



**STRATEJİK GİRİŞİMCİLİK: GİRİŞİMCİ
DÜŞÜNME BİÇİMİ VE GİRİŞİMCİ LİDERLİĞİN
İŞLETME PERFORMANSINA ETKİSİNDE
REKABET STRATEJİLERİNİN ROLÜ**

Göknur ERSARI

**Doktora Tezi
İşletme Anabilim Dalı
Prof. Dr. Atılhan NAKTİYOK
2018
Her Hakkı Saklıdır.**

**T.C.
ATATÜRK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

Göknur ERSARI

**STRATEJİK GİRİŞİMCİLİK: GİRİŞİMCİ DÜŞÜNME BİÇİMİ VE
GİRİŞİMCİ LİDERLİĞİN İŞLETME PERFORMANSINA
ETKİSİNDE REKABET STRATEJİLERİNİN ROLÜ**

DOKTORA TEZİ

**TEZ YÖNETİCİSİ
Prof. Dr. Atılhan NAKTİYOK**

ERZURUM - 2018



T.C.
ATATÜRK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TEZ BEYAN FORMU



02/11/2018

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

BİLDİRİM

Atatürk Üniversitesi Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Uygulama Esaslarının ilgili maddelerine göre hazırlamış olduğum **“STRATEJİK GİRİŞİMCİLİK: GİRİŞİMCİ DÜŞÜNME BİÇİMİ VE GİRİŞİMCİ LİDERLİĞİN İŞLETME PERFORMANSINA ETKİSİNDE REKABET STRATEJİLERİNİN ROLÜ”** adlı tezin/raporun tamamen kendi çalışmam olduğunu ve her alıntıya kaynak gösterdiğimi taahhüt eder, tezimin/raporumun kâğıt ve elektronik kopyalarının Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü arşivlerinde aşağıda belirttiğim koşullarda saklanmasına izin verdiğimi onaylarım:

*Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Uygulama Esaslarının ilgili maddeleri uyarınca gereğinin yapılmasını arz ederim *.*

☐ Tezimin/Raporumun tamamı her yerden erişime açılabilir.

☒ Tezimin/Raporumun makale için **altı ay**, patent için **iki yıl** süreyle erişiminin ertelenmesini istiyorum.

02.11.2018

Göknur ERSARI

*** LİSANSÜSTÜ TEZLERİN ELEKTRONİK ORTAMDA TOPLANMASI, DÜZENLENMESİ VE ERİŞİME AÇILMASINA İLİŞKİN YÖNERGE**

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

Çeşitli ve Son Hükümler

Lisansüstü tezlerin erişime açılmasının ertelenmesi MADDE 6– (1) Lisansüstü teze ilgili patent başvurusu yapılması veya patent alma sürecinin devam etmesi durumunda, tez danışmanının önerisi ve enstitü anabilim dalının uygun görüşü üzerine enstitü veya fakülte yönetim kurulu iki yıl süre ile tezin erişime açılmasının ertelenmesine karar verebilir.

(2) Yeni teknik, materyal ve metotların kullanıldığı, henüz makaleye dönüşmemiş veya patent gibi yöntemlerle korunmamış ve internetten paylaşılması durumunda 3. şahıslara veya kurumlara haksız kazanç imkanı oluşturabilecek bilgi ve bulguları içeren tezler hakkında tez danışmanının önerisi ve enstitü anabilim dalının uygun görüşü üzerine enstitü veya fakülte yönetim kurulunun gerekçeli kararı ile altı ayı aşmamak üzere tezin erişime açılması engellenebilir.

Gizlilik dereceli tezler MADDE 7– (1) Ulusal çıkarları veya güvenliği ilgilendiren, emniyet, istihbarat, savunma ve güvenlik, sağlık vb. konulara ilişkin lisansüstü tezlerle ilgili gizlilik kararı, tezin yapıldığı kurum tarafından verilir. Kurum ve kuruluşlarla yapılan işbirliği protokolü çerçevesinde hazırlanan lisansüstü tezlerle ilişkin gizlilik kararı ise, ilgili kurum ve kuruluşun önerisi ile enstitü veya fakültenin uygun görüşü üzerine üniversite yönetim kurulu tarafından verilir. Gizlilik kararı verilen tezler Yükseköğretim Kuruluna bildirilir.

(2) Gizlilik kararı verilen tezler gizlilik süresince enstitü veya fakülte tarafından gizlilik kuralları çerçevesinde muhafaza edilir, gizlilik kararının kaldırılması halinde Tez Otomasyon Sistemine yüklenir.



T.C.
ATATÜRK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



TEZ KABUL TUTANAĞI

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Prof. Dr. Atılhan NAKTİYOK danışmanlığında, Göknur ERSARI tarafından hazırlanan bu çalışma 02 / 11 / 2018 tarihinde aşağıda isimleri yazılı jüri tarafından İşletme Anabilim Dalı'nda Doktora Tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan :Prof. Dr. Atılhan NAKTİYOK

İmza:

Jüri Üyesi :Prof. Dr. Ömer Faruk İŞCAN

İmza:

Jüri Üyesi :Doç. Dr. Kürşad TİMÜROĞLU

İmza:

Jüri Üyesi :Doç. Dr. Erdoğan KAYGIN

İmza:

Jüri Üyesi :Doç Dr. Mukaddes YEŞİLKAYA

İmza:

Prof. Dr. Sait UYLAŞ
Enstitü Müdürü

İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	VI
ABSTRACT	VII
KISALTMALAR DİZİNİ	VIII
TABLolar DİZİNİ	IX
ŞEKİLLER DİZİNİ	XIII
TEŞEKKÜR	XV
GİRİŞ	1
I. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ.....	1
II. ARAŞTIRMA SORULARI.....	5
III. TEZİN YAPISI VE BÖLÜMLERİ.....	7

BİRİNCİ BÖLÜM

KURAMSAL AÇIKLAMALAR

1.1. STRATEJİK GİRİŞİMCİLİK.....	9
1.1.1. Girişimcilik ve Girişimci Kavramları	9
1.1.1.1. Girişimcilik Kavramı	9
1.1.1.2. Girişimci Kavramı.....	12
1.1.1.3. Girişimciliğin Tarihsel Gelişimi	14
1.1.1.4. Girişimciliğin Önemi	18
1.1.2. Strateji ve Stratejik Yönetim Kavramları.....	19
1.1.2.1. Strateji Kavramı	19
1.1.2.2. Stratejik Yönetim Kavramı	21
1.1.2.3. Stratejik Girişimcilik.....	22
1.1.2.3.1. Strateji ve Girişimcilik Kavramları Arasındaki İlişki	24
1.1.2.3.2. Girişimcilik ve Stratejik Yönetimin Kesiştiği Bölümler.....	26
1.1.3. Stratejik Girişimcilik Modelleri	29
1.1.3.1. Eisenhardt, Brown ve Neck Modeli (2000)	29
1.1.3.2. Hitt, Ireland, Camp ve Sexton'ın Güncellenmiş Modeli (2001).....	31
1.1.3.3. Ireland, Hitt ve Sirmon Modeli (2003)	32
1.1.3.4. Ireland ve Webb Modeli (2007).....	34
1.1.3.5. Ketchen, Ireland ve Snow Modeli (2007).....	36

1.1.3.6. Lassen Modeli (2007-2010)	37
1.1.3.7. Luke Modeli (2005-2009)	39
1.1.3.8. Kyrgidou ve Hughes Modeli (2010)	41
1.2. GİRİŞİMCİ LİDERLİK.....	43
1.2.1. Lider ve Liderlik Kavramları	43
1.2.2. Girişimci Liderlik Kavramı	45
1.2.3. Girişimci Liderlerin Özellikleri.....	48
1.2.3.1. Powell’a Göre Girişimci Liderlerin Özellikleri	48
1.2.3.2. Covin ve Slevin’e (2002) Göre Girişimci Liderlerin Özellikleri	51
1.2.3.3. Kuratko’ya (2007) Göre Girişimci Liderin Olumsuz Özellikleri	54
1.2.4. Girişimcilik ve Liderliğin Kesiştiği Noktalar	56
1.2.5. Girişimci Liderliğin Yakın İlişki İçinde Olduğu Liderlik Türleri.....	58
1.3. GİRİŞİMCİ DÜŞÜNME BİÇİMİ	61
1.3.1. Girişimci Düşünme Biçimi Kavramı	61
1.3.2. Girişimci Düşünme Biçiminin Bileşenleri	63
1.3.2.1. Girişimci Fırsatları Tanımlama	63
1.3.2.2. Girişimsel Uyanıklık	65
1.3.2.3. Reel Opsiyonlar Düşüncesi	66
1.3.2.4. Girişimci Çerçeve	68
1.4. REKABET STRATEJİLERİ.....	69
1.4.1. Rekabet Stratejisi Kavramı	69
1.4.2. Rekabeti Etkileyen Faktörler: Porter’ın Beş Güç Faktörü	71
1.4.3. Michael n’ın Rekabet Stratejileri: Jenerik Stratejiler	78
1.4.3.1. Maliyet Liderliği Stratejisi	79
1.4.3.2. Farklılaştırma Stratejisi	81
1.4.3.3. Odaklanma Stratejisi	84
1.5. İŞLETME PERFORMANSI.....	85
1.5.1. Performans Kavramı	85
1.5.1.1. Bireysel Performans	86
1.5.1.2. Örgütsel Performans (İşletme Performansı)	89
1.5.1.2.1. Yenilik Performansı	91
1.5.1.2.2. Finansal Performans.....	92

1.5.1.2.3. Pazarlama Performansı.....	93
1.5.1.3. Performansın Değerlendirilmesi (Performans Ölçümü)	94

İKİNCİ BÖLÜM

STRATEJİK GİRİŞİMCİLİK: GİRİŞİMCİ DÜŞÜNME BİÇİMİ VE GİRİŞİMCİ LİDERLİĞİN İŞLETME PERFORMANSINA ETKİSİNDE REKABET STRATEJİLERİNİN ROLÜ

2.1. ARAŞTIRMANIN MODELİ	100
2.2. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ.....	103
2.3. ARAŞTIRMANIN ÖN KABULLERİ VE SINIRLILIKLARI	128
2.4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ	129
2.4.1. Araştırma Evreninin Belirlenmesi ve Örneklem Seçimi.....	129
2.4.2. Veri Toplama Araçlarının Geliştirilmesi	132
2.4.3. Analiz Yöntemleri.....	135
2.5. ANALİZ VE BULGULAR.....	139
2.5.1. Normallik Testi	139
2.5.2. Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular	141
2.5.3. Girişimci Liderlik Ölçeğine İlişkin Bulgular	142
2.5.3.1. Girişimci Liderlik Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizi.....	142
2.5.3.2. Girişimci Liderlik Ölçeğine İlişkin Açımlayıcı Faktör Analizi	143
2.5.3.3. Girişimci Liderlik Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi.....	144
2.5.3.4. Girişimci Liderlik Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....	148
2.5.4. Girişimci Düşünme Biçimi Ölçeğine İlişkin Bulgular.....	149
2.5.4.1. Girişimci Düşünme Biçimi Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizi	149
2.5.4.2. Girişimci Düşünme Biçimi Ölçeğine İlişkin Açımlayıcı Faktör Analizi.	150
2.5.4.3. Girişimci Düşünme Biçimi Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi.....	152
2.5.4.4. Girişimci Düşünme Biçimi Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	158
2.5.5. Rekabet Stratejileri Ölçeğine İlişkin Bulgular	159
2.5.5.1. Rekabet Stratejileri Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizi.....	160
2.5.5.2. Rekabet Stratejileri Ölçeğine İlişkin Açımlayıcı Faktör Analizi	161
2.5.5.3. Rekabet Stratejileri Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi.....	162
2.5.5.4. Rekabet Stratejileri Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....	165

2.5.6. İşletme Performansı Ölçeğine İlişkin Bulgular.....	166
2.5.6.1. İşletme Performansı Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizi	166
2.5.6.2. İşletme Performansı Ölçeğine İlişkin Açımlayıcı Faktör Analizi.....	167
2.5.6.3. İşletme Performansı Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi	169
2.5.6.4. İşletme Performansı Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	172
2.5.7. Yenilik Performansı Ölçeğine İlişkin Bulgular.....	173
2.5.7.1. Yenilik Performansı Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizi	173
2.5.7.2. Yenilik Performansı Ölçeğine İlişkin Açımlayıcı Faktör Analizi	174
2.5.7.3. Yenilik Performansı Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi	175
2.5.7.4. Yenilik Performansı Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	178
2.6. HİPOTEZLERİN TESTİ.....	178
2.6.1. Yapısal Denklik Modelinin Analizi ve Örtük Değişkenler Arasındaki İlişkilerin Ortaya Konulması.....	181
2.7. ALTERNATİF MODELİN ANALİZİ.....	199
2.8. DEMOGRAFİK DEĞİŞKENLERE İLİŞKİN BULGULAR.....	203
2.8.1. Cinsiyet Değişkeni Açısından Girişimci Liderlik, Girişimci Düşünme Biçimleri ve Rekabet Stratejileri.....	203
2.8.2. Yaş Değişkeni Açısından Girişimci Liderlik, Girişimci Düşünme Biçimleri ve Rekabet Stratejileri	204
2.8.3. Eğitim Düzeyi Değişkeni Açısından Girişimci Liderlik, Girişimci Düşünme Biçimleri ve Rekabet Stratejileri.....	209
2.8.4. Deneyim Süresi Değişkeni Açısından Girişimci Liderlik, Girişimci Düşünme Biçimleri ve Rekabet Stratejileri.....	213
2.8.5. Pazarın Boyutu Değişkeni Açısından Girişimci Liderlik, Girişimci Düşünme Biçimleri, Rekabet Stratejileri ve Performans	218
2.8.6. Sektör Değişkeni Açısından Girişimci Liderlik, Girişimci Düşünme Biçimleri, Rekabet Stratejileri ve Performans	222
DEĞERLENDİRME VE SONUÇ	244
KAYNAKÇA	264
EKLER.....	311
EK 1. Araştırmada Kullanılan Anket Soruları	311

EK 2. Girişimci Düşünme Biçimlerinin Girişimci Liderlik ve İşletme Performansına Etkisi	314
EK 3. Girişimci Düşünme Biçimlerinin Maliyet Liderliği ve Farklılaştırma Stratejisine Etkisi	315
EK 4. Girişimci Liderliğin Maliyet Liderliği ve Farklılaştırma Stratejisine Etkisi ..	316
EK 5. Girişimci Liderlik ve İşletme Performansı Arasındaki İlişkiye Maliyet Liderliğinin Aracı Rolü	317
EK 6. Girişimci Liderlik ve İşletme Performansı Arasındaki İlişkiye Farklılaştırma Stratejisinin Aracı Rolü	318
EK 7. Girişimci Liderlik ve İşletme Performansı Arasındaki Doğrudan İlişki.....	319
EK 8. Girişimci Düşünme Biçimleri ve İşletme Performansı Arasındaki İlişkiye Maliyet Liderliğinin Aracı Rolü.....	320
EK 9. Girişimci Düşünme Biçimleri ve İşletme Performansı Arasındaki İlişkiye Farklılaştırma Stratejilerinin Aracı Rolü.....	321
EK 10. Girişimci Düşünme Biçimleri ve İşletme Performansı Arasındaki Doğrudan İlişki.....	322
EK 11. Yaş ve Sektöre Göre Çapraz Tablo Sonuçları	323
EK 12. Eğitim ve Sektöre Göre Çapraz Tablo Sonuçları.....	323
EK 13. Deneyim ve Sektöre Göre Çapraz Tablo Sonuçları.....	323
ÖZGEÇMİŞ.....	324

ÖZET**DOKTORA TEZİ****STRATEJİK GİRİŞİMCİLİK: GİRİŞİMCİ DÜŞÜNME BİÇİMİ VE GİRİŞİMCİ LİDERLİĞİN İŞLETME PERFORMANSINA ETKİSİNDE REKABET STRATEJİLERİNİN ROLÜ****Göknur ERSARI****Tez Danışmanı: Prof. Dr. Atılhan NAKTİYOK****2018, 324 Sayfa****Jüri: Prof. Dr. Atılhan NAKTİYOK****Prof. Dr. Ömer Faruk İŞCAN****Doc. Dr. M. Kürşat TİMURÖĞLU****Doc. Dr. Erdoğan KAYGIN****Doc. Dr. Mukaddes YEŞİLKAYA**

Bu çalışmanın temel amacı, yöneticilerin gösterdikleri girişimci liderlik, girişimci düşünme biçimleri ve işletme performansı arasındaki ilişkide maliyet liderliği ve farklılaştırma stratejilerinin aracı rolünü incelemektir. Bu bağlamda, mevcut araştırma girişimci liderlik, girişimci düşünme biçimi, işletme performansı değişkenlerini ele alıp bu değişkenler arasındaki ilişkileri sorgulayarak ve maliyet liderliği ile farklılaştırma stratejisi aracı değişkenlerini araştırmaya ilave ederek katkıda bulunmaktadır.

Bu araştırmada, Erzurum Ticaret ve Sanayi Odasına bağlı 8 sektörde çalışan 443 yöneticiye anket yapılarak veriler toplanmış ve bu veriler yapısal eşitlik modellemesi ile analize tabi tutulmuştur. Girişimci düşünme biçimlerinin girişimci liderlik, işletme performansı, maliyet liderliği ve farklılaştırma stratejisi üzerinde anlamlı etkisi olmadığı tespit edilmiştir. Bununla birlikte girişimci liderliğin işletme performansı, maliyet liderliği ve farklılaştırma stratejisi üzerinde anlamlı etkisinin olduğu anlaşılmıştır. Beklenenin aksine girişimci düşünme biçimlerinin işletme performansı üzerindeki etkisinde maliyet liderliği ve farklılaştırma stratejilerinin aracı etkisi olmadığı saptanmıştır. Girişimci liderlik ve işletme performansı arasındaki ilişkide maliyet liderliğinin aracı etkisi olmadığı tespit edilirken; farklılaştırma stratejisinin kısmi aracı etkisi olduğu tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Stratejik Girişimcilik, Girişimci Liderlik, Girişimci Düşünme Biçimi, Maliyet Liderliği Stratejisi, Farklılaştırma Stratejisi ve İşletme Performansı

ABSTRACT

Ph. D. DISSERTATION

**STRATEGIC ENTREPRENEURSHIP: THE COMPETITIVE MINDSET AND
THE ROLE OF COMPETITIVE STRATEGIES IN THE IMPACT OF
ENTREPRENEURIAL LEADERSHIP ON ORGANIZATIONAL
PERFORMANCE**

Göknur ERSARI

Advisor: Prof. Dr. Atılhan NAKTİYOK

2018, 324 Pages

**Jury: Prof. Dr. Atılhan NAKTİYOK
Prof. Dr. Ömer Faruk İŞCAN
Assoc. Prof. Dr. M. Kürşat TİMURÖĞLU
Assoc. Prof. Dr. Erdoğan KAYGIN
Assoc. Prof. Dr. Mukaddes YEŞİLKAYA**

The main objective of this study is to examine the intermediary role of cost leadership and differentiation strategies in the relationship between entrepreneurial leadership, entrepreneurial mindsets and organizational performance. In this context, the current research deals with entrepreneurial leadership, entrepreneurial mindsets, organizational performance variables, interrogates the relationships between these variables and explores mediating variables in the differentiation strategy and the cost leadership.

In this study, data are collected from the surveys given to 443 managers working in 8 sectors of Erzurum Chamber of Commerce and Industry and these data are analyzed by structural equation modeling. It has been determined that entrepreneurial mindsets have no significant impact on entrepreneurial leadership, organizational performance, cost leadership and differentiation strategy. Additionally, it has been understood that entrepreneurial leadership has a significant impact on the organizational performance, cost leadership and differentiation strategy. Contrary to expectations, cost leadership and differentiation strategies have no mediating impact on the impact of entrepreneurial mindsets on organizational performance. However, while the cost leadership has no mediating impact on the relationship between entrepreneurial leadership and organizational performance, it has been determined that the differentiation strategy has a partial mediating impact.

Keywords: Strategic Entrepreneurship, Entrepreneurial Leadership, Entrepreneurial Mindset, Cost Leadership Strategy, Differentiation Strategy, Organizational Performance

KISALTMALAR DİZİNİ

FS	: Farklılaştırma Stratejisi
GA	: Ayrıntılarıyla Düşünme
GDB	: Girişimci Düşünme Biçimleri
GL	: Girişimci Liderlik
GU	: Uygulamalı Düşünme
GZ	: Zorlayıcı Düşünme
IP	: İşletme Performansı
ML	: Maliyet Liderliği
RS	: Rekabet Stratejileri
TDK	: Türk Dil Kurumu
v.b.	: Ve benzeri
v.d.	: Ve diğerleri
yy.	: Yüz yıl
YP	: Yenilik Performansı

TABLOLAR DİZİNİ

Tablo 1.1. Geçmişten Günümüze Girişimcilik Tanımları	11
Tablo 1.2. Stratejik Girişimcilik Kavramının Evrimi.....	23
Tablo 1.3. Eisenhardt, Brown ve Neck'in (2000) Stratejik Girişimcilik Modelinin Boyutları ve Unsurları	30
Tablo 1.4. Hitt, Ireland, Camp ve Sexton Modelinin (2001) Boyutları ve Unsurları	32
Tablo 1.5. Ireland, Hitt ve Sirmon'un (2003) Stratejik Girişimcilik Modeli	33
Tablo 1.6. Ireland ve Webb Modelinin (2007) Boyutları ve Unsurları.....	36
Tablo 1.7. Ketchen, Ireland ve Snow Modelinin (2007) Boyutları ve Unsurları.....	37
Tablo 1.8. Luke'un (2009) Stratejik Girişimcilik Modelinin Boyutları ve Unsurları	41
Tablo 1.9. Geçmişten Günümüze Girişimci Liderlik Tanımları	46
Tablo 1.10. Covin ve Slevin'e (2002) Göre Girişimci Liderlerin Özellikleri	51
Tablo 2.1. Uyum İndekslerine İlişkin Değer Aralıkları	138
Tablo 2.2. Normal Dağılım Testi Sonuçları	140
Tablo 2.3. Araştırmaya Katılan Yöneticilere İlişkin Demografik Bilgiler.....	141
Tablo 2.4. Girişimci Liderlik Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizi.....	143
Tablo 2.5. Girişimci Liderlik Ölçeğine İlişkin Açımlayıcı Faktör Analizi	144
Tablo 2.6. Girişimci Liderlik Ölçeğine İlişkin Uyum İndeksleri (1. Aşama)	145
Tablo 2.7. Girişimci Liderlik Ölçeğine İlişkin Modifikasyonlu Uyum İndeksleri (2. Aşama)	146
Tablo 2.8. Girişimci Liderlik Ölçeğine İlişkin Modifikasyonlu ve Ölçeğe İlişkin İfade Çıkarıldıktan Sonra Uyum İndeksleri (3. Aşama)	147
Tablo 2.9. Girişimci Liderlik Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....	148
Tablo 2.10. Girişimci Düşünme Biçimi Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizi	150
Tablo 2.11. Girişimci Düşünme Biçimi Ölçeğine İlişkin Açımlayıcı Faktör Analizi	152
Tablo 2.12. Girişimci Düşünme Biçimi Ölçeğine İlişkin Uyum İndeksleri.....	154
Tablo 2.13. Girişimci Düşünme Biçimi Ölçeğine İlişkin Modifikasyonlu Uyum İndeksleri	156
Tablo 2.14. Girişimci Düşünme Biçimi Ölçeğine İlişkin Tek Faktör Uyum İndeksleri	157
Tablo 2.15. Girişimci Düşünme Biçimi Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	159

Tablo 2.16. Rekabet Stratejileri Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizi.....	160
Tablo 2.17. Rekabet Stratejileri Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör	161
Tablo 2.18. Rekabet Stratejileri Ölçeğine İlişkin Uyum İndeksleri	163
Tablo 2.19. Rekabet Stratejileri Ölçeğine İlişkin Modifikasyonlu Uyum İndeksleri ..	164
Tablo 2.20. Rekabet Stratejileri Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....	166
Tablo 2.21. İşletme Performansı Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizi	167
Tablo 2.22. İşletme Performansı Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi.....	168
Tablo 2.23. İşletme Performansı Ölçeğine İlişkin Uyum İndeksleri.....	170
Tablo 2.24. İşletme Performansı Ölçeğine İlişkin Modifikasyonlu Uyum İndeksleri .	171
Tablo 2.25. İşletme Performansı Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	172
Tablo 2.26. Yenilik Performansı Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizi	173
Tablo 2.27. Yenilik Performansı Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi	175
Tablo 2.28. Yenilik Performansı Ölçeğine İlişkin Uyum İndeksleri	176
Tablo 2.29. Yenilik Performansı Ölçeğine İlişkin Modifikasyonlu Uyum İndeksleri .	177
Tablo 2.30. Yenilik Performansı Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	178
Tablo 2.31. Değişkenler Arasındaki İlişkinin Spearman Korelasyon Analizi	179
Tablo 2.32. Çoklu Doğrusallığa İlişkin Değerlendirme Sonuçları.....	180
Tablo 2.33. Araştırma Modelinin Uyum İndeksi Sonuçları	185
Tablo 2.34. Araştırma Modelinin Kestirim Sonuçları.....	185
Tablo 2.35. İyileştirilmiş Modelin Uyum İndeksi Sonuçları.....	186
Tablo 2.36. İyileştirilmiş Modelin Kestirim Sonuçları	187
Tablo 2.37. Örtük Değişkenlerin Doğrudan, Dolaylı ve Toplam Etkileri (Ana model).....	188
Tablo 2.38. Aracı Değişkenlerin Anlamlılık Düzeyi (Bootstrap Kullanılarak Her Bir Aracı İçin Ayrı Model Oluşturulduğunda).....	195
Tablo 2.39. Hipotez Testi Sonuçları.....	199
Tablo 2.40. Alternatif Model Uyum İndeksleri.....	201
Tablo 2.41. Alternatif Modelin Kestirim Sonuçları	202
Tablo 2.42. Cinsiyet Değişkeni Açısından Mann-Whitney U Testi ile Belirlenen Farklılıklar	203
Tablo 2.43. Yaş Değişkeni Açısından Kruskal-Wallis H Testi ile Belirlenen Farklılıklar	204

Tablo 2.44. Zorlayıcı Düşünme Değişkeninin Yaş Grupları Açısından	
Farklılıklarının Mann-Whitney U Testi ile Karşılaştırılması	206
Tablo 2.45. Maliyet Liderliği Değişkeninin Yaş Grupları Açısından Farklılıklarının	
Mann-Whitney U Testi ile Karşılaştırılması	207
Tablo 2.46. Farklılaştırma Stratejisi Değişkeninin Yaş Grupları Açısından	
Farklılıklarının Mann-Whitney U Testi ile Karşılaştırılması	208
Tablo 2.47. Eğitim Düzeyi Açısından Kruskal-Wallis H Testi ile Belirlenen	
Farklılıklar	209
Tablo 2.48. Maliyet Liderliği Değişkeninin Eğitim Düzeyleri Açısından	
Farklılıklarının Mann-Whitney U Testi ile Karşılaştırılması	211
Tablo 2.49. Farklılaştırma Stratejisi Değişkeninin Eğitim Düzeyleri Açısından	
Farklılıklarının Mann-Whitney U Testi ile Karşılaştırılması	212
Tablo 2.50. Deneyim Süresi Değişkeni Açısından Kruskal-Wallis H Testi ile	
Belirlenen Farklılıklar	213
Tablo 2.51. Zorlayıcı Düşünme Değişkeninin Deneyim Süreleri Açısından	
Farklılıklarının Mann-Whitney U Testi ile Karşılaştırılması	215
Tablo 2.52. Maliyet Liderliği Değişkeninin Deneyim Süreleri Açısından	
Farklılıklarının Mann-Whitney U Testi ile Karşılaştırılması	216
Tablo 2.53. Farklılaştırma Stratejisi Değişkeninin Deneyim Süreleri Açısından	
Farklılıklarının Mann-Whitney U Testi ile Karşılaştırılması	217
Tablo 2.54. Pazarın Boyutu Değişkeni Açısından Kruskal-Wallis H Testi ile	
Belirlenen Farklılıklar	218
Tablo 2.55. Uygulamalı Düşünme Değişkeninin Pazarın Boyutları Açısından	
Farklılıklarının Mann-Whitney U Testi ile Karşılaştırılması	220
Tablo 2.56. Farklılaştırma Stratejisi Değişkeninin Pazarın Boyutları Açısından	
Farklılıklarının Mann-Whitney U Testi ile Karşılaştırılması	220
Tablo 2.57. İşletme Performansı Değişkeninin Pazarın Boyutları Açısından	
Farklılıklarının Mann-Whitney U Testi ile Karşılaştırılması	221
Tablo 2.58. Yenilik Performansı Değişkeninin Pazarın Boyutları Açısından	
Farklılıklarının Mann-Whitney U Testi ile Karşılaştırılması	222
Tablo 2.59. Sektör Değişkeni Açısından Kruskal-Wallis H Testi ile Belirlenen	
Farklılıklar	223

Tablo 2.60. Girişimci Liderlik Değişkeninin Sektör Açısından Farklılıklarının Mann-Whitney U Testi ile Karşılaştırılması	226
Tablo 2.61. Ayrıntılarıyla Düşünme Değişkeninin Sektör Açısından Farklılıklarının Mann-Whitney U Testi ile Karşılaştırılması	228
Tablo 2.62. Zorlayıcı Düşünme Değişkeninin Sektör Açısından Farklılıklarının Mann-Whitney U Testi ile Karşılaştırılması	230
Tablo 2.63. Girişimci Düşünme Biçimi Değişkeninin Sektör Açısından Farklılıklarının Mann-Whitney U Testi ile Karşılaştırılması	232
Tablo 2.64. Maliyet Liderliği Değişkeninin Sektör Açısından Farklılıklarının Mann-Whitney U Testi ile Karşılaştırılması	234
Tablo 2.65. Farklılaştırma Stratejisi Değişkeninin Sektör Açısından Farklılıklarının Mann-Whitney U Testi ile Karşılaştırılması	236
Tablo 2.66. Rekabet Stratejileri Değişkeninin Sektör Açısından Farklılıklarının Mann-Whitney U Testi ile Karşılaştırılması	238
Tablo 2.67. İşletme Performansı Değişkeninin Sektör Açısından Farklılıklarının Mann-Whitney U Testi ile Karşılaştırılması	240
Tablo 2.68. Yenilik Performansı Değişkeninin Sektör Açısından Farklılıklarının Mann-Whitney U Testi ile Karşılaştırılması	242

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1.1. Schumpeter'in Girişimsel Fonksiyon Modeli.....	16
Şekil 1.2. Strateji Disiplini İçinde Girişimciliğin Gelişimi.....	25
Şekil 1.3. Girişimsel ve Stratejik Faaliyetler Aracılığıyla Refah Yaratma.....	26
Şekil 1.4. Ireland, Hitt ve Sirmon'un (2003) Stratejik Girişimcilik Modeli.....	33
Şekil 1.5. Ireland ve Webb Modeli (2007)	35
Şekil 1.6. Lassen Modeli (2007)	37
Şekil 1.7. Lassen'in (2010) Stratejik Girişimcilik Senaryoları.....	39
Şekil 1.8. Luke'un (2009) Stratejik Girişimcilik Modeli.....	40
Şekil 1.9. Kyrgidou ve Hughes Modeli (2010).....	42
Şekil 1.10. Porter'ın Beş Güç Modeli.....	72
Şekil 1.11. Endüstrinin Çekiciliğini Belirleyen Faktörler	76
Şekil 1.12. Jenerik Rekabet Stratejileri.....	78
Şekil 1.13. Bir Süreç Olarak Çalışan Performansı.....	88
Şekil 2.1. Araştırmanın Modeli: Stratejik Girişimcilik Modeli	101
Şekil 2.2. Girişimci Liderlik Ölçeğine İlişkin Doğrulamalı Faktör Analizi (1. Aşama).....	145
Şekil 2.3. Girişimci Liderlik Ölçeğine İlişkin Modifikasyonlu Doğrulamalı Faktör Analizi (2. Aşama).....	145
Şekil 2.4. Girişimci Liderlik Ölçeğine İlişkin Madde Çıkarıldıktan Sonra Doğrulamalı Faktör Analizi (3. Aşama)	147
Şekil 2.5. Girişimci Düşünme Biçimi Ölçeğine İlişkin Doğrulamalı Faktör Analizi	154
Şekil 2.6. Girişimci Düşünme Biçimi Ölçeğine İlişkin Modifikasyonlu Doğrulamalı Faktör Analizi	155
Şekil 2.7. Girişimci Düşünme Biçimi Ölçeğine İlişkin Tek Faktör.....	157
Şekil 2.8. Rekabet Stratejileri Ölçeğine İlişkin Doğrulamalı Faktör	163
Şekil 2.9. Rekabet Stratejileri Ölçeğine İlişkin Modifikasyonlu Doğrulamalı Faktör...	164
Şekil 2.10. İşletme Performansı Ölçeğine İlişkin Doğrulamalı Faktör Analizi.....	170
Şekil 2.11. İşletme Performansı Ölçeğine İlişkin Modifikasyonlu Doğrulamalı Faktör Analizi.....	171
Şekil 2.12. Yenilik Performansı Ölçeğine İlişkin Doğrulamalı Faktör Analizi.....	176

Şekil 2.13. Yenilik Performansı Ölçeğine İlişkin Modifikasyonlu Doğrulamalı	
Faktör Analizi.....	177
Şekil 2.14. Araştırmanın Modeli: Stratejik Girişimcilik Modeli	183
Şekil 2.15. Standardize Edilmiş Kestirim Sonuçlarının Araştırma Modeli Üzerinde	
Gösterilmesi	184
Şekil 2.16. Standardize Edilmiş Kestirim Sonuçlarının İyileştirilmiş Model	
Üzerinde	186
Şekil 2.17. Standardize Edilmiş Kestirim Sonuçlarının Alternatif Model Üzerinde	
Gösterilmesi	201



TEŞEKKÜR

Bu çalışmanın her aşamasında değerli bilgi ve görüşleriyle bana rehberlik eden, umutsuzluğa kapılmadan bu zorlu süreci tamamlamamı sağlayan, bilimsel katkılarını ve yardımlarını esirgemeyen saygıdeğer danışmanım sayın Prof. Dr. Atılhan NAKTİYOK'a teşekkür etmeyi bir borç bilirim. Ayrıca konu seçimindeki desteklerinden ve doktora sürecimde sağladıkları katkılardan dolayı hocalarım sayın Prof. Dr. Ömer Faruk İŞCAN'a ve Doç. Dr. Canan Nur KARABEY'e teşekkür ederim.

Hayatımın her aşamasında olduğu gibi bu tezin hazırlanmasında da bana olan desteğini esirgemeyen kıymetli babam Ayhan ERSARI'ya ve Annem Birsen ERSARI'ya teşekkürlerimi sunuyorum.

Erzurum-2018**Göknur ERSARI**

GİRİŞ

I. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Girişimcilik ve stratejik yönetim disiplinleri her ne kadar birbirlerinden bağımsız bir şekilde gelişmiş olsa bile, birçok araştırmacı girişimcilik ve stratejik yönetimin birleştirilmesi gerektiğini savunmuşlardır (Ireland ve diğ., 2003; Kyrgidou ve Hughes, 2010; Lassen, 2007; Luke, 2005). Girişimcilik ve stratejik yönetimin birleştirilmesi sonucu oluşturulan bu yeni disipline stratejik girişimcilik adı verilmiştir. Stratejik girişimcilik kavramı özünde girişimsel fırsatların tanımlanmasını ve bu fırsatların avantaja çevrilmesi için stratejiler belirlenmesini ifade etmektedir. Stratejik girişimcilik, stratejik faaliyetlerle girişimcilik faaliyetlerinin eş zamanlı birleştirilmesi olarak da tanımlanmaktadır. Bu disiplin; fırsatları tanımlama, çevresel değişimlere uyum sağlama, belirsizlikten yararlanma, risk alma, avantajlar elde etme, stratejiler belirleme gibi hem girişimcilik hem de stratejik yönetim konularına birlikte odaklanmaktadır.

Rekabetin artmasıyla birlikte değişen ve karmaşık hale gelen bir çevrede, örgütlerin varlıklarını sürdürebilmeleri ve üstün performans sergileyebilmeleri her şeyden önce çevresel değişimleri algılayabilmelerine ve bu değişimlere uygun stratejiler geliştirmelerine bağlıdır. Bu bağlamda, son yıllarda özellikle ekonomik ve teknolojik alanlarda yaşanan gelişmeleri ve değişimleri algılayıp bu duruma ayak uydurabilmesi için örgütü ve çalışanları yönlendirebilecek bir girişimci lidere ihtiyaç vardır. Başka bir ifadeyle küreselleşmenin beraberinde getirdiği şiddetli rekabetle birlikte, örgütler varlıklarını devam ettirebilmek için klasik yönetim anlayışına sahip yönetici ya da liderlerden ziyade, çağın gerektirdiği koşullara uyum sağlayabilecek yenilikçi, girişimci, vizyon sahibi ve atılgan özelliklere sahip lider modeline ihtiyaç duymaktadır. Girişimci liderler, sahip oldukları girişimci ve stratejik bakış açılarıyla günümüzün küresel ekonomisine uygun en iyi stratejileri belirleyecek yeteneğe sahiptirler. Bu liderler, yaptıkları girişimsel faaliyetlerle firmaya rekabet avantajı sağlayabilecek kişilerdir. Çünkü girişimsel uyanıklık yeteneği olan girişimci liderler, firmaya rekabet avantajı sağlayacak girişimsel fırsatları değerlendirebilecek kapasitedir.

Ireland, Hitt ve Sirmon'a (2003) göre girişimci liderler, hem fırsatları araştıran hem de bu fırsatları avantajlara çeviren yetenekli kişilerdir (Ireland ve diğ., 2003: 977).

Gupta, MacMillan ve Surie (2004) de girişimci liderlerin girişimsel fırsatları stratejik bakış açısıyla değerlendirdiklerini belirtmişlerdir (Gupta ve diğ., 2004: 242). Girişimci liderler, belirsizliğin beraberinde getirdiği riskleri fırsat olarak algılayan ve bu fırsatları değerlendirmek için yaratıcı-yenilikçi stratejiler belirleyen ileri görüşlü, vizyon sahibi liderlerdir. Girişimci liderler, kriz durumunu fırsata çeviren girişimci ve stratejik bakış açısına sahip kişilerdir. Bu liderler doğru zamanda doğru rekabet stratejisini belirleyerek firmanın performansına katkı sağlayan önemli karakterlerdir. Bu bağlamda girişimci liderler, değişimin ve belirsizliğin yüksek olduğu bir çevrede firmaların en fazla ihtiyaç duyduğu kişilerdir.

Bilginin ve teknolojinin hızla değiştiği günümüz iş dünyasında, işletmelerin değişen koşullara uyum sağlayıp varlıklarını sürdürmeleri yöneticilerin liderlik vasıflarının yanı sıra girişimci düşünebilme yeteneklerine de bağlıdır. Girişimci düşünme biçimi, bir örgütte büyük ölçüde öngörülemeyen çevresel değişimlere hızlı bir biçimde uyum sağlamaya yönelik anlık karar verme avantajı sağlayan bilgi birikimidir (Graetz, 2002: 427; Antoncic ve Hisrich, 2004: 521). Hızla değişen müşteri ihtiyaç ve isteklerini karşılamak için işletmelerin girişimci düşünceleri oldukça önemlidir. Girişimci düşünmeyi başaran işletmeler yapacakları girişimsel faaliyetlerle rekabet üstünlüğü elde edeceklerdir. Başka bir ifadeyle işletmelerin rekabet üstünlüğü elde edebilmeleri yapacakları girişimsel faaliyetlere bağlıdır. Küresel rekabetin beraberinde getirdiği fırsatları ve tehditleri stratejik bakış açısıyla değerlendirebilen girişimci işletmeler uzun vadeli başarılar elde edecektir.

İşletmeler varlıklarını sürdürebilmek için performanslarını artırıp kâr elde etmek zorundadırlar. Bu sebeple, performanslarını artırmalarına etki edecek diğer faktörleri analiz etme gereği duyarlar. Literatür incelendiğinde performans üzerinde rekabet stratejilerinin etkili olduğu ve işletme performansı ile rekabet stratejilerinin sıkça birlikte incelendiği dikkat çekmektedir. Birçok araştırmada rekabet stratejilerinin sektörde daha etkin rekabet edilmesini sağlayarak işletme performansını artırdığı görülmektedir. Bu bağlamda, işletme performansının artması için yöneticilerin doğru strateji belirlemeleri oldukça önemlidir. Çünkü çağımızda örgütlerin faaliyet gösterdiği çevrenin karmaşık hale gelmesi, yöneticilerin doğru stratejiler belirlemesini zorlaştırmaktadır. Girişimci düşünen ve girişimci lider davranışları sergileyen yöneticiler, rekabetin şiddetli olduğu çalkantılı çevrelerde doğru stratejiler belirleyip

işletmenin kâr elde etmesini sağlayacaktır. Girişimci liderler, çoğunluğun risk olarak algıladığı bir durumu fırsat olarak değerlendirip, belirledikleri yenilikçi ve farklı stratejilerle işletmenin başarısına katkı sağlayacaklardır.

Rekabetin şiddetli olduğu küresel pazarlarda işletmeler fırsatlarla ve tehditlerle aynı anda karşılaşmaktadırlar. Belirsizliğin ve sürekli değişimin olduğu, küresel gelişmelerin etkilediği günümüz pazarlarında işletmelerin rekabet şartlarına uyum sağlayıp doğru stratejiler belirlemesi oldukça önemlidir. Girişimci ve stratejik bakış açısına sahip işletmeler gelecekteki durumları tahmin etmede daha başarılı oldukları için daha doğru stratejiler belirleyeceklerdir. Rekabetin şiddetli olduğu pazarlarda işletmelerin en önemli rekabet aracı, yaptıkları yeniliklerdir. İşletmeler yaptıkları yeniliklerle rekabette üstünlük sağlayacaklardır.

İşletmeler faaliyetlerini etkin bir şekilde yürütürken gereksiz maliyetlerden kaçınma ve kendine özgü farklılaştırılmış yeni ürünler ortaya koyma çabası içindedirler. Bunu yaparken ya ürünlerini-hizmetlerini rakiplerinden daha ucuza üretme stratejisi olan maliyet liderliğini tercih ederler ya da pazarda henüz olmayan yeni ve eşsiz derecede çekici olarak algılanan bir ürünü yaratma stratejisi olan farklılaştırma stratejisini uygulamayı tercih ederler. Bu tercihlerinde başarılı olmak için kendi pazarlarını tanımaları, müşterinin ihtiyaç ve isteklerini bilmeleri, müşteriye tatmin etmeleri ve bunları yaparken doğru stratejiler belirlemeleri gerekmektedir.

İşletmeler başarılı olabilmek ve yaşamlarını sürdürebilmek için bir yandan girişimci faaliyetlerde bulunurken, diğer yandan girişimci fırsatları değerlendirerek rekabet avantajı elde etmek için stratejik yönetim araçlarını kullanmaya gerek duyarlar. Stratejik girişimcilik literatüründe yer alan görüşler, işletmelerin rekabet avantajı elde edebilmesi için hem girişimcilik faaliyetlerinin hem de stratejik faaliyetlerin bir arada kullanılması gerektiği konusunda görüş birliğindedirler. Bu çalışmada ise stratejik girişimcilik modellerinden yola çıkılarak esas alınan girişimci düşünme biçimi ve girişimci liderliğin işletme performansı üzerindeki etkisini belirlemede, rekabet stratejileri seçiminde en çok tercih edilen iki temel rekabet stratejisinin (maliyet liderliği ve farklılaştırma stratejisi) belirleyici rolünü ortaya koyan bir model tasarlanmıştır. Böylece stratejik girişimcilik anlayışı çerçevesinde, girişimcilik faaliyetlerinin ve stratejik faaliyetlerin çok daha farklı bir bileşimi elde edilmeye çalışılmıştır. Yapılan bu

çalışmanın, literatüre farklı bir bileşim sunması ve yeni bir fikir vermesi açısından katkı sağlayabileceği umulmaktadır.

Araştırmada üzerinde durulan diğer önemli bir husus ise literatürde, maliyet liderliği ve farklılaştırma stratejilerinin eşzamanlı olarak uygulanıp uygulanamayacağı hususunda iki farklı görüşün yer alıyor olmasıdır. İlk olarak, Porter (Panwar vd., 2016: 579) ve diğer bazı araştırmacılar (Miller'den aktaran Linton ve Kask, 2017: 170; Thornhill, 2007; Kumar, 1997; Josiah ve Nyagara, 2015) bu araştırmada geliştirilen stratejik girişimcilik modeliyle Porter'ın savunduğu, işletmelerin performanslarını yükseltmek için jenerik stratejilerinden (maliyet liderliği ve farklılaştırma stratejisi) sadece birini seçip uygulamaları gerektiği görüşünü savunmuşlardır. Öte yandan Hill (1988) ve Murray (1988), maliyet liderliği ve farklılaştırma stratejilerinin, birlikte kullanılabilecek stratejiler olduğu kanaatinde. Li ve Li (2008) ise, bu iki stratejinin hem birlikte, hem de ayrı ayrı uygulandığında işletme performansını artırdığını ileri sürmektedir. Bu araştırmada ise, literatürde yer alan bu iki farklı görüşten yola çıkılarak; maliyet liderliği ve farklılaştırma stratejilerinin birlikte kullanılıp kullanılamayacağını araştırma örneklemini üzerinde tespit edebilmek amaçlanmıştır.

Sonuç olarak dinamik çevre unsurlarının hâkim olduğu bir ortamda; hızlı teknolojik değişimlerle birlikte müşteri beklentilerinin de değişmesi sonucu rekabet giderek daha ezici hale gelmiştir. Rekabetin şiddetlenmesi ile birlikte işletmeler daha stratejik düşünmeye, yenilikçi ve girişimci bir bakış açısıyla kararlar almaya daha fazla önem vermek zorunda kalmıştır. Stratejik bakış açısı, girişimci düşünebilme, fırsatları yakalayabilme, rekabet üstünlüğü ve rekabet stratejileri artık küçük ve orta ölçekli işletmelerin başarısı için oldukça önemlidir. Bu nedenle özellikle kriz dönemlerinde ülke ekonomisi için stratejik önemi bulunan orta ölçekli işletmelerin bu dönemleri en az zararla atlatabilmeleri için doğru stratejiler belirlemelerine yardımcı olacak araştırmalara ihtiyaç duyulmaktadır. Bu sebeple bu araştırmanın Erzurum'da faaliyette bulunan orta ölçekli işletmeler üzerinde uygulanmasına karar verilmiştir. Bu noktada, araştırmanın amacı Erzurum'da faaliyette bulunan orta ölçekli işletmelerin yöneticilerinin sahip olduğu girişimci düşünme biçimleri ve girişimci liderlik özelliklerinin rekabet stratejilerinin belirlenmesine nasıl etki ettiğini ve belirledikleri rekabet stratejisinin işletme performansını ne yönde etkilediğini ortaya koymaktır.

Girişimcinin statüsüne ve girişimsel başarıya katkıda bulunan kişilik özellikleri, motivasyonlar, tutumlar ve davranışlar uzun zamandan beri birçok araştırmacının ilgisini çekmektedir. Bununla birlikte bugüne kadar yapılan çalışmalarla girişimcilik ve bileşenleri parça parça birleştirilerek geliştirilmiştir. Ancak girişimci liderlik ve girişimci düşünme biçimleri gibi iki önemli kavram Türkçe literatürde çok fazla çalışılmamış ve yeni yeni kendine yer bulmaya başlamıştır. Bu bağlamda araştırmamızın bir diğer amacı girişimci liderlik ve girişimci düşünme biçimleri gibi Türkçe literatürde çok fazla çalışılmamış olan bu iki kavramı kapsamlı bir şekilde araştırarak literatüre katkıda bulunmaktır. Bununla birlikte yukarıda da ifade ettiğimiz gibi bu çalışmada işletmelerin varlığını devam ettirmesi için oldukça önemli olan rekabet stratejileri, işletme performansı, girişimci liderlik ve girişimci düşünme biçimleri değişkenleri bir araya getirilerek etkin bir model oluşturmak amaçlanmıştır.

Çerçevesi çizilen bu amaçlar doğrultusunda, çalışma iki bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde çalışmanın temel değişkenleri olan girişimci liderlik, girişimci düşünme biçimleri, rekabet stratejileri ve işletme performansı kavramları sırasıyla teorik olarak ayrıntılı bir şekilde anlatılmıştır. İlk bölümde yapılan kapsamlı literatür çalışmasının ışığı altında ele alınan son bölümde ise, girişimci liderlik, girişimci düşünme biçimleri, rekabet stratejileri ve işletme performansı değişkenlerinin birbirleri ile olan ilişkileri incelenmiş ve bu değişkenlerin demografik değişkenlere göre nasıl farklılaştığı ortaya konulmuştur. Son olarak da çıkan sonuçlar değerlendirilerek gelecekte yapılacak araştırmalar için önerilerde bulunulmuştur.

II. ARAŞTIRMA SORULARI

Bir işletmede girişimci düşünme ve girişimci liderlik etkili olduğu halde neden performans beklenen düzeyde değildir? Acaba bu noktada rekabet stratejilerinin rolü var mı? Soruları bu araştırmanın hareket noktasını başka bir ifadeyle sorunsalını oluşturmaktadır. Bununla birlikte “Girişimci liderlik ve girişimci düşünme biçimleri işletme performansını nasıl etkiler?, Yöneticilerin girişimci liderlik davranışları ve girişimci düşünme biçimleri rekabet stratejilerinin belirlenmesi üzerinde nasıl etkilidir?, Rekabet stratejilerinden maliyet liderliği ve farklılaştırma stratejisi işletme performansını nasıl etkiler?” gibi sorulara da cevap aranmıştır.

Bu bağlamda araştırmada Erzurum’da faaliyette bulunan orta ölçekli işletmelerin yöneticilerinin ya da sahiplerinin sergiledikleri girişimci liderlik davranışlarının ve girişimci düşünme biçimlerinin işletme performansına etkisinde rekabet stratejilerinin aracı etkisini belirlemek amaçlanmıştır. Ayrıca orta ölçekli işletme yöneticilerinin hangi rekabet stratejisini uygulamayı tercih ettiklerini ve bu stratejinin işletme performansını nasıl etkilediği tespit edilmeye çalışılmıştır. Bu amaçlar çerçevesinde aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır.

1. Yöneticiler ne ölçüde girişimci liderlik davranışı sergilemektedir?
2. Yöneticiler hangi girişimci düşünme biçimine sahiptir?
3. Orta ölçekli işletme yöneticileri hangi rekabet stratejisini tercih etmektedir?
4. Orta ölçekli işletmelerin geçmiş üç yıla oranla performanslarında nasıl bir değişim olmuştur?
5. Yöneticilerin girişimci liderlik davranışları ile rekabet stratejilerinin belirlenmesi arasında nasıl bir ilişki vardır?
6. Yöneticilerin girişimci liderlik davranışları ile işletme performansları arasında nasıl bir ilişki vardır?
7. Yöneticilerin sahip olduğu girişimci düşünme biçimleri ile rekabet stratejilerinin belirlenmesi arasında nasıl bir ilişki vardır?
8. Yöneticilerin sahip olduğu girişimci düşünme biçimleri ile işletme performansları arasında nasıl bir ilişki vardır?
9. Rekabet stratejilerinden maliyet liderliği stratejisi ile işletme performansları arasında nasıl bir ilişki vardır?
10. Rekabet stratejilerinden farklılaştırma stratejisi ile işletme performansları arasında nasıl bir ilişki vardır?
11. Yöneticilerin girişimci liderlik davranışları ile işletme performansları arasındaki ilişkide maliyet liderliği nasıl bir rol oynar?
12. Yöneticilerin girişimci liderlik davranışları ile işletme performansları arasındaki ilişkide farklılaştırma stratejisi nasıl bir rol oynar?
13. Girişimci düşünme biçimi ile işletme performansları arasındaki ilişkide maliyet liderliği nasıl bir rol oynar?
14. Girişimci düşünme biçimi ile işletme performansları arasındaki ilişkide farklılaştırma stratejisi nasıl bir rol oynar?

15. Yöneticilerin cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, deneyim süresi, çalıştığı sektör, firmanın pazar boyutu açısından girişimci liderlik davranışları farklılık göstermekte midir?
16. Yöneticilerin cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, deneyim süresi, çalıştığı sektör, firmanın pazar boyutu açısından girişimci düşünme biçimleri farklılık göstermekte midir?
17. Yöneticilerin cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, deneyim süresi, çalıştığı sektör, firmanın pazar boyutu açısından maliyet liderliği stratejisi farklılık göstermekte midir?
18. Yöneticilerin cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, deneyim süresi, çalıştığı sektör, firmanın pazar boyutu açısından farklılaştırma stratejisi farklılık göstermekte midir?
19. Yöneticilerin çalıştığı sektör ve firmanın pazar boyutu açısından işletme performansları farklılık göstermekte midir?

III. TEZİN YAPISI VE BÖLÜMLERİ

Geliştirilen stratejik girişimcilik modeli ile girişimci liderlik ve girişimci düşünme biçimlerinin işletme performansı üzerine etkisinde rekabet stratejilerinin rolünü belirlemeyi amaçlayan bu tez çalışması iki bölümden oluşmaktadır.

Çalışmanın birinci bölümünde, araştırma kapsamındaki kavramlar anlatılarak araştırmanın teorik alt yapısı oluşturulmuştur. Bu bağlamda ilk önce araştırmada oluşturulan modele nasıl ulaşıldığını ve modeldeki değişkenlere nasıl karar verildiğini belirtmek için geliştirilmiş olan stratejik girişimcilik modellerinden bahsedilmiştir. Akabinde araştırma modelinin değişkenlerinden; girişimci liderlik, girişimci düşünme biçimleri, rekabet stratejileri ve işletme performansı kavramları literatürdeki görüşler çerçevesinde ele alınmıştır.

İkinci bölümünde girişimci liderlik ve girişimci düşünme biçiminin işletme performansı üzerine etkisinde rekabet stratejilerinin rolü incelenmiş ve bu ilişkilere yönelik olarak yapılan bazı çalışmaların sonuçları tartışılmıştır. Ayrıca bu bölümde araştırmanın modeli, örneklem seçimi, ölçüm aracının oluşturulması, veri toplama ve verilerin analizi konularına ilişkin açıklamalar yapılmıştır. Bölümün son kısmında

verilerin analiz edilmesi ile elde edilen bulgular değerlendirilerek ulaşılan sonuçlar yorumlanmıştır.



BİRİNCİ BÖLÜM

KURAMSAL AÇIKLAMALAR

1.1. STRATEJİK GİRİŞİMCİLİK

1.1.1. Girişimcilik ve Girişimci Kavramları

Bu kısımda, stratejik girişimciliğin bileşenlerinden girişimcilik ve girişimci kavramları ile girişimciliğin tarihsel gelişimi ve stratejik girişimcilik konuları ele alınmıştır.

1.1.1.1. Girişimcilik Kavramı

Ekonomik gelişmede önemli bir rol oynayan girişimcilik (entrepreneurship), pek çok çalışmaya konu olmuştur. Bu kavramı literatüre İrlandalı ekonomist Richard Cantillon “Essai sur la Nature du Commerce en General” (1734) adlı eseriyle kazandırmıştır (Volkman ve diğ., 2010: 2). Cantillon girişimciyi, fırsatları izlemeye risk alma rolünü üstlenen bir kişi olarak tanımlamış ve girişimciliğin de sermaye sahibinin parasını değerlendirmede bir köprü görevi gördüğünü belirtmiştir (Coulter, 2001: 7). Fransız ekonomist Jean Babtiste Say ise kavramı bugün kullandığımız anlamına kavuşturmuştur. Say, girişimcilik kavramını; ihtiyaç duyulan bir malı üretmek ve bunun karşılığında kâr elde etmek için risk alma ve bütün üretim faktörlerini bir araya getirme faaliyeti olarak tanımlamaktadır (Çiftçi ve diğ., 2014: 77).

Girişimcilik literatürü incelendiğinde, girişimciliğin izlerinin Ortaçağa kadar dayandığı görülmektedir (Volkman ve diğ., 2010: 2). Girişimcilik, 1980’lerden önce sadece bir kitap bölümü olarak karşımıza çıkarken, 1980’lerde girişimcilikle alakalı özel dergiler yayınlanmaya başlanmıştır. Bu bağlamda literatürde; İşletme Girişimcilik Dergisi (Journal of Business Venturing), Küçük İşletme Ekonomileri (Small Business Economics), Girişimcilik Teorisi ve Uygulamaları (Entrepreneurship Theory and Practice) ve Girişimcilik ve Bölgesel Kalkınma (Entrepreneurship and Regional Development) gibi yayınlara rastlanmaktadır. 2000’li yıllarda ise girişimcilik araştırmalarının odak noktası önemli bir şekilde değişmiştir. Günümüzde girişimcilik ve toplum üzerindeki etkisi, ekonomi, coğrafya, yönetim, finans, strateji ve psikoloji disiplinleri ile bağlantılı olarak araştırılan bir konu haline gelmiştir (Acs ve Audretsch, 2005: 3).

Bugüne kadar girişimcilik, ekonomik ve sosyal gelişmelerin ortaya çıkmasını sağlayan bir makine olarak algılanmıştır. Stanford Üniversitesi’nden ekonomist Edward Lazear girişimciyi, modern bir ekonomide oyunu tek başına kuran en önemli oyuncu olarak ifade etmiştir (Naktiyok, 2004; Acs ve Audretsch, 2005: 3).

Girişimcilik, yeni mal ve hizmetlerin üretimi için önceden var olmayan pazar, süreç ve hammaddelerin organize edilmesiyle fırsatların keşfedilmesini, değerlendirilmesini ve kullanılmasını içeren faaliyetler olarak tanımlanmaktadır (Shane, 2003: 4). Başka bir ifadeyle girişimcilik; değişim, dönüşüm ve yenilikler yaparak, yeni ürün ve hizmetler üreterek pazara ve topluma katkı sağlayan değerler yaratma faaliyetlerini içeren bir süreçtir (Naktiyok, 2004: 2).

Shane’a göre girişimcilik, fırsatları tanımlamak ve onlardan yararlanmak için bireylerin çabalarını gerektirir (Shane, 2003: 3). Maes ise ekonomik büyüme ve gelişme sürecinde önemli bir bileşen olarak gördüğü girişimciliği, toplumun teknolojik bilgiyi mal ve hizmetlere dönüştürdüğü bir mekanizma olarak değerlendirmektedir (Maes, 2004: 1). Avusturyalı iktisatçı ve siyaset bilimci Joseph Alois Schumpeter’e göre fırsatların tanımlanmasını ve fırsatlardan yararlanmayı içeren girişimcilik, yeni ürün ve süreçlerin geliştirilmesi, yeni örgütsel yapıların tasarlanması ve yeni pazarların kazanılması anlamına gelmektedir (Martínez ve diğ., 2010: 3). Dolayısıyla ekonomik aktiviteler ürettiğinden, ekonomik büyüme üzerinde pozitif bir etkisi bulunmaktadır. Bu nedenle 20. yy’ın başından itibaren Schumpeter dâhil birçok yazar, girişimciliği ekonomik büyümenin bir aracı olarak değerlendirmektedir (Castaño ve diğ., 2015: 1). Girişimciliğin önemli teorilerinden Schumpeter teorisi ise (1942), girişimciliği “dengesiz bir olay” olarak görmektedir (Kyrgidou ve Hughes, 2010: 46).

Ireland vd. (2001) girişimciliği, bireylerin ve takımların pazar fırsatlarını yakalamak için kaynakları bir araya getirerek refah yarattığı toplumsal bir süreç olarak tanımlar. Bu tanımdan da anlaşılacağı gibi, girişimci firmalar yenilik, proaktiflik ve risk alma davranışına odaklanarak refah yaratmaktadır (Ireland ve diğ., 2001: 51). Zira Peter Drucker (1985) girişimciliği “Mevcut kaynakları değerlendirerek yeni refah kaynakları üreten ve kapasite yaratan yenilikçi faaliyet” (Lee ve diğ., 2005:1) olarak ortaya koymaktadır.

Girişimcilik, ekonomik ve sosyal hayatta sağladığı katkıdan dolayı birçok araştırmacı için merak konusu olmuştur. Girişimciliğin ne olduğu üzerine günümüzde olduğu gibi geçmişte de çok sayıda araştırma yapılmıştır. Tablo 1.1’de geçmişten günümüze kadar  ne çıkan ve girişimcilik literatürüne önemli katkılar sağlayan araştırmacıların girişimcilik tanımları yer almaktadır.

Tablo 1.1. Geçmişten Günümüze Girişimcilik Tanımları

Kaynak	Girişimcilik Tanımı
Cantillon (1755)	Belirsiz bir geri dönüş (k�r-kazanç) ile kendi kendini istihdam etme (serbest meslek)
Knight (1921)	Belirsiz bir çevrede risk alarak k�r elde etmeye �alışma
Schumpeter (1934)	Yeni �r�nler, yeni hizmetler, yeni hammadde kaynakları, yeni üretim yöntemleri, yeni pazarlar ve yeni örgütlenme biçimleri için yeni faktörlerin bir araya getirilmesi
Miller (1983)	Bir firmanın ürün, pazar ve teknolojik yenilikleriyle ilgili faaliyetleri
Kanter (1985)	Yeni birleşimler oluşturma
Gartner (1985; 1989)	Yeni riskli girişim oluşturma süreci; yeni örgütlerin var olması süreci
Drucker (1985)	Var olan kaynakları değerlendirerek refah yaratan ve kapasiteyi artıran yenilikçi faaliyet
Schuler (1986)	Var olan işletmelerde ya da yeni kurulan işletmelerde yeni ürünlerin/hizmetlerin oluşturulması ya da var olan üründe/hizmette yenilik yapılması ve uygulanması
Stevenson & Jarillo (1990)	Bireylerin kendi başlarına ya da bir örgüt içinde halen kontrol ettikleri kaynakları düşünmeden fırsatları izleme süreci
Jones & Butler (1992)	Firmaların fırsatları fark ettiği ve değer yaratmak için üretim faktörleri arasındaki değişimi organize ettiği süreç
Krueger & Brazeal (1994)	Var olan kaynakları düşünmeden fırsatları izleme
Kouriloff (2000)	Yeni riskli girişim oluşturma süreci
Shane & Venkataraman (2000)	Mal/hizmet üretmek için fırsatların yakalanması, oluşturulması ve kullanılması
Low (2001)	Yeni bir girişim oluşturma
Maes (2004)	Teknolojik bilginin, mal ve hizmetlere dönüştürüldüğü bir mekanizma
Lee & Williams (2007)	Mal/hizmet üretmek için fırsatları yakalama ve değerlendirme süreci
Martinez & Rodriguez (2010)	Fırsatların farkına varma ve fırsatlardan yararlanma
Teece (2015)	Yeni bir fikir geliştirme ya da yeni bir iş kurma
Urbano & Aparicio (2016)	Ekonomik büyümeyi sağlayan önemli bir mekanizma

Kaynaklar: (Maes, 2004: 7; Lee ve diğ., 2005: 1; Lee ve Williams, 2007: 505; Mart nez ve diğ., 2010: 3; Volkmann ve diğ., 2010: 4; Teece, 2015: 1; Urbano ve Aparicio, 2016: 34).

Bu tanımlardan yola çıkılarak girişimcilik, yeni mal ve hizmetler üretip bunlardan ekonomik yarar veya kişisel tatmin elde etmek amacıyla finansal, sosyal ve psikolojik riskler alınarak üretim faktörlerinin bir araya getirilmesi için gerekli zaman ve çabanın harcandığı bir süreç olarak tanımlanabilir.

1.1.1.2. Girişimci Kavramı

Girişimci (entrepreneur), kökeni Fransızca'ya dayanan bir kelimedir. Bu kelime ilk olarak 1437 yılında, Fransızca bir sözlükte yer almıştır. Bu sözlükte girişimci için üç tanıma rastlanmaktadır. Bu tanımların en yaygın kullanılanı girişimciyi, bir şeyleri başaran aktif kişi olarak ifade etmektedir. Girişimcilik yerine kullanılan bir başka kelime de bazı şeyleri üstlenmek anlamına gelen “entreprendre” kelimesidir. Bu kelime, 12.yy'dan beri Fransızca'da kullanılmıştır. Fransız yazarlar Ortaçağ boyunca “entrepreneur” kelimesini savaş aktiviteleriyle bağlantılı olarak kullanmıştır. 17. yy'ın başlarında girişimci, risk alan bir kişi olarak anlaşılmış; ancak bütün risk alan kişiler değil, sadece büyük risk alan kişiler girişimci olarak düşünülmüştür (Landstrom, 2007: 8).

Fransa'da yaşayan İrlandalı ekonomist Richard Cantillon (1680-1734) “Essai sur la nature du commerce en general” adlı çalışmasıyla girişimci kavramını ilk kez ortaya koyan teorisyendir (Formaini, 2001: 3). Cantillon'a göre girişimci, girdileri belirli fiyattan alıp çıktıları belirsiz fiyattan satan kişidir (Sciascia ve Vita, 2004: 4). Fransız devlet adamı ve iktisatçı olan Robert Jacques Turgot (1727-1781) da Cantillon'un girişimcilik anlayışını geliştirmiş ve girişimciyi bir kapitalist olarak tanımlamıştır (Winata, 2008: 15).

Akademik literatür incelendiğinde bazı araştırmacıların girişimciyi serbest çalışan, küçük işletme sahibi ya da yöneticisi olarak tanımlarken; bazı araştırmacılar ise yeni firmalar kuran, yenilikler yapan yaratıcı kişiler olarak tanımladığı görülmüştür (Lundstrom ve Stevenson, 2006: 27). İskoçyalı teorisyen Adam Smith “Ulusların Zenginliği” (1776) adlı eseriyle girişimcilik literatürüne büyük katkı sağlamıştır. Smith girişimciyi, fırsat peşinde koşan maceracı, geleceği düşünerek plan ve projeler geliştiren, akıllıca riskler alan ve emeğinin karşılığını alacağı yatırımlar yapan spekülâtör olarak tanımlamıştır (Sciascia, 2004: 4).

Girişimci, ekonomik verimliliği arttırmak amacıyla, finansal ve sosyal riskler olarak hem parasal hem de bireysel tatmine yönelik sonuçlar elde eden bireydir (Hisrich ve Peters, 2002). Ancak bu konuda Schumpeter, bir kişinin tek başına risk üstlenme özelliğinin girişimciyi tanımlamada yetersiz kalacağını, yenilik yapmayan iş adamının girişimci olamayacağını söylemektedir (Alan ve Malin, 2007: 9-10; Gunderson, 1990: 42-43). Lower (2003) girişimciyi iktisat oyuncusu olarak tanımlarken (Lundstrom ve Stevenson, 2006: 27); Baudeau (1730-1792) girişimciyi, hem kârlılığı artırmak ve maliyetleri azaltmak isteyen bir yenilikçi, hem de riski azaltmaya çalışan bir karar verici olarak tanımlamaktadır (Loasby ve diğ., 2006: 18). Mill (1848) girişimciyi, bir denetleyici, Marshall (1930) etkinlikten çok verimlilik için yenilik yapan anlamında bir yenilikçi olarak ifade ederken, Knight (1921) ise girişimcinin belirsizlik ortamı içinde sorumluluk alıp, karar veren bir karar verici olduğunu vurgulamaktadır (Sciascia ve De Vita, 2004: 5).

Girişimci tanımları incelendiğinde, girişimcinin aşağıda ifade edilen özellikleri ortaya çıkmaktadır (Veciana, 2007: 24-25). Bunlar:

- Girişimci, belirsizliklerle ilgili riski üstlenen kişidir.
- Girişimci, finansal sermayeyi tedarik eden kişidir.
- Girişimci, yenilikçidir.
- Girişimci, karar vericidir.
- Girişimci, endüstriyel bir liderdir.
- Girişimci, yönetici ya da denetleyicidir.
- Girişimci, ekonomik kaynakları koordine ve organize eden kişidir.
- Girişimci, ortaya çıkardığı girişimin sahibidir.
- Girişimci, üretim faktörlerini bir araya getiren kişidir.
- Girişimci, riski üstlenen kişidir.
- Girişimci, bir komisyoncudur.
- Girişimci, alternatifleri kullanmak için kaynakları paylaştıran kişidir.

Bu bilgiler doğrultusunda girişimci, üretim faktörlerini bir araya getirip, mal ve hizmet üreterek kâr elde etmeyi amaçlayan ve bu süreçte finansal, sosyal ve psikolojik riskler alan kişi olarak tanımlanabilir.

1.1.1.3. Girişimciliğın Tarihsel Gelişimi

Uzun yıllardan beri pek çok araştırmacı girişimcilik ile ilgili akademik literatüre önemli katkılar sağlamıştır. Cantillon, Say, Mill, Knight, Schumpeter, Kirzner ve Drucker bu araştırmacıların en önemlileri olarak sayılabilir (Sobel, 2008: 643). Girişimcinin rolünü anlamamızı sağlayan bu araştırmacıların görüşlerine aşağıda kısaca değinilmiştir.

a) Richard Cantillon (1680-1734): İrlandalı ekonomist Richard Cantillon’a göre girişimci, belirli fiyattan alım yapıp, belirsiz fiyattan satım yapan ve bundan kâr elde etmeyi amaçlayan bir spekülâtördür (Minniti ve Lévesque, 2008: 603; Sciascia, 2004). Cantillon, belirli fiyattan alım yapıp belirsiz fiyattan satım yapmanın sonucu olarak, girişimcinin risk üstlenen ve mübadeleyi yürüten bir spekülâtör ve komisyoncu olduğunun önemini vurgulamaktadır. Cantillon’un risk teorisine göre, belirsiz bir gelir elde eden kişi, girişimci olarak düşünülebilir. Cantillon’a göre, başarılı girişimciler ekonomide önemli rol oynar; bu yüzden başarısız girişimciler piyasadan çıkarılmalı, sadece en iyiler piyasada kalmalıdır. Cantillon’un girişimcisi ne bir yenilikçi, ne de arz ve talebi değiştirenidir. Bunun yerine etrafı algılayan, zeki ve risk almaya istekli kişidir (Parker, 2004: 39-40). Sonuç olarak, Cantillon’un girişimcilik literatürüne en büyük katkılarında birisi, girişimcinin gelirinin belirsiz olduğunu ve bu belirsiz ortamda risk aldığını ortaya koymasıdır. Böylece Cantillon girişimcinin belirsiz bir piyasada iş yaptığını ve bu belirsizlikler içerinde risk aldığını vurgulamıştır.

b) Frank Knight (1885-1972): Risk ve belirsizlik arasındaki farkı belirten ilk kişi olarak bilinen Cantillon’un girişimcilik teorisi, Frank Knight (1885-1972) tarafından geliştirilmiştir. Knight’ın girişimcilik teorisine yaptığı en büyük katkı, 1921 yılında yayınlanan “Risk, Belirsizlik ve Kâr” (Risk, Uncertainty and Profit) adlı doktora tezinde, risk ile belirsizliği birbirinden ayırmasıdır (Van Praag, 1999: 322). Knight’a göre risk, olasılıklar kullanılarak ölçülebilen sayısal bir kavramdır. Belirsizlik ise ölçülemeyen ve sayısal anlam içermeyen bir olguyu ya da durumu ifade etmektedir. Belirsizliğin riski kapsadığını belirten Knight, riski ölçülebilen ve kontrol altına alınabilen bir belirsizlik olarak tanımlamıştır (Davidsson, 2010: 224). Knight’e göre girişimcinin ekonomik fonksiyonu, belirsizliği üstlenmesidir. Ayrıca Knight, başarılı bir

girişimci olmak için gereken motivasyon ve özelliklerin ayrıntılı bir analizini yaparak, girişimcilik teorisine katkıda bulunmuştur (Van Praag, 1999: 322).

c) Jean-Baptiste Say (1767-1832): “Siyasal Ekonomi ya da Refahın Üretimi Dağıtımı ve Tüketimi Üzerine Bilimsel Bir Çalışma” (A Treatise on Political Economy or the Production, Distribution and Consumption of Wealth) adlı eserinde Say (1803), girişimcinin üretimde ve dağıtımda merkezi bir koordinatör rolü oynayan kişi olduğunu söylemektedir. Ayrıca Say’e göre girişimci, firma içerisinde modern lider ve yöneticidir. Say, girişimcinin yönetsel rolüne vurgu yapan ilk ekonomisttir. Diğer klasik iktisatçılarla kıyaslandığında Say, tüm üretim ve tüketim sistemi içinde girişimciye yüksek bir pozisyon vermektedir. Ayrıca Cantillon tarafından da belirtilen girişimsel fonksiyonu genişletmiş (Van Praag, 1999: 314) ve girişimcinin kârının sermaye sahibinin kârından farklı olduğunu ortaya koymuştur. Say’e göre girişimci, yönetsel, girişimsel ve iş bitirici yeteneklerini ortaya koyarak para kazanırken; sermaye sahibi, fon sağladığı için faiz yoluyla kâr elde etmektedir (Coulter, 2001: 7).

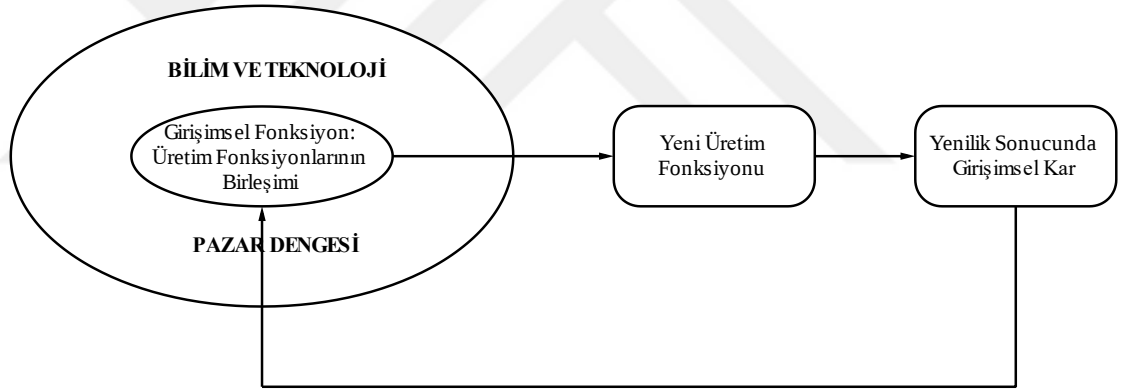
Say (1803), “A Treatise on Political Economy” adlı eserinin 15. bölümünde kendi ismiyle bütünleşmiş ünlü ‘law of markets’ Mahreçler Kanunu’nu da (Say Kanunu, Piyasa Kanunu) açıklamıştır. Bu kanuna göre her arz kendi talebini yaratır. Bu sebeple ne kadar fazla üretirsek, o kadar fazla satarız mantığını savunmaktadır. Diğer bir ifadeyle, üretimde meydana gelen artış tüketimde de artışa sebep olacaktır. Ayrıca bu kanun parayı sadece bir mübadele aracı olarak kabul etmektedir. Bu nedenle piyasada bir ürünün fazla satılmamasının sebebini paranın yetersiz olmasına değil; üretimin yetersiz olmasına bağlamaktadır (Dinler, 2009: 318; Aydın, 2012: 4).

d) Joseph Alois Schumpeter (1883-1950): Schumpeter, girişimcinin rolünün anlaşılması için katkı sağlayan bir diğer önemli ekonomisttir. Schumpeter, girişimcinin yenilikçi rolüne vurgu yapmıştır. Schumpeter’e göre, bir girişimci var olmayan ürünleri üreten ve yeni kaynak birleşimlerini bulan kişidir. Bu yeni birleşimlerin ortaya çıkması eskilerin ortadan kalkmasına neden olduğundan Schumpeter, bu durumu “yaratıcı yıkım” (1942) süreci olarak adlandırmıştır. Schumpeterci görüşe göre girişimci, bir ekonomideki yıkıcı güçtür. Schumpeter bu yıkıcı gücü, gerçek ekonomik ilerlemenin kaynağı olarak görmüştür. Çünkü başarılı yenilikler devamlı olarak yeni bir şeyler

ortaya çıkarırken, eskisini daima yok ederek ekonomik yapıda köklü değişimler meydana getirmektedir (Kiessling, 2004: 84; Sobel, 2008).

Schumpeter, yaratıcı yıkımla yeniliğe ayak uyduramayan eski firmaların piyasadan çekildiğini; yeni ürünler üreten, yeni teknolojiyi takip eden ve sistemlerinde değişiklik yapabilen girişimci ve yenilikçi firmaların piyasada kaldığını ifade etmiştir (Arena ve Romani, 2002). Ayrıca Schumpeter yaratıcı yıkım teorisiyle, ekonomik gelişmede önemli bir rol oynayan girişimcinin yaptığı yeniliklerle ekonomideki statükoları yıktığına vurgu yapmıştır (Goss, 2005: 206).

Schumpeter'e göre, ekonomik gelişmenin bir faktörü olarak yeni bir firma kurma, girişimcinin üretim faktörlerini bir araya getirme davranışıyla ilgilidir. Girişimci tarafından üretim faktörlerinin bir araya getirilmesi durumu, yeni bir üretim fonksiyonu olarak ifade edilmektedir. Schumpeter'in ifade ettiği bu durum Şekil 1.1'de görülmektedir (Veciana, 2007: 40).



Kaynak: (Veciana, 2007: 40)

Şekil 1.1. Schumpeter'in Girişimsel Fonksiyon Modeli

Şekil 1.1'de görüldüğü gibi Schumpeter'in girişimsel fonksiyon modeli; girişimci tarafından üretim faktörleri bir araya getirilip yenilik yapılarak yeni mal ve hizmet üretme ve bu yeniliğin sonucunda kâr elde etme sürecini ifade etmektedir.

e) John Stuart Mill (1806-1873): “Siyasal Ekonomi İlkeleri” (Principles of Political Economy) adlı eseriyle girişimcilik kavramına katkıda bulunan bir diğer önemli ekonomistte John Stuart Mill'dir (Döm, 2006: 2). Mill, girişimcilik kavramını ekonomi alanına tanıtmış ve girişimcilerin yöneticilerden farkının risk alma olduğunu ileri sürmüştür. Mill, girişimcinin görevinin ölçülü risk almak olduğunu iddia etmiştir.

Risk, sadece finansal başarıyı değil, aynı zamanda psikolojik anlamda iyi olmayı ve kariyer fırsatları elde etmeyi içermektedir. Mill, girişimcinin aldığı riskleri kumar oynama gibi değerlendirmemiş; bunun yerine ılımlı risk alıp kâr elde etme olarak görmüştür (Cunningham ve Lischeron, 1991: 49).

f) Israel Kirzner (1930-...): Kirzner'in üzerinde durduğu temel konu, piyasa ekonomisinin çalışıp çalışmadığıdır. Kirzner'e göre, ekonomi daima dengesizdir ve dengeye ulaşma çabası içindedir. Eğer piyasa dengede ise girişimci için uygun bir ortam yok demektir. Ne zaman ki piyasa bozulup bir dengesizlik olursa uyanık girişimciler için kâr elde etme ortamı oluşur (Erdoğan, 2012: 18-19).

Kirzner'e göre girişimci, bilgi avantajı ile yeni pazarlara girip kâr elde edebilir. Kirzner, önceden yapılan girişimsel hataların, tercihlerin, teknolojik gelişmelerin ve kaynakların birleştirilmesinin pazarda girişimsel kârlılık elde etmek için bir fırsat sağlayacağını ifade etmektedir (Winata, 2008: 27).

g) Peter Ferdinand Drucker (1909–2005): Peter F. Drucker girişimciliğin, yenilikçi bir hareket olduğunu ifade etmektedir. Drucker'a göre, yenilik risktir; ancak yenilik yapmamak daha büyük bir risktir (Beatty ve diğ., 1998: 213; Çiftçi ve diğ., 2014: 77). Drucker, yeniliği girişimciliğin özel bir fonksiyonu olarak değerlendirmiş ve girişimcilik faaliyetlerinin fırsatları maksimize etmesi gerektiğini belirtmiştir. Drucker'a göre girişimcilik, ortaya çıkmamış ve gelişmemiş fırsatlara cevap verildiği zaman oluşur (Drucker, 1998: 3-4).

Drucker, yeniliğin kendiliğinden olan doğal bir süreç olmadığını, bilinçli ve sistematik şekilde yapıldığını ileri sürmektedir. Araştırmacıya göre girişimci işletmeler, yenilik yapan işletmelerdir. Bir işletmenin girişimci işletme olabilmesi için dört koşulu yerine getirmesi gerekir. Bunlar: "Pazara odaklanma, finansal öngörü, üst yönetim ekibi oluşturma ve kurucu girişimcinin rolünün belirlenmesi"dir (Drucker, 2014).

Drucker, yeniliğin 7 kaynağı olduğunu ve bunların üçünün dışsal, dördünün içsel olduğunu belirtmiştir. İçsel yenilik kaynakları; beklenmeyen gelişmeler, demografik değişimler, uyumsuzluk durumları ve algısal değişimlerden oluşmaktadır. Dışsal yenilik kaynakları ise süreç içinde oluşan ihtiyaçlardan, yeni bilgilerden, pazar yapısındaki ve endüstrideki değişimlerden meydana gelmektedir (Flynn ve diğ., 2003: 7).

1.1.1.4. Girişimciliğın Önemi

Modern dünyada politik, ekonomik ve teknolojik boyutta hızla değışmeler görölmektedir. Buna paralel olarak şletmelerde hızla büyümekte ve değışmektedir. Bu değışimler de beraberinde yeni fırsatlar ve riskler getirmektedir. Yeni iş fırsatlarını değışlendirerek ülke ekonomisine ve beraberinde modern dünya ekonomisine yaptığı katkılarla girişimciler, herkesin dikkatini çekmektedir. Zira girişimciler, dünya pazarına yeni ürünlerin faydalarını tanıtmak için büyük riskler alan kahramanlar olarak görölmektedir (Wickham, 2006: XXIV).

Girişimcilik, bir ülkenin kalkınmasında önem arz eden ekonomik değışlerin yaratılması için gereken faaliyetlerin yapıldığı bir süreçtir. Girişimciler yeni şletmeler kurarak, süreçleri yenileyerek, sosyal iyileşmeler yaparak ve iş imkânları yaratarak gayri safi milli hâsılaya katkıda bulunmakta ve ekonomik değış yaratmaktadır. Bu nedenle girişimcilik, geri kalmış ekonomilerde yapılanmanın, gelişmekte olan ekonomilerde kalkınmanın, gelişmiş ekonomilerde ise dinamizmin ana kaynağını oluşturmaktadır (Naktiyok, 2004: 11).

Girişimcilik için en önemli faaliyet yenilik ve yaratıcılıktır. Artık müşterilerin hayalleri okunmakta, hatta akıllarına bile getiremeyecekleri yeni ürünler müşteriye sunulmaktadır. Elbette ki bir şletmenin bu kadar kapsamlı bir yeniliğı tek başına yapması mümkün değışildir. Bu bağlamda, yeni şletmelerle, yeni sermayedarlarla, yeni endüstrilerde iş yapıp yeni pazarlara açılmak girişimcilik için bir zorunluluk olmuştur (İrmiş ve diğ., 2010: 6).

Günümüz çalkantılı çevre koşullarında müşterilerin çok fazla ürün içinden seçim yapması rekabetin şiddetini artırmıştır. Böylece bir değışim elamanı olarak faaliyet gösteren girişimcilerin önemi daha da artmıştır.

İşletmelerin çalkantılı çevreye uyum sağlayabilmesi ve küresel rekabet girişimciliğın önemini her geçen gün daha da artırmaktadır. Girişimciliğın öneminin artması, girişimcilik faaliyetlerinin iktisadi ve sosyal gelişme açısından sağladığı katkılardan dolayıdır. Girişimci faaliyetler, durgun ekonomilerin kalkınmasında, yeni iş alanlarının oluşturulmasında ve istihdam sorunlarının çözümünde büyük rol oynamakla birlikte teknolojidaki gelişmelere de katkı sağlamaktadır. Artık girişimcilik, hem gelişmekte olan ekonomilerin büyümeleri hem de gelişmiş ekonomilerin küresel ölçekte

faaliyet göstermeleri için zorunlu bir araç olarak görülmektedir (Acs, Morck ve Yeung, 2001: 235-245; Jack ve Anderson, 1999: 115).

Girişimciliğin önemini ortaya koyan özelliklerinden biri de finansal, sosyal, artistik/estetik ve çevresel sermaye yaratmasıdır. Finansal sermaye, kâr amacı güden işletmelerin refah yaratmasını ifade eder. Sosyal sermaye, toplumsal kaynakları ortaya koyar. Buna karşın estetik/artistik sermaye, insanın kendini daha iyi hissetmesini sağlayan ve yaşamını aydınlatan soyut şeyleri temsil eder. Çevresel sermaye ise, çevresel varlıkların sürdürülmesi ile ilgilidir. Bu sermayeler girişimcilik faaliyetlerinin sonucunda birlikte ortaya çıkabilir. Örneğin Afrika'daki fakir ülkelere yardım için yapılan konserleri düşündüğümüzde finansal sermaye elde etmek için estetik sermayenin kullanıldığı, sonuçta sosyal bir sermayenin de yaratıldığı görülmektedir. (Naktiyok, 2004: 13).

Özetle başarılı girişimciler, ülkelerin ekonomisine ciddi oranda katkı sağlayan ve ülkelerin gelişmesinde ve refaha ulaşmasında önemli rol oynayan kişilerdir. Bir ülke, başarılı olan girişimcileri kadar güçlüdür. Bu bağlamda bir ülkenin iktisadi ve sosyal gelişiminde önemli bir rol oynayan girişimciliğin desteklenmesi o ülkenin kalkınmasında etkili olacaktır.

1.1.2. Strateji ve Stratejik Yönetim Kavramları

Çalışmanın bu kısmında stratejik girişimciliğin bileşenlerinden olan strateji ve stratejik yönetim kavramları kısaca tanımlanmıştır.

1.1.2.1. Strateji Kavramı

Yüzyıllarca askeri bir kavram olarak kullanılan strateji kelimesi “strategos” kökünden gelmekte olup eski Yunanca’da "Generalin Sanatı" anlamına gelmektedir. Bazı kaynaklar ise stratejinin Latince yol, çizgi veya nehir anlamındaki “stratum” kelimesinden türediğini belirtmektedir (Dinçer, 2013: 16). Önceleri askeri ve politik alanlarda gelişmeye başlayan strateji kavramı, artık iş dünyasında yerini almaya başlamıştır. Son dönemlerde ise strateji kavramının, doğa bilimleri ve yapay zekâ gibi farklı alanlardan da beslenerek geliştiği görülmektedir (Çiftci, 2011: 12).

Çinli komutan Sun-Tzu'ya göre strateji, bir milletin veya milletlerin savunmasında askeri, siyasi, ekonomik ve manevi güçleri bir araya getirme ve bunları en iyi şekilde kullanma sanatıdır. Sun-Tzu "Savaş Sanatı Stratejisi" adlı eserinde neyin, ne zaman yapılmaması gerektiğini bilmenin, neyin, ne zaman yapılması gerektiğini bilmek kadar önemli olduğunu vurgulamaktadır (Sun, 2008: 21). Sun Tzu stratejinin düşmanı yenmek için gerekli bir yöntem olduğu fikrini savunmaktadır. Ona göre, düşman olmazsa stratejiye ihtiyaç kalmaz. Japon strateji uzmanı Keniche Ohmae'de stratejinin tek amacının rakiplere karşı mümkün oldukça etkin bir üstünlük sağlamak olduğunu ileri sürmektedir (Horwath, 2006: 3). Nitekim Michael Porter (2008) stratejiyi, pazardaki rekabetin seviyesi belirlendikten sonra pazar fırsatlarını yakalayarak rakiplere üstünlük sağlamak amacıyla alınan kararlar olarak tanımlamaktadır (Porter, 2008).

Strateji, rakiplerin faaliyetlerini inceleyerek, amaçlara ulaşmak için nihai sonuçlara odaklanan, uzun dönemli karar ya da kararlar topluluğudur. Strateji bir plandır ve stratejide esas olan arzulanan sonuca ulaşmaktır (Ülgen ve Mirze, 2013: 35). Belirsizlikler içinde doğru yönü bulmak için kullanılan altıncı his gibi düşünülen strateji, işletmelerin yönlerini belirlemelerine yardımcı olur (Çiftci, 2011: 12).

Strateji belirlemek işletmeler için oldukça önemlidir. Strateji işletmenin çevreye uyumunu, dolayısıyla uzun dönemde yaşamını sürdürmesini sağlamaktadır. Başka bir ifadeyle strateji, her şeyden önce sürekli değişen, belirsiz ve dolayısıyla oldukça riskli olan bir çevrede işletmeye belirli bir yön ve istikamet kazandıracaktır. Strateji işletmeye çevreyi değerlendirme ve geleceği tahmin etme imkânı verir. Bunun yanında kendi kendini değerlendirme olanağını da sağlar. Böylece işletmeyi iç ve dış analizi yapmaya yönlendirdiği için fırsatların ve tehditlerin önceden tahmin edilmesine imkân verir (Dinçer, 2013: 23). Bir firmanın stratejisi, rekabet avantajını nasıl elde edeceği hakkında oluşturduğu teoridir. İyi bir strateji, gerçek bir avantaj sağlayan stratejidir. Örneğin Amazon's eMusic ve Sony BMG'nın belirledikleri strateji sayesinde kullanıcılar müzik indirirken hiçbir kısıtlamayla karşılaşmamaktadır (Barney ve Hesterly, 2012: 22).

Yukarıdaki tanımlardan yola çıkarak stratejinin bir karar verme ve plan yapma gücü olduğu söylenebilir. Büyük ya da küçük, kâr amacı güden ya da gütmeyen, kamu ya da özel bütün kuruluşlar başarılı olmak ve sürdürülebilir rekabet avantajı elde

edebilmek için stratejiye ihtiyaç duyarlar. Bir işletmenin başarılı olması, belirsiz bir çevreye uyum sağlamasına, riski kontrol edebilmesine, tehditleri fırsatlara çevirebilmesine, belirlediği stratejilerin ve izlediği yöntemlerin doğruluğuna bağlıdır. Bu bağlamda strateji, bir işletmenin hedefleri ve bu hedeflere nasıl ulaşacağı yolunda belirlediği yol ve yöntemlerdir.

1.1.2.2. Stratejik Yönetim Kavramı

Küreselleşmenin ve bunun sonucu olarak rekabetin artmasıyla birlikte stratejik yönetim tüm dünyada önem kazanmaya başlamıştır. Çünkü küreselleşme ve bunun getirdiği rekabet olgusu karşısında bütün örgütler stratejik düşünmeye, stratejik planlamaya ve stratejik karar almaya eskiye oranla daha fazla önem vermektedir. 1980’li yıllardan önce stratejik yönetim daha çok özel sektörde ve sadece çok uluslu şirketler, büyük holding ve şirketler tarafından bilinir ve uygulanırken, günümüzde çok sayıda organizasyon stratejik yönetimi bir rekabet aracı olarak kullanmaktadır (Aktan, 2008: 5-6).

Stratejik yönetim, bir örgütün gelecekte ulaşmak istediği hedefleri ve bu hedeflere nasıl varacağını gösteren süreci ifade eder (Barry, 1997: 10). John M. Bryson’a göre stratejik yönetim, bir örgütün ne yaptığını, varlık nedenini ve gelecekte ulaşmak istediği hedefleri ortaya koyan bir planlama tekniğidir (Bryson, 2011: 25). Ülgen ve Mirze’ye (2013) göre stratejik yönetim, işletmenin uzun dönemli yaşamını sürdürebilmesi için ona rekabet üstünlüğü sağlayabilecek işlerin yönetimi ile ilgilidir (Ülgen ve Mirze, 2013: 27). Başka bir ifadeyle, stratejik yönetim, örgütün uzun dönemli amaçlarına ulaşması için çevresini ve kendisini değerlendirme sürecidir (Alkhafaji, 2003: 18). Stratejik yönetim, bir örgütün uzun vadeli performansını belirleyen yönetsel faaliyetler ve kararlar setidir. Bu tanımlardan da anlaşıldığı gibi stratejik yönetim uzun vadeli performansı vurgular. Çoğu şirket kısa dönemli yüksek performans anlayışıyla yönetilebilir; fakat sadece stratejik planını iyi bir şekilde belirleyen şirket uzun dönemde bu yüksek performansını koruyabilir (Wheelen ve diğ., 2012: 53).

Dinçer’e (2013) göre stratejik yönetim, etkili stratejiler geliştirmek için gerekli araştırma, inceleme ve seçimlerin yapılması, sonuçların değerlendirilmesi, kontrol edilmesi ile ilgili faaliyetleri kapsar (Dinçer, 2013: 35). Zaten stratejik yönetimin asıl

amacı stratejiler oluşturmak, bu stratejileri uygulamak ve sonuçlarını denetlemektir (Aktan, 2008: 6).

Yukarıdaki tanımlardan da anlaşıldığı gibi stratejik yönetim, bir işletmenin uzun dönemli amaçlarına hizmet etmektedir. Stratejik yönetim, bir işletmenin uzun dönemli hedeflerine ulaşması için yaptığı faaliyetlerdir. Bu doğrultuda strateji en iyi şekilde uygulandığı zaman uzun dönemli başarıların elde edilmesini sağlamaktadır.

1.1.2.3. Stratejik Girişimcilik

Stratejik girişimcilik, strateji ve girişimcilik kavramlarının birleşiminden oluşmuş bir kavramdır. Stratejik girişimcilik yapan firmalar, hem girişimcilik için gerekli olan fırsat arama faaliyetlerini hem de strateji için gerekli olan plan yapmanın üstün yönlerini birleştirirler (Ketchen ve diğ., 2007: 373).

Stratejik girişimcilik, ilk olarak ekonomi alanında ortaya çıkmış ve daha sonra da yönetim alanında görülmüştür. Geçmişte birçok çalışma girişimcilik ve stratejik yönetim arasındaki ilişkiyi ortaya koymaya çalışmıştır. Önce Miller (1983) ardından Covin ve Slevin (1989) örgüt içinde girişimci stratejik duruş kavramını yönetim literatürüne kazandırmıştır. Lumpkin ve Dess (1996) girişimsel yönelimin yapısını geliştirirken (Lumpkin ve Dess, 1996: 135-172); Barringer ve Bluedorn (1999) girişimcilik gücü ve beş özel stratejik yönetim uygulaması arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Stratejik yönetim uygulamalarından; analiz gücü, planlama esnekliği, planlama odağı ve stratejik kontrollerin girişimcilik gücünü pozitif bir şekilde etkilediğini belirtmişlerdir. Meyer ve Heppard (2000) tartıştığı girişimsel strateji fikrini, Ireland vd. (2001) girişimsel faaliyetlerle bağlantılı olarak stratejik yönetimi birleştirerek genişletmiştir (Kyrgidou ve Hughes, 2010: 46).

İyi tanımlanmış bir strateji, girişimciye hedeflerine ulaşması için hangi araçları kullanması gerektiğini söyleyerek yardımcı olur. Strateji karar vermede girişimciye rehberlik eder ve paydaşlar için ortak bir yol haritası sağlar (Wickham, 2006: 365). Stratejik girişimcilik, girişimsel bileşenler aracılığıyla değer yaratmanın en önemli nedeni olan fırsatları tanımlamada ve kaynaklardan yararlanmada firmanın çabalarını kolaylaştıran bir süreç olarak tanımlanabilir. Stratejik bakış açısı, sürdürülebilir rekabet avantajının sebep olduğu fırsatlardan faydalanmayı sağlarken; girişimci bakış açısı

fırsatları tanımlama yeteneğine katkıda bulunur (Kyrgidou ve Hughes, 2010: 47). Stratejik girişimcilik, örgüte sağladığı faydaların yanı sıra toplumun tamamının ya da bir bölümünün ihtiyaç duyduğu hizmetleri sağlayarak topluma faydalı gelişmelere de neden olmaktadır (Schendel ve Hitt, 2007: 1).

Stratejik girişimcilik, stratejik bakış açısıyla girişimci bir faaliyeti ve girişimci bir düşünme biçimiyle stratejik bir faaliyeti yerine getirmektedir (Schindehutte ve Morris, 2009: 242). Daha geniş bir bakış açısıyla stratejik girişimcilik, girişimcilik ve stratejik yönetim bilgilerinin birleştirilmesinin bir sonucu olarak stratejik bakış açısıyla yapılan girişimsel faaliyetlerdir (Monsen ve Boss, 2009: 73).

Stratejik girişimciliğin amacı, işletmelere rekabet avantajı sağlamaktır (Tuggle, 2005: 2). Ancak stratejik girişimcilik, strateji ve girişimciliğin yeni bir teorisi değildir (Schindehutte ve Morris, 2009: 243). Tablo 1.2’de stratejik girişimcilik kavramının bugünkü anlamına kavuşuncaya kadar geçirdiği evrimden bahsedilmiştir.

Tablo 1.2. Stratejik Girişimcilik Kavramının Evrimi

Girişimcilik	Strateji	Stratejik Yönetim	Stratejik Girişimcilik
Temek kavramlar - Fırsatlara odaklanma - Yenilik, yaratıcılık - Risk alma - Proaktif, esneklik - Vizyon - Sosyal ve ekonomik değişim - Büyüme, ödül (kişisel ve finansal)	- Planlar, hedefler, uzun dönemli amaçlar - Tamamlanmış vizyon - Rekabet avantajı oluşturma ve bundan faydalanma	- Karar verme yöntemi - Yenilik - Risk alma - Kaynakların etkin yönetimi - Ortalama getirinin üzerinde kazanma, refah yaratma - Rekabet avantajı oluşturma ve bundan faydalanma	- Fırsatlara odaklanma - Yenilik - Risk alma - Proaktif, esneklik - Vizyon - Büyüme - Rekabet avantajı oluşturma ve bundan faydalanma
Teorik uzantılar	- İlk hamle avantajı - Farklılaştırma - Girişimsel strateji - Yapısal kaos	- Kaynak temelli görüş - Girişimsel yönelim/yoğunluk/stratejik duruş - Girişimci strateji oluşturma - Girişimsel faaliyetler için içerik	

Kaynak: (Luke, 2009)

Tablo 1.2’de görüldüğü gibi stratejik girişimcilik; fırsatlara odaklanma, yenilik, yaratıcılık, riskin kabulü, esneklik, vizyon ve büyümenin birleşimine dayalı, ayrı bir süreçtir (Luke, 2009).

Yukarıdaki açıklamaların ışığı altında stratejik girişimcilik, yeni fırsatların yakalanması yönünde sergilenen girişimci faaliyetlerin stratejik bir şekilde sürdürülmesi anlamına gelmektedir. Kısaca stratejik girişimcilik, stratejik ve girişimsel faaliyetlerin birlikte yürütülmesidir.

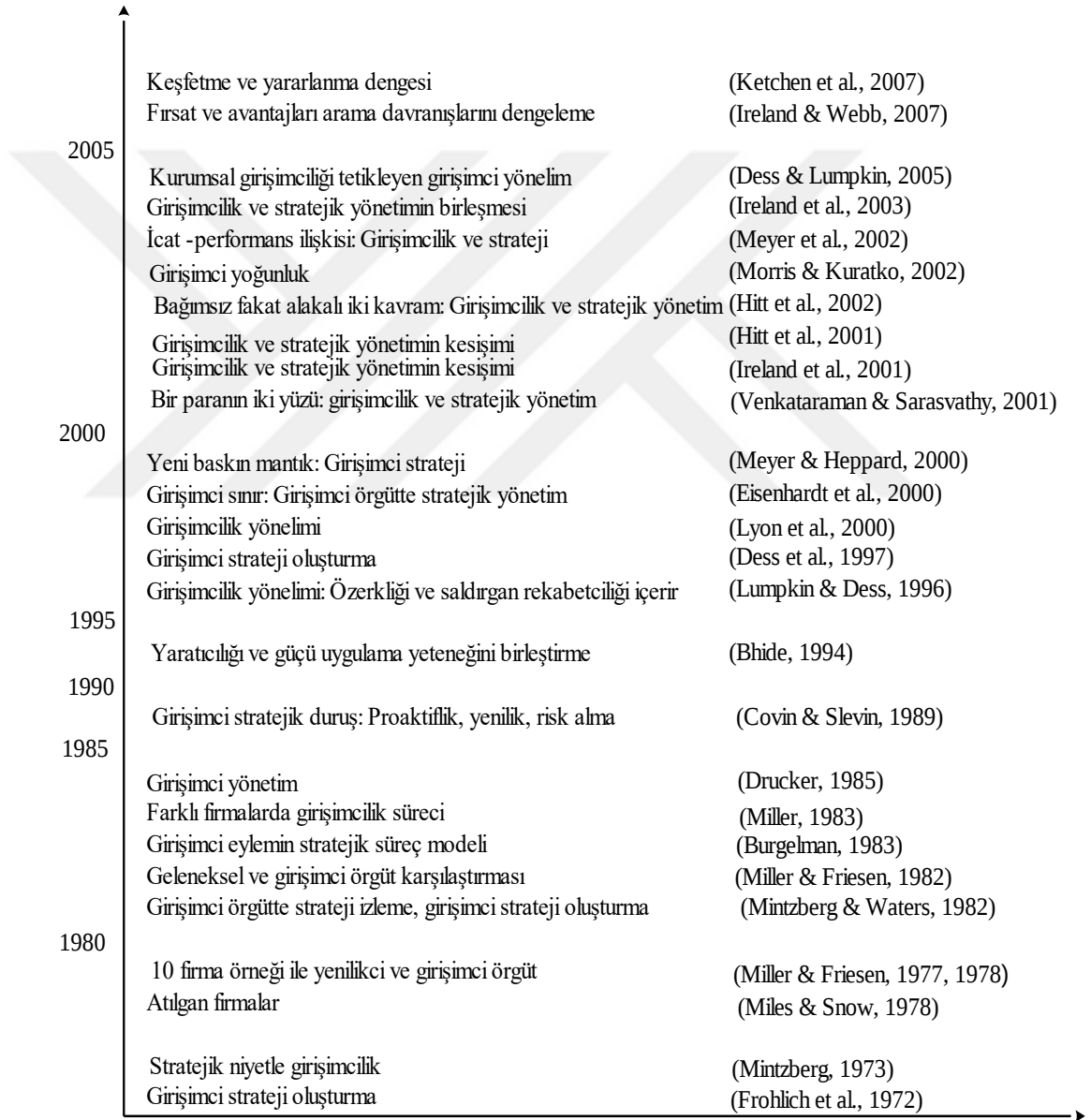
1.1.2.3.1. Strateji ve Girişimcilik Kavramları Arasındaki İlişki

Girişimci, mal ve hizmet üretir; yönetici ise, üretilen mal ve hizmetlerle rekabet avantajı sağlamanın yollarını araştırır. Bu yüzden girişimcilik ve stratejik faaliyetler birbirlerini tamamlamaktadır. Meyer vd. girişimcilik ve stratejik yönetim arasındaki farklılıkları vurgularken, aynı zamanda bu kavramların ortak noktalarını incelemişlerdir. Bu teorisyenler girişimciliğin yeni bir şey üretmeye, stratejik yönetimin ise rekabet avantajını elde etmeye odaklandığını iddia etmişlerdir. Yeni bir şey üretme ve performans ilişkisinin aynı yönde artış göstermesi, stratejik girişimcilik olarak ifade edilen stratejik ve girişimcilik faaliyetlerinin birleştirilmesine bağlıdır. Başka bir ifadeyle yeni bir şey üretme ve performansta artış sağlamanın başarılı olması girişimcilik faaliyeti olarak ifade ettiğimiz fırsatları ve stratejik bir faaliyet olan rekabet avantajlarını araştırmayı gerektirir (McGrath ve MacMillan, 2000; Hitt ve diğ., 2002b: 3).

Girişimcilik ve stratejik yönetim, firma davranışı ve performansı ile ilgilenen dinamik süreçlerdir. Stratejik yönetim, firmanın belirli bir çevre içinde rekabet avantajı oluşturması ve ondan yararlanması için gereklidir. Girişimcilik ise firmaları ürün, süreç ve pazar yeniliği aracılığıyla rekabet avantajları elde etmek için araştırma yapmaya teşvik etmektedir (Ireland ve diğ., 2001: 53).

Firmaların maksimum gelir elde etmeleri için girişimcilik ve stratejik faaliyetleri birleştirmeleri gerekir. Girişimcilik ve stratejik faaliyetler başarılı bir şekilde birleştirildiği zaman firmanın büyüme ve refah yaratma yeteneği gelişmiş olur. Refah yaratma, elde edilen gelirin artırılması ile ilgilidir (Ireland ve diğ., 2001: 50-51).

Stratejik yönetim, girişimcilik literatürünün yapılanmasına katkıda bulunmaktadır. Stratejik yönetim ortaya çıkmadan önce girişimciliğin yönetim literatüründe ihmal edildiği görülmektedir. Girişimciliği tasarlamada birçok temel ayırım stratejik yönetim teorisyenleri tarafından belirlenmiştir. Bu teorisyenler yeni iş kurma, yenilik, fırsat arama ve risk üstlenme konularına dikkat çekerek girişimciliğe katkı sağlamışlardır (Sandberg, 1992: 81). Aşağıdaki Şekil 1.2’de strateji disiplini içinde girişimciliğin gelişimi açıklanmaktadır.



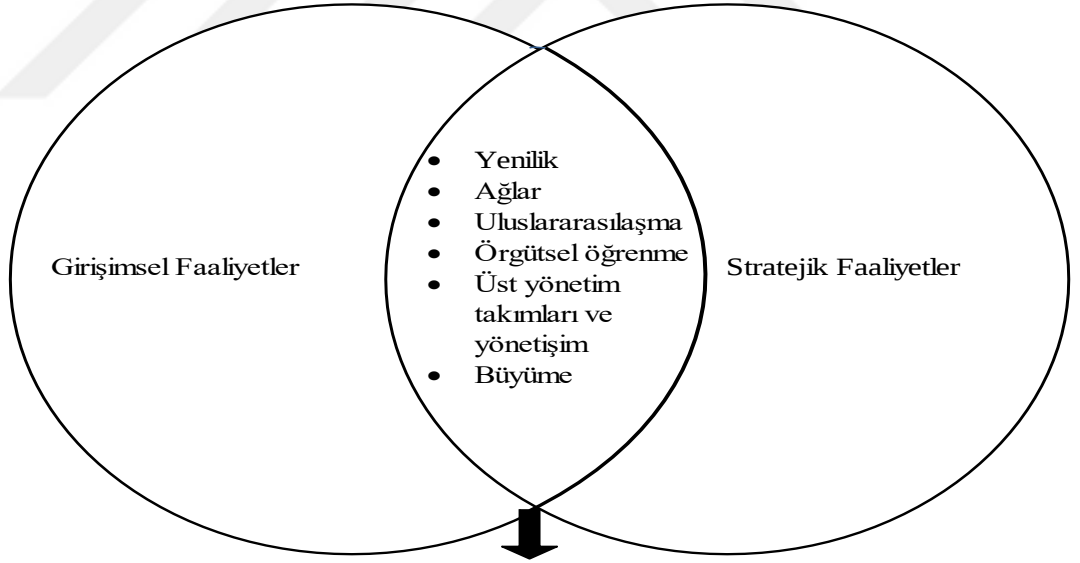
Kaynak: (Luke, 2005: 48)

Şekil 1.2. Strateji Disiplini İçinde Girişimciliğin Gelişimi

1.1.2.3.2. Girişimcilik ve Stratejik Yönetimin Kesiştiği Bölümler

Girişimcilik ve stratejik yönetim alanlarının uzun yıllar bağımsız bir şekilde gelişmelerine rağmen, birçok önemli çalışma bu iki disiplinin aynı noktada birleştiğini vurgulamıştır. Örneğin, Mintzberg (1973) girişimci strateji oluşturma fikrini ortaya atmıştır. Pinchot (1985) iç girişimciliği incelemiştir (Kyrgidou ve Hughes, 2010: 44). Lumpkin ve Dess (1996) yenilik, risk alma ve proaktif stratejiler ile bağlantı kurarak girişimcilik yönelimi kavramını açıklamıştır (Lumpkin ve Dess, 1996: 144-151). Ireland vd. (2001) ise girişimsel faaliyetlerle stratejik yönetim arasında bağlantı kurarak bu kavramın içeriğini genişletmiştir (Ireland ve diğ., 2001). Foss vd. (2008) stratejik yönetim ve kaynağa dayalı görüş ile girişimcilik teorisini bağdaştırmak için sübjektivizm kavramını açıklama yoluna gitmiştir (Foss ve diğ., 2008: 75-76).

Ireland ve Hitt (2001), stratejik yönetim ve girişimciliğin çok yakın ilişki içinde olduğunu savunmaktadır. Onlar girişimsel ve stratejik faaliyetlerin altı noktada kesiştiğini belirtmektedir (Ireland ve diğ., 2001: 51).



Kaynak: (Ireland ve diğ., 2001: 51)

Şekil 1.3. Girişimsel ve Stratejik Faaliyetler Aracılığıyla Refah Yaratma

Şekil 1.3'te görüldüğü gibi refahın yaratılması için uygulanması gereken stratejik ve girişimsel faaliyetler altı noktada kesişmektedir. Bunlar:

Yenilik: Girişimciler ve yöneticiler için önemli bir faaliyet olan (Williams ve Shaw, 2011: 35) yenilik, firmaların uzun süre hayatta kalıp rekabet üstünlüğü elde edebilmelerinde büyük önem arz etmektedir (Hall ve Allan, 2008: 39). Hamel (2000), firmaların stratejilerini belirlerken kullandığı en önemli bileşenin yenilik olduğunu savunmaktadır (Hamel, 2000). Yenilikle girişimcilik arasında güçlü bir ilişki vardır. Nitekim Drucker'da yeniliğin girişimcilik için önemli bir faaliyet olduğuna vurgu yapmıştır (Drucker, 2014: XII).

Ağlar: Ağlar, firmalara bilgi, kaynak, pazar alanı, zaman ve teknoloji sağladığı için önemlidir. Ağlara politik, ekonomik, endüstriyel ve kültürel unsurlarla birlikte müşteriler, rakipler, tedarikçiler ile olan ilişkiler de dâhil edilmektedir (Zaheer ve diğ., 2000: 203). Ağlar girişimsel firmalara potansiyel fırsatları tanımaları için bilginin kaynağını bulmada yardımcı olmaktadır. Özellikle dış ağlar, yeni yetenekleri öğrenmede fırsatlar sağladığı için çok değerlidir. Yeni kurulan girişimci firmalar sınırlı kaynaklara sahip olduğundan, yeni yetenekler edinme ve yeni bilgiler öğrenme onlar için daha önemlidir (Hitt ve diğ., 2001: 481). Bu sebepten ağlar, hem girişimsel faaliyetlerin hem de stratejik faaliyetlerin odaklandığı bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır.

Uluslararasılaşma: McDougall ve Oviatt'a (2000) göre uluslararası girişimcilik, ulusal sınırları aşarak yenilik, proaktiflik ve risk alma davranışlarıyla değer yaratma faaliyetidir. Firmaların büyüklüğü ve yaşı, uluslararasılaşma için önemli bir nitelik değildir. Bu yüzden uluslararası girişimcilik sadece büyük işletmelerde değil; küçük işletmelerde, hatta yeni kurulmuş işletmelerde de görülebilir (McDougall ve Oviatt, 2000: 903). Firmaların uluslararasılaşmasında önemli bir husus ise girişimsel bakış açısının yanı sıra izleyeceği stratejilerdir. Çünkü firmaların girişimsel ve stratejik faaliyetleri uluslararasılaşma başarılarını etkileyecektir.

Örgütsel öğrenme: Örgütsel öğrenme; örgütsel kurallar, gelenekler, teknolojiler vb. ile örgütsel bilginin değişimi, büyümesi ve gelişmesi ile alakalıdır (Schulz, 2002: 415). Örgütsel öğrenme aracılığı ile üretilen bilgi, bir firmanın en önemli kaynağıdır. Günümüzde bilgi çok hızlı bir şekilde kendisini yenilemekte ve bu sebeple yeni bilgileri öğrenmek firmaların çevreleriyle uyum sağlaması için zorunlu hale gelmektedir. Firmanın çevresinden elde edeceği yeni bilgi ve yetenekler ise ona etkili bir şekilde rekabet etme fırsatı vermekte ve büyümesini sağlamaktadır (Hitt ve diğ., 2001: 483).

Üst yönetim takımları ve yönetişim: Üst yönetim, stratejik ve girişimci düşüncenin özünde yer alan misyon, amaç, strateji ve politikaları belirlemekte ve uygulamaya koymaktadır (Ülgen ve Mirze, 2013: 61). Bu faaliyetleri yaparken işletmenin elinde bulundurduğu önemli kaynak ve yetenekleri etkin ve verimli bir biçimde kullanması gerekmektedir. Ayrıca çevresel tehditleri azaltıp fırsatlardan yararlanarak girişimci ve stratejik faaliyetleri uygulaması önemlidir (Boeker, 1997: 219). Bilindiği gibi girişimci üst yönetim takımları, fırsatların ortaya çıkarılmasında, stratejik amaçların ve faaliyetlerin etkin bir şekilde uygulanmasında önemli bir etkiye sahiptir (West ve Meyer, 1998: 404).

Yönetişim ise “birlikte yönetmeyi” ifade eder. Yönetişimin var olduğu örgütler; esnek, katılımcı, demokratik, hesap vermeye açık, şeffaf davranan, adil, astların düşüncelerine saygı gösteren ve onların kararlara katılmasını sağlayan, karşılıklı etkileşim anlayışıyla hareket eden örgütlerdir. Bu bağlamda yönetişim astların da fikirlerini almayı vurguladığı için yaratıcı ve yenilikçi fikirlerin desteklenmesini sağlamaktadır.

Büyüme: Mintzberg’e (1973) göre büyüme, girişimci örgütlerin en önemli amacıdır. McClelland (1962), büyümeyi başarının bir işareti olarak açıklamaktadır. Çünkü büyüme firmanın geliştiğini göstermektedir. Girişimcilik literatüründe ise, çoğunlukla satışlardaki büyüme üzerine odaklanılmıştır (Mintzberg, 1973: 46; Autio ve diğ., 2000: 910; Luke, 2005: 58). Firmaların satışlarındaki artış ise, izleyeceği stratejileriyle yakın ilişkilidir.

Girişimsel faaliyetler, sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamak ve refah yaratmak için yeni yollarla var olan kaynakları birleştirmek ve yeni kaynaklar yaratmakla ilgilidir. Aslında girişimsel faaliyetler bireysel düzeyde bir işletmenin kurulmasına, örgütsel düzeyde yeniliklerin takip edilmesine, pazar düzeyinde de fırsatlardan yararlanmaya yönelik faaliyetleri gerçekleştirmek anlamındadır (Alvarez ve Barney, Hitt, Ireland, Camp & Sexton, 2002: 89-90).

Girişimsel faaliyetler firmaların; yeni pazarlara girmesi, yeni müşteriler ve yeni kaynaklar elde etmesi gibi temel davranışları arasında yer almaktadır. 21. yy’da hayatta kalabilmek için çoğu şirket, bu temel davranışları sergilemek zorundadır. Stratejik faaliyetler, firmaların stratejilerini belirlemeleri ve uygulamaları ile ilgilidir.

Küreselleşme ile birlikte rekabetin artması nedeniyle girişimsel fırsatları yakalamak için stratejik faaliyetlerin kullanılması gerekmektedir. Başarılı bir şekilde girişimsel ve stratejik faaliyetlerin birleştirilmesi firmaların büyüme ve refah yaratma yeteneğini geliştirecektir (Ireland ve diğ., 2001: 50).

Stratejik girişimcilik, stratejik bağlamda uygulanan girişimsel faaliyetleri temsil etmektedir. Girişimsel faaliyetler, yeni ürünler, hizmetler veya pazarlar oluşturmak için fırsat tanımlama, yenilik, risk alma, esneklik, vizyon ve büyümenin birleşiminden oluşmaktadır. Bu bileşenler, stratejik girişimcilik süreci içinde girişimci girdileri temsil etmektedir. Stratejik bağlam ise; yeni ürünler, hizmetler ve pazarların oluşturulması için uygulanan ve transfer edilen temel beceri ve kaynaklardan yararlanma sürecini içermektedir (Luke, 2009: 237).

Firmalar, genellikle girişimsel ve stratejik faaliyetlerle refah yaratmak için yeni bir pazar ya da rekabet alanı bulmaya niyetlenmektedir. Firmalar yeni rekabet alanları yaratan yeni iş modellerini geliştirirken, bir endüstride var olan rekabet kurallarını bozacak yeni iş yapma yollarını bulmaya çalışmaktadır. Firmaların yenilik, risk alma ve proaktiflik açısından nasıl hareket edecekleri, yapacakları stratejik plana bağlıdır (Ireland ve diğ., 2001: 53). Bu bağlamda girişimcilik ve stratejik yönetim disiplinlerinin birleştirilmesi önemlidir. Çünkü bir firmanın refah yaratması için gerekli olan fırsatları araştırma ve avantajlar geliştirme davranışlarının nasıl birleştirileceği konusunda bu disiplinler, firmaları yönlendirir (Ireland ve diğ., 2001).

1.1.3. Stratejik Girişimcilik Modelleri

Çalışmanın bu kısmında stratejik girişimcilik literatürüne önemli katkılar sağlayan stratejik girişimcilik modelleri incelenmiştir.

1.1.3.1. Eisenhardt, Brown ve Neck Modeli (2000)

Eisenhardt vd. (2000) kaos eşiğinde dengeyi sağlamaya yönelik olarak girişimcilikte standart bir stratejik uygulama yapmak için altı temel süreç önermektedir. Bunlar; doğaçlama yapma (improvisation), birlikte uyum sağlama (co-adaptation), yamalama (patching), yenilenme (regeneration), deneyleme (experimentation) ve zaman ayarı yapma (time pacing) şeklindedir (Kyrgidou ve Hughes, 2010: 48).

Doğaçlama yapma, oluşturulan sınırlar dâhilinde yöneticinin esnek biçimde faaliyetlerini yürütme yeteneği olarak tanımlanmaktadır. Başka bir ifadeyle doğaçlama, dinamik ve rekabetçi pazarlara cevap verebilmek amacıyla yöneticilerin yenilikçi olmaları ve fırsatları yakalamaları için esnek bir çevrede çaba göstermelerine izin verilmesidir. Birlikte uyum, hem içsel hem de dışsal ittifaklar, ağlar ve ilişkilerden kaynaklanan sinerjiyi artırmak için kaynakların bir araya getirilmesi ve paylaşılması olarak tanımlanmaktadır. Eisenhardt vd'ne (2000) göre birlikte uyum süreci, büyümenin sürdürülmesi sürecidir. Yamalama, içsel ya da dışsal değişimlerin sonucu olarak örgüt içinde oluşan boşluk ve sınırların farkında olma ve bu boşluk ve sınırları gidermekle ilgilidir. Yamalama, pazarda belirsizlik olduğu zaman daha önemli olmaktadır (Eisenhardt ve Brown, 1998: 1112; Luke, 2005: 50). Yenilenme, yeni ve artan rekabet pozisyonlarının sebep olduğu yeni fırsatlara odaklanmayı sürdürmek amacıyla aşamalı (gradual) ve kademeli (incremental) bir değişim ortamı oluşturma anlamındadır. Deneyleme, başarısızlıklardan ders çıkarma ve yeni kavramları denemeye gönüllü olma olarak tanımlanmaktadır. Son olarak zaman ayarı yapma, bir örgütün faaliyetlerinin düzenli olarak yeniden değerlendirildiğinden emin olmak için aşamalı ve ölçülebilen değişimlerin bilinçli farkındalığı ile ilgili bir kavramdır (Luke, 2009: 50). Tablo 1.3'te Eisenhardt, Brown ve Neck'in (2000) stratejik girişimcilik modelinin boyutlarına ve unsurlarına yer verilmiştir.

Tablo 1.3. Eisenhardt, Brown ve Neck'in (2000) Stratejik Girişimcilik Modelinin Boyutları ve Unsurları

Boyut	Unsur
Doğaçlama	• Esnek çalışma • Yenilik için fırsatları ayırt etme
Birlikte uyum sağlama	• Kaynakların biriktirilmesi ve paylaşılması • Sürekli büyümeyi kolaylaştıran sinerji
Yamalama	• İçsel ya da dışsal çevreden dolayı örgüt içinde oluşan boşlukları belirleme
Yenileme	• Sürekli ve aşamalı değişim • Yeni fırsatlar, gelişen pozisyon
Deneyleme	• Yeni kavramlar deneme • Başarısızlıklardan bir şeyler öğrenme
Zaman ayarı yapma	• Aşamalı ve ölçülebilen değişim • Faaliyetlerin düzenli olarak yeniden değerlendirilmesi

Kaynak: (Luke, 2005: 51)

Eisenhardt vd. (2000) bu modeliyle kaotik çevre içinde esnekliğe vurgu yaparak literatüre katkıda bulunmuştur. Esneklik, belirsiz bir ortamda değişen şartlara hızlı bir şekilde tepki verebilmektir. Taşların oturup her şeyin belli olduğu eski bir endüstriye göre yeni ve değişen bir endüstride fırsatlar yakalamak daha kolay olacaktır. Bu hususta Eisenhardt vd. (2000) bu fırsatları yakalamak için meydana gelen değişimlere işletmenin anında tepki vermesi için gerekli olan esnekliğe vurgu yapmıştır (Bhide, 1994: 154; Eisenhardt ve Brown, 1998; J.B. Barney ve Hesterly, 2012: 170).

1.1.3.2. Hitt, Ireland, Camp ve Sexton'in Güncellenmiş Modeli (2001)

Ireland, Hitt, Camp ve Sexton (2001) girişimciliğin ve stratejik yönetimin ortak yönlerini ortaya koyan bir model geliştirmiştir (bkz Şekil 1.3.) ve bu model Hitt, Ireland, Camp ve Sexton (2001) tarafından tekrar gözden geçirilerek güncellenmiştir.

Ireland vd. (2001) birinci modelde stratejik girişimciliğin altı noktada kesiştiğini iddia etmiştir. Bunlar; yenilik, ağlar (kaynaklara ulaşma), uluslararasılaşma, örgütsel öğrenme (bilgi transfer etme ve kaynakları geliştirme), büyüme ve üst yönetim takımları ve yönetişim (stratejilerin uygulanması ve etkili seçim) şeklinde sıralanmıştır. Hitt vd. (2001) ikinci modelde (güncellenmiş model) hem çalışma alanı olarak hem de özel bir yapı olarak stratejik girişimciliği geliştirirken; içsel ağlar, kaynaklar ve örgütsel öğrenme, yenilik ve uluslararasılaşma boyutlarını yeniden gözden geçirmişlerdir (Kyrgidou ve Hughes, 2010: 47). Ireland vd'nin birinci modeli ağlar, öğrenme ve büyümeye vurgu yaparken; Hitt vd'nin (2001) geliştirdiği ikinci model yeniliğe vurgu yapmıştır. Hitt vd'nin (2001) geliştirdiği ikinci model sürdürülebilir bir rekabet avantajı geliştirebilmek için kaynağın, yetkinliğin ve yeteneklerin önemine işaret etmiştir. Sonuç olarak Ireland vd'nin (2001) birinci modeli, Hitt vd'nin (2001) güncellediği ikinci modele benzemektedir (Luke, 2005: 52). Tablo 1.4'te Hitt vd'nin güncellediği modelin boyutları ve unsurları gösterilmiştir.

Tablo 1.4. Hitt, Ireland, Camp ve Sexton Modelinin (2001) Boyutları ve Unsurları

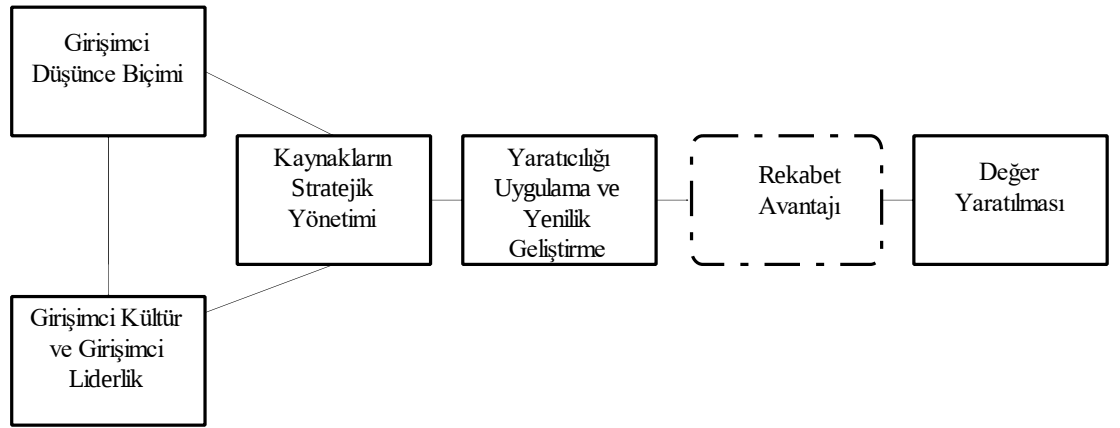
Boyut	Unsur
Yenilik	• İlk hareket edici avantajı • Farklılaştırma
Ağlar	• Kaynaklara ulaşma • Tamamlayıcı kaynaklar, yeni yetenekler
Örgütsel öğrenme	• Bilgi üretme
Uluslararasılaşma	• Girişimci fırsatları geliştirme
Kaynaklar	• Yetenekler, sürdürülebilir rekabet avantajları

Kaynak: (Luke, 2005: 51)

Tablo 1.4. incelendiğinde Hitt, Ireland, Camp ve Sexton Modelinin (2001) boyutlarından yeniliğin; ilk hareket edici avantajı ve farklılaştırma, ağların; kaynaklara ulaşma, tamamlayıcı kaynaklar ve yeni yetenekler, örgütsel öğrenmenin; bilgi üretme, uluslararasılaşmanın; girişimci fırsatları geliştirme ve son boyut olan kaynakların sürdürülebilir rekabet avantajı unsurlarını içerdiği görülmektedir.

1.1.3.3. Ireland, Hitt ve Sirmon Modeli (2003)

Bu model hem stratejik yönetim hem de girişimcilik disiplinlerine çok değerli katkılar sağlamıştır. Pek çok araştırmacı stratejik yönetim ve girişimciliğin tek bir disiplin olduğunu kabul etmese bile iç içe giren bir disiplin olduğu konusunda birleşmiştir. Diğer bir ifadeyle, bazı araştırmacılar girişimcilik ve stratejik yönetimin aynı disiplinler değil de; birbirinden ayrılmaz disiplinler olduğunu iddia etmişlerdir (Ireland ve diğ., 2003: 966). Örneğin Ireland vd. girişimcilik ve stratejik yönetimin, bütünleşmiş disiplinler olduğunu vurgulamış ve stratejik girişimciliğin dört farklı boyutunu incelemiştir. Bunlar; girişimci düşünce biçimi (entrepreneurial mindset), girişimci liderlik ve kültür (entrepreneurial culture and entrepreneurial leadership), kaynakların stratejik yönetimi (managing resources strategically) ve yenilik yapabilme ve yaratıcılık uygulamalarıdır (applying creativity and developing innovation) (Ireland ve diğ., 2003: 966). Aşağıdaki Şekil 1.4'te Ireland, Hitt ve Sirmon'un (2003) geliştirdiği stratejik girişimcilik modeli gösterilmiştir.



Kaynak: (Ireland ve diğ., 2003: 967)

Şekil 1.4. Ireland, Hitt ve Sirmon'un (2003) Stratejik Girişimcilik Modeli

Bugüne kadar kaydedilen gelişmelere rağmen stratejik girişimcilikle ilgili ilk model Ireland vd. tarafından 2003 yılında ortaya atılmıştır. Ancak bu model, stratejik girişimciliğin uygulamada etkin bir şekilde nasıl çalışacağını anlatma hususunda yetersiz kalmıştır. Ireland vd. (2003), modelin uygulanmasını davranışların etkili bir şekilde gelişmesine bağlamışlardır. Örneğin fırsatları tanımlamak için girişimci bir düşünce, yenilik yaratmak için yaratıcı bir uygulama gereklidir. Ancak bu davranışların firma içinde sağladığı koşulları hesaba katmamışlardır (Kyrgidou ve Hughes, 2010: 44). Tablo 1.5'te Ireland, Hitt ve Sirmon'un (2003) stratejik girişimcilik modelinin boyutları, her bir boyutun bileşenleri, unsurları ve bu modelin önceki modellerle benzer yanları gösterilmiştir.

Tablo 1.5. Ireland, Hitt ve Sirmon'un (2003) Stratejik Girişimcilik Modeli

Stratejik girişimciliğin boyutları	Her bir boyutun bileşenleri	Unsurların detayları	Önceki girişimcilik modelleri ile benzerlikleri
Girişimci Düşünce Biçimi	- Fırsatların tanımlanması - Reel opsiyonlar düşüncesi - Girişimci çerçeve	- İç yüzünü anlama ve uyanıklık - Uygun kaynakların kullanımına yönelik esneklik - Amaçları oluşturma, girişimci fırsatlar üzerine hızlıca harekete geçme	
Girişimci Kültür ve Girişimci Liderlik	- Paylaşılan değerler ve varsayımlar - Yenilik ve yaratıcılık beklentisi, öğrenme ve risk almanın teşvik	Yeniliğin, risk almanın sürekli değişimin fırsat olarak görülmesi	

Tablo 1.5. (Devamı)

	• Edilmesi • Girişimci faaliyetlerin desteklenmesi • Var olan iş modellerini tehdit eden yeniliklerin korunması • Fırsatların ayırt edilmesi • Baskın mantığın sorgulanması, aldatıcı görünen basit sorulara geri dönülmesi • Girişimcilik ve stratejik yönetim arasında bağlantı kurma	• Sürekli değişimin bir fırsat kaynağı olarak görülmesi • Yaratıcılığı ve kaynakların stratejik yönetimini vurgulayan vizyon • Radikal yeniliği teşvik etme • Bir fırsatın potansiyel değerini ileterek var olan statükoya meydan okuma • Ürün, pazar ve benzerleri açısından var olan pozisyonları değerlendirme • Kaynakları girişimci ve stratejik bir şekilde yönetmek için bir kültür geliştirme	
Kaynakların Stratejik Yönetimi	• Kaynak portföyünü yapılandırma • Kaynakların bir araya getirilmesi • Yeteneklerin kaldıraç olarak kullanılması	• Uygun görülen kaynakların edinimi ve elden çıkarılmasına yönelik süregelen süreçler • Girişimci fırsatların tanımlanması ve kullanılması için gerekli kaynakları birleştirme • Kaynakların koordinasyonu ve stratejik kararlar aracılığıyla fırsatları tanımlamak ve kullanmak için kaynak birikimlerinin etkisini maksimize etme	• Kaynakların stratejik yönetimi
Yaratıcılığı Uygulama ve Yenilik Geliştirme	• Yeni birleşimleri tanımlama	• Hem aşamalı hem de radikal yeniliklerin başarılmaması	• Yenilik

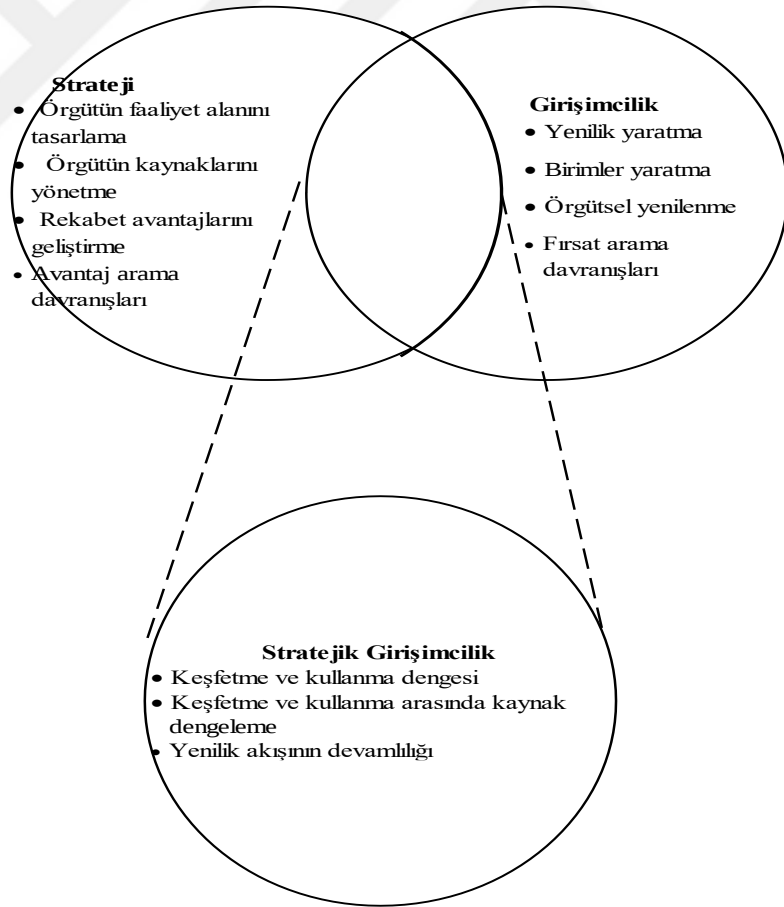
Kaynak: (Luke, 2005: 54)

1.1.3.4. Ireland ve Webb Modeli (2007)

Ireland ve Webb Modelinde stratejik girişimcilik, strateji ve girişimciliğin sağladığı katkıların birleşiminin bir sonucu olarak tanımlanmaktadır. Strateji, firmaların uzun dönemli gelişimiyle ilgilidir (Ghemawat, 2002: 37). Şekil 1.5'te görüldüğü gibi firmaların uzun dönemli gelişimine katkı sağlayacak faaliyetlerine; faaliyet alanlarının belirlenmesi, kaynakların nasıl elde edileceği ve yönetileceği, rekabet avantajı davranışının geliştirilmesi ve avantajları arama davranışının sergilenmesi gibi unsurlar dâhil edilmiştir. Bunlara avantaj geliştirme davranışları da denilmektedir. Girişimcilik ise, firmanın yenilik yapma faaliyetleri ile ilgilidir. Girişimcilikte en önemli kavram yeniliktir. Firmaların yenilik yapma faaliyetlerine yeni örgütlerin kurulması, yeni

örgütsel birimlerin oluşturulması, var olan örgütlerde yeniliklerin yapılması ya da var olan kuruluşun dışında yapılan yenilikler eklenmiştir (Ireland ve Webb, 2007: 51; Sharma ve Chrisman, 2007: 17).

Ireland ve Webb Modeline göre firmaların, teknolojik olarak rakiplerinden önde gidebilmek ve sürekli bir yenilik geliştirmek için fırsat arama (keşif) ve avantaj geliştirme (kullanım) davranışlarını bir araya getirmesi gereklidir. Böylece firmalar hem fırsat aramanın hem de avantaj geliştirmenin sağladığı katkıları bir araya getirerek sinerji yaratmış olacaktır. Modele göre stratejik girişimcilik, firmaların sürekli olarak yeni şeyler ortaya çıkarma çabalarının bir sonucudur (Ireland ve Webb, 2007: 52). Firmaların fırsat arama ve avantaj geliştirme dengesinin bir sonucu olarak sürekli yenilik yapma süreci yavaşlamış ya da durmuşsa stratejik girişimcilik düşüncesini sürdürmek anlamında hayati önem taşıyan fırsat arama ve avantaj geliştirme dengesi kesintiye uğramış olacaktır (Ireland ve Webb, 2007: 50).



Kaynak: (Ireland ve Webb, 2007: 51)

Şekil 1.5. Ireland ve Webb Modeli (2007)

Tablo 1.6. Ireland ve Webb Modelinin (2007) Boyutları ve Unsurları

Boyut	Unsur
Sürekli yenilik	• Aşamalı yenilikler
Örgütsel faaliyetlerde değişimler	• İşbirlikleri • Birleşmeler ve satın almalar
Örgütsel yapı	• Ademi merkezizetçi rutinler • Esneklik • Kaynakları öğrenme
Örgütsel kültür	• Denemeye değer verme • Belirsizliğin kabulü • Hatayı hoş görme
Fırsat ve avantaj arama davranışlarını dengeleme	• Ar-Ge çalışmalarına vurgu yapma

Kaynak: (Luke, 2009: 24)

Ireland ve Webb Modelinde (2007) (bkz Tablo 1.6.) aşamalı olarak yapılan yenilik, birleşme ve satın alma, işbirlikleri, esnek örgütsel yapı (merkezkaç yetkiyi merkezci süreç ve rutinlerle dengeleyen), deneyime değer veren, belirsizliğe karşı toleransı yüksek olan ve hatayı hoş gören bir örgüt kültürü, stratejik yönetim ve girişimcilik için önemli olan yolları belirlemede araştırma/geliştirmeye vurgu yapan alternatiflerden bahsedilmektedir (Luke, 2009: 51).

1.1.3.5. Ketchen, Ireland ve Snow Modeli (2007)

Ireland ve Webb'in (2007) ardından geliştirilen Ketchen, Ireland ve Snow'ın (2007) stratejik girişimcilik modeli, sürekli ve işbirliğine dayalı bir yenilik yapmaya vurgu yapmıştır. Bu modellerle stratejik girişimciliğin yeniliği keşfetme ve kullanma arasında denge sağlamak gibi unsurları açıklanarak literatüre katkı sağlanmıştır. Bu model, sürdürülebilirliği, geçerliliği ve uygulanabilirliği olan yeniliklerin yapılmasının işletmeler için önemini ele almıştır. Dahası uygulamada stratejik girişimcilik çalışmanın daha yararlı olacağını söylemiştir. Dolayısıyla işletmelerin girişimsel fırsatlardan faydalanmak için kaynakları nasıl bir araya getirdikleri, stratejik girişimciliği uygulayan işletmelerin öncelikle bunu nasıl başardıkları ve bunu başarırken, neleri bu işe dâhil ettikleri gibi soruların cevapları araştırılmıştır (Luke, 2009: 24-25).

Tablo 1.7. Ketchen, Ireland ve Snow Modelinin (2007) Boyutları ve Unsurları

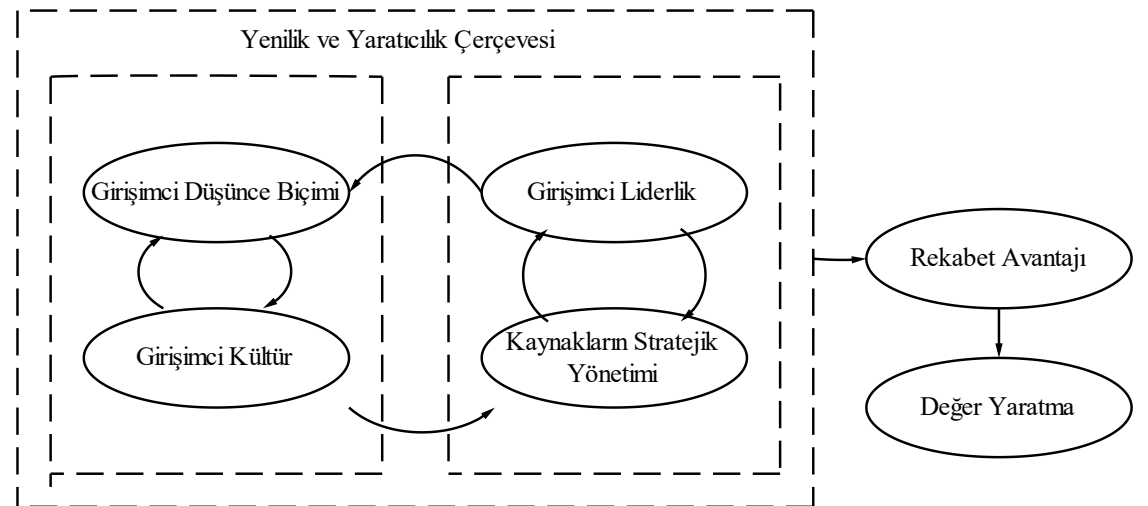
Boyut	Unsur
İşbirliği ve yenilik	• Sürekli akış • Ağlar
Kapsamlı yeteneklerle yönetsel düşünme biçimi	• Küçük ve büyük işletmeler arasındaki fark
Fırsat ve avantaj arama davranışlarını dengeleme	• Hem fırsatları hem de avantajları arama

Kaynak: (Luke, 2005)

Ketchen vd'nin Modeli (2007), Ireland ve Webb'in (2007) Modelinden farklı olarak stratejik girişimciliği çift yönlü süreç olarak değerlendirmiştir. Ayrıca avantaj arama ve fırsatları geliştirmeyi dengelemek için işletmelerin nelere ihtiyaçları olduğu konusuna odaklanmıştır. Dahası bu modelde Ketchen vd. (2007), küçük firmaların daha esnek olduğunu ve büyük firmaların ise kaynaklara daha kolay ulaştıklarını söyleyerek, büyük ve küçük firmaların birbirlerinden güçlü ve zayıf yanlarının neler olduğu ayrımını yapmışlardır. Ayrıca ağlar aracılığıyla sürekli yenilik ile işbirliğine dayalı yeniliği teşvik etmişlerdir (Ketchen ve diğ., 2007: 374; Luke, 2009: 21).

1.1.3.6. Lassen Modeli (2007-2010)

Lassen'in (2007) ileri sürdüğü model, Ireland, Hitt ve Sirmon'un (2003) stratejik girişimcilik modeline dayanmaktadır. Şekil 1.6'da Lassen Modeli gösterilmiştir.

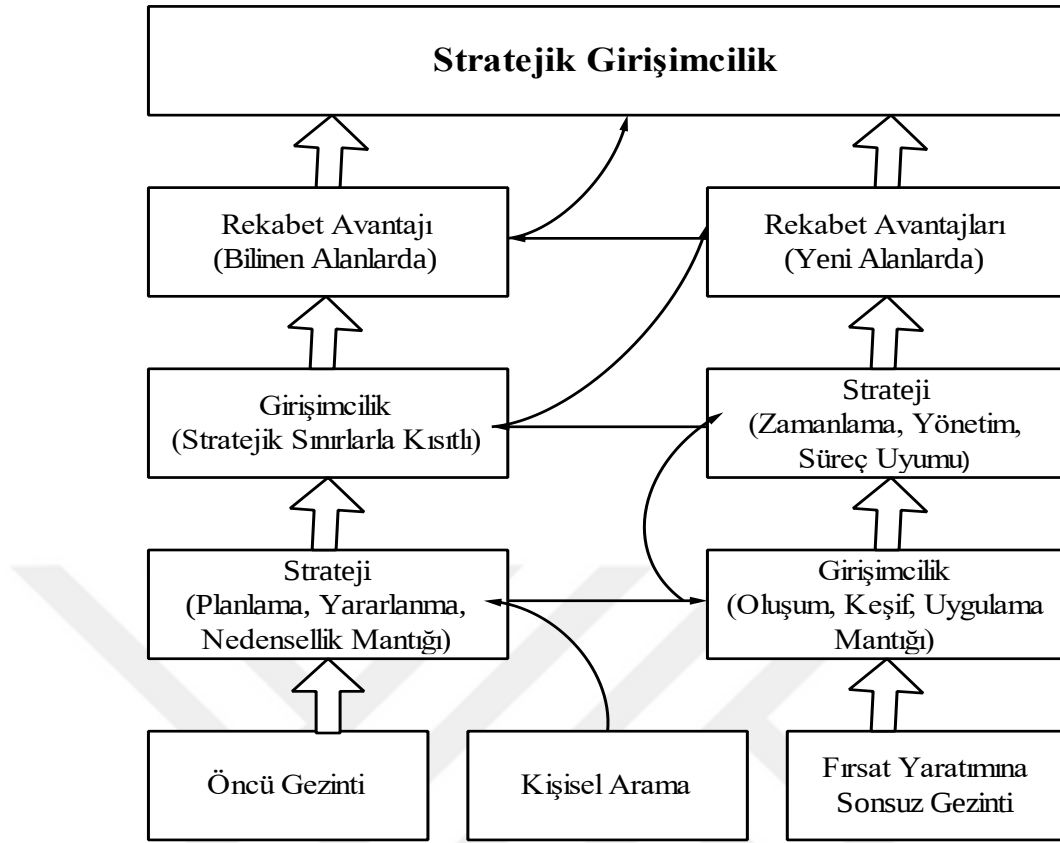


Kaynak: (Lassen, 2007: 126)

Şekil 1.6. Lassen Modeli (2007)

Lassen (2007) modelinde, yaratıcı ve yenilikçi bir çerçeve çizerek yaratıcılığın ve yenilikçiliğin rekabet avantajı elde etmede etkili olduğunu belirtmiştir. Modele göre, girişimci düşünme biçimi ve girişimci kültür karşılıklı olarak birbirlerini etkilemekte ve iki değişkenin birlikte yarattığı sinerji girişimci fırsat arama davranışını ortaya çıkarmaktadır. Benzer bir mantıkla, girişimci liderlik ve kaynakların stratejik yönetimi de birbirlerini etkilemekte ve bu iki değişkenin yarattığı sinerji, stratejik avantaj arama davranışını ortaya çıkarmaktadır. Stratejik rekabet avantajları ve fırsatları arama davranışının sergilenmesiyle geliştirilen yenilikler, işletmenin rekabet avantajı elde etmesini sağlayacaktır. Rekabet avantajı elde eden işletme, müşterilerinin gözünde değer yaratmada daha etkili olacaktır (Lassen, 2007).

Stratejik girişimcilik açısından bakıldığında, sözü edilen fırsat arama davranışı ile stratejik avantaj arama davranışını etkin bir biçimde birleştirmek gerekir. Bu anlamda, bir işletme, stratejik girişimcilik düşüncesini başarı ile uygulamaya geçirebilmek amacıyla, üç farklı senaryoyu hayata geçirebilir. Bunlar; öncü gezinti (pre-defined journey), kişisel arama (personal quest), fırsat yaratımına sonsuz gezinti (infinite journey of opportunity creation) senaryolarıdır. Stratejik girişimcilikle ilgili senaryolardan ilki olan öncü gezinti (pre-defined journey), stratejik girişimcilik sürecini aydınlatan bir olgu olarak görülmektedir. Girişimci düşünme biçimi ve kültür bir anlamda yeniliktir ve geliştirilmiş özel yenilikler ise örgütlerin var olan kaynaklarının önceki stratejik yönetim süreci aracılığıyla planlanmış ürünleridir. Ancak bu senaryonun eksikliği baskın mantığın sorgulanmasına izin veren, mevcut iş modellerini tehdit eden yeniliklerin korunmasına ve yenilik tabanlı acil stratejilere izin veren girişimci liderliktir. Öncü gezinti (pre-defined journey) yaklaşımı, girişimciliğin keşfedilen doğasını tam olarak yakalayamamaktadır; fakat varlıklardan stratejik bir şekilde faydalanmaya odaklanmaktadır. Kişisel arama (personal quest) yaklaşımı, bir girişimci bireyin yeni girişimleri araştırdığı zaman girişimci liderliğin eksikliğinin sebep olduğu çatışmaları açıklamaktadır. Fırsat yaratımına sonsuz gezinti (infinite journey of opportunity creation) yaklaşımı, stratejik girişimciliğin altında yatan mantığı yakalar; özerklik, yenilik, risk alma, pro-aktiflik ve rekabetçi saldırganlık gibi faaliyetler ile avantaj arama davranışının etkin birleşimine dayanmaktadır (Lassen, 2007: 125; 2010). Lassen tarafından geliştirilen bu senaryolar Şekil 1.7’de gösterilmiştir.

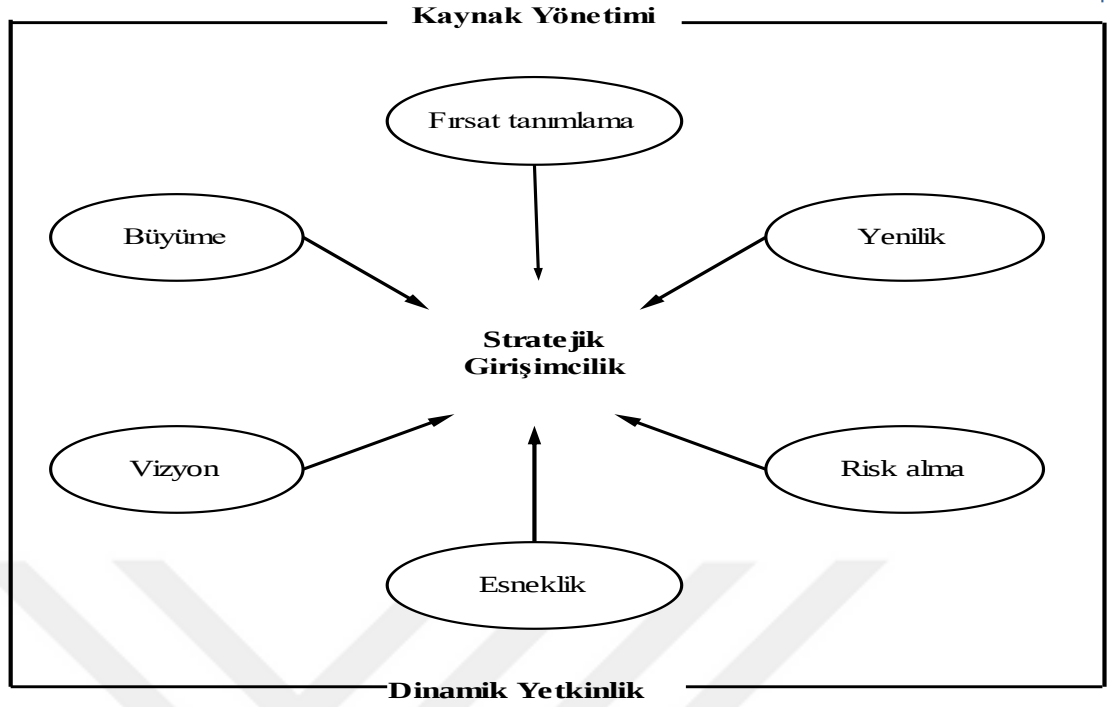


Kaynak: (Altuntaş, 2010: 96; Lassen, 2010)

Şekil 1.7. Lassen'in (2010) Stratejik Girişimcilik Senaryoları

1.1.3.7. Luke Modeli (2005-2009)

Luke (2005-2009) girişimcilik, strateji ve stratejik yönetim kavramları arasındaki ilişkiyi ve önceden yapılmış stratejik girişimcilik modellerini incelemiş; farklı bir bakış açısıyla yeni bir stratejik girişimcilik modeli geliştirmiştir. Luke'a göre stratejik girişimcilik, fırsat tanımlama, yenilik, risk alma, esneklik, vizyon ve büyümenin kombinasyonu üzerine kurulmuş ayrı bir süreçtir. Stratejik girişimcilik, işletmelerin yeni ürünlere, hizmetlere ve pazarlara ulaşmak için bilgi, yetenek ve kaynaklarını en iyi şekilde bir araya getirerek stratejik bağlamda uyguladığı girişimsel faaliyetlerdir. Luke, stratejik girişimciliğin doğasında yer alan yenilik anlayışının kademeli artan yeniliklerden radikal yeniliklere dönüştüğünü ifade etmektedir (Luke, 2009: 36). Luke'un geliştirdiği stratejik girişimcilik modeli Şekil 1.7'de gösterilmiştir.



Kaynak: (Luke, 2009: 78)

Şekil 1.8. Luke'un (2009) Stratejik Girişimcilik Modeli

Luke'un geliştirdiği modele bakıldığında, girişimciliğin ve stratejik yönetimin birleştiği ortak noktalar (bkz. Şekil 1.8), Covin ve Slevin'in (1989) geliştirdiği girişimci stratejik duruş düzleminde yer alan "**vizyon**", Lumpkin ve Dess'in (1996) geliştirdiği girişimcilik yönelimi kavramının boyutları arasında yer alan "**risk alma**" Meyer ve Heppard'ın (2000) geliştirdiği baskın mantık kavramı içerisinde yer alan "**fırsatları tanımlama**" Eisenhardt, Brown ve Neck'in (2000) kaos eşiğinde faaliyet gösteren işletmelere yönelik vurgusunu içeren "**esneklik**", Hitt vd'nin (2001) belirlediği stratejik girişimciliğin altı çalışma alanı içerisinde bulunan "**yenilik**" ve Ireland vd'nin (2001) üzerinde durduğu "**büyüme**" değişkenlerinden oluşmaktadır (Luke, 2005, 2009; Kyrgidou ve Hughes, 2010: 48). Luke'un 2009 da geliştirdiği stratejik girişimcilik modelinin temel unsurları Tablo 1.8'de görülmektedir.

Tablo 1.8. Luke'un (2009) Stratejik Girişimcilik Modelinin Boyutları ve Unsurları

Boyut	Unsur
Fırsatları tanımlama	• Uyanıklık ve keşfetme aracılığıyla fırsatların tanımlanması • Eşit yargılama, sezgi ve güçlü yürütme yetenekleriyle fırsatları değerlendirme
Yenilik	• Rekabet avantajı yaratmak için yenilik yapma
Risk alma	• Analiz, yargılama ve sezgiye dayalı risk almada gönüllü olma • Riskin yönetilebilir olarak algılanması
Esneklik	• Değişim ihtiyacını tanımlama ve hızlı bir şekilde değişimi uygulamak için esneklik • Böylece sürdürülebilir rekabet avantajı oluşturma
Vizyon	• Geleceğe yönelik vizyon oluşturma • Bu vizyon doğrultusunda harekete geçme
Büyüme	• Başarı vasıtasıyla büyüme • İş ve kârın boyutuyla büyüme • Başarıyı gösteren ödülle büyüme

Kaynak: (Luke, 2005: 58; 2009: 195)

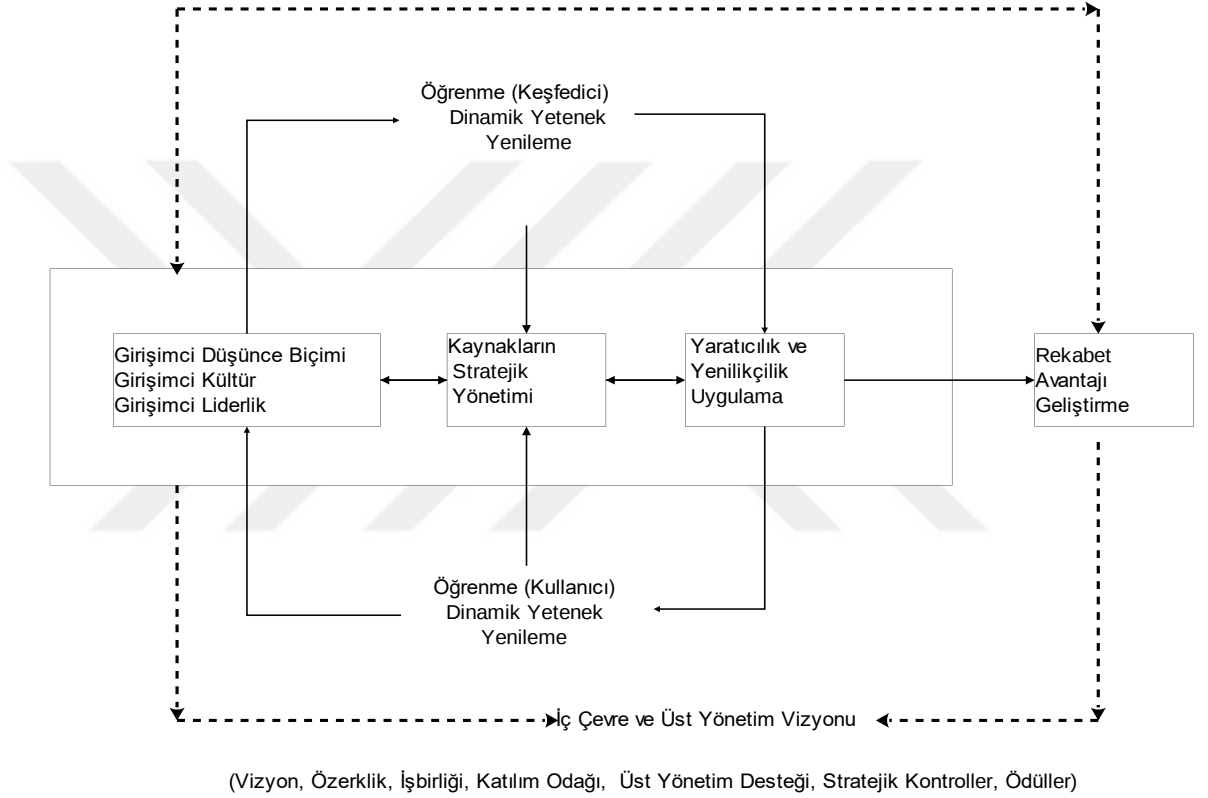
1.1.3.8. Kyrgidou ve Hughes Modeli (2010)

Kyrgidou ve Hughes'in (2010) stratejik girişimcilik modeli, Luke'un (2009) stratejik girişimcilik modelinin genişletilmiş halidir. Bu modeldeki girişimcilik ve stratejik yönetim düşüncesinin özünü oluşturan konular, Luke'un modelindeki boyutlarla aynıdır. Ancak Kyrgidou ve Hughes (2010) bu çalışmada fırsatları tanımlama, esneklik, yenilikçilik, riskin kabulü, vizyon ve büyüme konularına, değerli ve az bulunur olmaları durumunda, rekabet avantajı geliştirmekle sonuçlanacak değer yaratma sürücülerini olarak kaynak temasını (Mosakowski, 2002; Ireland ve diğ., 2003) ve değişken iş çevresine uyum sağlamak amacıyla, hızlı bir biçimde, var olan fiziksel kaynak ve becerileri yenilemeye yönelik işletme yeteneği olarak tanımlanabilecek dinamik yetenekler konusunu da (Teece ve diğ., 1997; Eisenhardt ve Martin, 2000; Winter, 2003) eklemiştir.

Kyrgidou ve Hughes'in (2010) geliştirilmiş ve uygulamalı modelinde, Ireland vd'nin (2003) modelinin özü korunmaktadır. Bununla birlikte fırsatların ayırt edilmesi konusu, örtülü olarak, Ireland vd'nin (2003) stratejik girişimcilik modelinde yer alan girişimci düşünce biçimi boyutunda, yenilikçilik ve riskin kabulü konuları, girişimci kültür ve girişimci liderlik boyutunda, esneklik konusu, girişimci düşünce biçimi boyutunun reel opsiyon düşüncesi unsurunda, büyüme konusu, değer yaratma

boyutunda yer almaktadır (Ireland ve diğ., 2003; Kyrgidou ve Hughes, 2010). Öte yandan, Kyrgidou ve Hughes (2010) modelinde önceki modellerde yer almayan örgütsel öğrenmeyi geliştirmiş ve vizyon, özerklik, işbirliği, katılım odağı, üst yönetim desteği, stratejik kontroller ve ödüller gibi iç unsurları ekleyerek katkıda bulunmuştur (Altuntaş, 2010: 101).

”



Kaynak: (Kyrgidou ve Hughes, 2010: 53)

Şekil 1.9. Kyrgidou ve Hughes Modeli (2010)

Kyrgidou ve Hughes’in bu modelinde yer alan keşfedici öğrenme boyutu, keşfetme ve deney yapma süreci aracılığıyla, yeni ve benzersiz öngörü ve bilgi yaratma çabalarını yansıtır. Öte yandan kullanıcı öğrenme, mevcut faaliyetleri iyileştirmek veya acil problemleri çözmek için bilgi edinme ve var olan bilgiyi iyileştirme sürecini yansıtır (March, 1991: 71). Bilginin geliştirilmesi süreci olarak kullanıcı öğrenme, mal ya da hizmetin üretiminde ortaya çıkan bir boşluğun ya da bir problemin tanımlanmasına bağlıdır. Keşfedici öğrenme firmaların bilgi ve kaynakları

araştırdıklarında yeni yollar denemek istediklerinde ortaya çıkar (He ve Wong, 2004: 481). Hem keşfedici hem de kullanıcı öğrenme, firmanın süreçlerine ve performansına anlamlı katkılar sağlamak üzere tasarlanmıştır (Adner ve Levinthal, 2008: 45).

Bu modelin diğer bir boyutu olan iç çevre, firmanın kaynağı, yeteneği, değer yaratma becerisi, pazarlama, finans, üretim ve insan kaynakları gibi içsel özellikleri hakkında bilgi veren çevredir (Naktiyok, 2016). Firmanın iç çevresi çalışanların faaliyetlerini gerçekleştirdiği, yöneticileri tarafından denetlendiği ve gösterdiği performansa göre ödüllendirildiği sürecin yaşandığı çevreyi belirtir (Hornsby ve diğ., 2002). Bu anlamda stratejik girişimcilik işletmenin iç çevresini ve çalışanların işlerini nasıl yapacağına ilişkin algılarını etkileyen bir süreçtir (Kyrgidou ve Hughes, 2010: 45).

1.2. GİRİŞİMCİ LİDERLİK

Günümüzde firmaların karşı karşıya kaldığı, giderek daha çalkantılı ve rekabetçi hale gelen çevresel koşullar, diğer davranışsal liderlik türlerinden farklı olan girişimci liderlik biçimini gerekli kılmıştır. Dolayısıyla bu kısımda lider, liderlik, girişimci liderlik, girişimci liderliğin özellikleri ve girişimci liderliğin yakın ilişki içinde olduğu liderlik türlerinden bahsedilmiştir.

1.2.1. Lider ve Liderlik Kavramları

Liderlik tarihin her döneminde var olmuş ve gelecekte de var olacak heyecan verici bir kavramdır. Tarihsel olarak insanlığın var oluşuna kadar götürülebilen liderlik kavramı literatüre 14. yüzyılda girmiş (Zel, 2011: 90-91) ve 19. yüzyılın ilk yarısından sonra da akademik anlamda kullanılmaya başlanmıştır (Şişman, 2002: 5). İnsanlar tek başlarına yapamadıkları işlerini yapabilmek ve ihtiyaçlarını karşılayabilmek için bir grup oluşturmak ve grup halinde hareket etmek zorunluluğu hissetmişlerdir (Eren, 2012: 435). Bu nedenle her zaman gruplarını yönlendirecek lidere ihtiyaç duymuşlardır. Bu doğrultuda liderlik, bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilmek ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları etkileyerek harekete geçiren bilgi ve yeteneklerin toplamı olarak tanımlanabilir (Şişman, 2002: 5).

Küresel rekabet ortamında hayatta kalmayı başarabilecek işletmeler, liderliğe önem veren işletmelerdir. Küresel ortamda, lider olmayan bir yönetici başarısız olmaya

mahkûmdur. Çünkü yöneticinin liderlik yeteneği başarılı işgörenin işletmeye çekilmesini, çalışanın işinde mutlu olmasını ve kalmasını etkileyecektir (Lussier ve Achua, 2015: 9). Bunun yanı sıra doğru kullanılan liderlik yeteneği, işgörenlerin tutum ve davranışlarını pozitif yönde etkileyecek ve performanslarını artıracaktır (Terglav ve diğ., 2016: 2).

Geçmişte liderlik çalışmaları, bireysel olarak sadece lider üzerine odaklanırken; günümüzde, liderliğin odak noktası değişmiştir. Son 20 yılda dünya çapında birçok ülkeden elde edilen örnekler giderek artan bir şekilde liderlik çalışmalarının sadece lidere değil aynı zamanda takipçilere, akranlara, yöneticilere, çalışma gruplarına ve kültüre odaklandığını göstermektedir. Günümüzde liderlik basitçe bireysel bir özellik ya da farklılık olarak tanımlanamamakta (Avolio ve diğ., 2009: 422); aksine toplu amaçları başarmak için bir grup tarafından ihtiyaç duyulan yönlendirilmeyi, gruplaştırılmayı ve bağlılığı sağlayan sosyal süreç olarak tanımlanmaktadır (Mason ve diğ., 2016: 2). Artık liderin kahraman, kurtarıcı ya da beyaz şövalye gibi geleneksel imajı yavaş yavaş insanları bir grup haline getirme, onları etkileme ve harekete geçirme imajı ile yer değiştirmiştir (Mason ve diğ., 2016: 1). Bu bağlamda liderlik, karar vermek için örgüt üyelerini bir kişinin etrafında toplamaktan ziyade onları iş yapmak için bir gruba dönüştürmektir (Raelin, 2011: 207).

Liderlik, takipçilerin bağımsız bir şekilde karar veremediği durumlarda, liderin ve takipçilerinin ortak bir ilişkide oldukları iki taraflı bir süreç olarak tanımlanmaktadır. Diğer bir deyişle liderlik, amaçlara ulaşılma hususunda bir kişi ya da grubun faaliyetlerinin yönlendirilmesidir (Livi ve diğ., 2008: 236). Werner'a (1993) göre liderlik, belirli bir durum, zaman ve koşullar altında, grup üyelerini örgütsel amaçlar doğrultusunda gönüllü olarak çaba göstermeye teşvik etme, ortak amaçlara ulaşmalarında katkı sağlama ve grup faaliyetlerini etkileme sürecidir (Werner ve Üner, 1993: 17). Ke ve Wei (2008) liderliği, amaca ulaşma yönünde grup üyelerinin hareketlerini koordine etme ve yönlendirme noktasında baskıcı olmayan bir etkinin kullanılması olarak tanımlamaktadır (Ke ve Wei, 2008: 430). Paglis ve Green (2002) ise liderlik kavramını, belirlenen amaçlara ulaşmak için liderin takipçilerini zorlamadan gönüllü olarak yönlendirdiği sosyal etkileme süreci (Paglis ve Green, 2002: 216) olarak ifade etmektedir.

Liderlik, liderin örgüt üyelerini ve takipçilerini örgütsel amaçlar doğrultusunda yönlendirdiği sosyal bir süreçtir. Bu tanımdan yola çıkarak lider, örgüt üyelerini etkileyerek örgütsel amaçlar doğrultusunda hareket etmelerini sağlayan kişi olarak görülebilir (Kreitner ve diğ., 2002: 250). Başka bir ifadeyle liderlik, örgütsel amaçlara ulaşmak için bir grubu etkileyen kişinin sahip olduğu yetenek; lider ise değişime direncin üstesinden gelen, astları motive eden, ödül sistemleri oluşturan, strateji için vizyon geliştiren ve bunları yaparken astlar tarafından destek gören kişidir (O'Reilly ve diğ., 2010: 106). Simonton'a (1994) göre lider, grubun vasat üyelerinin tutumu, performansı ve kararı üzerinde etkisi olan kişidir (Simonton, 1994: 411).

Yukarıdaki ifadelerden anlaşıldığı gibi liderlik tanımları, istenilen amaca ulaşmak için ortak bir vizyonla herkesin aynı yöne doğru hareket etmesi üzerine yoğunlaşmaktadır (Daft, 2014: 259). GLOBE (Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness) araştırmacılarının hem fikir olduğu evrensel liderlik tanımı, örgüt üyelerinin örgütün başarısı ve etkinliği doğrultusunda yönlendirilmelerine katkıda bulunmak için bir bireyin diğerlerini etkileme, motive etme ve fırsat sunma yeteneği şeklindedir (House ve diğ., 2002: 5).

1.2.2. Girişimci Liderlik Kavramı

Girişimci liderlik henüz olgunlaşmasını tamamlamamış yeni bir alandır. Wang vd. (2012), girişimci liderlik literatüründe iki boşluğun olduğunu iddia etmiştir. İlki girişimci liderliğin kavramsal gelişimini henüz tamamlamamış olması; ikincisi girişimcilik ve liderlik arasındaki konuların ve eğilimlerin sınırlı olmasıdır (Wang ve diğ., 2012: 505). Ancak liderlik ve girişimcilik arasındaki ilişkiyi araştıran diğer bir araştırmacı Cogliser'e (2004) göre, bu iki kavram giderek daha fazla örtüşme ve yakınlaşma göstermektedir (Cogliser ve Brigham, 2004: 777). Literatür incelendiğinde girişimci liderlik kavramının girişimcilik (Schumpeter, 1934), girişimci oryantasyon (Miller 1983; Covin ve Slevin, 1988) ve girişimci yönetim (Stevenson, 1983) kavramlarıyla liderlik kavramının kaynaştırılması sonucunda oluştuğu görülmektedir. Girişimci liderlik, firma içinde sürekli olarak değer oluşturma ve çalışanın yeteneklerini geliştirme yoluyla firmaya katkı sağlamayı ifade etmektedir. Girişimci, girişimsel faaliyetler yapılırken stratejik bir tavır sergilemelidir. Bu noktada girişimcilik, rekabet

avantajı ve teknolojik gelişme için bir zemin oluşturmaktadır (Gupta ve diğ., 2004: 243).

Girişimci liderler, firmaların fırsatları yakalamasında ve avantaj elde etmesinde önemli bir rol oynamakta ve girişimsel faaliyetlere stratejik bir bakışla yaklaşmaktadır. Bu bağlamda, girişimci liderlik süreci firmalar için oldukça önemlidir. Tablo 1.9'da geçmişten günümüze kadar öne çıkan girişimci liderlik tanımlarına yer verilmiştir.

Tablo 1.9. Geçmişten Günümüze Girişimci Liderlik Tanımları

Kaynak	Girişimci Liderlik Tanımları
Cunningham, Lischeron (1991)	Açık amaçlar oluşturma, fırsatlar yaratma, insanları güçlendirme ve insan kaynakları sistemi geliştirme
Nicholson (1998)	Liderlik için yöneticilikten vazgeçme ve yöneticinin sınırlarını belirleyen bürokrasiye direnme
Ireland, Hitt, Sirmon (2003)	Fırsatları ve avantajları araştırma davranışlarını bir araya getirebilme yeteneği
Gupta, MacMillan ve Surie (2004)	Stratejik değer yaratmak ve kullanmak amacıyla senaryoları yaratan liderlik
Thornberry (2006)	Girişimci lidere yardım eden bir takım girişimci düşünebilme yeteneği ve becerisi
Surie, Ashley (2008)	Belirsiz bir çevrede hızlıca yenilik yapma ve bu çevreye uyum sağlama becerisi
Wang, Tee ve Ahmed (2012)	Değişim için fırsatları tanımlamada girişimcilik yeteneği; kaynakları yönetme ve diğerlerini motive etmede liderlik yeteneği gerektiren bir süreç
Leitch et al. (2013)	Girişimsel faaliyetler yapılırken; liderlik rolünün üstlenilmesi
Renko, Tarabishy, Carsrud, Brännback (2015)	Grup üyelerinin, girişimsel fırsatların farkına varmalarını ve bu fırsatları kullanmalarını sağlayan yönlendirmeler
Sklaveniti (2017)	KOBİ'lerde başarının elde edilmesi için girişimciliğin ve liderliğin birleştirilmesi

Kaynak: (Cunningham ve Lischeron, 1991: 45; Ireland ve diğ., 2003; Wang ve diğ., 2012: 507; Leitch ve diğ., 2013; Renko ve diğ., 2015: 55; Leitch ve Volery, 2017: 149; Sklaveniti, 2017).

Girişimci liderlik kavramı gelişmeden önce aslında bazı araştırmacılar girişimci liderlikten bahsetmişlerdir. İlk olarak, Schumpeter (1934) girişimcilerin yöneticilerden farkını tartışmış ve girişimciliğin özel bir liderlik durumu olduğunu ileri sürmüştür. Bundan sonra gittikçe daha fazla araştırmacı girişimci liderlik üzerine odaklanmıştır (Zijlstra, 2014: 13). Cunningham ve Lischeron (1991) girişimci liderliğin, açık amaçlar oluşturmayı, fırsatlar yaratmayı, insanları güçlendirmeyi ve insan kaynakları sistemi geliştirmeyi içerdiğini belirtmiştir (Cunningham ve Lischeron, 1991: 45). Nicholson (1998) girişimcilerin yöneticilerden; girişimci liderliğin de diğer davranışsal liderlik türlerinden farklı olduğunu ortaya koymuştur (Nicholson, 1998: 532). Ireland, Hitt ve Sirmon (2003) göre girişimci liderlik, hem fırsatları araştırma hem de avantajları geliştirme davranışlarını vurgulamak amacıyla stratejik bir şekilde kaynakları yönetmek için diğerlerini etkileme yeteneğidir (Ireland ve diğ., 2003: 977). Thornberry'e (2006) göre liderlik, başkalarına ilham verme yeteneği, hırs, vizyon ve odaklanmayı gerektirir. Girişimci liderlik ise bütün bunların yanı sıra yeni iş fırsatlarını yakalamayı ve geliştirmeyi, girişimci liderin sahip olması için gerekli olan yeteneği ve girişimci düşünmeyi gerekli kılmaktadır (Thornberry, 2006).

Darling ve Beebe (2007) yeni bir vizyon oluşturmaya yardım eden girişimci liderliğin, bilinenin ötesine geçip çığır açmakla ilgili bir kavram olduğunu belirtmektedir. Girişimci liderler, örgütün gelişimi için çalışanlara yardım eden, yeni fırsatlara ve yeni çözümlere odaklanan liderlerdir (Darling ve Beebe, 2007: 78). Onlar, sürekli olarak fırsatları araştırmakta ve bu fırsatları takip etmektedir. Ayrıca girişimci liderler inisiyatif alan, yönlendirme yapan, yeni alanlarda girişimlerde bulunan liderlerdir (Powell, 2010: 8). Renko (2015) da girişimci liderliğin, örgütsel amaçlara ulaşmak için girişimsel fırsatları fark ederek ve onlardan faydalanarak grup üyelerinin performansını etkilemeyi ve onları yönetmeyi sağladığını ifade etmektedir (Renko ve diğ., 2015: 55).

Girişimci liderler, izleyenlerine ilham veren, takımlarının başarısızlıklarının sorumluluklarını alan, bu başarısızlıklardan ders çıkaran ve bir sonraki adımda bu başarısızlıklardan öğrendiklerini kullanarak başarılı olan liderlerdir (Powell, 2010: 8). Onları başarılı yapan şey sadece zeka, eğitim, hayat stili ya da geçmiş deneyimleri değildir. Başarıyı belirleyen önemli faktörlerden biri de girişimci liderin insanları motive eden ve başarıya doğru yönelmelerini sağlayan etkin iletişim yeteneğidir

(Darling ve Beebe, 2007: 78). Başka bir ifadeyle girişimci lider, izleyenlerini etkileyip harekete geçirme hususunda etkin iletişim yeteneğine sahip olan liderdir.

Girişimci liderler, başkalarının göremediği fırsatları görebilen liderlerdir. Girişimci liderliğin odak noktası fırsatları araştırmaktır (Santora, Seaton ve Sarros, 1999; Zijlstra, 2014: 13). Girişimci liderler, yenilik yapma ve risk alma yolunda fırsatları tanımlayan ve araştıran yaratıcı liderlerdir (Currie ve diğ., 2008: 3). Bu liderler fırsatları ve avantajları araştırma davranışlarını sergilemede diğer yönetim kaynaklarını etkileme yeteneğine sahip olan liderlerdir (Zijlstra, 2014: 13). Başka bir ifadeyle girişimci liderler, pazarda değer yaratan ve girişimci faaliyetlerde bulunan yenilikçi liderlerdir (Surie ve Ashley, 2008: 4).

Bu bilgiler ışığı altında girişimci liderin, yeni bir girişimi başarmak için izleyenlerine ilham veren, onların girişimsel başarıya ulaşmaları için yeni bir vizyon oluşturmalarına yardımcı olan ve belirlenen amaçlar ve hedefler doğrultusunda girişimsel fırsatları ve rekabet avantajlarını yakalamaya çalışan liderler olduğu söylenebilir. Girişimci liderlik ise girişimci liderin başarıya ulaşması için fırsatları arama ve rekabet avantajlarını yakalamaya yönelik gerçekleştirdiği süreçtir.

1.2.3. Girişimci Liderlerin Özellikleri

Aşağıda Powell'a, Covin-Slevin'e ve Kuratko'ya göre girişimci liderlerin özelliklerinden bahsedilmiştir.

1.2.3.1. Powell'a Göre Girişimci Liderlerin Özellikleri

Powell (2010) doktora tezinde başarılı girişimci liderlerin 9 belirgin özelliğinin olduğunu ifade etmiştir. Bu özellikler öz saygı, başarı ihtiyacı, fırsatları görme, kontrol odağı, amaca yönelme, iyimserlik, cesaret, belirsizliğe karşı tolerans ve güçlü içsel motivasyondur (Powell, 2010: 11).

a) Özsaygı: Özsaygı, bireyin kendisi hakkında ne düşündüğü ve kendini nasıl değerlendirdiği ile ilgilidir. Başka bir ifadeyle özsaygı, kişinin kendisine karşı olumlu ya da olumsuz tutumudur (Aydm ve San, 2011: 3500; Collin ve diğ., 2016: 175; Taylor ve diğ., 2016: 2). Girişimci liderler, zorlukları üstlenebilen, öz güvenleri ve öz saygıları yüksek olan liderlerdir (Powell, 2010: 11). Onlar yaptıkları işi başaracağına inanan,

kötü bir durum karşısında iyimser düşünebilen, başarısız olduklarında kendilerine karşı tutumları olumlu olan ve kendilerini acımasızca eleştirmeyen yüksek özgüvene ve özsaygıya sahip liderlerdir.

b) Başarı ihtiyacı: Girişimci liderlerin diğer bir belirgin özelliği başarı ihtiyacıdır. Girişimci liderin bu özelliği en iyi olanı yapmak istemesiyle alakalıdır. Başarı ihtiyacı yüksek olan liderler; geri bildirim açık, amaca odaklı, mükemmeli isteyen, kontrollü risk alan ve başarı için çabalayan liderlerdir. Bu liderler, olayları etkileme yeteneği olan, ancak olaylar üzerinde tam bir kontrole sahip olmayan liderlerdir (Powell, 2010: 11). Başarı ihtiyacı girişimci liderin performansı ile doğrudan ilişkilidir. Yüksek başarı motivasyonuna sahip olan girişimci liderin performansı da yüksek olacaktır (Vecchio, 2003: 308).

c) Fırsatları görme: Fırsat, karar vericilerin arzuladıkları ve uygulanabilir gördükleri bir durum olarak tanımlanmaktadır (Keh ve diğ., 2002: 125). Diğer bir ifadeyle fırsat, girişimcinin iyi bir fikri tanımlama yeteneğini ortaya koymasındır (Lumpkin ve Lichtenstein, 2005: 451). Örgütlerin hızla değişen bir dünyada hayatta kalabilmeleri için sürekli olarak yeni fırsatları görmeleri gerekmektedir (Shepherd ve DeTienne, 2005: 91). Girişimci liderler, diğerlerinin kolayca göremedikleri fırsatları görebilme yeteneğine sahip olan liderlerdir. Girişimci lider, fırsatları görme yeteneğine sahip olduğu zaman yararlı olan bilgiyi yararsız olan bilgiden ayırır ve sürekli olarak fırsatları araştırır. Bu durum ise onların rakiplerinin kaçırdıkları fırsatları görmelerini sağlar (Powell, 2010: 11).

d) Kontrol odağı: Rotter (1966), olayların gelecekteki sonuçlarının kişi tarafından mı, yoksa kişinin dışındaki birtakım güçler tarafından mı, kontrol edildiğine ilişkin beklentilerini “kontrol odağı” olarak tanımlamaktadır. Rotter kontrol odağını; içsel ve dışsal kontrol odağı olarak ikiye ayırmaktadır. İç kontrol odağına sahip bireyler, başlarına gelen olaylardan kendilerini sorumlu tutmakta ve olayların sonuçlarının kendi kontrollerinde olduğunu düşünmektedir. Dışsal kontrol odağına sahip bireyler ise, kontrolün kişinin dışında ki güçlere bağlı olduğuna inanmaktadır (Lumpkin ve Lichtenstein, 2005: 388; Martin ve diğ., 2005: 142). Başka bir ifadeyle içsel kontrol odağına sahip kişiler, kaderlerini kendilerinin kontrol edebildiklerine; dışsal kontrol odağına sahip kişiler ise, kaderlerinin onları kontrol ettiklerine inanmaktadır (Robbins

ve Coulter, 2014: 483). Genellikle başarılı girişimci liderlerin içsel kontrol odaklarının yüksek olduğu bilinmektedir (Powell, 2010: 11).

e) Amaca yönelme: Amaç, ulaşılmak istenen sonucu ifade eder (TDK, 2016). Girişimci liderler, amaca odaklanan ve amaca ulaşma noktasında her şeyi yapabilecek liderlerdir. Girişimci liderlerin bu özelliği, amaçlara ulaşmak için acımasız olduklarının bir göstergesidir (Powell, 2010: 11).

f) İyimserlik: İyimserlik, bireyin olumsuz olaylardan çok, olumlu olayları algılamaya ilişkin temel eğilimi olarak tanımlanmaktadır (Ersarı ve Naktiyok, 2012: 84). Başarılı girişimci liderliğin arkasındaki güç asla sonu gelmeyen iyimserliktir. Bu liderler, bir sorun ya da engel ile karşılaştıkları zaman yeni bir mücadele ve yeni bir yön belirlemektedir. Onların bu iyimser halleri yeni bir işe başladıkları zaman onları cesaretlendirmektedir (Powell, 2010: 11). Burada kastedilen iyimserlik, gerçekleri göz ardı eden saf bir iyimserlik anlamında değil; gerçekçi bir iyimserliktir. Onların bu özelliği bir girişim yapılması hususunda, stresi azaltacak ve motivasyonu artıracaktır (Ersarı ve Naktiyok, 2012: 82).

g) Cesaret: Yeni bir şirket kurmak cesaret ister. Girişimci liderler, bu cesarete sahip insanlardır. (Powell, 2010: 11). Girişimci liderin sahip olduğu cesaret, gözü karalık anlamında değil; bilakis hedefe ulaşmak için bilinçli olarak alınan risk anlamındadır. Girişimci liderler, herkesin yapmaktan korktuğu işleri denemeyi seven, ancak altından kalkabileceğine inandığı kadar risk almaya cesaret eden liderlerdir.

h) Belirsizliğe karşı tolerans: Belirsizliğe karşı tolerans, yapılacak işle ilgili yeterince detaylı bir bilgi olmadığı halde işi yapmaya niyetlenerek belirsizliği kabullenmek anlamına gelir (Chye Koh, 1996: 15; Sadeghi ve Esteki, 2010: 2008). Belirsizliğe toleransı yüksek olan birey, daha fazla bilgi aramaksızın, belirsizlik ortamında bile verdiği kararı uygulayabilen kişidir (Teoh ve Foo, 1997: 72). Yapılan araştırmalara göre, girişimcilerin belirsizliğe karşı toleransları profesyonel yöneticilere ve diğer kişilere oranla daha yüksektir (Shane ve diğ., 2003: 265-266). Bir anlamda girişimci liderler, belirsiz ve çalkantılı ortamlarda cesurca kararlar alıp bu kararları da uygulayabilen liderlerdir.

İ) Güçlü içsel motivasyon: Motivasyon, hedefe ulaşma hususunda kişinin göstermiş olduğu tutarlılık ve kararlılık sürecidir (Robbins ve diğ., 2013: 236).

Motivasyon içsel ve dışsal motivasyon olarak ikiye ayrılabilir (Cecere ve diğ., 2014: 164). İçsel motivasyon, kişinin dışsal ödüller, baskılar ya da teşviklerden ziyade işin doğasından dolayı içsel olarak motive olması anlamına gelmektedir. Dışsal motivasyon ise bireyin teşvik, ödül, terfi gibi dışarıdan gelen etkenlerle işi yapmaya arzulu ve istekli olmasını ifade etmektedir (Ryan ve Deci, 2000: 56-60). Girişimci liderler, içsel motivasyonları yüksek olan liderlerdir (Chan ve diğ., 2015: 161). Bir anlamda girişimci liderler yaratıcılıklarını, yeteneklerini ve becerilerini kullanmaya istekli ve bu hususta önüne çıkan fırsatları değerlendirmeye motive olan kişilerdir.

1.2.3.2. Covin ve Slevin’e (2002) Göre Girişimci Liderlerin Özellikleri

Covin ve Slevin (2002), girişimci liderliğin altı davranışla nitelendirildiğini ifade etmiştir. Bu davranışlar ve kısa açıklamaları Tablo 1.10’da gösterilmiştir.

Tablo 1.10. Covin ve Slevin’e (2002) Göre Girişimci Liderlerin Özellikleri

Üst Düzey Yöneticiler İçin Girişim Zorunlulukları	
Girişimci bir yeteneği destekleme	Kurumsallaştırılmış örgütsel yenilik kapasitesine ve girişimciliğe yatırım yapmak.
Mevcut iş modelini tehdit eden yenilikleri koruma	Örgütün ana faaliyetlerini yıkıcı ya da tehdit edici yenilikleri korumak ve gelişim dönemlerinde muhafaza etmek.
Fırsatları anlama	Fırsatları anlamak. Personel, işi ile alakalı fırsatları tanıyabilmeli ve takdir etmeli.
Baskın mantığın sorgulanması	Geleneksel stratejik uygulamalara, normlara, zihniyete meydan okumak, yenilik gelenek veya diğer sosyal ve psikolojik sınırlara hapsedilmemeli.
Aldatıcı basit soruları yeniden gözden geçirme	Temel soruları yeniden sorarak büyüme fırsatlarını belirlemeli. “Biz hangi işteyiz?”, “Bizim müşterilerimiz neye değer verir?” vb.
Girişimcilik–stratejik yönetim bağlantısı	Örgütün stratejik olarak önemli olan yenilik fırsatlarını tanıma ve girişim ve strateji sürecini entegre etme.

Kaynak: (Morris, Kuratko ve Covin, 2010: 334)

a) Girişimci yeteneği destekleme: Örgütsel kaynakların bir araya getirilerek bir görev performansı içinde örgüt üyelerinin birlikte çalışabilme ve yeni bir işi başarabilme kapasitesine girişimsel yetenek denir. Girişimsel yetenek, bir örgüt içinde fırsatları tanımlamak ve fırsatlardan yararlanmak için sistematik bir yetenek sergilendiği zaman var olmaktadır. Etkili bir girişimsel yeteneğin varlığı, pazar ve teknolojiyi öngörme ile alakalı olan fırsatları tanıma ve hızlı karar verme ile örgütsel esneklik gibi

fırsatlardan yararlanma kaynaklarını en iyi şekilde kullanmayı gerektirmektedir (Covin ve diğ., 2002: 312).

Bazı araştırmacılar, girişimsel yeteneğin dinamik bir yetenek türü olduğunu iddia etmiştir. Girişimsel yetenekler, fırsatların seçilmesi, değerlendirilmesi ve onlardan yararlanılması için özel bir sezgi gerektirmektedir. Ayrıca bu yetenekler ve sezgiler, fırsatların algılanması ve paylaşılması aracılığıyla firmaların değişmesini sağlayacaktır (Zahra ve diğ., 2011: 3). Bazı araştırmacılar ise, beşeri sermayenin stratejik girişimci davranışların kaynağı olduğunu iddia etmiştir. Bu hususta, beşeri sermayeyi geliştirmeyi vaat eden ve stratejik girişimciliğin önemini vurgulayan bir vizyonun, stratejik bir şekilde kaynakları yönetme yeteneği, yaratıcılık ve beceriklilik gibi bireylerin girişimsel yeteneklerini geliştirdiği ifade edilmiştir (Ireland ve diğ., 2003: 970).

b) Mevcut iş modelini tehdit eden yenilikleri koruma: İş modeli, “Firmanın müşterileri kim? Bu müşteriler ne istiyor? Firmanın en önemli değer yaratma önerisi ne olmalıdır? Firma bu önerisini nasıl yapmalıdır?” gibi sorular karşısında yöneticilerin karar vermesi gereken seçimler ve varsayımlardır. İş modeli, bir firmanın işini nasıl yapacağına ve gelirini nasıl elde edeceğine yardımcı olan iş stratejileridir. İş modeli oluşturma girişimcilik için önemli bir süreçtir. Girişimci liderler iş modeli ve yenilikler hakkında farklı bir düşünceye sahip olan liderlerdir. Bu liderler, yıkıcı yeniliği mevcut iş modeli için bir tehdit olarak görmemekte, aksine bu durumu potansiyel bir fırsat olarak değerlendirmektedir (Covin ve diğ., 2002: 312; Bingöl, 2013: 102).

İşgörenler bazen yeniliği örgütün ve kendilerinin çıkarları için bir tehdit olarak görmektedir. Bu durumda etkili girişimci liderler, yeniliğin potansiyel faydalarını tanımlamak için örgüt üyeleriyle bilgi paylaşmalı ve üyeleri yeniliği desteklemesi hususunda ikna etmelidir (Ireland ve diğ., 2003).

c) Fırsatları anlama: Bir örgütün üyeleri fırsatı anlayamadığı zaman fırsat açık bir şekilde üyelere tanıtılmalıdır. Bu davranış fırsatın anlaşılmasını kolaylaştıracaktır (Covin ve diğ., 2002: 316). İşgörenlerin girişimsel fırsatları izlemesi ve rekabet avantajlarını geliştirmesi için girişimsel fırsatlardan kendilerinin de yararlanacağını bilmeleri gerekmektedir. Girişimci liderler, bu fırsatların hem firmanın hem de bireylerin amaçlarına nasıl katkıda bulunacağını işgörenlere en iyi şekilde anlatacak

olan kişilerdir (Ireland ve diğ., 2003). Girişimci liderlerle birlikte orta düzey yöneticiler de fırsatların anlaşılmasında önemli bir rol üstlenmektedir.

Girişimci fırsatların algılanması ve desteklenmesi hususunda, orta düzey yöneticiler, örgütün alt kademelerinden gelen girişimci fikirleri değerlendirme konusunda kendilerini sorumlu hissederler. Aynı zamanda orta düzey yöneticiler, üst düzey yöneticilerden gelen yenilikçi bakış açılarını desteklemekte ve onların değer yaratıcı potansiyellerini ve hazırladıkları doğrudan raporlarını öncü uygulayıcılara, yani ilk düzey yöneticilere göndermektedirler. Orta düzey yöneticiler, konumları gereği fırsatları değerlendirici bir rol üstlenerek, hem üstlerinin yeniliğe bakışlarını hem de astlarının yenilik fikirlerini değerlendirmekte ve fırsat olarak gördüklerini desteklemektedirler (Morris ve diğ., 2010: 340).

d) Baskın mantığın sorgulanması: Baskın mantık, liderlerin işi nasıl anlamlandırdığını ve kaynakların tahsisi hususunda kararını verirken nasıl bir değerlendirme yaptıklarını ifade etmektedir. Baskın mantığın sorgulanması, firmanın fırsat ve avantaj araştırma davranışlarını etkileyen endüstri ve pazar hakkındaki önemli varsayımlarının geçerliliğinin periyodik olarak sorgulanmasını gerektirmektedir (Ireland ve diğ., 2003: 971).

Baskın mantık, yöneticilerin işi algılaması ve karar verirken çoğunluğun isteği etkisinde kalmasıdır. Bir şirketin baskın mantığı bireylerin algı ve hareketlerini geleneksel ve kabul edilen iş kuralları ile sınırlamakla ilgilidir. Üst düzey yöneticiler baskın mantığı sorgulayarak sıklıkla yeni ürünler, pazarlar, işler, iş modelleri ve stratejiler belirlemektedir. Yöneticiler baskın mantıkla yüzleşirse ve şirketin baskın geçerli mantığını sorgularsa girişimsel faaliyetlerde ilerleme görülecektir (Morris ve diğ., 2010: 336).

e) Aldatıcı basit soruları yeniden gözden geçirme: Girişimci liderler, firmanın rekabet ettiği pazarın canlılığını, amacını, başarının nasıl tanımlandığını ve ilişkili olduğu farklı hissedarlar hakkındaki soruları incelerler. Girişimci liderin bu soruları gözden geçirmesi, firmanın fırsat olarak neyi tanımladığını anlaması ve bu fırsatlardan yararlanmak için kaynakların nasıl yönetilmesi gerektiğine karar vermesi açısından önemlidir (Ireland ve diğ., 2003: 971).

Cevapları firmayı ve firmanın faaliyetlerini tanımlayan aldatıcı basit sorular firmada en temel işleri yapan kişilerin sorularıdır. “Hangi işteyiz?”, “Varlık sebebimiz nedir?”, “Müşterilerimiz neye değer verir?”, “Başarıyı nasıl ölçebiliriz?” gibi sorular buna dâhildir. Üst düzey yöneticiler, tipik olarak bu sorulara cevap verebilmektedir. Ancak bunlar tek, doğru ve kalıcı cevaplar değildir. Girişimci yöneticiler, düzenli olarak gelecekte büyüme fırsatlarını belirlemek için bu soruları gözden geçirirler (Morris ve diğ., 2010: 336).

f) Girişimcilik – stratejik yönetim bağlantısı: Girişimcilik, rastgele ya da gelişigüzel yapılan bir iş değildir. Genellikle, girişimcilik faaliyetlerinin stratejik yönetimle bağlantılı olduğu görülmüştür. Girişimcilik, yeni bir iş yapılırken stratejik plan içinde şirketin devamlılığını sağlayan önemli bir faaliyet olarak görülmelidir. Başka bir ifadeyle, firmalar kendi stratejik yönetim planları içinde girişimci faaliyetlerini yürütmek zorundadır (Morris ve diğ., 2010: 336). Bu nedenle etkili girişimci liderler, değer yaratmak için firmanın stratejik bir plan içinde girişimci faaliyetler yapması gerektiğine inanmaktadırlar. Firmanın değer yaratması, liderin girişimci düşüncesine paralel olan girişimsel ve stratejik bir kültür geliştirildiği zaman başarılı olur (Ireland ve diğ., 2003: 972).

1.2.3.3. Kuratko’ya (2007) Göre Girişimci Liderin Olumsuz Özellikleri

Kuratko’ya (2007) göre girişimci liderliğin olumlu yanlarının yanı sıra olumsuz yanları da vardır. Girişimsel risk, girişimsel stres ve girişimsel ego girişimci liderliğin olumsuz yanını oluşturmaktadır (Kuratko, 2007: 5).

Risk: Girişimci liderin olumsuz yanını ortaya koyan ilk bileşen risk almaya istekli olmasıdır. Girişimsel faaliyetler riski beraberinde getirmektedir. Doğru orantılı olarak yüksek ödül getirecek bir girişimsel faaliyet daha riskli olmaktadır (Davidsson, 2010: 224). Çok farklı risklerle karşılaşan girişimci liderler, riski dikkatli bir şekilde değerlendirmelidir. Girişimci liderin aldığı riskler en genel olarak dört alanda gruplandırılabilir. Bunlar; aile ve sosyal risk, finansal risk, kariyer riski ve psikolojik risk olarak ifade edilebilir (Kuratko, 2007: 5).

Girişimci lider, daima firmanın bulunduğu konumu sorgulamakta ve değiştirmeye çalışmaktadır. Bu durum risk almayı gerektirmektedir. Girişimci lider, uygun bir fırsatı

yakaladığında bunu hemen değerlendirip risk almaya gönüllü olacaktır. Ancak diğer hissedarlar risk almaya toleranslı değilse, ortak bir karar alabilmek için olumsuz çatışmalar ortaya çıkabilir (Roomi ve Harrison, 2011: 25).

Stres: Girişimci liderin olumsuz yanını ifade eden ikinci bileşen girişimsel strestir. Girişimci liderler, kaynaklara ulaşmak için çaba harcayan ve hatalarından dolayı sorumluluk alan kişilerdir. Bu kişiler büyük bir firmada çalışsalar bile ya yalnız ya da çok az işgörenle çalışırlar. Girişimci liderler, stresi ve onun yan etkilerini tolere etmeye gönüllüdürler (Akan, 1992; Buttner, 1992: 225; Kuratko, 2007: 5). Ancak stres, girişimci liderin isteklerini ve beklentilerini yerine getirmesine engel oluşturabilecek bir özelliğe de sahiptir. Stres bir girişimcinin başarısızlıklarının sorumluluğunu üstlenme yeteneğini zayıflatabilmektedir. Bu bağlamda girişimci liderin aşırı strese sahip olması onun olumsuz bir yanını oluşturmaktadır (Roomi ve Harrison, 2011: 25).

Girişimsel ego: Girişimci liderlerin üçüncü olumsuz özelliği girişimsel egolarının olmasıdır. Bu noktada girişimci liderler, şişirilmiş egolarının olumsuz etkileri ile karşılaşabilirler. Onlar aşırı derecede başarıyı isteyen kişilerdir. Bu durumda girişimcinin güvensizlik duygusu, kontrolü sağlamak için zorbalık kullanma, aşırı derecede başarı arzusu ve gerçekçi olmayan iyimserlik gibi davranışlar sergilemesine sebep olmaktadır (Kuratko, 2007: 5).

Girişimsel ego, girişimci liderin kendini tam olarak tanıyamamasına ve öz farkındalık eksikliğine sebep olmaktadır. Girişimci liderin kendini tam olarak tanıyamaması olumsuzluklar ortaya çıkarmaktadır. Girişimsel egosu yüksek olan girişimci liderler, gerçekçi olmayan bir başarı arzusuna ya da örgüt içinde güvensizlikten kaynaklanan aşırı kontrol etme isteğine sahip olan liderlerdir (Roomi ve Harrison, 2011: 25). Liderin bu arzuları örgüt içinde istenmeyen durumlara sebep olmaktadır.

Yukarıda ifade edilen görüşler çerçevesinde girişimci liderlerin genel olarak kabul edilen bazı özellikleri aşağıda ifade edilmiştir (Chen, 2007: 241-242; Kozłowski, 2010: 58; Zijlstra, 2014: 14):

- Girişimci liderler, stratejik değerler yaratmak için üyelerin yardımını alarak hayali senaryolar oluşturma yeteneğine sahip olan liderlerdir.

- Girişimci liderler, belirsizliğe karşı toleranslı, azimli, gayretli, istekli ve iletişim yetenekleri yüksek olan dinamik liderlerdir.
- Girişimci liderler, özerk bir şekilde hareket etmek isteyen, yenilik yapmaya ve risk almaya gönüllü olan, pazar fırsatlarıyla alakalı olarak rakiplerine karşı agresif olmaya eğilimli olan liderlerdir.
- Girişimci liderler, problemleri yaratıcı bir şekilde çözmek veya süreç oryantasyonunu uygulamak için değişim ajanları ve kolaylaştırıcı olarak hareket etmektedir.
- Girişimci liderler, daha yüksek amaçlar oluşturan ve sürekli bu amaçları geliştiren, kaliteli standartlar oluşturan, problem çözmelerinde insanlara yetki veren ve takımları yaratıcı olmaları için serbest bırakan liderlerdir.
- Girişimci liderler, diğerlerini motive eden, yöneten ve yönlendiren vizyon sahibi liderlerdir.

1.2.4. Girişimcilik ve Liderliğin Kesiştiği Noktalar

Cogliser ve Brigham 2004 yılında girişimci ve liderin; vizyon oluşturma, plan yapma, insanları yeniliğe ve yaratıcılığa yönlendirilme ve hem takipçileri hem de daha geniş bir kitleyi etkileme noktalarında kesiştiklerini ortaya koymuşlardır (Cogliser ve Brigham, 2004: 777).

Vizyon: Vizyon, bir işletmenin stratejilerinin motivasyonel ve entelektüel çerçevesini oluşturmaktadır. Hem girişimciler hem de liderler vizyon sahibi kişilerdir. Vizyon literatüründe işgörenler, sadece vizyonu uygulayacak kişi olarak görülürken; liderler, vizyonun sahibi olarak görülmektedir (Kopaneva, 2015: 2). Liderlik araştırmalarına bakıldığında vizyonun, karizmatik, dönüşümcü ve vizyoner liderlikle birlikte incelendiği dikkat çekmektedir (Cogliser ve Brigham, 2004: 778). Girişimcilik literatüründe vizyon, yenilik ve performansla ilişkilendirilmektedir. Ancak vizyon kavramı yenilik faaliyetlerini yönlendirmesine ve girişimsel performansı etkilemesine rağmen liderliğe göre girişimcilik alanında daha az dikkat çekmektedir (Hellström ve Hellström, 2002: 407). Baum, Locke ve Kirkpatrick 1998 yılında girişimsel büyümede vizyonun rolünü araştırmıştır. Bu araştırmanın sonucunda kısa, açık, soyut, gelecek

yönelimli ve ilham veren bir vizyonun girişimsel büyümeye ve girişimsel başarıya katkı sağlayacağı ifade edilmiştir (Baum ve diğ., 1998).

Etkileme: Liderlik, bir etkileme sürecidir (Yukl, 2002: 3). Sayısız liderlik tanımlarının ortak noktası, liderlerin paylaşılan amaçlar doğrultusunda takipçilerini yönlendirebilmek için onları etkiledikleri şeklindedir (Bolden, 2004: 4). Aynı şekilde etkileme, girişimcilerin de kullandığı önemli bir yetenektir. Girişimcilerin sadece fırsatları fark etmesi yetmez aynı zamanda bu fırsatlardan yararlanmaları için gerekli olan kaynaklara da ulaşmaları gerekir. Bu kaynaklara ulaşma noktasında başarılı girişimcilerin, diğerlerini etkilemede daha yetenekli oldukları görülmektedir (Cogliser ve Brigham, 2004: 179).

Yaratıcılık: Girişimcilerin ve liderlerin en önemli özelliklerinden biri de yaratıcı ve yenilikçi fikirlere sahip olmalarıdır. Yaratıcılık, yeni bir fikir üretmek anlamına gelirken; yenilik, bu fikri uygulamak anlamına gelir. Girişimciler, yaratıcı düşünceleri sonucunda fırsatları fark etmekte ve bu fırsatlardan yararlanarak yenilikler yapıp örgütsel performansı artırmaktadırlar (Mumford ve diğ., 2002: 705). Liderler ise, yeni bir fikrin üretilmesi ve uygulanması için takipçilerini ya da astlarını etkilemektedirler. Andrews 1967 yılında yaptığı bir çalışmada, yaratıcı insanların yenilik yapmasında, liderin rolünün önemli olduğunu vurgulamıştır (Cogliser ve Brigham, 2004: 179). Lider, başarısızlığın cezalandırılması korkusunu kaldırarak astlar arasında yaratıcılığı teşvik etmede önemli bir rol oynamaktadır (Jung, 2001: 187).

Planlama: Yönetim fonksiyonlarından biri olan planlama, kısa ve uzun vadeli amaçları gerçekleştirmek için izlenecek yolları belirlemektir (Koçel, 2015: 154-155). Planlama çalkantılı bir çevrede performansı artırmaya çalışan liderler veya girişimciler için oldukça önemlidir. Mumford, Schultz ve Osborn (2002) “Örgütlerde Planlama: Çok Katmanlı Bir Olay Olarak Performans” isimli çalışmalarında karmaşık ve dinamik çevrelerde planlamanın performans üzerinde büyük bir etki yaptığını ifade etmişlerdir (Cogliser ve Brigham, 2004: 779). Stratejik liderler ve yöneticiler, özellikle stratejilerini belirlerken planlamadan faydalanmaktadırlar (Boal ve Hooijberg, 2001: 537). Aynı şekilde girişimciler de girişimsel araştırmaların bilişsel aşamasında ön yargılardan kaçınmakta ve dikkatli planlar yapmaktadırlar. Yaptıkları bu planlar girişimcilerin

stratejik seçimler yaparken doğru tahminler yapmalarına yardımcı olmaktadır (Cogliser ve Brigham, 2004: 780).

1.2.5. Girişimci Liderliğin Yakın İlişki İçinde Olduğu Liderlik Türleri

Girişimci liderin görevi, örgütün kapasitesini artırmak ve bu hususta daha fazlasını yapmaları için paydaşları harekete geçirmektir. Örgütsel bağlamda, girişimci liderlik ile bağlantılı olan dönüşümcü, stratejik, takım odaklı ve değer odaklı liderliğin temel unsuru liderin girişimsel değişimi başarması için gereken faaliyetleri yapmasına olanak sağlamasıdır (Gupta ve diğ., 2004: 245).

Dönüşümcü Liderlik: Dönüşümcü liderler, izleyenlerin kişisel amaçlarıyla örgütsel amaçları bir araya getiren bu amaçlara ulaşma hususunda izleyenlerin performansları üzerine olumlu yönde etki yapan liderlerdir. Dönüşümcü liderler güçlü iletişim yeteneğine sahip, zeki, akıllı, problemleri kolay çözebilen, astlarını yönlendiren ve onlara koçluk yapabilen liderlerdir (Robbins ve diğ., 2013: 390). Girişimci liderlik, liderin izleyenlerinin ihtiyaçlarını karşılama vaadiyle örgütsel performansı artıracak değişimleri desteklemesi için izleyenlerini harekete geçirdiğinden dolayı dönüşümcü liderliğe benzemektedir. Ayrıca, girişimci liderliğin performansı açığa çıkarma yeteneği, firmanın ortaya çıkan çevresel koşullara uyum sağlama ihtiyacını karşılamada etkili olmaktadır. Dolayısıyla buradaki esas problem, mevcut geleneksel ama aynı zamanda da kariyer açısından güvenli faaliyetleri, yaratıcı girişimsel faaliyetler için terk etmek konusunda izleyenlerde bir istek oluşturmaktır (Gupta ve diğ., 2004: 245).

Dönüşümcü liderlik, bilinçli bir etkileme sürecidir. Dönüşümcü lider, vizyon ve ilham aşılayarak çalışanları yeni ve yaratıcı fikirler geliştirmeye ve bu fikirleri uygulamaya teşvik etmektedir. Onlar kendilerini bir değişim elamanı gibi görerek, rol modeli olarak faaliyet göstererek, sürekli öğrenmeye açık ve esnek yaklaşımlarla değişimi örgütün bütününe yöneltmeye çalışmaktadırlar. Bu özellikler göz önüne alındığında dönüşümcü liderliğin; yenilik, yaratıcılık, stratejik yenilenme ve risk almayı gerektiren girişimsel düşünce ve girişimci liderlikle yakın ilişkili olduğu açık bir şekilde görülmektedir (Naktiyok, 2004: 158).

Stratejik Liderlik: Stratejik liderler, örgütlerin uzun dönemde yaşamlarını sürdürmesi ve kısa dönemde finansal başarılarını devam ettirmesi yolunda aldıkları

kararları uygulaması için diğerlerini etkileme yeteneğine sahip olan liderlerdir (Rowe, 2001: 83). Girişimci firmalarda, bireyler ve firma performansı arasındaki ilişkide stratejik liderin rolü dikkat çekmektedir. Girişimcilik literatürü incelendiğinde, stratejik liderin firma performansına önemli derecede etki ettiği görülmektedir (Daily ve diğ., 2002: 338). Aynı şekilde örgütler firma performanslarını artırmak, çevreye uyum sağlamak ve uzun dönemde faaliyetlerini sürdürmek için girişimci lidere ihtiyaç duymaktadır. Bu bakımdan stratejik ve girişimci liderler firma performansını artırma noktasında benzerlik göstermektedir (Chen, 2007: 242).

Girişimciliğin; çevrede fırsat arama ve ortaya çıkan fırsatlarla, örgütsel değerler ve kaynaklar arasındaki dengeyi sağlama süreci olduğu ve girişimci liderde ise etkili takım yönetim sistemi geliştirme, örgütsel güce inanç, örgütsel çevrelerdeki sentez, merkezi olmayan kararlara motivasyon, güvenilirlik, beceri, esneklik, dinamizm gibi özellikler bulunması gerekliliği göz önünde bulundurulursa, stratejik liderin girişimsel sürecin merkezinde bulunduğu açık bir şekilde ortaya çıkmaktadır (Naktiyok, 2004: 159-160).

Takım Odaklı Liderlik: Takım odaklı liderler, ben yerine biz olmayı başaran ve astlarına da bu ruhu aşılayabilen liderlerdir. Takım odaklı liderler, karşılıklı güvenin olduğu bir ortamın oluşmasını sağlayan, takımın programını destekleyen, yapılacak iş hususunda tüm sorumluluğu alan, takımla üst yönetim arasındaki bağlantıyı kuran kişilerdir (İnce ve diğ., 2004: 438).

Girişimcilik için takımların önemi üyelerin birbirlerini değerlendirmesine olanak sağlamaktan, yenilikçi olmaktan ve sinerji yaratmaktan kaynaklanmaktadır. Takımlar, her bir üyenin bireysel olarak başarabileceğinden daha fazla şey başarmaktadır. Takım üyeleri birbirlerinin düşüncelerini değerlendirerek, yanlılık yapmaktan kaçınılmaktadırlar. Karşılıklı destek ve değerlendirme, takımın daha iyi kararlar almasını sağlamakta ve yeniliğe katkıda bulunmaktadır. Bu yararları nedeniyle, takımlar kullanılarak girişimcilik düşüncesi, yöntemi ve araçları günlük yaşama daha kolay aktarılabilir (Naktiyok, 2004: 152).

Lider girişimciler ya da girişimci liderler, girişimsel takımların oluşturulmasında önemli rol oynamaktadır. Greenberger ve Sexton (1988), girişimsel liderliğin firmada yenilik yapmak isteyen üst yönetim ekibi tarafından sergilenen bir davranış olduğunu

söylemiştir. Üst yönetim ekipleri yeni bir ürünü geliştirmek için liderlik davranışları sergileyerek diğerlerini etkileyebilmektedir (Chen, 2007: 241-242). Takım odaklı liderlik ve girişimci liderlik arasındaki benzerlik, her ikisinde de liderin yüksek düzeyde katılımı ve bağlılığı sağlamasından kaynaklanmaktadır (Gupta ve diğ., 2004: 245-246).

Değer Odaklı Liderlik: Değer odaklı liderler, örgüt kültürünü ve ortak değerleri kullanarak birbirine çok zıt fikirlerde olan astların aynı amaç için çalışmasını sağlayabilen liderlerdir. Değer odaklı liderler, ortak değerleri kullanarak yapılan işi anlamlı kılan, iş yerinde yabancılaşmayı önleyen ve verimliliği artıran kişilerdir. Değer odaklı liderler, örgüt içinde birliği ve beraberliği sağlayarak örgüt üyelerini bütүнleştirme, örgüte vizyon oluşturma, güven sağlama, üyeleri örgüte karşı sorumlu kılma, açık düşünme ve paydaş olmayı sağlama gibi faaliyetleri üstlenmektedir (Baloğlu, 2012: 1368).

Kouzes ve Posner'e (1993) göre değerler, örgütün her kademesinde çalışanların karşılaştıkları sorunlara bir rehber olarak, onların bağımsız ve sorumlu davranmalarını sağlayacak bir içsel pusula görevi görmektedir. Değerler, özellikle belirsizlik ve kaos durumunda bireylere ve örgütlere yol gösteren bir araçtır (Kouzes ve Posner, 1993: 53). Bu bağlamda, belirsiz ortamları fırsat olarak gören girişimci örgütler için değer odaklı yönetim oldukça önemlidir. House ve Aditya (1997) tarafından geliştirilen değer odaklı liderlik, liderin güçlü bir misyon ve vizyonu birleştiren bir ideolojiye sahip olduğunu iddia etmektedir. İdeoloji, liderin güçlü bir özgüvene ve inanca sahip olduğunu göstermektedir. Girişimci değer odaklı liderler ideolojiye, vizyona ve misyona kişisel olarak bağlı liderlerdir. Bu sebeple değerlerden ve inançlardan türeyen misyon ve vizyonlar onlara daha çekici gelmektedir (Zijlstra, 2014: 25).

Değer odaklı liderlik ile girişimci liderlik arasındaki benzerlik, liderin yüksek beklentileri olan bir vizyon oluşturma ve izleyenlere bu vizyonu gerçekleştirmeleri konusunda güven duyduğu mesajını vermesi noktasında ortaya çıkmaktadır. Aradaki farklılık ise örgütsel koşullardan kaynaklanmaktadır. Girişimci lider, girişimsel bir görevi yerine getirmesi hususunda izleyenlerinin uzmanlık yeteneklerine güvendiğini onlara hissettirir. Ancak onların olağanüstü bir çaba göstermeyeceklerini, yetenekleri çerçevesinde görevlerini yapacaklarını bilir (Gupta ve diğ., 2004: 246).

1.3. GİRİŞİMCİ DÜŞÜNME BİÇİMİ

Araştırmanın bu kısmında girişimci düşünme biçimi kavramı ve girişimci düşünme biçiminin bileşenlerinden bahsedilmiştir.

1.3.1. Girişimci Düşünme Biçimi Kavramı

Düşünme biçimi, bir kişinin algılama, düşünme, öğrenme, problem çözme ve başkalarıyla ilişki kurma konularında benimsediği bireysel yol; bilgiyi organize etme, temsil etme ve işlemede tercih ettiği alışılmış yaklaşım; bireylerin algılama, hatırlama ve problem çözmede benimsedikleri bireysel karakteristik stiller olarak ortaya konulabilir (Karabey, 2013: 145).

Girişimciler belirsiz ve değişken iş ortamlarında yeni fırsatlar arayan ve bu fırsatları en iyi şekilde değerlendirmeyi düşünen kişilerdir. Düşünme biçimleri (mindsets) bu açıdan umut verici bir yapı olarak görülmektedir. Düşünme biçimleri, bireyin etkileşimi ve deneyimi ile çevresine uyum sağlamasında geliştirilen, kolay işlenebilir stratejilerdir (Mathisen ve Arnulf, 2014: 82).

Girişimci düşünme biçimi, bir örgütte büyük ölçüde öngörülemeyen çevresel değişimlere hızlı bir biçimde uyum sağlamaya yönelik anlık karar verme avantajı sağlayan bilgi birikimidir (Graetz, 2002: 427; Antoncic ve Hisrich, 2004: 521). McGrath ve MacMillan (2000) girişimci düşünme biçimini, belirsizliğin faydalarından yararlanmaya çalışan ve onun üzerine odaklanan işletmelerde var olan bir düşünme yolu olarak görmüştür. Başarılı bir biçimde belirsizliğin üstesinden gelme yetenekleri olan örgütler daha iyi bir performans sergilemeye eğilimlidir. Bu sebepten dolayı girişimci düşünme biçimi, rekabet avantajına katkıda bulunan bir unsurdur (Roomi ve Harrison, 2011: 23).

Girişimci düşünme biçimi, hem bireysel hem de toplumsal bir olaydır. Başka bir ifadeyle girişimci düşünme biçimi, bireysel girişimciler kadar yöneticiler ve işgörenler için de önemlidir (Ireland ve diğ., 2003: 967). Girişimci düşünme biçimi sadece toplum üzerinde değil aynı zamanda endüstri üzerinde de etkilidir. Çünkü girişimci düşünme biçimi (mindset), yaratıcılığı beraberinde getiren reaksiyonlar ve düşünceler grubudur

(Cowdrey, 2012: 8). Bu yaratıcı düşünceler, endüstrinin akabinde toplumun gelişimine katkı sağlar.

Girişimciliği, fırsatları tanımlama olarak gören bazı araştırmacılar (Shane, 2000: 2) girişimci düşünme biçiminin de fırsat tanımlamada önemli bir özellik olduğunu ifade etmektedir. Ireland vd. girişimci düşünme biçimini bireyleri esnekliğe, yaratıcılığa, sürekli yenilik yapmaya ve yenilenmeye teşvik eden büyüme odaklı bir bakış açısı olarak tanımlamıştır. Ayrıca araştırmacılar girişimci düşünme biçiminin firmaların büyümesini sağlaması yanında bütün ekonominin de gelişmesine ve büyümesine katkıda bulunduğunu ifade etmişlerdir (Ireland ve diğ., 2003: 968).

Stratejik girişimcilik açısından bakıldığında, girişimci düşünme biçimi fırsatları yakalama ve uyanık olma ile ilgilidir. Diğer bir ifadeyle girişimci düşünme biçimi fırsatları tanımlama, değerlendirme ve beklenen sonuçlarla ilgili kaynakları tahsis etme üzerine odaklanmayı gerektirir. Uyanık olma ve fırsatları yakalayabilme yeteneği girişimcinin deneyimlerinin etkisi altında oluşan bilgi ve yetenekleriyle şekillenir (Obeng ve diğ., 2014: 503).

McGrath ve MacMillan (2000) özellikle, rekabet ve değişim hızının yüksek olduğu çevrelerde, stratejik yönetimin ana bir unsuru olarak girişimci zihniyetin kurumsallaşması gerektiğini ileri sürmüştür (McGrath ve MacMillan, 2000). Bu bağlamda girişimci düşünme yapısı, örgütün kültürünün şekillenmesini sağlamaktadır. Bununla birlikte örgüt kültürü de girişimci düşünme yapısının oluşumunu etkilemektedir.

Etkili bir girişimci kültür, firmaların stratejik bir şekilde kaynaklarını yönetmesini kolaylaştırır. Bir girişimci kültür sürdürülebilir rekabet avantajından faydalanabilmek için girişimci fırsatların sürekli araştırılmasını destekler. Girişimci kültür, liderin girişimci düşünme biçimiyle çalıştığı bir örgütte gelişir. Girişimci düşünme yapısına sahip olan insanlar belirsiz bir iş çevresi içinde var olan girişimsel fırsatları araştırır ve sonra onları kullanması için gerekli olan yetenekleri belirler. Bu sebeple girişimci kültür ve girişimci düşünme biçimi, iç içe girmiş ayrılmaz bileşenlerdir (Ireland ve diğ., 2003: 970-971). Kültürün yanı sıra toplumun yapısı ve eğitim sistemi de girişimci düşünme biçimi üzerinde etkilidir. Girişimcilik eğitimleri girişimsel davranışlar sergilemesi için girişimcileri cesaretlendirir. Aynı zamanda girişimcilik eğitimi girişimcilerin rol

modelleri gözlemleme, kendi işini kurma, önemli sorumluluklar alma, fırsatlar yakalama gibi sosyal deneyimler elde etmelerini sağlar (Pihie ve Sani, 2009: 341).

Sonuç olarak toplum yapısı, kültür, örgüt yapısı, eğitim vb. unsurların etkisiyle şekillenen girişimci düşünme biçiminin, değişimin çok hızlı olduğu belirsiz çevrelerde fırsatları yakalama ve bu fırsatlardan yararlanma hususunda işletmelerin ya da bireylerin izlediği düşünme yolu olduğu söylenebilir.

1.3.2. Girişimci Düşünme Biçiminin Bileşenleri

Girişimci düşünme biçimi dört bileşenden oluşmaktadır. Bunlar girişimci fırsatları tanımlama, girişimsel uyanıklık, reel opsiyonlar düşüncesi ve girişimci çerçeve şeklindedir. Sözü edilen bileşenler aşağıda ayrıntılı bir şekilde anlatılmıştır.

1.3.2.1. Girişimci Fırsatları Tanımlama

Girişimcilik, bireyin fırsatları tanımlaması ile başlayan ve bu fırsatlar sayesinde fayda sağlamaya yönelik bazı faaliyetleri yerine getirmesi ile devam eden bir süreçtir. Pek çok araştırmada, fırsat tanımlama girişimciliğin temeli olarak görülmekte ve fırsat tanımlama olmadan girişimciliğin gerçekleşmeyeceği vurgulanmaktadır. Zira Bygrave ve Hofer (1991) girişimciyi, fırsatı algılayan kişi; Timmons (1994) da girişimciliği, fırsatlar yaratma ya da var olan fırsatları algılama süreci olarak tanımlamıştır (Orwa, 2004: 2). Christensen ve Peterson (1990) girişimciliği, bir süreç ve fırsat tanımlamayı da bu sürecin başlangıç noktası olarak ortaya koymuştur (Orwa, 2004: 2). Girişimci, fırsata ilişkin herhangi bir faaliyete geçmeden önce, fırsatın ne olduğunu, yani çevresel unsurların kendisi açısından nasıl bir fırsat yarattığını açıkça ortaya koyabilmelidir (Ardichvili ve diğ., 2003: 116-117; Shane ve Venkataraman, 2007).

Girişimcilik, yeni mal ya da hizmetlerin üretildiği, keşfedildiği, tanımlandığı ve değerlendirildiği süreçtir. Girişimciliği tetikleyen fırsat tanımlama girişimcilik sürecinin ilk adımı olarak kabul edilir. Girişimcinin fikrinin desteklenmesi ve sermaye bulması için fırsat tanımlama önemli bir rol oynar (Schenkel, 2005: 41-42). Bu nedenle fırsat tanımlama başarılı girişimcilerin en önemli yeteneklerinden biri ve girişimcilik sürecinin de önemli bir parçasıdır. Kirzner (1973) fırsatları tanımlamayı, yeni bir

işletmenin kurulma sürecinde ya da öncesinde oluşturulan girişimci faaliyetlerin özü olarak ifade etmiştir (Orwa, 2004: 2).

Girişimcilik açısından önemli bir faaliyet olan fırsat tanımlama, girişimci düşünme biçiminin genel bir sonucu olarak görülmektedir (Ireland ve diğ., 2003: 968). Fırsat tanımlama, ekonomik değer yaratma potansiyeli olan, henüz yararlanılmamış ya da geliştirilmemiş ve toplum tarafından arzulanan yeni bir şey yaratmak için yararlanılan aktif bilişsel süreçtir (Baron ve Butler 2004: 52). Benzer bir ifadeyle fırsat tanımlama, belirli bireylerin zihninde gerçekleşen bilişsel olay ya da süreçtir (Baron, 2008: 333). Bu tanımlardan da anlaşıldığı gibi fırsat tanımlamanın zihinsel bir yönü vardır.

Girişimci fırsat tanımlamanın zihinsel yönünün yanı sıra bir de algısal yönü vardır.

Fırsat tanımlama, algılanan bir fırsatı kullanmak için organize olma (Bygrave ve Hofer, 1991: 16) veya fırsatları geliştirme noktasında yeni ve kârlı iş imkanlarını algılama (Kourilsky, 1995: 1-21) ve algılanan bu fırsatları hayata geçirmek için yeni işletmeler kurma veya kâr potansiyeli olan mevcut işletmelerin pozisyonunu önemli ölçüde geliştirme ihtimalini ifade etmektedir (Christensen ve diğ., 1990: 3).

Girişimci fırsatlar yeni mal, hizmet, hammadde ve organize yöntemlerinin tanıtıldığı ve ürünün üretim maliyetlerini aşan bir fiyattan satıldığı durumlarda oluşur (Shane ve Venkataraman, 2000: 220). Girişimci düşünme biçiminin bir sonucu olan girişimsel fırsatlar, girdilerin çıktılarına dönüştürülmesi sırasında kaynakların nispi değerinin yanı sıra bu kaynakların gelecekteki potansiyel değerlerine ilişkin farklı aktörlerin farklı inançlar yoluyla geliştirdiği bilgi asimetrisi sayesinde oluşur (Ireland ve diğ., 2003: 968).

Pazardaki bilgi asimetreleri sık sık girişimci fırsatların fark edilmesini sağlar. Asimetrik bilgi stokları fırsatların herkes için eşit tanımlanmadığını göstermektedir. Aslında herhangi bir nüfusun sadece bir alt kümesi belirli bir girişimsel fırsatı tanımlayacaktır. Sosyal ve demografik değişimler, yeni pazar bölümlerinin ortaya çıkması ve hükümet düzenlemelerindeki değişimler girişimci fırsatları oluşturan koşulları göstermektedir (Ireland ve diğ., 2003: 968).

Fırsatların tanımlanması, girişimci bir düşünceyi ya da konsepti iş gerçekliğine dönüştürmek için ihtiyaç duyulan kaynakları belirlemeyi gerektirmektedir. Kaynakların elde edilmesi, girişimci fırsatların takibi için şarttır. Bu durumda orta düzey yöneticilere daha fazla görev düşmektedir. Üst düzey yöneticiler tarafından görevlendirilen orta düzey yöneticiler kaynaklara ulaşma faaliyetlerini yürütmektedirler. Zira orta düzey yöneticiler, hem üstlerinden hem de astlarından gelen bilgi kaynaklarına erişebilmektedir (Morris ve diğ., 2010: 344).

Girişimci fırsatlarının tanımlanması, kollektif bir sorumluluk olarak görülmektedir. Bu nedenle, personel girişimci fırsatlara yönelik harekete geçmek için cesaretlendirilir ve desteklenir. Önemli olan, bu personelin girişimci fırsatları tanımları için doğru pozisyonlarda konumlandırılmalarıdır. Bu durum örgütü üretken hale getirir (Morris ve diğ., 2010: 342; Scarborough, 2011).

Sonuç olarak yöneticiler girişimci fırsatı tanımlarken, ilk olarak algıları vasıtasıyla nasıl bir değer oluşturacağını planlar ve onunla ilgili bilgiler toplarlar. Akabinde bu bilgilerin ışığı altında değer yaratacağına inandığı fırsatları değerlendirir ve bu fırsatları kullanıp kullanmayacağına karar verir. Girişimcilik sürecinde fırsatları tanımlama değerli ve önemli olaylardan biridir. Çünkü işletmeler girişimci fırsatları tanımlayabildiği zaman kaynaklarını en iyi ve en verimli şekilde kullanabilecektir.

1.3.2.2. Girişimsel Uyanıklık

Uyanıklık, başkalarının göremediği fırsatları algılayıp bu fırsatları tanımlamaya yönelik yapılan bir akıl yürütme biçimidir (Gaglio, 2004: 534). Kavramı ilk olarak 1973 yılında girişimcilik literatürüne tanıtan (Baron, 2006: 105) Kirzner, girişimsel uyanıklığı girişimsel fonksiyonun en etkili ve modern yorumlarından biri olarak kavramsallaştırmış (Foss ve Lyngsie, 2014: 77; Indrawati ve diğ., 2015: 15) ve girişimcilerin bilgiyi farklı bir şekilde kullanmada ve yeni fırsatları yakalamada uyanık olduklarını ortaya koymuştur (Uy ve diğ., 2015: 117). Kirzner'e (1979) göre uyanıklık, başkalarının göremediği fırsatları görebilme yeteneğidir (Tang ve diğ., 2012: 1). Minnitti (2004) uyanıklık ve fırsat tanımlama arasındaki ilişkiyi bilgi asimetrisi ile açıklamıştır. Ona göre bilginin asimetrik dağıldığı bir ortamda uyanık olan bireyler bu bilgiyi fırsata çevirebilir. Minnitti herkesin uyanık olduğu ve bilgi asimetrisinin

olmadığı bir çevrede girişimciliğin yapılamayacağını iddia etmiştir (Minniti, 2004: 639). Aviram (2010) uyanıklığı, fırsatı tanımlama noktasında sürekli tetikte olma şeklinde ifade ederken (Aviram, 2010: 114), Tang (2012) ise bilgiyi araştırma, tarama ve elde edilen bilgiler arasında ilişki kurma olarak tanımlamıştır (Tang ve diğ., 2012: 1).

Araştırmacıların uzun yıllar çalışmaktan kaçındığı bir konu olan girişimsel uyanıklık, fırsatın çekiciliğine ve girişimcinin yeteneğine bağlıdır. Girişimsel uyanıklık, beklenenden daha fazla para akışı sağlayacak işler tarafından tetiklenir (Alvarez ve Barney, 2002: 94). Girişimcinin belirsiz bir çevrede diğer girişimcilerin unuttuğu ya da göremediği potansiyel bir fırsatı yakalayıp yeni bir iş kurması için girişimsel uyanıklık yeteneğine sahip olması gerekir (Indrawati ve diğ., 2015: 14). Çünkü girişimsel uyanıklık, yeni ve yaratıcı iş fikirlerinin ortaya konulmasına büyük katkı sağlamaktadır (Mitchell ve diğ., 2007: 7). Girişimsel uyanıklığın olması güçlü bir girişimci düşünme biçiminin olduğunun göstergesidir. Öte yandan, yeni mal ve hizmetleri üretme ve müşteriler için değer yaratma yeteneğine sahip olan bireyler, girişimci düşünebilen ve girişimsel uyanıklığa sahip başarılı girişimcilerdir (McGrath ve MacMillan, 2000; Ireland ve diğ., 2003: 968).

Uyanıklık, yeni iş fırsatlarının tanımlanmasında oldukça önemli bir rol oynamaktadır. Uyanıklık var olan bilgilerle pazar ve müşteri ihtiyaçlarına yeni çözümler getiren ve halen var olmayan yeni mal ve hizmetleri hayal eden insanlara yardım eden bir yetenektir (Baron ve Ensley, 2006: 1331). Aslında uyanıklık, fırsatları tanımlama hususunda hazırlığı olan insanların fırsatları aktif bir şekilde aramasıdır (Baron, 2006: 105).

Sonuç olarak girişimsel uyanıklık, fırsatları tanımlayabilmek için bilginin araştırılması, toplanması ve faydalı olan bilgilerin seçilerek fırsata dönüştürülmesi faaliyetlerini kapsamaktadır. Girişimsel uyanıklığa sahip olan bireyler, çevresindeki değişimi fark eder ve bunları bir fırsat olarak algılayıp yeni bir iş kurmak için bu fırsatları kullanabilirler.

1.3.2.3. Reel Opsiyonlar Düşüncesi

Opsiyonlar, değeri başka bir varlığın değerine bağlı olarak değişen türev ürünlerdir. Opsiyonların ilk kullanımı Finikelilere ve Romalılarına kadar dayanmaktadır.

Opsiyonlar, 17. yüzyılda Hollanda’da yaygın bir şekilde kullanılmaya başlanmıştır. Ayrıca 1973 yılında Şikago opsiyon borsasında yer alan opsiyon sözleşmeleri opsiyon piyasasının gelişmesine katkı sağlamıştır (Yalçiner ve diğ., 2011: 237).

Finansal açıdan düşünüldüğünde opsiyon, önceden belirlenmiş bir tarihte önceden belirlenmiş bir fiyattan belli bir malı satmak ya da almak için yapılan bir anlaşmadır (Chambers, 2012: 57). Reel opsiyonlar ise, finansal opsiyonlar gibi aynı koşulları gerektirir; fakat finansal değerler/varlıklardan ziyade firmanın stratejilerini seçerken ve uygularken kullandığı beşeri, örgütsel ve finansal sermaye gibi reel değerler/varlıklar açısından yazılı hale getirilir (Barney, 2002). Real opsiyon belirsizliğin olduğu durumlarda daha fazla önem kazanmaktadır (Mun, 2002). Stratejik esnekliği artıran reel opsiyonlar düşüncesi, firmaların ve girişimcilerin fırsatları izlemelerine ve belirsizliğin üstesinden gelmelerine yardım eder (Mosakowski, 2002: 116).

Reel opsiyonlar düşüncesi kuramında rol oynayan iki önemli kavram vardır. Bunlar “belirsizlik ve yatırımın geri dönmesi”dir (Ketchen ve diğ., 2007). Belirsiz bir ortam olmadığı zaman yöneticiler yatırım yapacakları alanda daha fazla bilgi edinerek önlerini daha iyi görür ve yatırım yaparken uygulayacağı stratejilerini daha iyi belirlerler. Ancak belirsiz bir ortamda durum daha farklı bir hal almaktadır. Belirsiz ortamda yöneticinin karşısına birçok fırsat çıkabilir. Yönetici bu fırsatları yakalama hususunda yapılan sınırlı bir yatırımla belirsizliği azaltarak yatırım yapılacak fırsat hakkında bilgi sağlayabilir (Miller ve Folta, 2002: 659).

Firmalar bazı durumlarda reel opsiyonlar mantığını kullanarak yakaladıkları fırsata sınırlı bir yatırım yapabilirler. Bir reel opsiyon mantığı kullanılarak yapılan bu sınırlı yatırımlar gelecekte yapılacak yatırımların daha fazla kârlılık getirmesi için firmaya ön bir bilgi sağlar. Böylece firmalar fırsatları takip etme veya etmeme kararını verirken daha emin olurlar. Opsiyonlar yaklaşımının başarılı bir şekilde kullanılması firmaların en değerli fırsatlar üzerine odaklanarak kaynak israfını minimize etmesini sağlar (Ireland ve diğ., 2003: 969).

Stratejik yatırım kararları bir firmanın geleceğini şekillendirdiğinden, bu kararları vermek oldukça zor bir iştir. Bu noktada kararların doğru verilmesi, karmaşık problemlerin doğru çözümlenmesine ve opsiyonların doğru değerlendirilmesine

bağlıdır. Reel opsiyonlar, gelecekteki esneklikleri ve zamanlamayı da göz önüne alarak bu karmaşık problemlere çözüm sağlamaktadır (Botteron, 2001: 477-478).

Reel opsiyonlar düşüncesine göre, küçük işletmelerin, küçük ölçekli ve hızlı geribildirim alınabilen yatırımlar yapması veya büyük ölçekli yatırımlar yapılacaksa stratejik işbirlikleri kurması gerekmektedir (Ketchen ve diğ., 2007). Myers'in (1977) geliştirdiği reel opsiyonlar kuramına göre üst düzey yöneticiler, stratejik esneklik yakalayabilmek için büyük ölçekli yatırımlardan kaçınmak isteyecektir. Ayrıca üst düzey yöneticiler, küçük ölçekli yatırımlar yaparak gelecekteki fırsatlardan yararlanmaya ve stratejik esnekliği korumaya çalışacaklardır (Myers, 1977; Sharp, 1991: 71). Çünkü var olan yatırımlar gelecekte işletmenin karşılaşacağı fırsatları kullanmasını etkileyecektir (Miller ve Folta, 2002: 659).

1.3.2.4. Girişimci Çerçeve

Girişimci çerçeve, amaçları belirleme, bir fırsat kayıt kütüğü oluşturma, girişimci fırsatları keşfetmek için gerekli olan stratejilerin başlatılacağı zamanı belirleme gibi faaliyetleri içermektedir. Girişimci çerçevenin içerdiği bu faaliyetler sayesinde firmalar hangi kaynakların nerede kullanılması gerektiğine kolayca karar verebilmektedir. Kaynakların paylaşılması amacıyla firmaların alternatifleri değerlendirmesi gibi davranışlardan emin olabilmesi için girişimci çerçevenin proje ve zamana karşı sürekli olarak kullanılması gerekir. Girişimci düşünme biçimi, girişimci bir çerçevede uygulandığında firmaların refah yaratma potansiyelini daha da artıracaktır (Ireland ve diğ., 2003: 970). Çünkü hem girişimci düşünebilme yeteneği hem de bu düşünceyi nasıl uygulayacağı hakkında planları olan firma, fırsatları değerlendirip başarıya ulaşabilecektir.

Girişimci çerçevenin faaliyetlerinden olan fırsat kayıt kütüğü, firmanın girişimci fırsatları kaydettiği yerdir. Firmalar refah yaratmak için değerlendirilmesi gerektiğini düşündüğü durumları fırsat kütüğüne kaydetmektedir (McGrath ve MacMillan, 2000). Firmaların bir kayıt kütüğü içine tüm fırsatları yerleştirmesi onları görünür kılacak ve firmaların fırsatları takip edebilmesi için ihtiyaç duyduğu yetenekleri kullanmasını sağlayacaktır (Ireland ve diğ., 2003: 970). Ancak firmaların fırsatları kayıt kütüğüne kaydedebilmesi için öncelikle fırsatları tanımayı ve izlemeyi bilmesi gerekmektedir. Bu

bağlamda fırsatların izlenmesi strateji ya da avantaj arama davranışı açısından değerlendirildiğinde, fırsatlar firmaların yeteneklerine bağlı olarak izlenebilmektedir (De Carolis, 2003: 29).

Girişimci çerçeve, fırsat kütüğüne yazılan bilgiler aracılığıyla zamanı geldiğinde girişimci fırsatlardan faydalanması için firmayı yönlendirmektedir. Fırsatçı bir stratejiyi takip eden firmalar hızlıca hareket ederek girişimci fırsatları kullanmaya ve değerlendirmeye odaklanmaktadır. Ancak savunmacı bir stratejiyi takip eden firma girişimci fırsatlardan yararlanmanın tam zamanını beklemekte ve risk almaktan çekinmektedir (Ireland ve diğ., 2003: 970). Bu bağlamda hem fırsatçı hem de savunmacı stratejiler belirleyen firmalar için girişimci çerçeve faaliyetleri yön gösterici olacaktır.

Sonuç olarak girişimci düşünme biçiminin bileşenlerinden sonuncusu olan girişimci çerçeve, girişimcilikle ilgili bilgilerin, planların, fırsatların ve avantajlarının\dezavantajların düzenli bir şekilde yazılmasını ifade eder. Geçmişteki girişimci bir faaliyetle ya da düşünceyle ilgili tüm bilgilerin kayıtlı olması gelecekte yapılacak girişimsel faaliyetlerin daha başarılı olmasını sağlayacaktır. Bu bağlamda girişimsel çerçeve, yapılacak girişimsel faaliyetlere ve belirlenecek stratejilere yön verecektir.

1.4. REKABET STRATEJİLERİ

Araştırmanın bu kısmında rekabeti etkileyen faktörlerden ve rekabet stratejilerinden (farklılaştırma stratejisi, maliyet liderliği ve odaklanma stratejisi) bahsedilmiştir.

1.4.1. Rekabet Stratejisi Kavramı

Rekabet, nispeten adil bir yarışma ortamında belirlenmiş olan kurallara bağlı kalarak (Türkkan, 2001: 69) müşterilerin ihtiyaç ve isteklerini karşılamak ve kâr elde etmek için değer yaratan stratejilerle pazarda gösterilen mücadele olarak tanımlanabilir (Ülgen ve Mirze, 2013: 255). Strateji, temel yetkinlikleri kullanmak ve rekabet avantajlarını kazanmak amacıyla tasarlanan faaliyetler ile bir araya getirilmiş ve koordine edilmiş kararlar kümesidir (Hitt ve diğ., 2012: 4). Rekabet stratejileri ise, bir

firmanın seçtiği pazarda veya pazar bölümünde nasıl rekabet edeceğini, ürün veya hizmetleriyle rakiplerine nasıl karşı koyacağını ve müşterisi için nasıl değer yaratacağını açıkça ortaya koyan stratejilerdir (Naktiyok, 2016: 3). Diğer bir deyişle rekabet stratejileri, rakiplerin ve müşterilerin dâhil olduğu dış çevre koşullarında firmaların iş stratejilerinin yönünü temsil etmektedir (Espino-Rodríguez ve Lai, 2014: 10).

Rekabet stratejisi, var olan rakiplere ve ikame ürünlere karşı müşterilerin istek ve ihtiyaçlarını karşılayacak yeni mal ya da hizmet üreterek rekabet avantajı sağlamakla ilgilidir (Phills Jr, 2005). Başka bir ifadeyle rekabet stratejisi, rekabetin olduğu ortamda rekabet avantajının nasıl elde edileceği ve rekabet üstünlüğünün nasıl sağlanacağıyla ilgilenmektedir (Johnson ve diğ., 2011). Rekabet stratejilerinin asıl amacı, sektörde var olan kuralları firmanın lehine çevirip rekabet üstünlüğünün elde edilmesini sağlamaktır (Karlöf ve Lövingsson, 2005: 268-272). Firmalar rekabet üstünlüğü elde edebilmek için rekabet avantajı oluşturmak zorundadır. Rekabet avantajı bir firmanın rakipleri karşısında üstünlük elde etmesi ya da en azından mevcut konumunu koruyabilmesi anlamına gelmektedir (Thatte, 2007: 42). Bir firma rakiplerinin kopyalayamayacağı ya da çok maliyetli bir şekilde kopyalayabileceği bir stratejiyi uyguladığı zaman rekabet avantajına sahip olur (Hitt ve diğ., 2012: 5). Ayrıca rekabet avantajı bir örgütün kritik yönetsel kararlar alarak rakiplerinden farklı şeyler ortaya koyup rakipleri üzerinde savunulabilir bir pozisyon oluşturma yeteneğine sahip olduğu zamanda oluşur (Li ve diğ., 2006: 111). Rekabet avantajı elde eden firma rakibinden daha önde olur ve rakibini savunma pozisyonuna iter.

Rekabet avantajı oluşturulması ve bu avantajın sürdürülebilmesi için değer yaratmak gerekir. Sektör ortalamasının üstünde kâr elde eden firmanın, birçok rakibine oranla daha fazla rekabet avantajına sahip olduğu söylenebilir. Bunun için de firmaların rakiplerine kıyasla müşteri gözünde daha fazla değer yaratması gerekmektedir (Chevalier-Roignant ve Trigeorgis, 2011: 66). Stratejik rekabet, bir firmanın değer yaratma stratejisini başarılı bir şekilde hazırladığı ve uyguladığı zaman başarıya ulaşmış olur (Hitt ve diğ., 2012: 4). Tüketicilerin rakip ürünlere oranla bir ürüne daha fazla fiyat vererek satın almayı kabullenmesi durumunda müşteri gözünde değer yaratılmış olduğu anlaşılır.

Küreselleşme ile birlikte firmalar yerel rakiplerinin yanı sıra küresel rakipleriyle de rekabet etmek zorunda kalmışlardır. Bu şiddetli rekabet ortamında başarılı stratejiler uygulayabilmek için köklü değişiklikler yapmaya başlamışlardır (Bovet ve Sheffi, 1997: 17). Başarılı strateji, çevresel koşulların doğru yorumlanmasına ve bu koşullara uygun örgütsel tepkiler verilmesine bağlıdır (Brown ve Iverson, 2004: 378). Bir firmanın kendine uygun bir rekabet stratejisi belirlemeden gelişi güzel faaliyetlerle başarıya ulaşması imkânsızdır. Firmalar kendilerine uygun olan en ideal rekabet stratejisini seçmek zorundadır.

Bir endüstride çok sayıda firma faaliyet göstermektedir. Bunların her birinin farklı yetenekleri, becerileri, müşterileri, zayıf ve üstün yönleri vardır. Rekabetin yönünü firmaların bu farklı özellikleri belirlemektedir (Naktiyok, 2016). Firmalar rekabet stratejilerini belirlerken endüstrinin yaşam dönemini, sahip oldukları varlıkları, kaynakları ve yetenekleri göz önüne almaları gerekir. Firmanın müşterileri, tedarikçileri, rakipleri gibi yakın çevresini oluşturan grupların oluşturduğu fırsatlar ya da tehditler rekabetin şiddetini etkileyecektir (Karabey, 2016).

Sonuç olarak iyi bir rekabet stratejisi izleyen firma, müşterilerini tatmin eder ve rakiplerine karşı rekabet üstünlüğü sağlar. Küresel bir rekabet ortamının olduğu günümüzde, rekabet üstünlüğünün elde edilmesi değişen koşulların göz önüne alınarak yeni stratejilerin geliştirilmesine bağlıdır. Rekabet yönünün değişmesi, yeni fırsat ve tehditleri beraberinde getirecektir. Bu bağlamda yeni fırsatlardan yararlanıp tehditlerden kaçınmak için değişen duruma uygun yeni stratejilerin belirlenmesi gerekebilir.

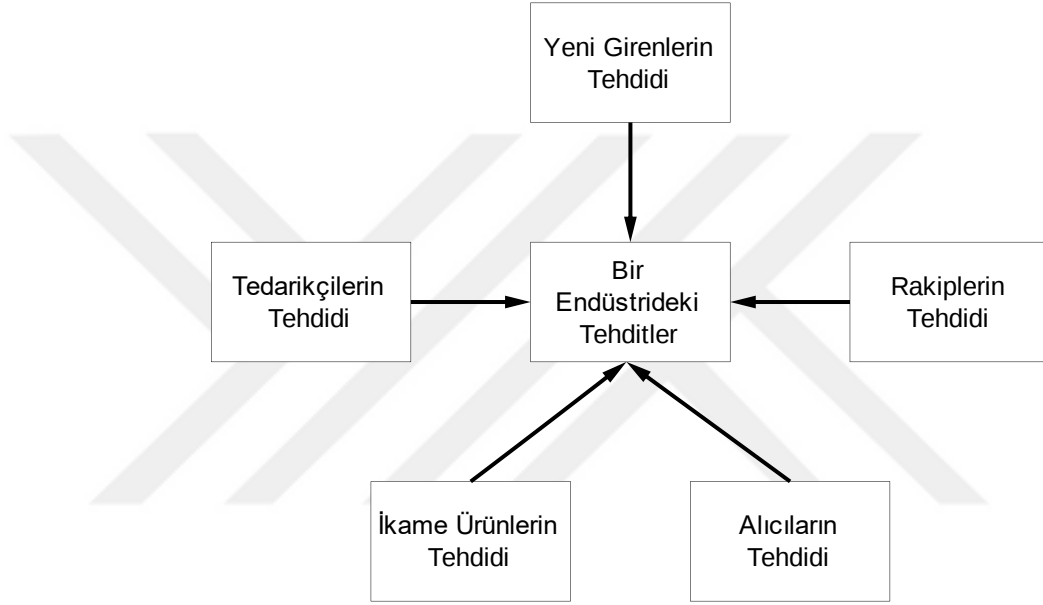
1.4.2. Rekabeti Etkileyen Faktörler: Porter'ın Beş Güç Faktörü

Endüstride var olan rekabeti analiz etmek için kullanılan en kapsamlı yöntemlerden birisi Michael Porter (1980-1985) tarafından geliştirilen beş güç modelidir. Porter bu modelinde, endüstride var olan veya endüstriye yeni girecek olan bir firma için endüstrinin çekiciliğini belirlemeye ve firmanın ortalamanın üzerinde getiri elde edebilmesi için nasıl rekabet etmesi gerektiğini belirleyen faktörler üzerine odaklanmıştır (Porter, 2008). Porter işletmelerin rekabet gücünü ve pazardaki rekabetin şiddetini etkileyen bu faktörleri beşe ayırmıştır (Kim ve Oh, 2004: 66).

Bunlar:

- Yeni girenlerin tehdidi (Threat of new entrants)
- Tedarikçilerin pazarlık gücü (Bargaining power of suppliers)
- Müşterilerin pazarlık gücü (Bargaining power of buyers)
- İkame ürünlerin yarattığı tehdit (Threat of substitute products or services)
- Endüstrideki mevcut rakiplerin rekabeti (Rivalry among existing competitors)

Porter tarafından geliştirilen pazardaki rekabetin şiddetini etkileyen bu beş tehdit unsuru Şekil 1.10'da gösterilmiştir.



Kaynak: (J.B. Barney ve Hesterly, 2012: 54)

Şekil 1.10. Porter'ın Beş Güç Modeli

1. Yeni Girenlerin Tehdidi

Porter'ın beş güç modelinde ifade ettiği ilk güç yeni girenlerin oluşturduğu tehdittir. Yeni giren firmalar terimi endüstride kısa bir süre önce faaliyete başlamış ya da kısa bir süre sonra faaliyete başlayacak olan firmaları ifade etmektedir (Barney ve Hesterly, 2012: 36). Yeni girenlerin tehdidi, endüstride yer edinmek isteyen girişimcilerin mevcut firmaların pazar payına ortak olma isteğini ifade etmektedir. Mevcut firmalar, yeni girenlerin oluşturduğu bu tehdide giriş engelleri koyarak tepki verecektir. Bir endüstride giriş engelleri fazlaysa muhtemelen bu endüstri girişimcilere çekici gelmeyecektir (McAfee ve Mialon, 2004). Ancak endüstrideki firmalar yüksek oranda kâr elde ediyorsa, bu endüstri büyük bir olasılıkla girişimcilerin dikkatini

çekecektir. Kâr elde edeceğini düşünen girişimciler bu endüstride faaliyet gösterecek yeni firmalar kurmak isteyecektir (Besanko ve diğ., 2009).

Pazara yeni giren firmalar, pazar payı elde etme arzusu ile yeni üretim kapasitelerini ve kaynaklarını kullanarak endüstrideki mevcut firmaların kârına ortak olmak isteyecektir. Mevcut firmalar ise, endüstriye önceden girmiş olmanın avantajlarına sahip olmasına rağmen tehlikeyi yok etmek için yeni girenlerin tehdidini azaltmaya çalışacaklardır (Naktiyok, 2016: 5). Mevcut firmalar yeni girenlere kıyasla, hem piyasayı daha iyi tanımaktadırlar hem de her türlü maliyet avantajına sahiptir. Endüstriye yeni giren firmalar öğrenme sürecini yaşayacağı için deneyim edinme maliyetleri de dâhil birçok maliyete katlanmak zorunda kalacaktır (White, 2004: 208).

Endüstriye yeni giren firmaların karşılaşacağı engeller aşağıdaki gibi sıralanabilir (Baloch ve Inam, 2010: 105):

- Ölçek ekonomisi
- Sermaye ihtiyacının yüksekliği
- Ürün farklılaştırma
- Müşterilerin bir üründen vazgeçip diğerini tercih etme maliyetinin yüksekliği
- Dağıtım kanallarına ulaşma güçlüğü
- Var olan firmaların ölçek ekonomisi dışındaki maliyet avantajları
- Hükümet politikaları

2. Müşterilerin Pazarlık Gücü

Müşterilerin pazarlık gücü, müşterinin daha kaliteli bir ürünü ya da hizmeti daha ucuz bir fiyata alabilmek için pazarlık yapabilme gücünü ifade etmektedir (Botten ve McManus, 1999). Müşterilerin pazarlık gücünün rekabet üzerindeki etkisi arz-talep ilişkisine göre değişmektedir (Besanko ve diğ., 2009). Müşterilerin pazarlık gücü alacağı mal ya da hizmeti birden fazla firmadan kolay bir şekilde alma imkânına sahip olduğu zaman artar. Diğer bir deyişle müşteri sayısının ve ürün farklılaştırmasının az olduğu bir sektörde müşterinin pazarlık gücü artar. Müşterilerin pazarlık gücünün artması firmaları daha ucuz satış yapmaya, kaliteyi artırmaya ve daha fazla hizmet sunmaya zorlayabilir. Bu durum da firmaların gelirinde bir azalmaya yol açacaktır (Porter, 2008: 30).

Müşterinin pazarlık gücünü etkileyen faktörler aşağıdaki gibi sıralanabilir (Tavitiyaman ve diğ., 2011: 649):

- Müşterilerin büyük miktarda alım yapması
- Müşterilerin aldığı ürünlerin standart ve farklılaştırılmamış olması
- Müşterilerin geriye doğru dikey bütünleşme yapabilmesi
- Müşterilerin tedarikçi değiştirme maliyetleri ve bunu uygulayabilme kolaylığı
- Müşterilerin sayılarının az olması
- Müşterilerin aldığı ürünlerin onlar için önemli bir maliyet unsuru olması

3. Tedarikçilerin Pazarlık Gücü

Tedarikçi, firmanın üretim yapabilmesi için gerek duyduğu hammadde, sermaye, emek vb. girdileri istenilen kalitede, fiyatta ve zamanda elde etmesini sağlayan kişi ya da örgüttür (White, 2004: 209). Her firma üretim yapabilmek için iş gücü, hammadde ve servis gibi girdilere ulaşmak zorundadır. Bu girdileri sağlayacak olan tedarikçilerde durumu kendi lehlerine çevirmek isteyeceklerdir (Ehmke ve diğ., 2004). Tedarikçiler fiyatları arttırma, girdileri zamanında sağlamama, satın alınan ürün veya hizmetlerin kalitesini düşürme tehdidiyle üretim faaliyetlerini ve kârı etkileyerek pazarlık gücü elde edebilirler (Porter, 2008).

Tedarikçilerin pazarlık gücünü etkileyen faktörler aşağıdaki gibi sıralanabilir (Karlöf ve Lövingsson, 2005):

- Endüstriye az sayıda tedarikçinin hâkim olması
- Tedarikçilerin ikame malların tehdidi altında olmaması
- Tedarikçinin ürünlerinin müşteri için önemli bir girdi olması
- Tedarikçilerin ileriye doğru dikey bütünleşme gerçekleştirme olasılığı
- Endüstrideki firmaların tedarikçilerin ürünleri için önemli bir müşteri olarak görülmemesi
- Tedarikçinin yüksek ölçüde farklılaştırılmış ürünler üretmesi

4. İkame Ürünlerin Tehdidi

İkame ürün, benzer ihtiyacı karşılamada birbirinin yerine kullanılabilen alternatif ürün anlamında kullanılmaktadır. İkame ürünlerin varlığı, fiyatların yükselmesi durumunda müşterinin alternatif ürünlere yönelme eğilimini arttırmaktadır (Rosato, 2016: 2). Başka bir ifadeyle endüstride ikame ürünlerin var olması, müşterilerin fiyata duyarlı olmasını sağlayacaktır. Müşteriler fiyat değiştiğinde ucuz olan ikame ürünü tercih etmeye daha eğilimli olacaktır. Ayrıca müşteri ikame ürünün çok daha kaliteli ve iyi olduğuna inanıyorsa, pahalı olsa bile ikame ürünü tercih edecektir (Naktiyok, 2016: 9). Örneğin uçakla seyahat etmek hızlı trenle seyahat etmeye göre daha pahalı olmasına rağmen Paris–Brüksel ve Paris–Londra güzergâhlarında uçak biletlerinde mevsimsel indirim ve fiyat rekabetinin çok yoğun yaşanmasının sonucu olarak uçakla seyahat müşteriler tarafından tercih edilebilmektedir (Di Pietrantonio ve Pelkmans, 2004: 32).

İkame ürünlerin tehdidini etkileyen faktörler aşağıdaki gibi sıralanabilir (Lynch, 2000: 129):

- Ürünün modasının geçme olasılığı
- Müşterilerin ikame ürüne kolayca geçiş yapabilme olasılığı
- Müşterilerin ikame mala geçişini engelleyecek fazladan hizmet sunma olasılığı
- Fiyatlar düştüğünde veya sabit tutulduğunda kâr marjındaki düşüş olasılığı

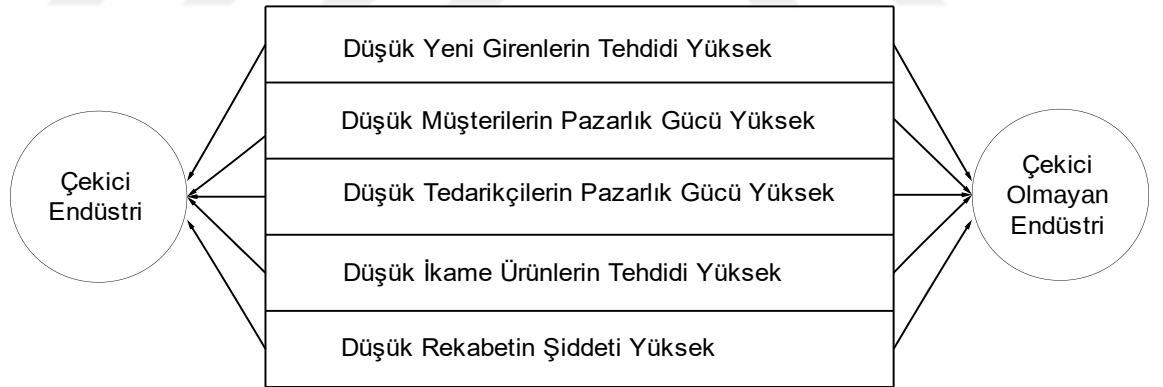
5. Endüstrideki Mevcut Rakiplerin Rekabeti

Rakipler, aynı sektörde benzer ürünler üreten ve aynı kaynaklar için mücadele eden firmalardır. Rakipler arasındaki rekabet, en yüksek pazar payını almak için firmaların yaptığı hamlelerin sonucunda oluşur (Besanko ve diğ., 2009). Başka bir deyişle rakipler arasındaki rekabet, aynı müşteri grubuna sahip olan firmaların ürettiği benzer ürün ve hizmetlerle bu müşterilere ulaşmaya çalışırken yaşadığı rekabetin şiddetini ifade etmektedir (Johnson ve diğ., 2011). Bir endüstrideki firmalar reklam yapmak, fiyat azaltmak, satış sonrası hizmetleri artırmak, ürüne garanti vermek, teknoloji geliştirmek vb. hamlelerle rekabetin şiddetini artırabilir. Rekabetin şiddetinin artması, firmanın kârlılığının azalması anlamına gelir (Besanko ve diğ., 2009). Endüstrideki rakipler arasındaki rekabetin yoğunluğu M. Porter'ın geliştirdiği diğer dört faktörden de etkilenmektedir (Johnson ve diğ., 2011).

Bir endüstride rakipler arasındaki rekabetin şiddetini etkileyen faktörler aşağıdaki gibi sıralanabilir (Barney ve Hesterly, 2012: 61):

- Benzer büyüklüğe sahip çok sayıda rakibin olması
- Endüstrinin yavaş büyümesi
- Yüksek sabit maliyetler ve üretim kapasitesini değiştirmenin etkileri
- Ürün farklılaştırmanın yetersiz olması

Yukarıda da açıklandığı gibi Porter'ın beş güç analizi, firmanın pazar alanını ya da endüstriyi etkileyen faktörleri ortaya koymaktadır. Bu faktörlerin durumuna göre, endüstrinin kârlılığı ve dolayısıyla çekici bir endüstri olup olmadığı belirlenebilir. Şekil 1.11'de görüldüğü gibi beş gücün düşük olduğu endüstrilerde rekabetin şiddeti azalmakta ve endüstri firmalar için daha çekici hale gelmektedir. Ancak beş gücün yüksek olduğu endüstrilerde rekabetin şiddeti artmakta ve bu sebeple endüstri çekiciliğini kaybetmektedir. Sonuç olarak firmalar endüstrinin çekiciliğine ve bu beş gücün kendilerini etkileme olasılığına bakarak durumu avantajlarına çevirecek şekilde stratejiler geliştirmektedirler (Naktiyok, 2016).



Kaynak: (Naktiyok, 2016)

Şekil 1.11. Endüstrinin Çekiciliğini Belirleyen Faktörler

6. Tamamlayıcılar

Adam Branderburger ve Barry Nalebuff yaptıkları araştırmanın sonucunda Porter'ın beş gücüne altıncı bir güç olarak tamamlayıcıları eklemiştir (Nalebuff ve Branderburger, 1997: 29). Tamamlayıcılar aynı ihtiyacı karşılamada birlikte kullanılan ürünlerdir. Örneğin araba-benzin, oje-aseton, Microsoft-Intel, Tv kanalları-dizi yapım

şirketleri vb. Aynı ihtiyacı karşılamada birbirlerinin yerine kullanılabilen ya da varlığı diğer firmaların ürünlerinin değerini azaltan ürünlere ikame ya da rakip ürünler denir. Örneğin tereyağı-margarin, çay-kahve vb. (Dinler, 2009: 20). Tamamlayıcı ürünlerde müşteriler firmanın ürününe diğer firmanın ürünüyle (tamamlayıcı ürün) birlikte sahip olduğunda daha fazla değer vermektedir (Nalebuff ve Brandenburger, 1997: 30).

Tamamlayıcı ürünlerin birinde oluşan olumlu ya da olumsuz durumlar diğerinin alımını da etkiler. Örneğin araba ve benzin birbirlerinin tamamlayıcısı olan iki üründür. Benzin fiyatlarında meydana gelen bir artış araba alımlarını da azaltacaktır. Aynı şekilde Microsoft ve Intel de birbirlerinin tamamlayıcısı olan ürünlerdir. Intel tarafından sağlanan çift çekirdekli işlemciler Microsoft tarafından oluşturulan yazılımların daha hızlı ve etkili bir şekilde çalışmasına izin verir. Intel tarafından yapılan yenilikler Microsoft'un yazılımlarının satışını da artıracaktır (Naktiyok, 2016: 12).

Firmalar, tamamlayıcılarının sayısının artmasını; rakiplerinin sayının azalmasını isterler. Çünkü rakipler, firmanın pazar payını azaltırken; tamamlayıcılar, firmanın ürününün değerini artırır. Başka bir ifadeyle müşteri, firmanın ürünleriyle birlikte tamamlayıcının ürünü de satın aldığı anda firmanın ürününe daha fazla değer verirken, rakip ürüne daha az değer verecektir (Barney ve Hesterly, 2012: 67-68).

7. Devlet ve Diğer Paydaşların Göreli Gücü

Gladwin, Krause ve Kennelly (1995) yaptıkları araştırmaya göre yerel kuruluşlar, sendikalar, kamu kuruluşları, pay sahipleri vb. paydaş grupların Porter'ın beş gücüne eklenecek diğer bir faktör olduğunu belirtmişlerdir (Gladwin ve diğ., 1995: 36). Devlet ve diğer paydaşlar arasındaki göreceli güç mücadelesi kârlılığını etkileyen önemli bir rekabet faktörüdür (Bakoğlu, 2010). Gelişmekte olan ülkelerde, devlet ve diğer paydaşlar rekabetin şiddetini etkilediğinden dolayı, firmanın bu faktörü de dikkate alarak stratejiler geliştirmesi gerekmektedir (Gladwin ve diğ., 1995: 37). Firmaların, faaliyet gösterdikleri ülkede uygulanan yasal düzenlemeler, ülkedeki kültürel, etik ve diğer değerler, çevresel sürdürülebilirlik, ülkenin ekonomik ve sosyal gelişmişlik düzeyi gibi birçok faktör işletmenin rekabet gücünü etkilemektedir (Young ve Thyil, 2008). Örneğin bir ülkede sendikalar güçlü olduğunda işletme üzerindeki yaptırımlar artacaktır. Güçlü sendikalar çalışanların haklarını daha iyi koruyacağı için bu durum işletmenin

kârlılığının azalmasına sebep olacaktır. Aksine pay sahiplerinin güçlü olduğu bir durumda işletmenin kârlılığı artacaktır (Bakoğlu, 2010).

1.4.3. Michael n'ın Rekabet Stratejileri: Jenerik Stratejiler

Küreselleşmeyle birlikte, şiddetli rekabetlerin yaşandığı günümüz iş dünyasında firmaların daha fazla müşteriye ulaşması ve bu müşterileri sadık hale getirmesi oldukça zorlaşmıştır (Wolter ve diğ., 2017). Bu sebeple firmaların rekabet üstünlüğü elde etmesi için rekabet stratejileri geliştirmesi ve kendisini başarıya ulaştıracak rekabet stratejisinin kurallarını uygulaması gerekmiştir. Rekabet stratejisi, firmanın pazara nasıl yöneleceğini, pazarın tamamını mı, yoksa bir kısmını mı hedefleyeceğini ve rakipleriyle nasıl rekabet edeceğini ortaya koyan kararlar topluluğudur (Karabey, 2016).

Michael Porter (1980-1985), firmanın rekabet üstünlüğü elde etmesi ve pazar alanı seçiminde kullanması amacıyla jenerik stratejileri geliştirmiştir. Jenerik stratejiler, faaliyet gösterdiği sektörde rakiplerini geride bırakmayı amaçlayan stratejilerdir (Warren, 2002: 296). Jenerik stratejiler maliyet liderliği, farklılaştırma ve odaklanma stratejilerinden oluşmaktadır (Espino-Rodríguez ve Lai, 2014: 10). Bu stratejiler Şekil 1.12'de gösterilmiştir.

REKABET ÜSTÜNLÜĞÜ			
REKABET ALANI		Müşterinin Eşsizlik Algılaması	Düşük Maliyet
	Tüm Sanayi	FARKLILAŞTIRMA	MALİYET LİDERLİĞİ
	Pazar Bölümü	ODAKLAŞMA	

Kaynak: (Dinçer, 2013: 199)

Şekil 1.12. Jenerik Rekabet Stratejileri

Şekil 1.12'de görüldüğü gibi firmaların rakiplerine karşı rekabet üstünlüğü elde edebilmesi için ya bir ürünü düşük maliyetle üretmesi ya da müşterinin yüksek fiyatı ödemeye razı olacağı farklılaştırılmış bir ürün üretebilmesi gerekmektedir (Sadler, 2003: 183). Ancak firma bunların dışında odaklanma stratejisini uygulayarak genel

pazar payından vazgeçip pazarın bir bölümüne de yoğunlaşabilir. Odaklanma stratejisini uygulayan firmanın ya kârlılıktan ya da satış hacminden ödün vermeyi kabullenmesi gerekmektedir (Porter, 2008). Şekil 1.12'den de anlaşıldığı gibi bir firma maliyet ve farklılaştırma stratejilerini pazarın genelinde uygulayabilirken; odaklanma stratejisini pazarın bir bölümüne odaklanarak uygulamaya çalışır (Sadler, 2003: 183).

1.4.3.1. Maliyet Liderliği Stratejisi

Porter tarafından 1980'li yıllarda geliştirilen jenerik rekabet stratejilerinin ilki maliyet liderliği stratejisidir (Singer ve diğ., 2007: 27). Maliyet liderliği, firmanın piyasada benzeri bulunan standart bir mal ya da hizmeti rakiplerinden daha düşük maliyetle üretip satması anlamına gelir (Naktiyok, 2016). Maliyet liderliği Ar-Ge, servis, satış gücü, reklamcılık ve benzeri alanlarda maliyet düşürmesi, düşük maliyetlerle geniş kitlelerin pazarına ulaşmayı hedefleyen bir rekabet stratejisidir (Wheelen ve diğ., 2012). Maliyet liderliği stratejisi uygulayan bir firma, standart kalite düzeyinin altına düşmeden rakiplerinden daha düşük maliyetli bir ürün üreterek rekabet avantajı kazanmaya odaklanır (Barney ve Hesterly, 2012: 122). Bu stratejiyi izleyen firma, değer yaratan faaliyetlerini endüstri içinde en düşük maliyetle üreten olmayı amaçlan bir anlayışla hareket etmektedir (Bordean ve diğ., 2010: 174).

Maliyet liderliği stratejisini uygulayan firmalar, hem mal veya hizmetin fiyatının düşürülmesini hem de faaliyetlerin maliyetlerinin düşürülmesini esas alır (Parker ve Keon, 1994: 13). Düşük maliyetli ürünler üreterek maliyet lideri olan firma, ürünlerini rakiplerinden daha düşük bir fiyatla satsa bile tatmin edici bir kazanç elde edecektir. Bu firmalar maliyet lideri olmakla birlikte küçük çaplı yenilikler de yaparak daha başarılı olmaktadır (Liu ve Atuahene-Gima, 2018: 5). Bu stratejiyi başarıyla takip eden bazı firmalar: Wal-Mart (indirimli perakende satış), McDonald's (fast-food restoranlar), Dell (bilgisayarlar), Alamo (araba arabaları), Aldi (bakkal), Southwest Airlines ve Timex (saatler) 'dir (Wheelen ve diğ., 2012). Firmalar, her ne kadar maliyet liderliği stratejisi uygulamada başarılı olsa da birçok maliyet unsuru hızlı ve beklenmedik şekilde değişebilmektedir. Bu değişiklikler yerel düzeyde karşımıza çıktığı gibi küresel çapta da karşımıza çıkmaktadır (Ortega ve Villaverde, 2008). Örneğin döviz kurundaki küçük değişikliklerle, neredeyse bir gecede yurt dışından müdahaleyle rekabet şiddetini artırarak bir firmayı maliyet avantajından mahrum etmek mümkündür. Para birimleri

ters yönde hareket ettiğinde, bu göreceli maliyet hareketleri çok dramatik olabilir (White, 2004: 325).

Maliyet liderliği, fiyatlara duyarlı tüketiciler için birim başına maliyeti düşük standart ürünler üretmeyi vurgulamaktadır (David ve David, 2016). Maliyet liderliği uygulayan bir firmanın öncelikle ölçek ekonomisini esas alarak üretim alanlarını ve tesislerini kurması gerekmektedir (Linton ve Kask, 2017: 169). Akabinde Ar-Ge, servis hizmetleri, satış gücü ve reklamlar gibi alanlarda maliyetlerin en aşağıya çekilmesi önemlidir. Firmaların tecrübelerden kaynaklanan bilgileri de önemli ölçüde maliyetlerin düşürülmesine katkı sağlayacaktır. Bununla birlikte maliyet liderliği uygulayan firmaların genel giderlerin sıkı bir kontrole tabi tutulması gerekmektedir (Dinçer, 2013: 200).

Tüm firmalar farklılaştırma stratejisini uygulayabilir. Ancak endüstride sadece bir firma maliyet lideri olabilir. Diğer firmalar ise daha düşük maliyetli ürünler üretebilirler (David ve David, 2016: 136). Daha düşük maliyetli bir konuma sahip olmak firmaya rakiplerine karşı bir savunma kazandırır. Düşük maliyet yoğun rekabet ortamında bile firmanın kârlılığını devam ettirmesini sağlar. Maliyet liderliği stratejisini uygulayan firmalar, yatırımın üstünde ortalama getiri elde etme eğilimi gösterirler (Wheelen ve diğ., 2012: 186). Başka bir ifadeyle maliyet liderliği uygulayan firmalar, fiyata duyarlı müşteriler için fiyatları düşürerek daha fazla ürün satıp sürümden kazanmayı amaçlarlar.

Maliyet liderliği stratejisini uygulamanın firmaya sağladığı faydalar şunlardır (Dinçer, 2013: 200):

- Maliyet liderliği konumuna sahip olmak, firmaya sektör ortalamasının üstünde kazanç sağlar,
- Maliyet liderliği stratejisiyle rakiplerin kârlarını ortadan kaldırıncaya kadar yapılan rekabet baskısı sayesinde firma beş rekabet gücüne karşı korunmuş olur,
- Maliyet liderliği stratejisi firmayı güçlü alıcılara karşı korur,
- Maliyet liderliği stratejisi, firmaya girdi maliyetleriyle başa çıkabilme esnekliği kazandırarak firmayı güçlü tedarikçilere karşı korumuş olur,

Maliyet liderliği stratejisini uygulayan firmaların aldığı riskler şunlardır (Dinđer, 2013: 201; Karabey, 2016: 6):

- Firmanın düşük maliyetle faaliyette bulunmak için sermaye yatırımlarını sürekli yenilemesi bu stratejiyi daha pahalı hale getirebilir,
- Rakipler, maliyet lideri olan firmanın faaliyetlerini taklit ederek sahip olduğu üstünlüğu sonlandırabilir,
- Teknolojideki bir değişim geçmişteki sermaye yatırımlarının değerini azaltarak firmanın maliyet üstünlüğünü kaybetmesine sebep olabilir,
- Maliyet liderliğine odaklanan bir firma müşterilerin beklentilerine uyum sağlamaya hazır olmayabilir,

Maliyet liderliği aşağıdaki durumda başarıya ulaşabilir (David ve David, 2016: 185):

- Rakip firmaların fiyat düzeyleri birbirine yakınsa ve şiddetli fiyat rekabeti yaşanıyorsa,
- Müşteri çoğu ürünü benzer şekilde kullanıyorsa ve firmaların ürün farklılaştırması yapması zorsa,
- Müşteriler bir firmanın ürünü almaktan kolayca vazgeçebiliyorsa, yani başka bir firmanın ürününe geçiş maliyeti düşükse,
- Müşterinin pazarlık gücü yüksekse,
- Endüstriye yeni girenler müşteri çekmek için düşük fiyatlar belirleyerek müşteri kitlesi oluşturursa,

1.4.3.2. Farklılaştırma Stratejisi

Farklılaştırma, bir firmanın rekabet avantajı kazanmak amacıyla, sunduğu ürünlere ya da hizmetlere bir takım ayırt edici özellikler katarak bunların pazardaki rakip ürünlerden değerli algılanmasını sağlayan, bu sayede piyasada oluşan ortalama fiyat düzeyinin üzerinde bir fiyat belirlemesine imkân veren rekabet stratejisidir (Barney ve Hesterly, 2012: 150). Farklılaştırma stratejisinde esas olan firmanın herkesin yaptığından farklı uygulamalar yaparak, müşteri tercihlerini kendi mal ve hizmetlerine yönlendirmektir (Box ve Miller, 2011). Farklılaştırma stratejisi izleyen bir firma müşterilerinin gözünde benzersiz olmayı hedeflemektedir (Ortega, 2010: 1275). Bu

bağlamda farklılaştırma stratejisi, bir örgütün ürün kalitesi, özel özellikler veya satış sonrası hizmet açısından alıcıya benzersiz ve üstün değer verme yeteneğini ortaya koyması ile ilgili bir stratejidir.

Farklılaştırma stratejisi, işletmelerin ürünlerini rakiplerin ürünlerinden ayırt etmek için anlamlı farklılıklar kümesi tasarlama eyleminde bulunmasıdır (Kotler ve Armstrong, 2004). Farklılaştırma stratejisi uygulayan firmalar pazara ilk giriş avantajı elde ederler. Pazara ilk giren firmalar fiyatları belirleme, yüksek kâr ve büyüme avantajını elde etme yolunda geniş pazar bölümünden yararlanma hakkına sahip olurlar (Semuel ve diğ., 2017: 1153). Farklılaştırma stratejisi uygulayan firmalar, sundukları ürünlerle marka bağlılığı yaratmayı ve böylece müşterilerinin fiyat konusunda duyarlılığını azaltmayı hedeflemektedir (Martinez-Simarro ve diğ., 2015: 1593). Genellikle bu hedeflerine ulaşmak için firmalar Ar-Ge, ürün ve hizmet tasarımı ve pazarlama faaliyetlerini artırma gibi aktiviteler yapmaktadırlar (Gopalakrishna ve Subramanian, 2001: 64).

Farklılaştırma, belirli bir işletmede marka sadakati oluşturarak ortalamanın üzerinde getiri elde etmek için uygulanabilir bir stratejidir. Marka sadakatinin oluşturulması ile birlikte, müşterilerin fiyat hassasiyetleri düşebilir ve böylece artan maliyetler genellikle müşterilere aktarılabilir (Kavale ve diğ., 2016). Müşteri sadakati de yeni giren firmalar için bir giriş engeli oluşturur. Endüstriye yeni giren firmalar, farklılaştırma stratejisi uygulayan rakipleriyle başarılı bir şekilde rekabet edebilmek için ürünlerinin bir şekilde farklı olduğunu gösteren ayırt edici yeteneklerini geliştirmelidir (Wheelen ve diğ., 2012). Başarılı bir farklılaştırma stratejisi, bir firmanın ürün için daha yüksek bir fiyat talep etmesine olanak tanır. Üründe farklılaştırma, mühendislik tasarımı, ürününün performansı, yaşamı kolaylaştırması, kullanım kolaylığı, fiziksel görüntüde çekicilik vb. şekilde yapılabilir (David ve David, 2016: 136).

Farklılaştırma stratejileri, geniş kitle pazarını hedef alır ve müşteri taleplerini karşılamak için ürün tasarımı, kalite, hız ve esneklik gibi unsurları kullanır (Linton ve Kask, 2017: 169). Farklılaştırma stratejisini başarıyla kullanan şirketlerin örnekleri: Walt Disney (eğlence), BMW (otomobil), Nike (atletik ayakkabılar), Apple (bilgisayarlar ve cep telefonları). Örneğin, Pacar Inc., Kenworth ve Peterbilt 10 tekerlekli dizel kamyonları için pazarın lideri olan Chrysler'in Freightliner'e göre müşterilerinden daha fazla ücret talep etmektedir. Bunun sebebi, ürün kalitesine ve

üstün bir bayi tecrübesine odaklanıyor olmasıdır. Araştırmalar, farklılaştırma stratejisini uygulayan firmaların düşük maliyetli bir strateji uygulayan firmalardan daha fazla kazanç elde etme olasılığının yüksek olduğunu göstermiştir. Bu yüzden farklılaştırma daha iyi bir giriş engeli oluşturmaktadır. Ancak düşük maliyetli strateji uygulayan firmaların pazar payını artırma olasılıkları daha yüksektir (Wheelen ve diğ., 2012).

Farklılaştırma stratejisi uygulamanın firmaya sağladığı faydalar şunlardır (Ülgen ve Mirze, 2013: 263):

- Farklılaştırma, rakipler tarafından taklit edilemediği sürece müşteri sadakati oluşturur ve müşterilerin fiyatlara karşı hassasiyetini azaltır,
- Farklılaştırmayla müşteri sadakati sağlayan firma yeni girenlerin tehdidini azaltır,
- Farklılaştırmanın sağladığı müşteri bağlılığı tedarikçinin gücüyle başa çıkabilmeyi sağlar,
- Farklılaştırmanın sağladığı müşteri bağlılığı nedeniyle müşterilerin fiyata karşı hassasiyeti azalır ve alıcının pazarlık gücü düşer,
- Müşteri sadakati için oluşturulan farklılık ikame edilmeyi zorlaştırır,

Farklılaştırma stratejisini uygulayan firmaların aldığı riskler ise şöyle sıralanabilir (Dinçer, 2013: 202):

- Farklılaştırılmış ürüne belirlenen fiyatın, rakiplerin belirlediği fiyattan özellikle de maliyet liderliği uygulayan firmadan çok yüksek olması durumunda müşteriler bu fiyatı ödemek istemeyebilir,
- Müşteriler farklılaşmış ürün almaya ihtiyaç duymayabilir,
- Farklılaştırılmış ürün ya da hizmet, rakipler tarafından kısa bir sürede taklit edilebilir,
- Farklılaştırmanın en büyük risklerinden biri bazı durumlarda yüksek bir pazar payı oluşturmaya engel olma olasılığıdır.

Farklılaştırma stratejisi aşağıdaki durumda başarıya ulaşabilir (David ve David, 2016: 185):

- Farklılaştırma yapmak kolaysa ve çok sayıda müşteri farklılaştırmayı değerli buluyorsa,

- Yapılan farklılaştırma kolayca taklit edilemiyorsa,
- Müşteri ihtiyaçları ve kullanım türleri çeşitliyse,
- Teknolojik değişimlerin hızı yüksek ve rekabet hızla değişen ürün özelliklerine dayalı olarak şekilleniyorsa,

1.4.3.3. Odaklanma Stratejisi

Jenerik stratejilerden üçüncüsü odaklanma stratejisidir. Odaklanma stratejisi, bir firmanın pazarın tamamına değil yalnızca bir kısmına yönelerek izlediği stratejidir (Mosakowski, 1993). Odaklanma stratejisi, diğerlerinden farklı olarak endüstri içinde dar bir rekabetçi alanın seçilmesine dayanmaktadır. Bu stratejiyi izleyen firma, endüstri içinde bir bölge veya bir grup bölgeyi seçerek rekabet avantajı elde etmeye çalışır (Ortega, 2010: 1275). Odaklanma stratejisini izleyen firmalar, özel bir müşteri grubuna onların ihtiyacı olan mal ya da hizmeti rakiplerinden daha iyi bir şekilde sunabilmek için örgütün tüm kaynaklarını ve uzmanlık bilgilerini bu müşteri grubunu memnun etmek için kullanmaktadır (Macmillan ve Tampoe, 2001; Sadler, 2003).

Odaklanma stratejileri, tüketicilerin ayırıcı tercihleri veya gereksinimleri olduğunda ve rakip firmalar aynı hedef bölgede uzmanlaşmayı tercih etmediğinde etkili olmaktadır (David ve David, 2016: 136). Odaklanma stratejisini uygulayan firmaların başarılı olması, odaklanılan bölümle pazarın genelinin farklı olmasına bağlıdır. Odaklanma stratejisini uygulayan firmalar, rakiplerinin eksik hizmet sundukları bir bölüme odaklanarak sadece o kitleye hizmet edip rekabet üstünlüğü sağlayarak başarılı olabilirler (White, 2004). Odaklanma stratejisiyle rekabet avantajı elde etmek isteyen bir firmanın endüstrideki diğer firmaların göz ardı ettiği bir pazar bölümünde kolayca taklit edilmeyen bir ürün ya da hizmeti sunması gerekmektedir (Zuckerman, 2002: 109).

Maliyete odaklanma, belirli bir müşteri grubuna veya coğrafi pazara odaklanan ve yalnızca bu nişe hizmet etmeye çalışan düşük maliyetli bir rekabet stratejisidir. Maliyet odağı kullanırken, firma hedef bölgesinde bir maliyet avantajı elde etmek istemektedir. Bu stratejinin iyi bir örneği tuvalet kâğıdı üreticisi olan Potlach Corporation'dir. Ünlü markaların kalitesiyle eş bir ürün üreten bu firma, reklam ve tanıtım giderlerini ortadan kaldırarak maliyetleri düşük tutmaya çalışmaktadır (Wheelen ve diğ., 2012).

Farklılaştırılmış odaklanma, maliyete odaklanma gibi belirli bir müşteri grubuna, ürün grubuna veya coğrafi pazara odaklanan bir rekabet stratejisidir. Bu stratejiyi Midamar Corporation (helal gıdaların distribütörü), Morgan Motor Car Company (klasik İngiliz spor otomobil üreticisi), Nickelodeon (çocuklar için bir kablo kanalı), Orphagenix (ilaçlar) ve yerel etnik marketler benimsemektedir (Wheelen ve diğ., 2012: 188).

Odaklanma stratejisi uygulamanın firmaya sağladığı faydalar şunlardır (Ülgen ve Mirze, 2013: 266):

- Olası rakiplerin yarattığı tehditler pazarın dar veya sınırlı olması nedeniyle azalabilir,
- Belirli ve farklı müşteri grubuna yönelik faaliyetler ikame edilmeyi zorlaştırır,
- Odaklanılmış bir pazarda müşterilerin pazarlık gücü azalır,
- Rakipler güçlerini ve yeteneklerini daha geniş bir pazarda kullanmayı tercih edebilir, bu durumda rakiplerin sayısı ve rekabetin şiddeti azalır.

Odaklanma stratejisini uygulayan firmaların karşılaştığı riskler ise şöyle sıralanabilir (Karabey, 2016: 11):

- Hedeflenen pazarda rekabet gücü kalıcı olmayabilir,
- Bazı rakipler odaklanılan bölgenin çekici bir alt pazar olduğunu fark edebilir ve buraya yönelerek odaklanma stratejisi izleyen firmayı taklit edebilir,
- Odaklanılan pazar ile ana pazar arasındaki fark azalabilir ve müşterilerin tercihleri pazarın tamamı tarafından tercih edilebilen bir duruma gelebilir,

1.5. İŞLETME PERFORMANSI

Bu bölümde performans, bireysel/örgütsel performans ve performans değerlendirme kavramları ayrıntılı bir biçimde açıklanmıştır.

1.5.1. Performans Kavramı

Performans, teorik ve uygulamalı araştırmalarda yaygın olarak kullanılan bir değişken olmasına rağmen halen belirsizliğini koruyan, ölçülmesi zor ve uzlaşmış

ortak tanımı bulunmayan bir kavramdır (Rogers ve Wright, 1998: 6). Fransızca kökenli bir kavram olan performans “başarım, iş başarımı, herhangi bir işte gösterilen başarı derecesi” anlamına gelmektedir (TDK, 2016). Performans kavramı, iş yeri ve işgören açısından farklı biçimlerde tanımlanmaktadır. İş yeri açısından performans, elde edilen çıktının miktarı olarak tanımlanırken; işgören açısından performans, amaca ulaşmak için gösterilen kişisel “verimlilik” ve “etkinlik” seviyesi olarak tanımlanmaktadır (Hollins ve Pugh, 1990: 7). Genel olarak performans, örgütün beklentilerinin ne kadar iyi karşılandığını ölçmek için etkinlik, etkililik veya sosyal yönlendirme ölçütleri kullanarak yapılan bir değerlendirme yöntemidir.

Performans, bir bireyin, grubun ya da örgütün belirlenen amaçlara ulaşabilmesi için sergilediği eylemlerin ne derecede başarılı olduğunu nitel ya da nicel veriler aracılığıyla göstermektedir. Bu bağlamda performans, hedefin gerçekleştirilme oranını belirtir. Başka bir ifadeyle performans, işi yapan bireylerin, grupların ya da örgütlerin amaçlarına ulaşmak için gösterdikleri çabalar ya da eylemlerdir. Bu çabaların ya da eylemlerin ne derecede başarılı olduğunu bilmek bireylerin ya da örgütlerin bir sonraki hedeflerine ulaşmalarında daha etkili olacaktır.

Sonuç olarak performans kavramı, geçmişten günümüze hem işletme yöneticileri hem de akademisyenler tarafından devamlı araştırılmaya değer görülen önemli bir konu olmuştur. Literatür incelendiğinde, performans kavramının bireysel performans ve örgütsel performans olarak iki ana alt bölüme ayrıldığı dikkat çekmektedir.

1.5.1.1. Bireysel Performans

Bireysel performans, bir çalışanın kendisine verilen iş ya da görevi belirli bir zaman kesiti içerisinde yerine getirerek elde ettiği sonuçtur (Şimşek ve Öge, 2012: 307; Bingöl, 2013: 367). Bir başka deyişle performans, verilen görevin yerine getirilmesi (Chiu, 2004: 82) hususunda önceden belirlenen standartlara uygun davranışların gösterilmesi (Öncer, 2000: 134) ve işin niteliği, zamanı, maliyeti dikkate alınarak (Smith ve Goddard, 2002: 250) beklenen amaçlara ulaşılması derecesidir (Akal, 1992: 1). Dolayısıyla çalışanların doğrudan ya da dolaylı olarak yaptıkları faaliyetler bir bütün olarak örgütün performansını belirlemektedir (Lam ve diğ., 2002: 2). Bu bağlamda örgütün değişen dünyaya ayak uydurabilmesi ve varlığını devam ettirebilmesi,

bünyesindeki mevcut insan kaynaklarının bireysel ve daha sonrada bir bütün olarak örgütsel amaçlara katkıda bulunabilmesine bağlıdır (Şimşek ve Öge, 2012: 310).

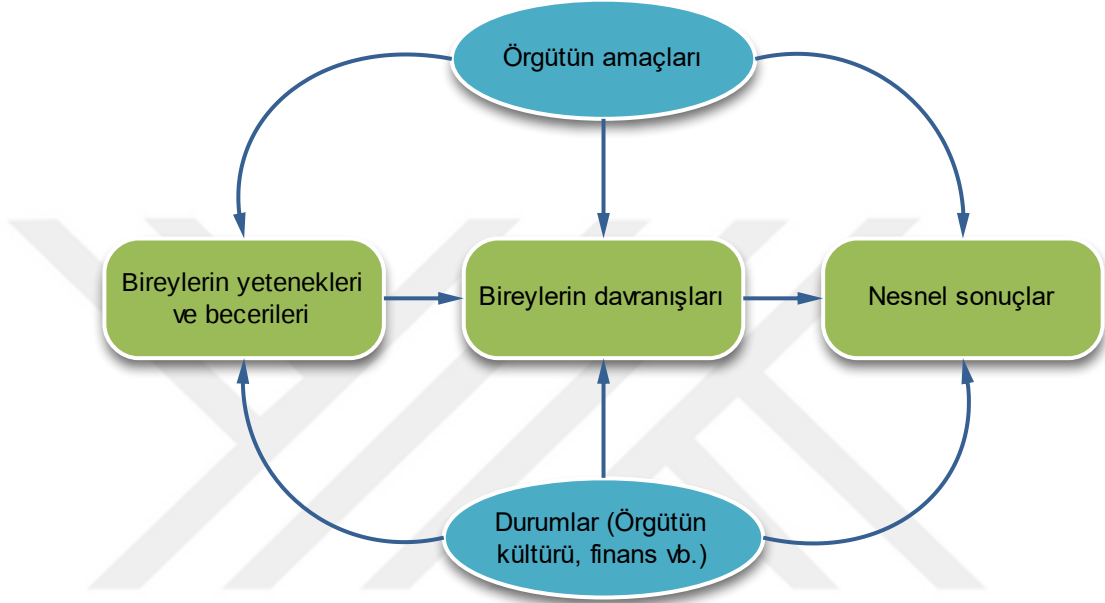
Bireysel performans, aslında bir çalışanın yaptığı veya yapmadığı şeydir. Çalışanların bireysel performansı, örgütsel performansın artmasında önemli bir rol oynamaktadır. Macky ve Johnson, çalışanların bireysel performansının iyileştirilmesiyle örgütsel performansın da artacağını belirtmişlerdir. Deadrick ve Gardner'ın (1997) görüşlerine göre, çalışan performansı, belirli bir süre boyunca her bir iş fonksiyonu için elde edilen sonuçların bir kaydı olarak tanımlanabilir. Öte yandan Darden ve Babin'e (1994) göre, bireysel performans, çalışanların yeteneklerini ve çıktılarını belirlemek için işletmelerde kullanılan bir derecelendirme sistemidir. İyi bir çalışan performansı, müşterilerin hizmeti kaliteli algılaması ile ilgiliyken; zayıf çalışan performansı, müşteri şikâyetlerinin artması ile ilgilidir. Sonuç olarak bireysel performans, işgörenin faaliyetleri ve bu faaliyetlerin ne kadar iyi yürütüldüğü ile ilgilidir (Zhang, 2012: 16).

Awadh ve Wan İsmail (2012) bireysel performans türü olan iş performansını, örgütsel amaçlara ulaşmada işgörenin yaptığı katkı olarak tanımlamıştır (Awadh ve İsmail, 2012: 120). Bireysel performans, örgütsel amaçlara ulaşmak için işgörenin sergilediği davranışlar ve faaliyetlerdir (Singh, 2016: 29). Bu bağlamda performans, örgüt üyelerinin sergilediği davranışlarının en değerli sonucudur (Chen ve diğ., 2016: 236). Örgüt içinde işgörenler hangi işi yaparsa yapsınlar kendilerine verilen göreve göre davranışlar sergilerler. Bu davranışları sergilerken bireysel yeteneklerine göre performansları da değişmektedir (Austin ve Villanova, 1992: 838).

Örgütler rekabet gücü kazanabilmek için yüksek performanslı bireylere ihtiyaç duyarlar (Sonnentag, 2003: 25). Örgütler işgörenlerin performansını değerlendirirken çalışanın işteki başarısına, tutum ve davranışlarına, ahlâki durum ile özelliklerini ayrıntılı bir biçimde ortaya koymasına ve örgütün başarısına olan katkısına bakmaktadır (Şimşek ve Öge, 2012). Örgütler, yüksek performans sergileyen işgörenlerine yüksek maaş, kariyer olanağı, konumlarını garanti altına alma fırsatı vb. çeşitli ödüller vererek onların örgütsel amaçlara hizmet etmelerini sağlarlar (Wu ve Cavusgil, 2006: 84).

İşletmeler rekabet üstünlüğü elde edebilmek ve hayatta kalabilmek için iyi bir performans sergilemek zorundadırlar. Hem örgütsel hem de bireysel düzeyde iyi bir performans sergilenmezse, rekabetçi iş dünyasında var olamazlar. Bu nedenle örgütsel

amaçlar çerçevesinde, performansın yönetimine ve değerlendirilmesine önem verilmelidir (Bingöl, 2013: 366). Başka bir ifadeyle işletmeler, örgütsel amaçlarına ulaşabilmek için çalışanların bireysel performansının yüksek olmasına ihtiyaç duymaktadır. Bu sebeple, çalışanların bireysel hedeflerine ulaşması hususunda onları destekleyerek, bireysel performansın artmasına ve dolayısıyla örgütsel performansın artışına da katkı sağlayacaklardır.



Kaynak: (Noe ve diğ., 2007: 282)

Şekil 1.13. Bir Süreç Olarak Çalışan Performansı

Şekil 1.13'te görüldüğü gibi örgütün hedefleri, performans sürecinin her adımını etkilemektedir. Bununla birlikte örgütün mevcut durumu (kültürü, finansal yapısı, personelin yeteneği vb.) çalışanların davranışlarını, yeteneklerini ve akabinde elde edilecek sonucu bir bütün olarak etkilemektedir (Noe ve diğ., 2007: 282). Bu model bireysel performans ve örgütsel performansın iç içe olduğunu göstermiştir.

Sonuç olarak bir işletmenin performansının artırılabilmesi için öncelikle işgörenin bireysel performansının artırılması gerekmektedir. İşgörenler bireysel performanslarını artırdıkça, hem kendi hedeflerine hem de örgütsel hedeflere katkıda bulunurlar.

1.5.1.2. Örgütsel Performans (İşletme Performansı)

İşletmelerin şiddetli rekabet ortamında varlıklarını koruyup sürdürebilmeleri sergileyecekleri performansa bağlıdır (Şimşek ve Öge, 2012: 308). Literatür incelendiğinde, örgütsel performansla ilgili farklı felsefeler olduğu ve performansın değerlendirilmesinde standart ölçümlerin ya da kriterlerin olmadığı görülmektedir (Reschka ve diğ., 2015). Bununla birlikte örgütsel bakış açısına göre performans, genellikle örgüt üyelerinin örgütün hedeflerine ulaşmasına yaptığı katkının ölçülmesi olarak tanımlanır (Zhang, 2012: 16).

İşletme performansı, örgütsel başarıyı ölçer ve yönetimin, örgütsel hedeflere ulaşması için örgütün kıt kaynaklarını ne kadar verimli ve etkili bir şekilde kullandığını gösterir. Başka bir ifadeyle örgütsel performans, bir örgütün amaçlarına yönelik ilerlemesini istatistiksel kanıtlarla belirleme (Iqbal ve diğ., 2018); örgütsel verimliliğin ölçülmesinde ve etkinliğin denetlenmesinde kullanılan ölçüm ya da denetim sistemidir (Korucuk ve diğ., 2015). Örgütsel performans, bir örgütün kaynaklarını etkin ve verimli bir şekilde kullanarak amaçlarına ulaşabilme yeteneğidir (Daft, 2010: 9). Bu bağlamda işletmelerin belli bir zaman aralığında ürettiği çıktılarla belirlenen hedeflere ne derecede ulaştığını ifade etmektedir.

Dess ve Beard'a (1984) göre, performans, bir kuruluşun kaynaklarını etkin bir şekilde kullanıp kullanmadığını değerlendiren bir araçtır. Yüksek performans, idari etkinliği kanıtlarken; düşük performans, yönetsel eylemlerin etkisizliğini ortaya koymaktadır (Lee ve diğ., 2001; Wiklund ve Shepherd, 2003). Örgütsel performans, bir örgütün pazar ve finansal hedeflerini ne kadar iyi yerine getirdiğini (Chavez ve diğ., 2017: 33) ya da firmanın amaçlarına ulaşmak için belirlediği rekabet stratejileri aracılığıyla elde ettiği sonuçları veya kazanımları ifade eder (Çalık ve diğ., 2013: 143). Genel olarak örgütsel performans kavramı, bir organizasyonun beşeri, fiziki ve sermaye kaynakları da dâhil olmak üzere üretken varlıkların ortak amaçlara ulaşmak için gönüllü olarak birleştirilmesi fikrine dayanmaktadır. Sonuç olarak, performansın temelinde değer yaratmak vardır (Iqbal ve diğ., 2018). İşletmeler ürettiği mal ya da hizmetle müşteri gözünde değer yaratmayı başarmışsa performansı da yükselmiş olacaktır.

Araştırmacılar genellikle örgütsel performansın unsurlarını etkinlik, verimlilik, kalite, kârlılık, yenilik kalitesi ve üretkenlik olarak belirlemişlerdir (Chen ve diğ.,

2009). Yüksek performanslı örgütler, bu unsurları kullanarak aktif ve düzenli olarak performansını değerlendirir ve belirlenen hedeflere ne derecede ulaşıldığını ölçerler. Bu unsurlar, örgütlerin finansal ve finansal olmayan performanslarını değerlendirmeleri için bir mekanizma sağlar. Bütün bu performans göstergeleri dikkate alınarak örgütsel performans optimize edilmeye çalışılır (Oyemomi ve diğ., 2018).

Performans, bir örgütün fiili çıktısını istenen duruma göre değerlendiren bir süreçtir. Performansın doğru ölçülmesi hedeflere ulaşılması için önemlidir (Hendry, 2012). Performans ölçümü kendi içinde bir amaç değil, daha etkili yönetim için bir araçtır. Ayrıca performans ölçümünün kaynak dağıtımı ve kullanımı ile ilgili stratejik etkileri vardır (Tangen, 2004; Gruber ve diğ., 2010). Günümüzde işletmelerin başarılı olmaları için iç ve dış çevrelerini incelemeleri ve üç, beş ya da on yıl içinde nerede olmak istedikleri konusunda bir vizyon oluşturmaları gerekmektedir. Belirledikleri vizyonu strateji haline getirerek ve performans alanlarını belirleyerek bu strateji üzerine odaklanmalıdırlar (Jarrar, 2004).

Örgütsel performans ölçmek ve analiz etmek, örgütsel amaçları gerçeğe dönüştürürken önemli bir rol oynamaktadır. Performans genellikle, niteliksel ve niceliksel performans göstergeleri (kârlılık oranı, müşteri sayısı, maliyetler) tahmin edilerek değerlendirilir (Foster, 2014). Bir işletmenin, ilgili göstergeleri, formüle edilen işletme hedefleriyle nasıl ilişkili olduklarını ve gerçekleştirilen faaliyetlere nasıl bağımlı olduklarını belirlemesi oldukça önemlidir. Günümüzde pek çok yönetici bunun farkındadır ve işletmeye özgü hedefleri ve performans göstergelerini tanımlamada ve bunları değerlendirmede bilinçli çaba sarf etmektedir (Popova ve Sharpankskykh, 2010: 505).

Ticari kuruluşlardaki performansını değerlendirmek için yatırımın getirisi, satışın geri dönüşü, üretim birimi başına üretkenlik ve kâr gibi finansal değerler uzun süredir kullanılmaktadır. Ancak 1980'li yılların başında işletmenin genel performansını değerlendirmede finansal performans kriterlerinin yeterli olmayacağı fikri savunulmuştur (Moxham ve Boaden, 2007: 828). Bununla birlikte örgütsel başarının yalnızca işgörenin bireysel performansına bağlı olmadığı, bireysel performanstan öte çok farklı boyutları olan işletme performansının da (finansal performans, yenilik performansı, pazar performansı, müşteri performansı...) etkili ve önemli olduğu

anlaşılmıştır. Ancak birçok araştırmacının önemine vurgu yaptığı performansın nasıl ölçüleceği konusunda fikir birliğine varılamamıştır.

1.5.1.2.1. Yenilik Performansı

Yenilik, örgüt içinde yaratıcı düşüncelerin verimli bir şekilde uygulanmasıdır (Amabile ve diğ., 1996: 1154). İşletmelerin pazar payını artırmasında, sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmesinde ve performansının yükseltilmesinde kullanılan en etkili yoldur (Christensen, 2013; Shahzad ve diğ., 2017). Başka bir ifadeyle büyüme stratejilerinin temel araçlarından biri olan yenilik, firmanın yeni pazarlara girmesini, mevcut pazar payını arttırmasını ve rekabet avantajı elde etmesini sağlar (Gunday ve diğ., 2011).

Örgüt içerisinde yeniliğin etkin ve başarılı bir şekilde uygulanması, yenilikçi bir kültürün varlığı ile birlikte girişimci liderlerin katkısıyla sağlanmaktadır. İşletmelerin üstün performans sergilemeleri, yaratıcı ve yenilikçi bir örgüt yapısını ve girişimci düşünebilen yöneticilerin varlığını gerektirmektedir (Tekin ve Durna, 2012: 95; Tuan ve diğ., 2016). Bir işletmede yenilikçi ve girişimci liderlerin olması, yenilik performansının artmasına katkı sağlayacaktır (Avcı, 2012). Bu bağlamda yenilik performansına önem veren örgütler işe alım ve seçim sürecinde, ekip çalışması, güçlendirme ve bilgi paylaşımına katkıda bulunabilecek kişileri almayı amaçlamaktadır. Yaratıcılık ve takımın bir parçası olarak işbirliği yapma yeteneği gibi özellikler seçim kararlarında büyük rol oynayabilir (Lewin ve Mitchell, 1995). İşverenler yenilik yapan, fikirleri paylaşan ve inisiyatif alan çalışanları bulmak için grup görüşmeleri, açık uçlu sorular ve psikolojik testler kullanabilirler. Bununla birlikte yüksek performans hedefleyen örgütler işe aldıkları elemanlara işe uygun temel becerileri öğretmek için eğitim verebilir (Noe ve diğ., 2007: 282).

İşletmelerin hızla değişen iş dünyasına uyum sağlamaları, yenilik yapabilme kapasitelerine bağlıdır (Barney, 1991: 102). Yenilik süreçte, üründe, hizmette, teknolojiye ve pazarda sağlanan gelişmelerle performans üzerinde çok etkili olmaktadır. Yenilik ve performans arasındaki ilişkiye odaklanan çok sayıda çalışma, yapılan yeniliklerin kurumun performansına olumlu etkiler yaptığını ortaya koymuştur (Olson ve Schwab, 2000; Hult ve Ketchen, 2001; Wu ve diğ., 2003; Roach ve diğ., 2016).

Yenilik performansı, yeni bir fikrin gelişmesinden, icat olarak yeni mal ve hizmete dönüşüp pazara sunulmasına kadar uzayan süreci kapsamaktadır (Ernst, 2001). Hagedoorn ve Cloudt'a (2003) göre yenilikçi performans, yeni patentler, yeni ürün duyuruları, yeni projeler, yeni süreçler ve yeni örgütsel düzenlemeler gibi çeşitli performans göstergelerine dayanan bileşik bir yapıyı ifade etmektedir (Hagedoorn ve Cloudt, 2003). Felin ve Hesterly (2007) yenilik performansını, bilgi ve bilgiyi kullanabilen çalışanlarla ilişkilendirirken; Palacios, Gil, Garrigos (2009), biyoteknoloji ve telekomünikasyonun yenilik performansını artırdığını göstermişlerdir.

Literatür incelendiğinde, firmaların sahip olduğu kaynakların, süreçlerin ve kapasitelerin yenilik yapma yeteneklerini etkilediği görülmektedir (Herold ve diğ., 2006; Hoonsopon ve Ruenrom, 2012; Keupp ve diğ., 2012). Ek olarak yeniliğin de işletmelerin performansını artırdığı ortaya çıkmıştır (Wiklund ve Shepherd, 2003; Damanpour ve diğ., 2009; Yuan ve Woodman, 2010; Sappasert ve Clausen, 2012).

Sonuç olarak yenilik performansı, yeni bir mal ya da hizmetin icat edilmesi veya var olan mal ya da hizmette küçük çaplı değişimler yapılması aracılığıyla yeni ya da farklılaştırılmış ürünlerin pazara sunulması sonucunda elde edilen başarıyı ifade etmektedir. Yenilik performansı aracılığıyla elde edilen başarı genel olarak işletme performansına da katkı sağlayacaktır.

1.5.1.2.2. Finansal Performans

Finansal performans, finansal ölçümler kriter alınarak belirli bir dönemde işletme hedeflerine ne kadar ulaşıldığının değerlendirilmesi olarak tanımlanmaktadır (Yusuf, 2002; Bulut ve diğ., 2009). Finansal performans, bir örgütün finansal durumunun ya da yönetim kararlarından kaynaklanan mali sonuçların değerlendirilmesinde kullanılan bir ölçümdür (Bititci ve diğ., 2000; Cocca ve Alberti, 2010; Yadav ve diğ., 2014). Bu bağlamda örgütler finansal performansla, alınan kararların ve yapılan uygulamaların işletmelerin finansal durumuna yaptığı etkiyi açıklamaya çalışmaktadır (Becker ve Gerhart, 1996; Yavuz, 2010).

Eccles'e (1991) göre yöneticiler, finansla ilgili kalemleri performans ölçümünde temel kriter olarak değerlendirmektedir (Eccles, 1991). Ancak zamanla finansal ölçümlerin yetersiz kaldığının algılanması sebebiyle, işletme performansının

değerlendirilmesinde sadece finansal ölçümler değil; aynı zamanda müşteri memnuniyeti, çalışan memnuniyeti, kalite ve yenilik gibi finansal olmayan ölçümlere de yer verilmiştir (San Ong ve Teh, 2009).

Finansal ölçümler işletmelerin performanslarının belirlenmesinde uzun zamandır kullanılmaktadır (Hirunyawipada ve Xiong, 2018). Bu ölçümler işletmelerin parasal açıdan başarısını ifade etmektedir. Walker'a (1996) göre, finansal ölçümler birçok firma için popülerliğini korumaktadır. Bunun temel nedeni, müşteri memnuniyeti, kalite, pazar payları ve insan kaynakları gibi finansal olmayan ölçütlerin finansal rakamlara bağlı olmasıdır (San Ong ve Teh, 2009).

Finansal performansının ölçümünde en yaygın şekilde kullanılan değişkenler, aktiflerin kârlılığı başta olmak üzere, ciro kârlılığı, toplam varlık kârlılığı, öz sermaye kârlılığı, vergiden önceki gelir, net gelir, satış miktarı, pazar payı, yatırımların geri dönüş oranı, büyüme oranı gibi göstergelerdir (Antoncic ve Hisrich, 2001; Calantone ve diğ., 2002; Hooley ve diğ., 2005; Carton ve Hofer, 2006). Bu bağlamda finansal performans, işletmelerin belirledikleri hedeflere nicelik, miktar ve kâr-zarar açısından ulaşma oranı olarak yorumlanabilir (Upton, 1994: 82; Çömez, 2012: 19).

Sonuç olarak finansal performans, işletme performans ölçümünde en yaygın şekilde kullanılan performans ölçüm türüdür. Bazı eksik yanları olmasına rağmen finansal performans, kârlılık, satış, öz sermaye gibi nicel kriterlerle ölçüldüğünden dolayı, günümüzde hala en güvenilir performans ölçüm yöntemidir. Bir işletmenin varlığını devam ettirebilmesi için finansal performansının yüksek olması gerekmektedir.

1.5.1.2.3. Pazarlama Performansı

Pazarlama perspektifine göre performans, örgütlerin verimli ve etkin bir şekilde müşterilerini, rakiplerinden daha fazla tatmin etmeleri ve örgütsel hedeflerin gerçekleşmesine katkı sağlamaları olarak tanımlanmaktadır (Neely ve diğ., 1995: 80). Pazarlama performansı, pazarın olgunlaştığı veya doyuma ulaştığı yerlerde bile işletmelerin pazar payını koruması veya pazarlama başarısını artırması olarak ifade edilebilir (Yavuz, 2010: 149). Başka bir deyişle pazarlama performansı, işletmelerin ürettikleri mal ya da hizmetlerin müşteri tarafından kabul edilmesi, yani başarılı bir

şekilde pazarlanabilmesi sonucunda işletmenin elde ettiği faydanın oranı olarak tanımlanabilir.

Bir örgütün pazarlama performansını artırabilmesi, yaptığı yeniliklerle ve müşteri memnuniyetini sağlamakla yakın ilişkilidir. Yapılan radikal yenilikler firmalara yeni pazarların kapısını açacak ve bu durum genel olarak işletmenin performansı üzerinde belirgin bir etki yapacaktır (Green ve diğ., 1995: 204). Bununla birlikte, bu olumlu etkinin devamlılığı müşterilerin elde ettiği malın kalitesi, sunulan hizmetin düzeyi ve bir bütün olarak müşterilerin memnuniyeti işletmelerin pazar payını ve pazarlama performansını artırmasını sağlayacaktır (Edwards, 2001: 8).

Pazarlama performansı, işletmelerin müşteri gözünde yarattığı değeri ve satış gücünü ifade etmektedir (Verhoef, 2003). Genel olarak literatür incelendiğinde pazarlama performansının pazar payı, satış oranları ve kârlılık düzeyindeki artışla değerlendirildiği görülmektedir (Morgan ve diğ., 2002; Hooley ve diğ., 2005; Yavuz, 2010). Bu bağlamda pazarlama performansı, işletmelerin ürettikleri çıktılarının pazara sunulması sonucunda pazar payı ve satış oranları ile birlikte elde ettikleri kârlılık düzeyindeki artış olarak tanımlanabilir.

Örgütsel performansın yükselmesi ve modern işletmelerin hayatta kalabilmesi müşterilerin, girdilerin ve sermayenin etkili olduğu pazarlama performansını gerekli kılmaktadır. Pazarlama, yönetim, insan kaynakları ve stratejiler bir bütün olarak örgütsel performansa katkı sağlamaktadır (Akdoğan ve Durak, 2016). Pazarda rekabet üstünlüğü sağlamak modern sanayi faaliyetinin hedefe ulaşmasında önemli bir rol oynamaktadır. Sonuç olarak pazarlama performansı, firmaların rakiplerine karşı üstünlük sağlamasında ve zaman içindeki gelişiminin değerlendirilmesinde önemli bir kriterdir (Moxham ve Boaden, 2007: 828).

1.5.1.3. Performansın Değerlendirilmesi (Performans Ölçümü)

Performans değerlendirme ilk olarak 1900'li yılların başlarında ABD'de kamu kuruluşlarında yapılmıştır. Daha sonra F.W. Taylor'un, çalışanların verimliliklerini ölçmek istemesiyle birlikte bilimsel olarak kullanılmaya başlanmıştır. Ülkemizde ise ilk kez kamu sektöründe kullanılmaya başlanmış ve zamanla özel sektörde gelişme kaydetmiştir (Şimşek ve Öge, 2012: 310).

Performans, işi yapabilme kapasitesinin, olanağının ve isteğinin toplamının değerlendirilmesidir. İş yapabilme kapasitesi, işgörenin işe uygun yetenek, tecrübe, donanım ve bilgiye sahip olmasını içermektedir. Bir işi nasıl yapacağını bilemeyen bireyden, yüksek performans göstermesi beklenemez. İş yapabilme olanağı, işi gerçekleştirebilmek için gerekli olanak ve malzemelerin var olması durumudur. Bu olanakların ve malzemelerin olmaması durumunda performans sergilenemez. İş yapabilme isteği ise, işgörenin işi yapabilme arzusudur (Ivancevich ve diğ., 1990: 122). İşgörenin işi yapabilme kapasitesi, işi yapabilme olanağı ve işi yapabilme isteği bir araya gelince performans düzeyi ortaya çıkar.

Performansı ölçmek amacıyla geliştirilmiş yönetim aracı olan performans değerlendirme, işgörenlerin işlerini ne kadar iyi yaptıklarını belirlemeyle ve bu konuda onlara geri bildirimde bulunmayla, yeni amaçlar üzerinde mutabakat sağlamayla ve performansı iyileştirmek için bir plan oluşturmayla ilgilidir (Bingöl, 2013). Performans değerlendirme ve yönetme, bilginin toplanmasını sağlayarak karar vermeyi etkileyen dengeli ve dinamik bir sistemdir (Taticchi ve diğ., 2008: 57). Performans değerlendirmenin amacı, işgörelere performanslarıyla ilgili geri bildirim vermek, onların ihtiyaçlarını tanımlamak ve performans sonuçlarına göre terfi, maaş artışı, prim gibi ödüller ya da rütbe indirimi ve işten çıkarma gibi cezalar vermektir (Chiu, 2004: 84).

Yöneticinin faaliyetleri ve gayretleri bir örgütün performans ölçüm sistemi tarafından yönlendirilir. Performans ölçümü, işletmelerin stratejilerini istenen davranışlara ve sonuçlara dönüştürmekte hayati bir rol oynamaktadır (Chenhall ve Langfield-Smith, 1998; Kaplan ve Norton, 2001; Silvestro, 2014). Bu bağlamda performans değerlendirilirken, yöneticilerin dikkat etmesi gereken en önemli husus değerlendirmenin doğru, adil, geliştirici, güdüleyici, durumlara uygun, geçerli, güvenilir, sürekli, kapsamlı ve tarafsız yapıldığından emin olmaktır. Bireyin performansı ortaya çıkarıldıktan sonra değerlendirmenin sonuçları işgörenin kendisine bildirilerek kurumsal bağlılığının, etkinliğinin, verimliliğinin artışı noktasında adımlar atılmalıdır (Bouckaert ve Halligan, 2007: 100). Eğer adım atıldığı halde hâlâ yüksek performans gösterilemiyorsa, işgörenin kaliteli olduğundan emin olmak için personel seçimi, işe alıştırma, eğitim ve geliştirme süreci gibi İKY'nin diğer faaliyetlerine bakılmalıdır (Robbins ve Coulter, 2014: 314). Örgütlerde performans sorunlarının

%80'inin sistemden, %20'sinin ise bireylerden kaynaklandığı iddia edilmektedir (Deming, 1986; Lam ve Schaubroeck, 1999: 447). Bu bağlamda personel seçimi, işe alıştırma, eğitim ve terfi gibi İKY sürecinin başarılı bir şekilde sürdürülmesi gerekmektedir.

Performans ölçüm sistemleri, işletmelerin etkin planlama yapması ve verimli çalışmasında daima önemli bir rol oynamıştır. İşletmeler performansı yapıcı bir şekilde ölçerek, bir örgütün genel performansı için bazı ciddi geliştirmeler sağlayabilirler (Ahmad ve Zabri, 2016). Etkili bir performans ölçüm sistemi yapılan faaliyetlerin, hedeflerin başarılmasını destekleyip desteklemediğini ve bu hedeflerin örgütün vizyonuna ve misyonuna hizmet edip etmediğinin belirlenmesine olanak tanımaktadır (Jarrar, 2004). Ancak örgüt içinde yaşanan bazı durumlar performansın doğru değerlendirilmesi ve iyileştirilmesi yönünde adımlar atılmasına engel olmaktadır. Bu bağlamda performans değerlendirme her zaman avantaj sağlamayıp dezavantaja da sebep olmaktadır.

Performans değerlendirmenin bazı dezavantajları aşağıdaki gibi sıralanabilir (Gavcar ve diğ., 2006: 34):

- Performans değerlendirme sisteminin adil yapılmaması işgörenin motivasyonunu ve verimliliğini azaltabilir.
- İşgörenler eleştiriyi kabul etmiyorlarsa geri bildirim günlük çalışma düzenini bozabilir.
- Performans değerlendirmesi yapmak, hem vakit almakta hem de maliyetli bir iştir.
- İşgören geçmiş deneyimlerine dayanarak performans değerlendirme sonuçlarına şüpheyile bakabilir.
- Performans değerlendirmesini yapacak olan kişiler kötü puan vermekten kaçınabilir, bu durumda gereksiz bir iyi durum havası yaratabilir.

Performans iyileştirmeyi engelleyen faktörler aşağıdaki gibi sıralanabilir (Gavcar ve diğ., 2006: 31-32):

- Yönetimin yetenekli ve becerikli işgörenden faydalanamaması,
- Yönetimin işbirliğine dayalı çalışma sistemini gözden geçirmeye vakit bulamaması,

- Performans değerlendirme ve ödül sistemleri ile örgütsel amaçlar arasında ilişki kurulamaması,
- Yöneticilerin liderlik özelliklerinin olmaması gibi durumlarda performansın iyileştirilmesi yönünde adımlar atılamamaktadır.

Bununla birlikte performans değerlendirmenin dezavantajları da ortaya çıkmaktadır.

İyi bir performans ölçüm sistemi, bir örgütün mevcut konumunu belirlemesine, çalışanları hedefe yönlendirmesine ve harekete geçmeleri için teşvik etmesine, öğrenmeyi kolaylaştırmasına ve davranışı etkilemesine yardımcı olmaktadır (Ahmad ve Zabri, 2016). Ancak kötü bir performans ölçüm sistemi ise, yanlış faaliyetlere vurgu yaparak ve örgütsel stratejiler, yönetim ve genel organizasyon kültürü arasında uyum eksikliğini teşvik ederek performansı düşürecektir (Jarrar, 2004). Performans değerlendirmenin bazı dezavantajları olmasına rağmen genel olarak birçok işletme tarafından performansın iyileştirilmesi için kullanılmaktadır.

Performans değerlendirmenin avantajları (Bruke ve Koonce, 1997: 299-307; Bayraktaroğlu, 2011: 81-83):

- Yöneticilerin astlarını tanımasını sağlar ve onların kişisel yeteneklerinin farkına varılmasına yardımcı olur.
- Performans değerlendirme ile işgörenlerin güçlü ve zayıf yanları belirlenir ve bu sonuca göre düzeltici önlemler alınabilir.
- İhtiyaçların saptanmasına ve buna yönelik etkin bir eğitim programının düzenlenmesine yardımcı olur.
- Performans değerlendirme, işgörenlerin kapasiteleri ve başarıları konusunda bilgi toplanarak üstün yetenekli çalışanların belirlenmesini sağlar.
- Performans değerlendirme sonuçları yöneticilerle işgörenlerin kaynaşmasına, işgörenlerin eksik yanlarının belirlenmesine, yöneticilerin dengeli ve tutarlı kararlar vermesine, işlerin düzenlenmesine, terfii, ücret yönetimi ve başarı standartlarının belirlenmesine yardımcı olur.

Performans kriterlerinde, çalışanların üstlendiği görevler ve ulaşılması gereken hedefler açıkça belirtilmelidir. Kriterler, çalışanın kontrolü dışındaki

faktörleri içermemelidir (Beardwell ve Claydon, 2010). Ayrıca performansı denetleyen kişilerin düzenli, anlamlı ve yapıcı geribildirim elde edebilmesi için eğitilmeleri gerekmektedir. Değerlendirme sürecinde belirlenen performans zayıflıklarının üstesinden gelmek için çalışanlara uygun eğitim ve geliştirme fırsatları sağlanmalıdır (Itika, 2011: 101). Bireysel performans değerlendirilirken, çalışanın kişiliğine değil; davranışlarına ve iş performansına odaklanmak gerekir. Huselid'e (1995) göre, İKY uygulamaları, çalışanların becerileri, motivasyonları ve performansı etkiler ve hem bireysel hem de örgütsel performansa katkıda bulunur (Paauwe, 2009: 11).

Performans yönetimi, örgütsel performansın iyileştirilmesi amacıyla belli bir kişinin veya grubun performansını artırmak için örgütte uygulanan bir dizi yöntemdir (Varma ve diğ., 2008: 40). Performans yönetiminin bir alt kümesi olan performans değerlendirme, bu faaliyetlerin bireysel çalışana uygulanmasını ifade eder ve geleneksel olarak bir çeşit yönetici-çalışan geri bildirimini içerir (Varma ve diğ., 2008: 15). Performans değerlendirmesi geleneksel olarak idari personelle ilişkilendirilmiştir. Değerlendirme sürecinin özünde, bireyleri derecelendirmek için kullanılan performans kriterleri vardır. Geleneksel değerlendirme yöntemlerinde bireylerin kişilik özellikleri, liderlik becerileri ve sadakat gibi niteliklerin etkili olduğu görülmektedir (Bach, 2009: 299).

Örgütsel performansın nihai değerlendirme kriteri olarak önemli bir değişken olması sebebiyle, birçok araştırmada bağımlı değişken olarak kullanıldığı görülmektedir (Maletić ve diğ., 2018; Oyemomi ve diğ., 2018). Ancak örgütsel performansın yönetim alanında oynadığı baskın role rağmen fazla kullanılmadığı, bunun nedeninin de performans ölçümünün zorluğundan kaynaklandığı bilinmektedir (Richard ve diğ., 2009: 719).

İşletme yönetimi ve örgütsel performans alanında yapılan literatür çalışması sonucunda, araştırmacıların performans ölçümü konusunda fikir birliğine varmadığı görülmüştür (March ve Sutton, 1997; Richard ve diğ., 2009; Silvestro, 2014; Vij ve Bedi, 2016). Subjektif ve objektif ölçümler araştırmacıların performansı ölçmek için kullandığı yöntemlerdendir. Bununla birlikte, bu araştırmada da kullanılan subjektif performans ölçümünün araştırmacılar tarafından daha fazla tercih edildiği görülmektedir

(Neely ve diğ., 1995; Jarvis ve diğ., 2000; Neely ve diğ., 2000; Wall ve diğ., 2004; Neely, Gregory ve Platts, 2005; Wiklund ve Shepherd, 2005; Ellis, 2006; Wood, 2006). Objektif ölçümler kesin ve mutlakken, sübjektif ölçümler görecelidir (Wall ve diğ., 2004). Hindistan'daki Bombay Borsasında işlem gören 171 işletmeye uygulanan anket sonucunda, performans ölçümünde sübjektif ya da objektif yöntemin kullanılması açısından fark bulunmamıştır (Vij ve Bedi, 2016). Bu araştırmada da performansın ölçümünde sübjektif yöntem (anket) kullanılmıştır.



İKİNCİ BÖLÜM

STRATEJİK GİRİŞİMCİLİK: GİRİŞİMCİ DÜŞÜNME BİÇİMİ VE GİRİŞİMCİ LİDERLİĞİN İŞLETME PERFORMANSINA ETKİSİNDE REKABET STRATEJİLERİNİN ROLÜ

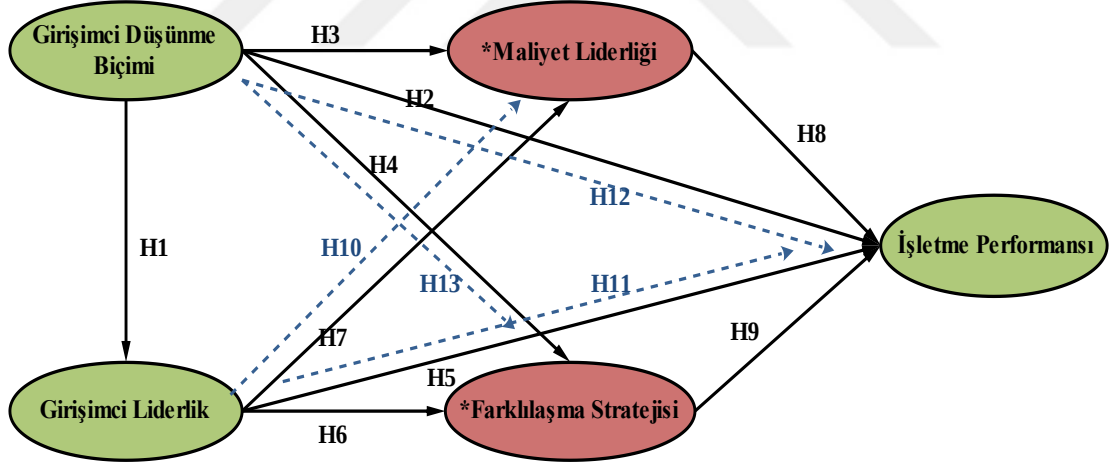
2.1. ARAŞTIRMANIN MODELİ

Stratejik yönetim ve girişimcilik disiplinleri, her ne kadar birbirlerinden bağımsız bir şekilde gelişmiş olsa bile her iki disiplin de firmaların refah yaratmak için değişen çevreye ve fırsatları yakalamaya nasıl uyum sağlayacakları üzerine odaklanmıştır. Son zamanlarda birçok araştırmacı, stratejik yönetim ve girişimcilik disiplinlerinin birleştirilmesini önermektedir. Meyer ve Heppard (2000), bu iki disiplininin ayrılmaz bir bütün olduğunu ileri sürmüşlerdir. McGrath ve MacMillan (2000), strateji uzmanlarının girişimci düşünceden faydalanması gerektiğini savunmuşlardır. Venkataraman ve Sarasvathy (2001) de girişimcilik ve stratejik yönetim arasındaki ilişkiyi Shakespeare'in Romeo ve Juliet'ine dayandırılan bir metoforla açıklamıştır. Bu araştırmacılara göre, girişimci bir düşünceyle ya da girişimci bakış açısıyla bütünleştirilmeyen stratejik planlar Romeo'suz bir balkon gibidir. Aynı şekilde stratejik bir bakış açısıyla yapılmayan girişimci faaliyetleri de balkonsuz bir Romeo'ya benzetmişlerdir. Bu bağlamda, girişimcilik ve stratejik yönetimin birbirleriyle yakın ilişki içinde olduğunu ve bu iki disiplinin birleştirilmesi gerektiğini belirtmişlerdir (Hitt ve diğ., 2001: 480).

Stratejik yönetim, rekabet üstünlüğü elde edebilmek amacıyla rekabet stratejileri arasından seçim yapmayı gerektirir. Girişimcilik ise, rekabet avantajı elde etmede girişimsel fırsatların değerlendirildiği ilk aşamayı oluşturur. Stratejik yönetim ve girişimcilik, rekabet avantajlarının elde edilmesi ve devamlılığının sağlanması hususunda birbirleriyle bağlantılıdır. Girişimcilik, yaratıcılıkla başka bir ifadeyle yeni iş fırsatlarının yakalanmasıyla ilgilenirken; stratejik yönetim, yaratıcılığın nasıl devam ettirileceği ve bu durumun nasıl bir rekabet avantajı oluşturacağıyla ilgilenmektedir. Refah yaratma, hem girişimcilik hem de stratejik yönetim için çok önemlidir. Yaratıcı fikirlerin uygulamaya konulması ve bu durumun oluşturduğu avantajlardan yararlanılması sonucunda, firmaların sosyal ve entelektüel sermayesi artacaktır. Bu

sebeple, girişimci ve stratejik bakış açılarıyla yapılan faaliyetler hem bireysel hem de toplumsal ekonomiye katkı sağlayacaktır (Hitt ve diğ., 2001: 481).

Stratejik girişimcilik, girişimsel ve stratejik faaliyetlerden oluşmaktadır. Girişimsel faaliyetler fırsatlara odaklanmayı, stratejik faaliyetler ise rekabet avantajı oluşturmayı gerektirmektedir. Bu araştırmanın temelini oluşturan stratejik girişimcilik kavramı, girişimci bakış açısına sahip yöneticilerin oluşturduğu stratejik faaliyetlerin performansa etkisini ifade etmektedir. Bu çalışmada girişimsel faaliyet olarak, girişimci liderlik ve girişimci düşünme biçimi değişkenleri ele alınırken; stratejik faaliyet olarak da, rekabet stratejilerinden maliyet liderliği ve farklılaştırma stratejisi değişkenleri ele alınmıştır. Yapılan analizlerle bu değişkenlerin işletme performansı üzerindeki etkisi incelenmiştir. Sonuç olarak, bu çalışmada girişimci düşünme biçimi ve girişimci liderlik değişkenleri ile maliyet liderliği, farklılaştırma stratejisi ve işletme performansı değişkenleri bir araya getirilerek aşağıda gösterilen stratejik girişimcilik modeli geliştirilmiştir.



Şekil 2.1. Araştırmanın Modeli: Stratejik Girişimcilik Modeli

Bu araştırmanın modeli asıl olarak “Bir işletmede girişimci liderlik ve girişimci düşünme var ama neden performans istenilen düzeyde değil? Bunun sebebi belirlenen rekabet stratejileri mi?” bu sorulardan hareketle geliştirilmiştir. Ayrıca geliştirilen stratejik girişimcilik modeliyle “Girişimci düşünme biçimleri girişimci liderliği etkiler mi? Girişimci liderlik rekabet stratejilerinin belirlenmesinde ne düzeyde etkilidir?

Girişimci düşünme biçimi ve girişimci liderlik işletme performansını artırır mı?” gibi sorulara da cevap aranmıştır. Daha önce yapılan girişimcilik modelleri incelendiğinde girişimci düşünme biçimi, girişimci liderlik, maliyet liderliği, farklılaştırma stratejisi ve işletme performansı arasındaki ilişkiyi birlikte ele alan araştırmaya ulaşılamamıştır. Bu nedenle bu araştırmada geliştirilen stratejik girişimcilik modeliyle girişimci düşünme biçimi ve girişimci liderliğin işletme performansı üzerindeki etkisinde maliyet liderliği ve farklılaştırma stratejisinin rolü açıklanmaya çalışılmıştır.

Girişimci Liderlik: İşletmelerin asıl amacı refah yaratmak ve kâr elde etmektir. Bu bağlamda her işletmede, çalışanları iş yapma noktasında teşvik edecek ve fırsatları arayıp stratejik avantajlar geliştirmesi için onlara liderlik edecek birisine ihtiyaç vardır. Dolayısıyla hızla değişen belirsiz bir çevrede, yöneticilerin girişimci liderlik davranışı sergileyebilmesi oldukça önemlidir. Girişimci liderler, çalkantılı bir çevrede herkesin olumsuz olarak algıladığı bir durumu fırsat olarak gören, risk alabilen, cesur kişilerdir. Ayrıca girişimci liderler stratejik bakış açısına sahip, fırsatları tanımlayan ve rekabet avantajları oluşturmaya çalışan başarı odaklı, yaratıcı ve yenilikçi liderlerdir.

Girişimci Düşünme Biçimi: Girişimci düşünme biçimi, bir fırsatı tanımlamak ve sözü edilen fırsattan yararlanarak rekabet avantajı geliştirmek amacıyla bilinçli ve sürekli sergilenen çabadır. Bir örgütte rekabet avantajı sağlayacak fırsatların tanımlanabilmesi için liderin ya da yöneticinin girişimci düşünme biçimine sahip olması gerekir. Girişimci düşünme biçimi örgütü ve çalışanları esnekliğe, yaratıcılığa, sürekli yenilik yapmaya ve yenilenmeye teşvik ederek örgütsel ve bireysel performansın artmasına katkı sağlamaktadır. Başarılı bir biçimde belirsizliğin üstesinden gelme yetenekleri olan örgütler daha iyi bir performans sergilemeye eğilimlidir. Özellikle rekabetin ve değişim hızının yüksek olduğu çevrelerde, stratejik yönetimin ana bir unsuru olarak girişimci zihniyetin kurumsallaşması gerekmektedir. Çünkü örgütte kurumsal bir kültür haline gelen girişimci düşünme biçimi, girişimci lideri etkileyecektir.

Performans: Birey açısından performans, belirlenen koşullarda bir işgörenin kendisine verilen görevi yerine getirmesi veya bu görevi yerine getirirken sergilediği davranış biçimidir (Bingöl, 2013). Örgüt açısından performans ise, amaçlı ve

planlanmış etkinlikler sonucunda örgütün amaçlarına ne kadar ulaşabildiğinin bir göstergesi olarak tanımlanmaktadır (Ho, 2008).

Rekabet Stratejileri: Rekabet, müşteri ihtiyaçlarını karşılayarak kâr elde etmek için benzer ürünleri satan rakiplerle pazarda mücadele etmek anlamına gelir. Porter'a (1985) göre, rakiplerle mücadele edip rekabet üstünlüğü elde etmek için işletmelerin, ya ürünlerini rakiplerinden daha ucuza satarak maliyet liderliği stratejisini ya da rakiplerin ürünlerinden farklı bir şekilde ve daha yüksek bir fiyatla satarak farklılaştırma stratejisini kullanmaları gerekmektedir. İşletmelerin daima büyüme ve kârlılıklarını artırma gibi hedefleri vardır. İşletmelerin varlıklarını devam ettirip kâr elde etmeleri, doğru zamanda doğru stratejiler kullanmalarını gerektirmektedir. Çünkü kârlılığı etkileyen en önemli etkenlerden biri uygulanan rekabet stratejileridir.

2.2. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ

Bu bölümde araştırmanın konusunu oluşturan girişimci liderlik, girişimci düşünme biçimi, rekabet stratejileri ve performans arasındaki ilişki incelenmiş ve bu ilişkilere göre hipotezler belirlenmiştir.

Stratejik Girişimcilik Modeli ve Boyutları Arasındaki İlişki

Yapılan literatür çalışması sonucunda, stratejik girişimcilik konusuna önemli ölçüde katkı sağlayan birçok çalışmanın olduğu görülmektedir. Covin ve Slevin (1989), girişimsel stratejik duruşun ve organik örgüt yapısının rekabetçi bir çevrede firma performansına pozitif etkide bulunduğunu; Dess, Lumpkin ve Covin (1997), işletme stratejisi ve çevre şartlarının birbiriyle uyumlu olduğu bir durumda girişimcilik stratejisinin işletme performansı üzerine kuvvetli bir pozitif etki yaptığını ortaya koymuştur. Diğer taraftan Ireland ve arkadaşları (2003) ise, dört boyutlu olarak geliştirdikleri stratejik girişimcilik modelinin işletmeler için değer yaratılması faaliyetiyle dolaylı bir ilişki içinde olduğunu bulmuşlardır. Kimuli (2011), stratejik girişimcilik ve performans arasında güçlü bir pozitif ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Hitt, Ireland ve Sirmon (2003), stratejik girişimciliğin çok boyutlu bir yapı olduğunu ifade etmektedir. Lassen (2007-2010) girişimci liderlik, girişimci düşünme biçimi, girişimci kültür kaynakların stratejik bir bakış açısıyla yönetilebilmesinin rekabet avantajı ve değer yaratmayı etkilediğini belirten bir model geliştirmiştir. Hill (1988) ve

Murray (1988), maliyet liderliği ve farklılaştırma stratejisini birleştiren ikili stratejinin üstün performansa neden olabileceğini savunmuş; Li ve Li (2008), bu görüşü temel olarak farklılaştırma ve maliyet liderliği stratejilerinin birlikte (moderatör değişken olarak) performansı artıracağına yönelik bir model geliştirmiştir.

Bu araştırmada stratejik girişimcilik modelinde yer alan değişkenlere ilişkin olarak, sözü edilen araştırmacıların ileri sürdüğu modeller benimsenmiştir. Başka bir ifadeyle, araştırmanın modeli sözü edilen yazarların modellerinden ve görüşlerinden esinlenilerek geliştirilmiştir.

Girişimci Düşünme Biçimi ve Girişimci Liderlik Arasındaki İlişi

Girişimci düşünme biçimi, belirsiz bir ortamı fırsat olarak algılayıp, bu durumdan nasıl fayda sağlanacağını düşünmenin bir yoludur (Sathe, 2007). Bouchard (2001), belirsiz ve karmaşık bir çevrede girişimci düşünebilmenin çok önemli olduğunu vurgulamaktadır (Bouchard, 2001). Girişimci düşünme biçimi, değişimin hızlı olduğu belirsiz bir çevrede karar verme süresinin kısalmasına, yeni fırsatların tanımlanmasına ve bu fırsatların avantaja çevrilmesine etki etmektedir (Alvarez ve Barney, Hitt, Ireland, Camp&Sexton 2002). Kaosun, karmaşıklığın ve çatışmaların olduğu bir çevrede, girişimci düşünebilen lider ya da yönetici örgüt açısından değer yaratabilecektir (McGrath ve MacMillan, 2000).

Dhliwayo ve Van Vuuren (2007) yaptıkları teorik çalışmanın sonucunda, girişimci ve stratejik düşünmenin birlikte kullanılması gerektiğini belirtmişlerdir. Bu bağlamda, yönetici ya da liderin stratejileri belirlerken girişimci düşünebilmeleri önem arz etmektedir. Girişimci düşünme biçimleri, belirsiz bir çevrede işletmelerin kârlı çıkmasını sağlayacaktır.

Girişimci liderlik, bireysel düzeyde bir işletmenin kurulmasına, örgütsel düzeyde yeniliklerin takip edilmesine ve pazar düzeyinde fırsatların tanımlanmasına yönelik faaliyetlerin gerçekteştirilmesiyle ilgilidir (Alvarez ve Barney, Hitt, Ireland, Camp&Sexton2002). Girişimci liderler, bir örgütte yeni girişimci faaliyetlerde bulunan, fırsatları yakalayan ve yeniliklere liderlik eden kişilerdir. 21. yüzyılda artan rekabetle birlikte işletmeler, varlıklarını sürdürebilmek için girişimci düşünen ve girişimci liderlik davranışları sergileyen yöneticilere ihtiyaç duymaktadır. Newman'a (2013) göre, üniversite öğrencilerine verilen eğitimle gençlerin girişimci düşünmeleri sağlanmalı ve

genç girişimci adaylarına girişimci liderlik davranışları öğretilmelidir. Lindberg vd'nin (2017) İsveç'te üniversite öğrencileri üzerinde yaptığı araştırmada, öğrencilere verilen eğitimle girişimci düşünebilme yeteneğinin artıp artmadığının belirlenmesi amaçlanmıştır. Öğrencilerin fırsatları tanımasına ve bireysel girişimci yönelimlerini geliştirmesine yönelik verilen dersi almadan önceki ve sonraki düşünceleri karşılaştırılmıştır. Yapılan analizlerin sonuçları, öğrencilerin fırsat arama yeteneklerinin ve bireysel girişimci yönelimlerinin geliştirilmesi yoluyla girişimci düşünme biçimlerinin olumlu bir şekilde etkileneceğini ortaya koymuştur.

Mathisen ve Arnulf (2013) işletme okuyan 242 öğrenci üzerinde yaptığı bir araştırmayla, girişimci düşünme biçiminin boyutlarından uygulamalı düşünme (implemental mindsets) ve iş kurma arasında anlamlı bir ilişki olduğunu göstermiştir. Ancak ayrıntılarıyla düşünme (elaborating mindsets) ile iş kurma arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır. Hatta daha detaylı analizler yapıldığında ayrıntılarıyla düşünmenin, uygulamalı düşünme ile iş kurma arasındaki pozitif ilişkiyi bozduğu görülmüştür.

Bir işletmenin rekabet avantajları elde edebilmesi, stratejik ve girişimci düşünme biçimlerinin doğru biçimde uygulanmasını gerektirir (Lewis ve diğ., 2000: 149). Bir örgütte hâkim olan girişimci düşünme biçimi, rekabet avantajlarını araştırarak ve fırsatları tanımlamaya çalışan girişimci liderin davranışlarını ve olaylara yaklaşma biçimini etkileyecektir. Bununla birlikte girişimci lider, örgütün içinde var olan ve gelişen girişimci düşünme biçimini etkileyecek; belirsiz ve hızla değişen çevre koşullarına göre örgütün girişimci düşünme biçimini şekillendirecektir. Başka bir ifadeyle, bir örgütte var olan girişimci düşünme biçimleri ve girişimci liderlik karşılıklı olarak birbirlerini etkileyebilecektir.

Stratejik girişimcilikle ilgili ilk model Ireland vd. tarafından 2003 yılında geliştirilmiştir. Bu model araştırmamızın modelinin de temelini oluşturmaktadır (bknz Şekil 1.4). Bu modele göre, girişimci düşünme biçimi girişimci liderliği, girişimci liderlikte girişimci düşünme biçimini karşılıklı olarak etkilemektedir (Ireland ve diğ., 2003).

Lassen'in (2007) geliştirdiği modele göre, girişimci düşünme biçimi ve girişimci kültür karşılıklı birbirlerini etkilemekte ve iki değişkenin birlikte yarattığı sinerji

girişimci fırsat arama davranışını ortaya çıkarmaktadır. Benzer bir mantıkla girişimci liderlik ve kaynakların stratejik yönetimi de birbirlerini etkilemekte ve bu iki değişkenin yarattığı sinerji stratejik avantaj arama davranışını ortaya çıkarmaktadır. Lassen bu modelinde, fırsatları arama davranışı çerçevesi ile avantajları arama davranışı çerçevesinin birbirlerini etkilediğini göstermiştir. Bu modelden yola çıkarak girişimci düşünme biçimi ve girişimci liderliği karşılıklı birbirlerini etkiledikleri söylenebilir.

Altuntaş'ın (2010) doktora tezinde geliştirdiği modelde, girişimci düşünme biçimi ve girişimci liderliğin karşılıklı birbirlerini etkilediği varsayılmış; ancak yapılan analizler sonucunda bu iki değişken arasında çoklu doğrusallık problemi olduğundan yeni bir model geliştirilmek zorunda kalınmıştır.

Wenhong ve Liuying (2010) yaptıkları araştırmayla, girişimci düşünce sistemlerinin risk alma eğilimi ve girişimci davranış üzerindeki etkisini değerlendirmeyi amaçlamıştır. Veriler Çin'de bulunan 231 girişimciden elde edilmiştir. Yapılan analizler sonucunda, tecrübeye dayalı bir düşünme sisteminin risk alma üzerinde pozitif; fakat girişimsel davranış üzerinde negatif bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Ancak rasyonel düşünme sisteminin risk alma üzerinde negatif, girişimci davranış üzerinde pozitif bir etkisinin olduğu görülmüştür.

Yukarıdaki çalışmalarda da görüldüğü gibi, rekabetin yoğun olduğu çalkantılı çevrelerde risk almaya eğilimli, girişimci davranışlar sergileyebilen, rasyonel düşünebilen girişimci zihniyetlere sahip bireylerin yetiştirilmesine ihtiyaç vardır. Belirsiz ve hızla değişen çevre koşullarında rekabet avantajı elde etmek için girişimsel faaliyetlere öncülük eden girişimci lider, örgütün sahip olduğu girişimci düşünme biçimlerinden etkilenecek ve faaliyetlerini o düşünce kalıpları içinde yürütebilecektir. Başka bir ifadeyle, bir örgütte var olan girişimci düşünme biçimi rekabet avantajlarını araştırma ve fırsatları tanımlamaya çalışan girişimci liderin davranışlarını ve olaylara yaklaşma şeklini etkileyecektir. Yukarıda bahsedilen çalışmalardan yola çıkarak, girişimci düşünme biçimlerinin girişimci liderlik üzerinde etkili olacağı söylenebilir.

H1: Yöneticilerin girişimci düşünme biçimlerinin girişimci liderlik davranışları üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Girişimci Düşünme Biçimi ve İşletme Performansı Arasındaki İlişki

Örgütlerin yaşamlarını devam ettirebilmesi için performanslarını iyileştirip kâr elde etmeleri gerekmektedir. Rekabetin yoğun olduğu, belirsiz bir çevrede örgütlerin performanslarını artırabilmesi uyguladıkları rekabet stratejileri ve benimsedikleri girişimci düşünme biçimi ile yakın ilişkilidir. Bu durumun farkında olan birçok araştırmacı girişimcilik ve stratejik yönetim temalı değişkenlerin performans üzerindeki etkisini incelemiştir. Meyer, Neek ve Meeks (2002), stratejik yönetim alanının önde gelen dergisi “Strategic Management Journal”da, 1980–2000 yılları arasında yayınlanan 1010 makaleyi incelemiştir. Yapılan araştırmanın sonucunda, eserlerin %86’sının ana temasının, performans olduğu ortaya çıkmıştır. Bir karşılaştırma yapmak adına, girişimcilik alanının önemli dergilerinden “Journal of Business Venturing”de, 1985-2000 yılları arasında yayınlanan 419 görgül araştırmada ise, birincil bağımlı değişkenin %46 oranında performans olduğu belirlenmiştir (Meyer ve diğ., 2002). Bu bağlamda yapılan çalışmalardan yola çıkarak hem belirlenen stratejilerin hem de yapılan girişimlerin ana amacının performansı iyileştirmek olduğu görülmektedir.

Genel olarak, girişimcilik olgusunun önemi ve örgütsel performans üzerindeki etkisi, birçok araştırmaya konu olmuştur (Zahra ve Covin, 1995; Zahra ve Garvis, 2000; Wiklund ve Shepherd, 2003; Poon ve diğ., 2006). Bu araştırmaların birçoğunun sonucunda, girişimcilik ile ilgili temaların örgütsel performans üzerinde olumlu etkisi olduğu görülmüştür (Covin ve Slevin, 1991; Zahra ve Garvis, 2000; Kuratko ve Hodgetts, 2001; Lee ve diğ., 2001; Rauch ve diğ., 2004). Bu araştırmalardan yola çıkarak, girişimciliğin en önemli temalarından biri olan girişimci düşünme biçimlerinin performans üzerinde olumlu yönde bir etkisinin olacağı öngörülmektedir.

Girişimci düşünme biçimleri, işletmelerin başarısına etki edecek faktörleri belirlemede önemli bir unsurdur. Neneh (2012), Güney Afrika'daki küçük ve orta ölçekli işletmelerin (KOBİ) sahip olduğu girişimci düşünme biçimlerini belirlemeye yönelik bir araştırma yapmıştır. Bloemfontein bölgesindeki 86 girişimci tarafından cevaplanan anketler, Güney Afrika'daki KOBİ'lerin başarısızlığında girişimci düşünme biçimlerindeki eksikliğin etkili olduğunu göstermiştir. Başka bir ifadeyle, girişimci düşünme biçimlerinin işletmelerin başarısında önemli bir etkiye sahip olduğu sonucuna

ulaşılmıştır. Bununla birlikte, girişimci düşünebilen örgütlerin performanslarının arttığı belirtilmiştir.

Birçok araştırmada, girişimciliğin yeni bilgi kaynaklarının elde edilmesi ve üretimin devamlılığının sağlanması aracılığıyla finansal ve pazar performansını önemli bir şekilde etkilediği görülmektedir (Wiklund ve Shepherd, 2003; Hayton, 2005). Iyer ve Doucette (2003) eczaneler üzerinde yaptığı çalışmada, girişimsel yönelim ile performans arasındaki ilişkiye çevredeki olumsuz durumların negatif etki yaptığını belirlemiş ve çevredeki olumsuz durumların performansı olumsuz yönde etkilediğini tespit etmiştir. Sehora, Theerapatvong ve Lee (2010) de yaptıkları araştırmada, yöneticilerin girişimciliği desteklemesinin firma performansını olumlu yönde etkileyeceğini belirtmiştir.

Bierwerth vd. (2015) tarafından kurumsal girişimcilik ve örgüt performansı arasındaki ilişki incelenmiş ve yapılan analizler sonucunda girişimciliğin boyutlarından yenilikçilik, stratejik yenilenme ve yeni iş girişimi başlatma değişkenlerinin örgüt performansına olumlu etki yaptığı tespit edilmiştir (Bierwerth ve diğ., 2015). Bu kapsamda, girişimci düşünme biçiminin özünü yenilikçilik, yaratıcılık, yeni ürünler keşfetme ya da var olan ürünlerde farklılıklar yapma oluşturduğu (Altuntas, 2014) için yöneticilerin girişimci düşünme yeteneklerinin işletme performansı üzerinde doğrudan etki edeceği düşünülmektedir.

Scheepers (2008), bilgi ve iletişim teknolojileri sektöründe faaliyette bulunan firmalarının girişimci düşünme biçimlerini belirlemeye yönelik bir araştırma yapmıştır. Çalışmada kullanılan veriler, bilgi ve iletişim sektöründeki 144 firmanın yetkilisiyle yapılan telefon görüşmeleri sonucunda elde edilmiştir. Sonuçlar, girişimci düşünme biçiminin performansla bağlantılı olduğunu ve performansı etkilediğini göstermiştir.

Kimuli (2011) özel okul kurucuları üzerinde yaptığı araştırmanın sonucunda, stratejik liderlerin performans üzerinde pozitif bir etkisinin olduğunu bildirmiştir. Yine performansla girişimci düşünme, girişimci kişilik özellikleri, girişimci liderlik, stratejik yönelim ve girişimsel yönelim arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğunu tespit etmiştir. Kimuli (2011), girişimci düşünme biçiminin yeni bir işe başlamada etkili olduğunu belirtmiş ve bu çalışmasıyla, Ireland vd'nin (2003) savunduğu gibi girişimci

düşünmenin fırsatları yakalamada ve avantajları araştırmada etkili olduğunu göstermiştir.

McGrath ve MacMillan (2000) girişimci düşünme biçimini, belirsizlik üzerine düşünme ve belirsizlikten kaynaklanan fırsatları yakalamak için çaba gösterme olarak ifade etmiştir. Belirsizlikle baş etme yeteneğine sahip örgütler ve yöneticileri, belirsizlikle baş edemeyen örgütlere göre daha başarılı olmaktadır (McGrath ve MacMillan, 2000; Brorström, 2002). Bu kapsamda belirsizlikle mücadele etme yeteneğine sahip olan başka bir ifadeyle girişimci düşünebilen örgütlerin performanslarının artacağı söylenebilir.

Njeru (2012) yaptığı doktora tez çalışmasında, girişimsel uyanıklık, yenilik ve yaratıcılık aracılığıyla sergilenen girişimci düşünme biçimlerinin performans üzerindeki etkisini araştırmıştır. Bu araştırmanın verileri, Naribo endüstrisinde faaliyette bulunan 625 küçük ve orta ölçekli işletmelerin arasından rastgele örneklem yöntemiyle seçilen 230 işletmeye uygulanan anketler sonucunda elde edilmiştir. Yapılan analizlerin sonucunda girişimsel uyanıklık, yenilik ve yaratıcılık aracılığıyla sergilenen girişimci düşünme biçimlerinin performans üzerinde önemli bir etkisinin olduğu ortaya çıkmıştır. Ayrıca cinsiyet, yaş ve işletmenin boyutu açısından girişimci düşünme biçimlerinin performans üzerinde etkisi olmadığı belirtilmiştir.

Yukarıda verilen çalışmaların ışığında girişimci düşünme biçimlerinin, belirlenen stratejiler ve yapılan girişimsel faaliyetler aracılığıyla performans üzerinde etkili olacağı öngörülmektedir. Girişimci düşünme biçimleri, belirsizlik durumunda girişimci bir bakış açısıyla yöneticilerin fırsatları algılayıp bunları rekabet avantajına dönüştürmesini sağlayacak ve bu durumda, işletme performansı üzerinde olumlu bir etki yapacaktır. Sonuç olarak, yapılan araştırmalardan yola çıkarak girişimci düşünme biçimlerinin performans üzerinde doğrudan olumlu bir etki yapacağı düşünülmektedir

H2: Yöneticilerin girişimci düşünme biçimlerinin işletme performansı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Girişimci Düşünce Biçimi ve Rekabet Stratejileri Arasındaki İlişki

Girişimci düşünme, rekabetin çok şiddetli olduğu bir dünyada rekabet avantajının nasıl elde edileceğini, çevreye nasıl uyum sağlanacağını ve yeniliğin nasıl yapılacağını düşünebilmenin bir yoludur. Girişimci bir bakış açısıyla, stratejiler belirlemek

firmaların rekabet avantajı elde etmesini sağlayacaktır. Firmalar şiddetli rekabet ortamında girişimci stratejileri takip etmeli ve yöneticilerde bu bilince sahip olmalıdır (Miles ve diğ., 2000).

Son yıllarda yapılan araştırmalar, girişimci düşünme biçiminin stratejik girişimciliği başarılı bir şekilde yürütmek için gerekli olduğunu göstermiştir. Girişimci düşünme biçimi, hem bireysel hem de toplumsal bir olgudur; yani girişimci düşünme biçimleri, bireysel girişimcilerin yanı sıra girişimci bir düşünceyle hareket eden firmaların çalışanları ve yöneticileri için de önemlidir (Kimuli, 2011). Girişimci düşünme biçimleri, örgütlerin sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmeleri için belirledikleri stratejiler üzerinde etkili olmaktadır. Bu bağlamda aşağıda anlatıldığı gibi birçok araştırmacı, genç girişimci adaylarının girişimci bir zihniyete sahip olması için ne yapılması gerektiğini incelemiştir.

Kriewall ve Mekemson (2010) “Mühendislik öğrencileri için girişimci düşünme biçiminin oluşturulması” isimli makalede girişimci düşünme biçiminin mühendislik için gerekli ve yeni ürünler üretmede önemli bir etken olduğunu söylemiştir. Bu araştırmayla girişimci düşünme biçimlerinin yenilik yapma ve yaratıcı düşünme üzerinde etkili olduğu görülmektedir. Dolayısıyla girişimci düşünme biçimlerinin, temeli yeniliğe ve yaratıcılığa dayanan farklılaştırma stratejileri üzerine de etkisi olacağı düşünülmektedir.

Benedict ve Venter (2009) “Eğitim, girişimci düşünme biçimi ve yenilik: Güney Afrika'da girişimci faaliyetlerin arttırılması için gerekli bileşenler” isimli makalesinde Güney Afrika'da girişimciliğin neden düşük olduğunu araştırmıştır. Araştırmacılar girişimciliğin, yenilik süreçlerine büyük ölçüde bağlı olmasının yanı sıra, girişimci başarının da eğitimsel başarıyla ilişkili olduğunu belirtmişlerdir. Ayrıca yenilikçiliğin sadece teknik bir olay olmadığını aynı zamanda sosyal bir olay olduğunu belirterek, hükümete halkın girişimci düşünme biçimlerini geliştirmesi için destekte bulunması yönünde çağrı yapmışlardır.

Phipps ve Prieto (2012), Amerika Birleşik Devletleri'nin güney bölgesindeki bazı büyük firmaların araştırma ve geliştirme departmanlarında, bilgi yönetimi ile bireysel yaratıcılık arasındaki ilişkide girişimci düşünmenin biçimlendirici etkisini incelemiştir. Bilgi yönetimi süreçlerinin (bilgi yaratma, bilgi toplama/edinimi, bilgi aktarımı ve bilgi

uygulaması) bireysel yaratıcılık üzerindeki etkileri incelenmiş ve girişimci düşünmenin bu ilişkiye biçimlendirici etki yaptığı sonucuna ulaşılmıştır.

Girişimcilerin en önemli özelliklerinden biri, belirsiz ortamları fırsat olarak algılamalarıdır. Dolayısıyla girişimci düşünme biçimine sahip olmak, rekabet avantajına katkıda bulunabilir (Miles ve diğ., 2000) ve bu durum refah yaratmak için diğer bir deyişle performansın artması için gereklidir (Kimuli, 2011). Girişimci düşünebilen örgütler, yenilikler yaparak ve fırsatları yakalayarak işletmenin rekabet üstünlüğü elde etmesini sağlamaktadır (Yılmaz ve Görmüş, 2012). Bu kapsamda, yöneticilerin girişimci düşünme biçimleri belirledikleri rekabet stratejileri üzerinde etkili olacaktır.

Girişimci düşünce biçimi, girişimci bir birey ya da örgütün, belirsizliğin sağlayacağı potansiyel fırsatlardan yararlanmak, değer yaratmak ve kâr elde etmek amacıyla girişimci bir faaliyette bulunması ve bu faaliyette başarılı olması için gerekli olan yetenekleri kullanmaya yönelik inancını ifade etmektedir. Girişimci düşünebilen yöneticiler yaratıcı fikirler geliştirme, yenilikler yapma, fırsatları tanımlama ve girişimsel faaliyetlerde bulunma hususunda yetenekli kişilerdir. Bu yöneticilerin girişimci düşünebilme yeteneği, belirsiz bir ortamda en iyi ve en doğru stratejilerin belirlenmesinde ve uygulamasında etkili olacaktır. Yukarıda anlatılan çalışmalardan da yola çıkarak, yöneticilerin girişimci düşünme yeteneklerinin belirlenecek rekabet stratejileri üzerinde doğrudan etkili olacağı düşünülmektedir

H3: Yöneticilerin girişimci düşünme biçimlerinin maliyet liderliği stratejisi belirlemeleri üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H4: Yöneticilerin girişimci düşünme biçimlerinin farklılaştırma stratejisi belirlemeleri üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Girişimci Liderlik ve İşletme Performansı Arasındaki İlişki

Örgütler belirsizliğin ve rekabetin yoğun olduğu bir çalışma hayatında, varlıklarını devam ettirmek için girişimsel faaliyetlerin sürdürülmesine daha fazla ihtiyaç duymaktadır. Bu kapsamda, girişimcilik ve performans arasındaki ilişki birçok araştırmaya konu olmuş ve yapılan çalışmaların bazıları, girişimciliğin performansı artırdığını belirtirken (Zahra ve Covin, 1995; Lumpkin ve Dess, 1996; Wiklund ve Shepherd, 2003; Jantunen ve diğ., 2005; Wiklund ve Shepherd, 2005); bazıları ise, girişimcilik ile performans arasında ilişki olmadığını ya da az ilişki olduğunu

belirtmiştir (Slater ve Narver, 2000: 69; Lee ve diğ., 2001; Morgan ve Strong, 2003; Naldi ve diğ., 2007). Yapılan araştırmalarda performans ve girişimcilik arasındaki ilişkide üst yönetimin değer ve felsefesinin belirleyici rol oynadığı görülmektedir. Covin ve Slevin'in (1991) yaptığı araştırmaya göre, yöneticilerin girişimci faaliyetleri riskli bularak girişimcilikten kaçınması firma performansını etkilemektedir. Bununla birlikte bu araştırmacılar, iç girişimciliğin firma performansını artırdığını ifade etmişlerdir (Covin ve Slevin, 1991). Peters ve Waterman'a (1982) göre iç girişimcilik faaliyetleri, bir işletmenin finansal performansının artmasını sağlamaktadır.

Genellikle girişimci faaliyetlerin başarıya ulaşması, yöneticinin ya da liderin yeteneğine bağlıdır. Liderler, işgörenin ve örgütün performansını etkileyecek güçlü ve zayıf özelliklere sahiptir. Bu sebeple liderlerin kişilik özellikleri, işgörenlerin tutum ve davranışını sonuçta performansını etkilemektedir (Ghani ve diğ., 2016: 47). Bu bakımdan liderler, görev performansını ve etkililiği artırmak için girişimci liderlik yeteneklerini (yenilikçilik, risk alma ve proaktiflik) kullanmaktadırlar (Chen, 2007; Karol, 2015; Bagheri, 2017).

Girişimci liderler, yeniliklere açık ve yaratıcı fikirlere sahip kişilerdir. Yenilik yapma ve yaratıcı fikirler üretme stratejik girişimciliğin olmazsa olmazıdır (Thesmar ve Thoenig, 2000). Yenilik, hem hizmet hem de üretim işletmelerinde performans artışı için gereklidir (Kluge ve diğ., 2000). Etkili yenilikler, müşteri gözünde değer yaratmaktadır (Mizik ve Jacobson, 2003). Firmaların etkili yenilikler yapabilmesi, yaratıcı fikirler geliştirmesine bağlıdır. Yaratıcılık, mal ya da hizmetlerin farklılaştırılmasında önemli rol oynamaktadır (Barney ve Arıkan, 2001). Yaratıcılık tek bir defa yapılan faaliyet değil, devamlılık gerektiren bir süreçtir. Yeniliğin temeli olan yaratıcılık, kaynakların stratejik olarak yönetildiği bir örgütte daha fazla desteklenmektedir. Bu noktada, kaynakları stratejik bir bakış açısıyla yöneten girişimci liderler, yaratıcı ve yenilikçi fikirleri ile işletme performansının artmasına katkı sağlayacaktır.

Girişimci liderler, girişimsel faaliyetlere ve girişimsel yönelimlere odaklanan liderlerdir. Bu liderler, bir firmayı pazardaki diğer firmalardan ayıran yeni ürünler geliştirmede ve bu ürünleri pazara farklı bir şekilde sunmada yetenekli kişilerdir (Naldi ve diğ., 2007). Yeni ürün geliştirme, girişimci düşünme ve girişimci liderliğin önemli

bir çıktısıdır. Dolayısıyla girişimci liderler, yaptıkları yeniliklerle firmaların kâr elde etmesini ve performanslarının artırmalarını sağlamaktadırlar (Hamel, 2000).

Girişimci yönelime sahip liderler, firmanın büyümesine (Becherer ve Maurer, 1997) ve performansının artmasına katkıda bulunurlar (Lumpkin ve Sloat, 2001). Birçok araştırmada, girişimsel yönelimin performans üzerinde etkili olduğu ve firma performansının girişimsel başarıya bağlı olduğu görülmüştür (Lee ve diğ., 2001; Swierczek ve Ha, 2003; Wiklund ve Shepherd, 2003; Rauch ve diğ., 2004; Wiklund ve Shepherd, 2005; Chow, 2006; Poon ve diğ., 2006; Wang, 2008).

Girişimci liderler, özellikle KOBİ'lerde yenilik sürecini ve yenilik performansını yönlendirirler (Huang ve diğ., 2014; Fontana ve diğ., 2017). Mgeni ve Nayak (2015) Tanzania'nın Dar es salaam şehrinde yaptıkları çalışmayla, kadın CEO'ların sahip olduğu veya yönettiği küçük ve orta ölçekli işletmelerin (KOBİ) işletme performansı ile girişimci liderlik tarzı arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Sonuçlar, girişimci liderlik ile işletme performansı arasında pozitif yönde güçlü bir ilişki olduğunu göstermiştir (Mgeni ve Nayak, 2015).

Chheda ve Banga (2013) Hindistan'da KOBİ'ler üzerinde yaptıkları araştırmayla, girişimci liderliğin işletme performansına olan etkisini incelemişlerdir. Verilerin elde edilmesi için 167 KOBİ'ye anket uygulanmış ve yapılan analizler sonucunda, girişimci liderlik ölçeği altı faktör altında toplanmıştır. Regresyon sonuçları, girişimci liderliğin alt boyutlarından sürekli iyileştirme, proaktiflik, yenilikçilik ve kaynakların tahsisi değişkenlerinin performans üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkisinin olduğunu göstermiştir.

Fontana vd. (2017) yaptığı çalışmada, yenilik yönetimi kapsamında girişimci liderlik, yenilik süreci ve yenilik performansı arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Çalışmanın verileri, farklı endüstrilerde faaliyette bulunan 135 firmanın 122 çalışanına yapılan anketlerden elde edilmiştir. Sonuçlar, girişimci liderlik ve yenilik süreci arasında pozitif bir ilişki olduğunu göstermiştir.

Girişimci liderlik boyutları, doğası ve yapısı ne olursa olsun işletmelerin rekabet gücünü, başarısını ve büyümesini etkilemektedir (Freeman ve Siegfried, 2015; Renko ve diğ., 2015). Kesidou ve Carter (2014), girişimci liderlik ve firma performansı arasındaki ilişkiyi ortaya koymak için teorik bir çalışma yapmıştır. Literatür

taramalarının sonucunda, girişimci liderliğin firma performansına ve büyümeye olumlu bir etki yapacağı belirtilmiştir.

Rekabetin yoğun, belirsizliğin ve riskin yüksek olduğu çevrelerde örgütlerin doğru zamanda doğru kararlar alarak, belirsizliğin beraberinde getirdiği fırsatları değerlendirebilmesi oldukça önemlidir. İşletmelerin günümüzde rekabetin ve belirsizliğin artması sebebiyle, herkesin risk olarak gördüğü bir durumu fırsat olarak algılayacak ve bu durumu avantaja çevirecek girişimci liderlere ihtiyaç vardır. Dolayısıyla, bir yöneticinin girişimci liderlik davranışları sergileyebilmesi oldukça önemlidir. Girişimci liderler risk alabilen, cesur, atik, fırsatları algılayan, girişimsel uyanıklığa sahip kişiler oldukları için işletme stratejilerinin belirlenmesinde ve performansının artmasında önemli rol oynamaktadır. Bir örgütün kurulduktan sonra devamlılığını sağlayabilmesi için rekabet avantajı elde etmesi, performansını artırması ve kâr elde etmesi gerekmektedir. Örgütün fırsatlardan yararlanıp rekabet avantajı elde edebilmesini sağlayan girişimci liderler, doğrudan ve dolaylı yoldan örgütün performansının artmasına katkı sağlayacaktır. Bu görüşler ışığında yöneticilerin girişimci liderlik davranışlarının işletme performansına olumlu yönde etki edeceği öngörülmektedir.

H5: Yöneticilerin girişimci liderlik davranışlarının işletme performansı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Girişimci Liderlik ve Rekabet Stratejileri Arasındaki İlişki

Girişimci liderlik kavramı girişimcilik, liderlik ve stratejik yönetim literatürünün bir araya getirilip kaynaştırılması sonucunda ortaya çıkmıştır. Girişimci liderlik, yoğun rekabet koşullarında, hızlı değişime uyum sağlayacak yenilikçi ve yaratıcı zihin yapısıyla ilgilidir. Girişimci liderlik çalışmaları, girişimci liderlerin fırsatları yakalamaya odaklı olduğunu ve yapılan girişimsel faaliyetlere stratejik yaklaştığını vurgulamaktadır. Girişimci liderlik, değer yaratma, büyüme, fırsatları keşfetme ve kullanma için kaynakların etkin kullanımını ve vizyon yaratmanın önemini vurgulamaktadır (Kesidou ve Carter, 2014: 2).

Covin ve Slevin'e (2002) göre girişimci liderlik, fırsatların aranması, avantajların geliştirilmesi ve kaynakların stratejik bir şekilde yönetilmesi hususunda başkalarını etkileyebilme yeteneğidir (Covin ve Slevin, Hitt, Ireland, Camp & Sexton 2002).

Girişimci liderler ise, sosyal değişimi destekleyen ve yenilikleri yöneten yaratıcı kişilerdir. Kâr amacı güden ya da gütmeyen örgütlere hizmet eden bu liderlerin misyonlarından biri, toplumsal düzeyde değişim ve gelişim sağlamaktır (Prabhu, 1999). Bu bağlamda girişimci liderler, yaratıcı ve yenilikçi fikirleriyle örgütte köklü değişimler yapmakta ve dolayısıyla hem örgütün hem de toplumun gelişimine katkı sağlamaktadır.

İşletmeler, varlığını devam ettirebilmek için kâr elde etmek zorundadır. Zahra ve Garvis (2000), girişimciliğin rekabet avantajı sağlayarak büyümeği ve kârlılığını artırdığını ifade etmiştir (Zahra ve Garvis, 2000: 482). Girişimci liderler, bir firmanın büyümesi ve kâr elde etmesi süreciyle ilgilenmektedir. Dolayısıyla girişimci liderler, büyümeği sağlayacak stratejilerin belirlenmesinde önemli bir rol oynamaktadır (Volery, Mueller ve Siemens, 2015; Leitch ve Volery, 2017). Girişimci liderler, yenilikçi ve yaratıcı fikirlere açık oldukları (Hagert ve Lantz, 2017) için genellikle farklılaştırma stratejilerini uygulamaya eğilimlidirler.

Üst yöneticiler, işletmenin büyütülmesi gibi önemli kararlar alırken; durumu stratejik ve girişimci bir bakış açısıyla değerlendirebilmelidir. Stratejik yönetim sürdürülebilir rekabet avantajlarını ve belirlenen stratejilerin firma performansına etkisini incelemeye önem vermektedir. Girişimcilik ise yenilik yapma ve risk almanın sebep olduğu süreci vurgulamaktadır (Hitt ve diğ., 2001: 49). Bu bağlamda stratejik düşünme yeteneğine sahip girişimci liderler, büyümenin ve kârlılığın sağlanması hususunda geliştirilecek stratejilerin belirlenmesinde etkili olacaktır.

Kansikas vd'nin (2012) yaptıkları araştırmada, aile şirketlerinde aile yapıları ve girişimci liderlik arasındaki ilişki incelenmiştir. Bu çalışmada aileler ve girişimci liderlik, stratejik girişimciliğin kaynağı olarak görülmektedir. Verilerin elde edilmesinde, vaka inceleme yöntemi kullanılmış ve araştırmaya katılan kişilerle röportaj yapılmıştır. Sonuçlar, aile yapıları ile girişimci liderlik arasında ilişki olduğunu göstermiştir.

Ling ve Jaw'ın (2011) yaptıkları çalışmada, üst düzey yönetim ekiplerinin girişimci liderliği, uluslararası insan kaynakları yönetimi ve küresel rekabetçilik arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Verilerin elde edilmesi için Tayvan'da bulunan toplam 114 firmanın üst düzey yöneticilerine ve insan kaynakları uzmanlarına anket uygulanmıştır. Araştırma sonuçları, girişimci liderliğin firmaların insan kaynakları

üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğunu göstermiştir. Bununla birlikte, girişimci liderliğin dolaylı yoldan küresel rekabetçiliğe pozitif yönde bir etki ettiği tespit edilmiştir.

Bagheri ve Akbari (2017), girişimci liderliğin yenilikçi davranışlara etkisini, İran'daki özel ve devlet hastanelerinde çalışan 273 hemşire üzerinde araştırmıştır. Araştırmacılar, girişimci liderliğin hemşirelerin yenilikçi davranışları üzerinde önemli ve pozitif bir etkisinin olduğunu ortaya koymuştur.

Newman vd. (2017), hizmetkâr ve girişimci liderliğin örgütsel bağlılık ve yenilikçi davranışlar üzerindeki etkisini inceleyen bir araştırma yapmıştır. Araştırmanın verileri, 169 çalışana ve 42 sosyal girişimciye uygulanan anketler aracılığıyla elde edilmiştir. Araştırmanın sonucunda, girişimci liderlerin yenilikçi davranışlar üzerinde pozitif bir etkisi olduğu belirlenmiştir.

Bagheri (2017) yaptığı çalışmada, girişimci liderliğin çalışanların fırsat arama ve yenilikçi davranışı üzerindeki etkisini incelemiştir. Veriler, İran'da ileri teknoloji sektöründe faaliyette bulunan 39 KOBİ'nin 310 çalışanına uygulanan anket aracılığıyla elde edilmiştir. Sonuçlar, girişimci liderliğin fırsatları arama ve yenilikçi davranışlar üzerinde pozitif yönlü önemli bir etkisi olduğunu göstermiştir.

Gelişmekte olan ekonomilerde faaliyet gösteren firmalar, hızlı değişimlerin ve kurumsal boşlukların yarattığı zorluklarla baş etmek için uygun stratejiler belirlemek zorundadır. Çünkü örgütün belirlediği stratejiler onun sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmesini ve kârlılığının artmasını sağlayacaktır. Örgütler varlıklarını devam ettirmek için kâr elde etmek zorundadır. Örgütün düzenli olarak kâr elde edebilmesi için yöneticilerin girişimci bir faaliyette bulunarak, yaratıcı ve yenilikçi olmaları ve çalışanları yeniliklere uyum sağlamaları için yönlendirmeleri önem arz etmektedir. Girişimci liderler, çalkantılı ortamları fırsat olarak algılayıp risk almaktan korkmayan cesur liderlerdir. Stratejik düşünmeyi başaran girişimci liderler, belirsiz bir ortamda doğru stratejiler belirleyerek girişimsel faaliyetlerde bulunan kişilerdir. Bu noktada, girişimci liderlik davranışı sergileyebilen yöneticiler doğru zamanda doğru stratejiler belirlemeyi başaracaktır. Bu nedenle, yukarıda girişimci liderliğin rekabet stratejilerini etkileyeceğini gösterir nitelikteki araştırma sonuçları da göz önüne alınarak,

yöneticilerin göstermiş olduğu girişimci liderlik davranışlarının rekabet stratejileri üzerinde belirleyici bir rol oynayacağı düşünülmektedir

H6: Yöneticilerin girişimci liderlik davranışlarının maliyet liderliği stratejisi belirlemeleri üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H7: Yöneticilerin girişimci liderlik davranışlarının farklılaştırma stratejisi belirlemeleri üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Rekabet Stratejileri ve İşletme Performansı Arasındaki İlişki

Değişen çevre koşulları ve artan rekabet, örgütlerde rekabet stratejilerinden en az birini belirlemeyi zorunlu kılmıştır. Literatürde Porter tarafından ileri sürülen üç temel rekabet stratejisi vardır. Bunlar; maliyet liderliği stratejisi, farklılaştırma stratejisi ve odaklanma stratejisidir. Bu çalışmada ise söz konusu stratejilerden, en yaygın kullanılan stratejiler olan, maliyet liderliği ve farklılaştırma stratejileri esas alınmıştır.

Maliyet liderliği stratejisi, standart ürün ve hizmetleri müşteriye en düşük fiyattan sunarak firmanın rekabet avantajı elde etmesini sağlar. Farklılaştırma stratejisi ise, üstün kalite ve teknoloji ile marka imajı oluşturarak müşteri gözünde değer yaratmış yeni ürün ya da hizmetleri yüksek fiyattan pazara sunma stratejisidir (Hill, 1988; Murray, 1988; Santos-Vijande ve diğ., 2012: 1080). Farklılaştırma stratejisine odaklanan firmalar, değişen çevre koşullarında bile üstün performans göstermektedir. Fakat maliyet liderliğine odaklanan firmalar, sabit çevresel koşullar altında üstün performans sergileyebilirler (Dadzie ve diğ., 2012: 175).

Yapılan literatür araştırmasında maliyet liderliği ve farklılaştırma stratejilerinin kullanımı konusunda iki ayrı görüşün hakim olduğu görülmüştür. Bu görüşlerden *birincisi* bu iki temel stratejinin bir arada uygulanmasının sakıncalı olduğu; bu nedenle iki stratejiden en uygun olan birinin seçilip uygulanması gerektiği yönündedir. Şöyleki Porter'a (1980-1985) göre, firmaların uzun dönemde ortalamanın üzerinde bir işletme performansı sergilemesi, maliyet liderliği ya da farklılaştırma stratejilerinden birini başarılı bir şekilde uygulamasına bağlıdır (Panwar ve diğ., 2016: 579). Porter gibi düşünen bazı araştırmacılar, sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmek ve performanslarını yükseltmek isteyen firmalara jenerik stratejilerden (farklılaştırma ya da maliyet liderliği) sadece birini seçip uygulamalarını önermektedir (Dess ve Davis, 1984;

Aulakh ve diğ., 2000). Çünkü Porter’a göre (1985), maliyet liderliği ve farklılaştırma stratejileri birbirleriyle tutarsızlık gösterebilen stratejilerdir. Bu tutarsızlığın sebebi farklılaştırmanın hem genellikle maliyetli bir strateji olması, hemde ürün standartlaştırma, pazar masraflarını azaltma gibi uygulamaları gerektirmesidir. Miller’e göre de maliyet liderliği stratejisi, yenilikçilikle uyuşmayan bir uygulamadır. Çünkü işletmeler, müşterilerin yenilik ve ürün imajından daha çok fiyatla ilgilendiklerini bildiklerinden, Ar-Ge masraflarını, yani yenilikçiliği azaltma çabasına girmektedirler (Miller’den aktaran Linton ve Kask, 2017: 170). Ayrıca hastanelerin performanslarıyla strateji türleri arasındaki ilişkiyi inceleyen bir araştırmada maliyet liderliği ve farklılaştırma stratejilerini birlikte kullanan hastanelerin performanslarının önemli düzeyde düşük olduğu tespit edilmiştir (Kumar vd., 1997). Benzer şekilde imalat, inşaat, perakende ve ticari hizmetler sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin kullandıkları saf ve karma stratejilerin işletme performansına olan etkisini inceleyen bir araştırmada, tek bir rekabet stratejisini kullanan firmaların bu stratejileri birlikte kullanan firmalara göre daha kârlı oldukları tespit edilmiştir (Thornhill vd. 2007). Maliyet liderliği stratejisinin yenilik ve işletme performansını olumsuz yönde etkileyebileceğine dair bir diğer görüş de Josiah ve Nyagara (2015) tarafından ileri sürülmüştür. Araştırmacılara göre maliyet liderliği stratejisi, düşük fiyat uygulamalarından dolayı; “düşük fiyatlı ürün, düşük kalitelidir” şeklinde olumsuz bir imaj yaratmasının ve özellikle fiyat değişimlerine duyarlı olan müşterilerde, müşteri sadakati sağlanamaması şeklinde bir takım dezavantajları da beraberinde getirmektedir.

Maliyet liderliği ve farklılaştırma stratejilerinin kullanımı konusundaki *ikinci* görüş ise Porter’ın görüşünün aksine, bu stratejilerin her ikisinde birbirleriyle uyumlu stratejiler olduğu ve birlikte başarıyla uygulanabildikleri yönündedir. Hill (1988) ve Murray (1988) gibi bazı araştırmacılar, farklılaştırma ve maliyet liderliğinin birbirinin zıddı olan stratejiler olmadığını, aksine uyumlu stratejiler olduklarını ve birlikte kullanılmaları gerektiğini savunmuşlardır (Li ve Li, 2008: 1-2). Literatür incelendiğinde, en azından bazı durumlarda iki stratejinin birlikte kullanılmasının başarıyı sağlayacağı ve dolayısıyla performansı artıracaklarını destekleyen birçok araştırma olduğu görülmektedir (Phillips ve diğ., 1983; Beal ve Yasai-Ardekani, 2000; Spanos ve diğ., 2004). Li ve Li (2008) ise, yaptığı araştırmada, maliyet liderliği ve farklılaştırma stratejisinin ayrı ayrı ya da iki stratejinin birlikte kullanılmasının

performans üzerindeki etkisinin yerli Çinli firmalar ve yabancı firmalar için nasıl farklılaşabileceğini incelemiştir. Bu araştırmanın sonucunda, farklılaştırma stratejisi ve maliyet liderliğini hem ayrı ayrı hem de birlikte kullanan firmaların performanslarının pozitif yönde etkilendiği tespit edilmiştir.

Yamin vd. (1999: 514-515) Avusturya’da faaliyette bulunan firmalar üzerine yaptığı çalışmada, jenerik stratejiler, rekabet avantajı ve performans arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Bu çalışmanın sonucunda, orta düzey maliyet liderliği uygulayan firmaların para akışı ve pazar etkinliğini sürdürmesi sebebiyle, finansal performanslarının arttığı görülmüştür. Ayrıca düşük düzey farklılaştırma stratejisi uygulayan firmalara göre, orta düzey farklılaştırma stratejisi uygulayan firmaların örgütsel performanslarının daha yüksek olduğu belirtilmiştir.

Gyampah ve Acquaah (2008: 584), üretim stratejileri, rekabet stratejileri ve firma performansı arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Yaptıkları çalışmanın sonucunda, rekabet stratejileri ile firma performansı arasında direk bir ilişki bulunamamıştır. Ancak rekabet stratejilerinin firma performansını kalitenin aracılığıyla etkilediğini belirtmişlerdir. Ayrıca maliyet liderliği ve farklılaştırma stratejilerinin firma performansı üzerinde dolaylı yoldan bir etkisi olduğunu göstermişlerdir.

Ward ve Duray (2000: 123) yaptıkları çalışmada, üretim stratejilerine ilişkin kavramsal model geliştirmiş ve Amerika’da faaliyette bulunan üç endüstrideki üreticilerden elde edilen verilerle bu modeli test etmiştir. Sonuçlar çevrenin, rekabet stratejilerinin ve üretim stratejilerinin performans üzerinde etkili olduğunu göstermiştir.

Leask ve Parker (2007), Birleşik Krallık’ta (UK) eczacılık sektöründe faaliyet gösteren 33 firma üzerinde yaptıkları araştırmayla, stratejik grupta yer almak ile piyasa performansı arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Piyasa performansı olarak, pazar payını ve beş yıllık ortalama pazar payı performans göstergelerini ele almışlardır. Bu araştırmanın sonucunda, stratejik gruba dâhil olmak ile piyasa performansı arasında istatistiki olarak anlamlı bir bağ olduğu tespit edilmiştir.

Teeratansirikool vd. (2013) yaptığı çalışmada, rekabet stratejileri, firma performansı ve performans ölçümü arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Veriler Taylan’da faaliyette bulunan 101 firmadan elde edilmiştir. Araştırmanın sonuçları, rekabet stratejilerinin firma performansını pozitif yönde etkilediğini göstermiştir.

Ward vd. (1995) Singapur’da imalat işletmeleri üzerinde yaptıkları bir çalışmada iş çevresi, işletme stratejileri ve firma performansı arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Sonuçlar, aynı çevresel faktöre maruz kalan işletmelerin, performanslarının düşük ya da yüksek olmasında rekabet stratejilerinin etkili olduğunu göstermiştir.

Yaşar (2010), Gaziantep’te faaliyette bulunan halı sektöründeki firmaların belirledikleri rekabet stratejilerinin performans üzerindeki etkisini incelemiştir. Araştırmanın sonuçları, Gaziantep halı sanayinde rekabet stratejileri ile firma performansı arasında anlamlı bir ilişki bulunmadığını ortaya koymaktadır. Ayrıca sonuçlar, firma performansını iyileştirmek ve küresel pazarda rekabet avantajı elde edebilmek için rekabet stratejilerinin kararlı bir şekilde ve maliyet liderliği ile farklılaştırma stratejisinin aynı anda kullanılması gerektiğini göstermiştir.

Akbolat ve Işık (2012), Türkiye’de faaliyette bulunan hastanelerin belirledikleri rekabet stratejilerinin performansa etkisini incelemişlerdir. Araştırmada kullanılan veriler, 165 hastaneden elde edilmiştir. Çalışmanın sonucuna göre, özel hastaneler başta olmak üzere tüm hastaneler farklılaştırma stratejisini kullanmayı daha fazla tercih etmektedir. Bununla birlikte bu araştırmada, rekabet stratejilerinden herhangi birini uygulayan hastanelerin, hiçbir strateji izlemeyen hastanelere göre daha yüksek performans sergiledikleri tespit edilmiştir.

Yücel ve Ahmetoğulları (2017) yaptıkları çalışmada, rekabet stratejileri, ileri imalat teknolojileri ve firma performansı arasındaki etkileşimi incelemişlerdir. Bu çalışmada kullanılan veriler, Batı Marmara Bölgesi’nde faaliyet gösteren üretim işletmelerindeki 352 yöneticiye uygulanan anketler aracılığıyla elde edilmiştir. Yapılan analizler sonucunda, rekabet stratejileri ve ileri imalat teknolojilerinin firma performansı üzerinde, rekabet stratejilerinin ise ileri imalat teknolojileri üzerinde anlamlı ve pozitif etkileri olduğu tespit edilmiştir.

Ortega (2010: 1280) yaptığı çalışmada, rekabet stratejileri ve firma performansı arasındaki ilişkide teknolojik yeteneklerin moderatör rolünü incelemiştir. Veriler, İspanya’daki bilgi ve iletişim teknolojileri endüstrisindeki 253 firmadan elde edilmiştir. Araştırmanın sonucu, teknolojik yeteneklerin firma performansı üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğunu göstermiştir. Ancak daha önce yapılan çalışmalardan farklı olarak firmaların teknolojik yeteneklerinin rekabet stratejisi ile firma performansı üzerinde

moderatör etkisinin olmadığı görülmüştür. Bu araştırmanın sonucunda, maliyet liderliği ve farklılaştırma stratejisi ile performans arasında pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir.

Dadzie vd. (2012) Gana’da yaptıkları çalışmada, rekabetçi stratejinin örgüt kültürü ve performans üzerindeki etkisini yapısal eşitlik modellemesini kullanarak incelemiştir. Çalışmanın sonuçları, kurum kültürünün firma performansı üzerinde doğrudan ve dolaylı etkisinin olduğunu ve hiyerarşi kültürü ile rekabet stratejilerinin firma performansını etkilediğini göstermiştir. Chan (2005) yaptığı araştırmanın sonucunda, rekabet stratejileri ile üretim ve lojistik sistem performansı arasında anlamlı ilişki olduğunu belirtmiştir.

İşletmeler iş dünyasında var olabilmek ve sürdürülebilir rekabet avantajı elde edebilmek için orta ve uzun vadeli hedefler belirlemekte ve bu hedeflere ulaşip performanslarını artırmaya odaklanmaktadır. Başka bir ifadeyle, işletmeler varlıklarını devam ettirmek için kârlılıklarını, verimliliklerini ve performanslarını artırmayı amaçlamaktadır. Bu kapsamda, işletmelerin hızla değişen bir çevrede, yüksek performans sağlayabilmeleri ve rakiplerine karşı üstünlük kurabilmeleri belirledikleri rekabet stratejilerine bağlıdır. İşletmeler kendi yapı ve koşullarına uygun olan rekabet stratejisini belirleyerek, bu stratejiler doğrultusunda faaliyetlerini yürütmeye çalışmaktadır. İşletmeler faaliyette bulundukları çevrenin koşullarına göre, ürünlerini daha uygun fiyattan satarak maliyet liderliğini ya da yenilik yaptıkları ürünlerini daha yüksek fiyattan satarak farklılaştırma stratejisini uygulamaktadırlar. Bu bağlamda, işletmelerin performanslarını artırıp varlıklarını devam ettirebilmesi için rekabet stratejileri belirledikleri aşikârdır. Yukarıda ifade edilen araştırmaların sonuçlarına dayanarak, rekabet stratejilerinin işletme performansı üzerinde önemli bir belirleyici olduğu değerlendirilmiş ve aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir.

H8: Maliyet liderliğinin işletme performansı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H9: Farklılaştırma stratejisinin işletme performansı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Girişimci Liderlik ve İşletme Performansı Arasındaki İlişkide Rekabet Stratejilerinin Rolü

Girişimci liderler, firma kaynaklarının stratejik şekilde yönetilmesinde önemli bir rol oynamaktadır. Girişimci liderler fırsatları tanımlayan, yenilikler yapan ve firmanın rekabet üstünlüğü elde etmesi için stratejiler belirleyen vizyon sahibi kişilerdir. Girişimci liderler, firma içinde yaptığı girişimsel faaliyetler ve belirlenen stratejiler yoluyla firmanın büyümesine, rekabet avantajı elde etmesine ve performansının yükselmesine etki etmektedir. Daha geniş bir ifadeyle girişimci liderler, yaptıkları faaliyetlerle firmanın pazar payını artırır, sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmesini sağlar, uluslararası pazarlara girmesine etki eder ve bunun sonucunda büyümesine ve performansının yükselmesine katkıda bulunur (Kesidou ve Carter, 2014: 3).

Girişimci liderler risk almayı bilen liderlerdir. Girişimci bir eğilime sahip olan girişimci liderler, bir firmada hangi stratejinin uygulanacağına karar veren kişilerden biridir. Hem belirlenen stratejiler hem de girişimsel eğilimler, örgütün başarısına etki etmektedir. Lumpkin ve Dess (1996) yenilikçilik, proaktiflik, rekabetçilik gibi alt boyutlarıyla girişimci eğilimin örgütsel ve çevresel faktörlerin biçimlendirici etkisiyle firma performansı üzerinde etkili olduğunu belirtmişlerdir (Lumpkin ve Dess, 1996). Bu bağlamda, risk alabilen, proaktif, yenilikçi, rekabetçi kişilik özelliklerine sahip olan girişimci liderin firma performansı üzerinde önemli rol oynayacağı aşıkârdır

Covin vd. (1991), girişimci eğilime sahip firmaların prim yapan pazar bölümlerini hedeflediklerini, daha yüksek fiyat talep ettiklerini ve pazara daha hızlı adapte olduklarını tespit etmişlerdir. Bu firmalar, piyasa değışikliklerini izlemeye, değışikliklere hızla tepki vermeye ve ortaya çıkan fırsatları değerlendirmeye eğilimlidir. Ayrıca bu firmalar yenilikçi, rekabetçi saldırganlığa sahip ve onları rakiplerinden daha önde tutan stratejilerle iyi bir performans sergilemeye yönelmişlerdir.

Girişimcilik literatüründe girişimsel eğilimden, büyümenin, rekabet avantajının ve üstün performansın bir öncülü olarak bahsedilmektedir. Önceki ampirik araştırmalar sıklıkla girişimsel eğilim ile performans arasında pozitif bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Kraus vd'nin (2012) Hollanda'da 164 KOBİ üzerinde yaptığı araştırmanın sonucunda, girişimsel eğilimin firma performansını pozitif yönde etkilediği

görülmüştür. Ayrıca bu araştırmada, proaktif ve yenilikçi davranışların firma performansını anlamlı ve pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

Hitt vd. (2001) yaptığı araştırmalar sonucunda, beşeri sermayenin firma performansını doğrudan veya belirlenen stratejiler yoluyla etkilediğini bildirmiştir. Bu kapsamda, bir beşeri sermaye olarak değerlendirilen girişimci liderliğin, performans üzerinde etkili olacağı ve bu etkide rekabet stratejilerinin aracı bir rol üstlenebileceği düşünülebilir.

Ruvio vd. (2010: 155), kâr amacı gütmeyen ve güden örgütlerin girişimcilik süreçlerinde girişimci liderlik vizyonunun oynadığı rolü araştırmıştır. Bu araştırmanın sonucunda, girişimci liderlik vizyonunun belirlenen stratejiler ve performans üzerinde etkili olduğu görülmüştür. Ayrıca kâr amacı güden işletmelerde performans ve girişimci liderlik vizyonu arasındaki ilişkiye farklılaştırma stratejisinin aracı rol yaptığı tespit edilmiştir.

Baum (2001), geliştirdiği girişimci büyüme modelini ahşap işleme endüstrisinde faaliyette bulunan 307 firmanın girişimci CEO'ları üzerinde test etmiştir. Araştırmanın sonuçları, girişimci CEO'ların rekabet stratejilerini ve performansı etkilediğini göstermiştir. Ayrıca odaklanma ve maliyet liderliğinin büyümeyi negatif yönde, farklılaştırma stratejisinin ise pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir.

Huang, Ding ve Chen (2014) yaptıkları çalışmada, girişimci liderlik ve performans arasındaki ilişkide yeniliğin aracı rolünü araştırmıştır. Girişimci liderliğin süreçteki tam etkisini belirleyebilmek için çevresel belirsizliğinde dikkate alınması gerektiğini ileri sürmüşlerdir. Çin'de bulunan 164 girişimci işletmeden elde edilen verilere göre, girişimci lider hem yeniliği hem de performansı pozitif yönde etkilemektedir. Ayrıca bu araştırmada, girişimci liderlik ve yenilik arasındaki ilişkiye çevre belirsizliğinin biçimlendirici bir etkisi olduğu tespit edilmiştir.

Ocak vd. (2017) yaptıkları çalışmada, kurumsal girişimcilik davranışları ve örgüt stratejileri arasındaki ilişkiyi ve bu iki değişkenin örgüt performansına etkisini incelemiştir. Veriler, Türkiye'de faaliyette bulunan 121 firma yöneticisine yapılan anketler aracılığıyla elde edilmiştir. Yapılan analizlerin sonucunda, örgüt stratejilerinin ve kurumsal girişimcilik davranışlarının örgüt performansı üzerinde etkili olduğu tespit edilmiştir.

Girişimci liderlik, girişimciliğin ve liderliğin bir araya gelmesinden oluşmuştur. Bu bağlamda, girişimci liderler hem liderlerin hem de girişimcilerin sahip olduğu birçok özelliği bir arada taşımaktadır. Girişimci liderler, fırsatları arayan, avantajlar geliştiren girişimsel uyanıklığa sahip girişimsel yönelimli lider kişilerdir (Kesidou ve Carter, 2014; Bagheri, 2017). Literatür incelendiğinde, girişimcilik unsurlu kavramlar ve girişimci liderliğin performans üzerindeki etkisinin birçok araştırmaya konu olduğu görülmektedir. Bu literatür incelemesinin sonuçları bir bütün olarak değerlendirildiğinde, girişimci liderlik ve performans arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişkinin olduğu öngörülmüştür (Hamel, 2000; Baum ve diğ., 2001; Yoo, 2001; Kemelgor, 2002; Swierczek ve Ha, 2003; Rauch ve diğ., 2004; Wiklund ve Shepherd, 2005; Naldi ve diğ., 2007; Stam ve Elfring, 2008; Rauch ve diğ., 2009; Ruvio ve diğ., 2010; Chheda ve Banga, 2013; Huang ve diğ., 2014; Kesidou ve Carter, 2014; Mgeni ve Nayak, 2015; Ghani ve diğ., 2016; Bagheri, 2017; Fontana ve diğ., 2017; Ocak ve diğ., 2017).

Literatür incelendiğinde, girişimci liderlerin rekabet stratejilerini belirlenmede etkili oldukları görülmektedir. Bu literatür incelemesi sonucunda, girişimci liderliğin rekabet stratejileri üzerinde anlamlı bir etkisinin olacağı (Hitt ve diğ., 2001; Ireland ve diğ., 2001; Meyer ve diğ., 2002; Ruvio ve diğ., 2010; Ling ve Jaw, 2011; Kansikas ve diğ., 2012; Yılmaz ve Görmüş, 2012; Altuntas, 2014; Volery ve diğ., 2015; Bagheri, 2017; Hagert ve Lantz, 2017; Leitch ve Volery, 2017; Newman ve diğ., 2017) ve belirlenen rekabet stratejilerinin de firmanın performansına olumlu bir etki yapacağı ortaya çıkmıştır (Murray, 1988; Ward ve diğ., 1995; Yamin ve diğ., 1999; Ward ve Duray, 2000; Li ve diğ., 2006; Leask ve Parker, 2007; Amoako-Gyampah ve Acquah, 2008; Ortega, 2010; Yaşar, 2010; Dadzie ve diğ., 2012; Santos-Vijande ve diğ., 2012; Teeratansirikool ve diğ., 2013; Yücel ve Ahmetoğulları, 2017).

Bu çalışmalardan anlaşılabileceği gibi girişimci liderlerin performansı artırmasının bir yolu da duruma ve koşula uygun rekabet stratejileri belirleyebilmesidir. Girişimci ve stratejik bir bakış açısına sahip olan yöneticiler, yaptıkları girişimsel faaliyetler ve belirledikleri rekabet stratejileriyle işletmelerin başarılı olmasında aktif bir rol oynamaktadır. Dolayısıyla yöneticilerin girişimsel faaliyette bulunması ve bu faaliyetlerini stratejik planlarıyla desteklemesi işletmenin büyümesine, kâr elde etmesine ve performansına olumlu yönde etki edecektir. Bu nedenle, girişimci liderlerin

işletme performansını artırabilmesi için girişimsel faaliyetlerini uygun bir rekabet stratejisi belirleyerek desteklemeleri gerekmektedir.

Yukarıda ifade edilen literatür incelemesi sonuçlarından ve açıklamalardan anlaşılacağı üzere girişimci liderlik, rekabet stratejileri ve işletme performansı üzerinde anlamlı ve pozitif yönde bir etkiye sahipken; rekabet stratejilerinin de işletme performansı üzerinde anlamlı ve pozitif yönde bir etkisi vardır. Diğer bir deyişle, girişimci liderlik ile hem rekabet stratejileri hem de işletme performansı arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki varken; rekabet stratejileri ile işletme performansı arasında da anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki bulunmaktadır. Bu nedenle, girişimci liderliğin işletme performansı ile olan ilişkisinde rekabet stratejileri aracı bir rol oynayabilir. Daha geniş bir ifadeyle, girişimci liderlik işletme performansı üzerine doğrudan bir etki ederken; rekabet stratejilerinin aracı rol üstlenmesiyle de girişimci liderlik işletme performansına dolaylı yoldan da etki edebilir. Başka bir ifadeyle, girişimci liderler işletme performansına hem doğrudan hem de belirledikleri rekabet stratejilerinin aracılığıyla etkileyebilir.

H10: Yöneticilerin girişimci liderlik davranışlarının işletme performansına etkisinde maliyet liderliği stratejisinin aracı rolü vardır.

H11: Yöneticilerin girişimci liderlik davranışlarının işletme performansına etkisinde farklılaştırma stratejisinin aracı rolü vardır.

Girişimci Düşünce Biçimi ve İşletme Performansı Arasındaki İlişkide Rekabet Stratejilerinin Rolü

Girişimcilik ve stratejik yönetim düşüncesinin birleştirilmesine yönelik çalışmaların gerekçesini, iki disiplinin bağımlı değişkenini örgütsel performans olgusunun oluşturması, yeni ekonomi ve çevresel dinamizm kavramlarının girişimci stratejileri daha önemli biçime dönüştürmesi ve stratejik yönetim düşüncesinin odak noktasının girişimcilik olgusuna doğru kayması oluşturmaktadır (Meyer ve diğ., 2002).

Rekabet stratejileri ve performans arasındaki ilişki birçok araştırmacı tarafından incelenmiştir (Parnell, 1997; Mauri ve Michaels, 1998; Capps ve diğ., 2002; Phelan ve diğ., 2002; Leask ve Parker, 2007; Pandza ve Thorpe, 2009; Spillan ve diğ., 2011). Genellikle literatür Porter'ın rekabet stratejilerinin firmaların performansının (cirosunu, kârını, pazar payını vb.) artırması hususunda rekabet avantajı sağladığı üzerine

odaklanmıştır. Weerawardena (2003) yaptığı çalışmada, girişimsel yoğunluğun rekabet avantajı elde etme üzerindeki etkisi bağlamında arabulucu bir değişken olarak pazar kapasitesi ile örgütsel yeniliği ele almış ve bu konuda ampirik kanıtlar sağlamayı amaçlamıştır. Bu çalışmanın sonucunda, yeniliğe dayalı rekabet stratejilerinin rekabet avantajı sağladığı kanıtlanmıştır (Weerawardena, 2003).

Santos-Vijande vd'nin (2012) yaptığı araştırmada, örgütsel öğrenme stratejik esnekliğin bir öncülü durumundadır. Bununla birlikte, bu çalışmada örgütsel öğrenme ve stratejik esneklik aynı anda farklılaştırma ve maliyet liderliği stratejilerinin uygulanmasını etkilemekte ve bu etkinin sonucunda müşteri performansının ve işletme performansının etkilendiği doğrulanmaktadır. Bu makaleye göre stratejik davranış, firmaların farklılaşma düzeylerine zarar vermeden maliyetleri düşürmesine, müşteri ve işletme performansını artırmasına olanak tanımaktadır. Çalışma İspanya'da faaliyette bulunan 181 orta ölçekli işletme üzerinde yapılmış ve yapısal eşitlikle veriler analiz edilmiştir. Elde edilen sonuçlar, beklenen ilişkileri doğrulamıştır.

Çin'de yapılan bir çalışmada, araştırmacılar hem ayrı ayrı maliyet liderliği ve farklılaştırma stratejisinin performans üzerindeki etkisini hem de maliyet liderliği ve farklılaştırma stratejisini bir arada kullanmanın performans üzerindeki etkisini incelemişlerdir. 249 yerel ve yabancı firmaya uygulanan anketlere göre, sadece maliyet liderliği ve iki stratejiyi birlikte uygulayan firmaların finansal performans üzerindeki etkileri yerel firmalara kıyasla yabancı firmalarda daha güçlü bir etki göstermiştir. Ancak rekabetin yoğun olduğu pazarlarda farklılaştırma stratejisinin finansal performans üzerindeki etkisi daha güçlüdür (Li ve Li, 2008).

Sexton ve Bowman-Upton (1986) yaptıkları bir araştırmada, girişimci düşünmenin yaratıcı ve yenilikçi davranışları teşvik ettiğini ve dolayısıyla performansını artırdığını tespit etmiştir. Bu kapsamda, girişimci düşünebilmenin yenilikçi stratejiler aracılığıyla performans üzerinde etkili olacağını göstermişlerdir (Yılmaz ve Görmüş, 2012).

Girişimci düşünme biçimleri ve performans arasındaki ilişkiyle ilgili literatür incelendiğinde, iki değişken arasında olumlu ve anlamlı bir ilişkinin var olduğu yönünde çıkarım yapılabilecek bir çok araştırmanın olduğu görülmektedir (McGrath ve MacMillan, 2000; Iyer ve Doucette, 2003; Wiklund ve Shepherd, 2003; Hayton, 2005;

Scheepers, 2008; Sebor ve diğ., 2010; Kimuli, 2011; Neneh, 2012; Njeru ve diğ., 2012; Njeru, 2012; Rarick ve Han, 2014; Bierwerth ve diğ., 2015; Universari ve Budiati, 2017). Ayrıca girişimci düşünme biçimleri ile rekabet stratejileri arasındaki ilişkiyle ilgili literatür incelenmiş ve girişimci düşünme biçiminin rekabet stratejilerine etki edeceği sonucunu ortaya koyan bir çok araştırmaya ulaşılmıştır (McGrath ve MacMillan, 2000; Miles ve diğ., 2000; Brorström, 2002; Benedict ve Venter, 2009; Kriewall ve Mekemson, 2010; Phipps ve Prieto, 2012; Yılmaz ve Görmüş, 2012; Jabeen ve diğ., 2017).

Sonuç olarak girişimcilik, girişimci düşünme biçimleri, performans ve rekabet stratejileri birçok araştırmaya konu olmuştur. Bu araştırmaların vurguladığı ana temalar birleştirildiği zaman, firmaların yüksek performans sergilemelerinin girişimci bir bakış açısıyla belirlenen stratejilere ve rekabet taktiklerine bağlı olduğu ortaya çıkmaktadır (Covin ve Slevin, 1991; Lumpkin ve Dess, 1996; McGrath ve MacMillan, 2000; Zahra ve Garvis, 2000; Hitt ve diğ., 2001; Lumpkin ve Sloat, 2001; Alvarez ve Barney, Hitt, Ireland, Camp & Sexton 2002; Hitt ve diğ., 2002a; Mosakowski, 2002; Swierczek ve Ha, 2003; Weerawardena, 2003; Wiklund ve Shepherd, 2003, 2005; S. Li ve diğ., 2006; Chen, 2007; Surie ve Ashley, 2008; Rauch ve diğ., 2009; Morris ve diğ., 2010; Njeru ve diğ., 2012; Njeru, 2012; Santos-Vijande ve diğ., 2012; Teece, 2015; Universari ve Budiati, 2017).

Stratejik yönetim araştırmacılarının öncelikli ilgisi, farklılık gösteren firma performansını açıklamaktır. Girişimcilik araştırmacıları da firma performansına odaklanmaktadır (Ireland ve diğ., 2001: 53). Bu noktada, girişimci düşünebilme rekabet stratejilerinin aracılığıyla firma performansını etkileyebilecektir. Çünkü girişimci düşünebilen örgütler veya yöneticiler, belirsiz çevre koşullarında bile daha doğru stratejiler geliştirebilecek ve herkesin risk olarak gördüğü bir durumu fırsat olarak algılayıp performansın artmasını sağlayabilecektir.

Yukarıda ifade edilen literatür incelemesi sonuçlarından ve açıklamalardan anlaşılacağı üzere girişimci düşünme biçimleri, hem rekabet stratejileri hem de işletme performansı üzerinde anlamlı ve pozitif yönde bir etkiye sahipken; rekabet stratejilerinin de işletme performansı üzerinde anlamlı ve pozitif yönde bir etkisi vardır. Diğer bir deyişle, girişimci düşünme biçimleri ile rekabet stratejileri ve işletme performansı

arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki varken; rekabet stratejileri ile işletme performansı arasında da anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki bulunmaktadır. Bu nedenle, girişimci düşünme biçimlerinin işletme performansı ile olan ilişkisinde rekabet stratejileri aracı bir rol oynayabilir. Yani girişimci düşünme biçimleri, işletme performansı üzerine doğrudan bir etki ederken; rekabet stratejilerinin aracı rol üstlenmesiyle girişimci düşünme biçimleri, işletme performansına dolaylı yoldan da etki edebilir. Başka bir ifadeyle, girişimci düşünme biçimleri işletme performansını hem doğrudan hem de belirlenen rekabet stratejileri aracılığıyla dolaylı yoldan etkileyebilir.

H12: Yöneticilerin girişimci düşünme biçimlerinin işletme performansı üzerindeki etkisinde maliyet liderliğinin aracı rolü vardır.

H13: Yöneticilerin girişimci düşünme biçimlerinin işletme performansı üzerindeki etkisinde farklılaştırma stratejisinin aracı rolü vardır.

2.3. ARAŞTIRMANIN ÖN KABULLERİ VE SINIRLILIKLARI

Araştırmada verilerin toplanması için kullanılan anket ile güvenilir sonuçlar elde etmek amacıyla gerekli kontroller yapılmış; ölçeği oluşturan ifadelerin yapılan araştırmanın doğruluğunu ortaya çıkaracak nitelikte, birbiriyle ilişkili, tutarlı, anlaşılır ve yeterli sayıda olmasına dikkat edilmiştir. Ölçekler daha önceki çalışmalarda kullanılmış ve geçerliliği-güvenilirliği yüksek olan ölçekler arasından seçilmiştir. Bu çalışmada da ölçeklerin güvenilirlik-geçerlilik analizleri yapılmış ve ölçekleri oluşturan ifadelerin işletme yöneticilerinin girişimci liderlik, girişimci düşünme biçimi, rekabet stratejileri ve işletme performansına yönelik değerlendirmelerini yansıttığı varsayılmıştır. Özellikle işletmelerin hangi rekabet stratejisini kullandığını belirlerken, yöneticilerin konuya daha hâkim olduğu düşüncesiyle daha doğru değerlendirmeler alabilmek için anketin yöneticilere yapılmasına karar verilmiştir.

Anketlerin uygulanmasına geçilmeden önce ve anketlerin uygulamasına geçilmesi esnasında, işletme sahipleri veya yöneticileriyle gerekli görüşmeler yapılmış; anketlerle elde edilecek verilerin sadece akademik amaçla kullanılacağı ve sonuçların hiçbir kurum veya kişiyle paylaşılmayacağı belirtilerek, katılımcıların kaygıları giderilmeye çalışılmıştır. Böylece katılımcıların araştırmanın amacına uygun olarak ankette yer alan ifadelere doğru ve samimi cevaplar verebilmesi için gereken koşullar oluşturulmuştur.

Bu nedenle anketi doldurmayı kabul eden katılımcıların anket formundaki ifadeleri doğru algılayıp yorumladıkları ve gerçek görüşlerini yansıtacak şekilde değerlendirdikleri varsayılmıştır.

Bu araştırmada kullanılan veriler, 2017 yılı itibariyle Erzurum'da faaliyet gösteren Erzurum Ticaret ve Sanayi Odası'na (ETSO) bağlı sekiz sektördeki (mobilya, inşaat, oto yedek parça, oto satış, marketler, tekstil, unlu mamul satıcıları, eğitim) 443 işletme yöneticisine uygulanan anketlerden elde edilmiştir. Zaman ve mali kaynakların yetersiz olması nedeniyle araştırma tek bir ilde (Erzurum'da) yapılmış ve elde edilen bulgular bu işletmelerle sınırlı kalmıştır. Bunun yanı sıra elde edilen verilerin katılımcıların sadece anketi doldurdukları zamana ilişkin görüşleri yansıtması, yani kesitsel olması nedeniyle değişen koşullar bulguların değerlendirilmesi açısından çalışmada bazı sınırlılıklara sebep olmuştur.

Araştırma, ankete katılanların algısına yönelik değerlendirmeler içerdiğinden dolayı sosyal bilimlerdeki araştırmalara özgü genel sınırlılıklar bu araştırma içinde geçerlidir. Elde edilen bulguların güvenilirliği, çalışanların değerlendirmeleri ve veri toplamada kullanılan anket tekniğinin özellikleriyle sınırlıdır.

2.4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Çalışmanın bu kısmında, araştırmanın evreninin belirlenmesi ve örneklem seçimi, veri toplama araçlarının geliştirilmesi, çalışmada kullanılan istatistiksel yöntem ve tekniklerin açıklamasına yer verilmiştir.

2.4.1. Araştırma Evreninin Belirlenmesi ve Örneklem Seçimi

Araştırmanın, modeldeki değişkenlerin ölçülebileceği uygun bir örneklemde yapılması hedeflenmiştir. Genel olarak bakıldığında küçük ve yeni kurulan girişimci işletmeler, girişimsel fırsatları tanımlamakta nispeten yetenekliyken; rekabet avantajını sürdürebilmekte daha az yeteneklidir. Aksine büyük işletmeler, rekabet avantajını sürdürebilmekte daha yetenekliyken; fırsatları yakalamakta daha az yeteneklidir. Bu sebeple yeni kurulan küçük işletmeler, fırsatları araştırmaya eğilimliyken; büyük işletmeler, rekabet avantajlarını araştırmaya daha eğilimlidir (Ireland ve diğ., 2003: 967). Bu bağlamda, hem girişimsel durumları hem de stratejik durumları aynı uzaklıkta

değerlendirebilmek için araştırmanın örnekleminin orta ölçekli işletmeler arasından seçilmesinin daha faydalı olacağı öngörülmüştür.

Modeldeki değişkenlerin en iyi şekilde ölçülmesi amaçlandığı için araştırmanın evreni, Erzurum'da faaliyette bulunan Erzurum Ticaret ve Sanayi Odası'na (ETSO) bağlı sekiz sektördeki (mobilya, inşaat, oto yedek parça, oto satış, marketler, tekstil, unlu mamul satıcıları, eğitim) orta ölçekli işletmelerin kurucuları veya yöneticileri olarak belirlenmiştir. Evrenin ETSO'ya bağlı orta ölçekli işletmelerden seçilmesinin nedeni bu işletmelerin, rekabet stratejilerinden maliyet liderliği ve farklılaştırma stratejilerini kullanabilecek girişimci işletmeler olduklarının öngörülmesidir. Sektörde yer alan işletmelerin yerel (Erzurum), bölgesel (Doğu Anadolu) ve Türkiye genelinde faaliyette bulunabilen işletmeler olması girişimci liderlik, girişimci düşünme biçimi, rekabet stratejileri ve işletme performansı değişkenlerini ve bu değişkenlerin birbirleriyle olan ilişkilerini belirleyip genelleme yapabilmek açısından araştırmacıyı bu sektörde değerlendirme yapmaya yönlendirmiştir.

Girişimci düşünme biçimlerinin ve girişimci liderliğin örgütün başarısı üzerindeki olumlu etkisi, araştırmacıları girişimcilik temalı kavramların performans üzerindeki etkisini incelemeye yönlendirmiştir. Bir örgütte girişimci bir düşüncenin oluşması için örgüt içinde girişimcilikle ilgili değerlerin hâkim olması gerekir. Örgüt içinde var olan inanç, değer, vizyon ve girişimci bakış açısı yöneticinin girişimci düşünme biçimini de etkileyecektir. Benzer bir ifadeyle, örgütte var olan ya da yöneticinin sahip olduğu girişimci düşünme biçimi yöneticinin girişimci liderlik davranışı sergilemesi üzerinde etkili olacaktır. Yöneticiler sahip oldukları girişimci düşünme biçimleri ve girişimci liderlik özelliklerinin etkisi altında örgütü başarıya götürecek stratejiler belirleyecektir. Bu bağlamda, yeniliğe ve gelişime açık olan girişimsel yapıdaki orta ölçekli işletmelerin hem girişimci yapıları hem de büyüme istekleriyle araştırmanın amacına uygun bir örneklem olduğu düşünülmektedir.

Araştırmanın evrenini, söz konusu sektörlerde faaliyette bulunan ağaç ürünleri ile mobilya imalatı ve ticareti (mobilya: 79); konut yapı kooperatifleri ve inşaat projelerinin geliştirilmesi ve inşaat malzemeleri imalatı, toptan ve perakende ticareti (inşaat: 585); motorlu kara taşıtlarının parça ve aksesuarlarının ticareti (oto yedek parça: 70); motorlu kara taşıtlarının toptan ve perakende ticareti ile onarımı (otomotiv, galericiler: 67); gıda,

içecek ve tütün toptan ticareti (toptancılar) ve bakkal ve marketlerde yapılan perakende ticaret (market ve süpermarketler: 345); eēitim (dershane, rehabilitasyon, sürücü kursu vb.) (eēitim: 72); giyim eēyalarının toptan ve perakende ticareti ile tekstil ürünlerinin toptan ve perakende ticareti (tekstil: 185); fırın ve unlu mamuller imalatı, toptan ve perakende ticareti (unlu mamuller: 70); olmak üzere toplam 1473 orta ölçekli iēletmelerin kurucusu veya yöneticileri oluēturmaktadır.

Evren belirlendikten sonra örneklem seçimi için literatür incelendiēinde, Kass ve Tinsley'in (1979) en az 300 bireye veya ölçekte yer alan madde sayısının en az beē katına denk gelecek sayıda bireye ulaēılmasını, Tabachnick vd. (1966) ve Field (2000) en az 300, Comrey ve Lee ise 300-500 arasında bireye anket yapılmasının araētırmadan saēlıklı sonuçlar almak için yeterli olacaēını belirttikleri grlmētr. Genel kanı 300 civarında bireye ulaēılmasının yeterli olacaēı yönündedir (Seçer, 2015: 155).

Bu araētırmanın evreninden %95'lik güven sınırları içerisinde, %5'lik bir hata payı öngörülerek seçilecek örneklem byklē 305 olarak hesaplanmıētır (<https://www.surveysystem.com/sscalc.htm>). Ancak katılımcıların cevaplama hataları ve eksik deēerlendirme ihtimalleri göz önüne alınarak katılımcılara daēıtılmak üzere 500 anket formu hazırlanmıētır. Hazırlanan anket formları bizzat araētırmacı tarafından katılımcılara daēıtılmıē ve toplanmıētır. rneklemen seçiminde, evrendeki her alıēanın rneēe girme ēansını eēit kılan, basit tesadüfi örneklem yöntemi kullanılmıētır.

Anketlerin tarafsız, samimi ve amaca uygun bir ēekilde cevaplandırılabilmesi için anket formları daēıtılmadan önce iēletmelerin yetkilileri aranmıē, anketin ieriēi hakkında bilgi verilmiē, gerekli izinler alınmıē ve anketin yapılması için uygun görülen tarihlerde anketler daēıtılmıē ve toplanmıētır. Anketler daēıtılırken katılımcılara araētırmanın amacı, anketlerin nasıl deēerlendirileceēi, elde edilen bilgilerin doktora tezinde kullanılacaēı ve iēletmelerin isimlerinin kullanılmayacaēı anlatılmıētır. Anketlerin araētırmacı tarafından bizzat daēıtılması, anketin amacı, yapısı ve konusu hakkında bilgi verilmesi anketlerin geri dnēmnn yüksek ve hataların az olmasında etkili olmuētur. İēletmelere daēıtılan 500 anketin 467 tanesi geri dnmē, bu anketlerin 24 tanesinin eksik ve hatalı cevaplandırılması nedeniyle 443 anket alıēmada kullanılmıētır.

2.4.2. Veri Toplama Araçlarının Geliştirilmesi

Araştırma ve ölçme yöntemlerinin temelde nicel verilere dayalı olarak benimsenmiş olmasından dolayı veri toplama tekniği olarak anketten yararlanılmıştır. Bu doğrultuda öncelikle araştırmada kullanılacak değişkenleri ölçmek için uygun bir ölçeğin hazırlanmasına ihtiyaç duyulmuştur. Bu nedenle girişimci liderlik, girişimci düşünme biçimi, rekabet stratejileri ve işletme performansı ile alakalı yerli ve yabancı geniş çaplı bir kaynak taramasının ardından kullanılacak ölçekler seçilmiştir. Bu araştırmada nicel verilerde yaygın olarak kullanılan 5’li Likert Ölçeğinin (1- Kesinlikle Katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3- Kararsızım, 4- Katılıyorum, 5- Kesinlikle Katılıyorum) kullanılması tercih edilmiştir.

Ölçek oluşturulurken, mümkün olduğunca önceki çalışmalarda kullanılmış, geçerliliği ve güvenilirliği kanıtlanmış ölçekler kullanılmaya çalışılmıştır. Araştırmada kullanılan ölçeklerin orijinal dilinin İngilizce olması nedeniyle kültürel farklılıkların yol açacağı sorunların ortadan kaldırılması amacıyla ölçekteki sorular önce tercüme (İngilizce’den Türkçe’ye) daha sonrada geri tercüme (Türkçe’den İngilizce’ye) edilmiştir. Akabinde Türkçeye çevrilen anketlerin dilimize ve kültürümüze uygunluğu değerlendirilmiştir. Bununla birlikte ölçeklerin yüzeysel geçerliliğine bakılarak uygun olup olmadığı, konunun uzmanlarına sorulmuştur. Değerlendirme sonucunda anlaşılmayan, anlam kaybına uğramış ifadeler belirlenmiş ve yeniden düzeltilerek anket formu oluşturulmuştur. Sonuç olarak anket formumuz 5 bölümden ve toplam 66 sorudan oluşmaktadır. Araştırmada kullanılan anket formu Ek1’de gösterilmiştir.

Anket formunun birinci bölümünde 6 soru yer almaktadır. Birinci bölümde katılımcıların cinsiyeti, yaşı, eğitim düzeyi, çalışma süresi, işletmenin faaliyet gösterdiği pazarın boyutu, hangi sektörde faaliyet gösterdiğini soran sorularla katılımcıların ve işletmelerin genel özellikleri tespit edilmeye çalışılmıştır. Buradaki amaç bireylerin kişisel özelliklerini kontrol değişkeni olarak ele almak ve katılımcıların girişimci liderlik, girişimci düşünme biçimi, rekabet stratejileri ve işletme performansı ile ilişkisini değerlendirmektir.

Katılımcıların çalıştığı işletmede kullanılan rekabet stratejisini belirlemek amacıyla oluşturulan anketin ikinci bölümü iki boyutlu olup maliyet liderliği ile ilgili 4, farklılaştırma stratejisi ile ilgili 5 ifade olmak üzere toplam 9 ifadeden oluşmaktadır.

Porter (1980), Dess ve Davis (1984) ile Miller (1988) tarafından yapılan çalışmalara dayanılarak Gilley ve Rasheed (2000) ile Acquaah ve ark. (2008) tarafından uyarlanan rekabet stratejisi ölçeği Espino-Rodríguez ve Lai'nin (2014) "Otel Endüstrisinde Dış Kaynak Kullanımı ve Rekabet Stratejileri: Varlık Özgüllüğünün Moderatör Rolü" isimli çalışmasından alınmıştır (Espino-Rodríguez ve Lai, 2014: 14). Ölçekteki bütün ifadeler 5'li Likert Ölçeği (1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Kararsızım, 4-Katılıyorum, 5-Kesinlikle Katılıyorum) ile derecelendirilmiştir.

Anketin üçüncü bölümünde yer alan girişimci liderlik değişkeni tek boyutlu olup 8 ifadeden oluşmaktadır. Covin ve Selvin (1989) tarafından yapılan çalışmalara dayanılarak geliştirilen girişimci liderlik ölçeği Renko vd'nin "Girişimci Liderliği Anlama ve Ölçme" isimli çalışmasından alınmıştır (Renko ve diğ., 2015: 67). Uzman görüşlerine başvurularak anketteki bütün ifadeler 5'li Likert Ölçeği (1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Kararsızım, 4-Katılıyorum, 5-Kesinlikle Katılıyorum) ile derecelendirilmiştir.

Anketin dördüncü bölümünde yer alan girişimci düşünme biçimi ölçeği "Girişimci Düşünme Biçimi: Bir Düşünme Biçiminin Teorik Temelleri ve Amprik Özellikleri" adlı çalışmada Mathisen ve Arnulf (2014) tarafından yöneticilerin girişimci düşünebilme yeteneklerini ölçmek amacıyla kullanılmıştır. Ayrıntılarıyla düşünme (Elaborating mindset), uygulamalı düşünme (Implemental mindset), zorlayıcı düşünme (Compulsiveness mindset), olmak üzere üç boyuttan oluşan girişimci düşünme biçimi anketi her bir boyutta 8 ifade olmak üzere toplam 24 ifadeden oluşmaktadır. Girişimci düşünme biçimi anketi girişimcinin nerede, ne zaman, nasıl girişimci bir faaliyette bulunmak istediğini ölçmeyi amaçlamaktadır (Mathisen ve Arnulf, 2014). Girişimci düşünme biçimi ölçeğinin ilk boyutu olan ayrıntılarıyla düşünme boyutuyla, yöneticilerin girişimci bir faaliyete başlamadan önce işi ayrıntılarıyla düşünüp etraflıca değerlendirme yapabilme becerisi ölçülmüştür. İkinci boyut olan uygulamalı düşünme boyutunda, yöneticilere son dönemde girişimci faaliyetlerde bulunma hedeflerini uygulamayı ne sıklıkta düşündükleri değerlendirilmiştir. Üçüncü boyutta zorlayıcı düşünme ile de yöneticilerin girişimci bir düşüncenin zihnini ne sıklıkta meşgul ettiği, çevresinden gelen geri bildirimlerin nasıl olduğu ve bu düşünceleri nasıl değerlendirdiği belirlenmek istenmiştir.

Toplam 24 maddeden oluşan ölçeğe açıcı ve doğrulayıcı faktör analizleri yapılarak ölçeğin üç boyutlu olduğu desteklenmiştir. Gerçekleştirilen geçerlilik ve güvenilirlik analizleri ile ölçeğin güvenilirliği test edilmiş ve 608 işletme öğrencisi üzerinde yapılan çalışmanın sonucunda ayrıntılarıyla düşünmenin uygulamalı düşünmenin bir öncülü olduğu ve girişimci faaliyetlerle ilgili zorlayıcı düşüncelerinde uygulamalı düşünceleri etkilediği ortaya çıkmıştır. Girişimci bir faaliyete başlamanın ilk aşaması ayrıntılarıyla düşünmedir. Bu aşama, okulda eğitim alınması gibi bir öğrenme aşamasıdır. Uygulama aşaması, girişimci bir faaliyete başlanması için planların hayata geçirilmesi aşamasıdır. Zorlayıcı düşünme ise, girişimcinin işi çok yoğun bir şekilde düşündüğü aşamadır. Araştırma kapsamında girişimci faaliyetlerde kişiliğin mi, yoksa düşünme biçimlerinin mi daha etkili olduğunu belirlemek amacıyla yapılan diskriminant ve korelasyon analizleri sonucunda düşünme biçiminin etkili olduğuna ulaşılmıştır (Mathisen ve Arnulf, 2014).

Anketin beşinci bölümünde işletme performansına ilişkin ifadeler yer almaktadır. İşletme performansı, bir işletmenin kaynaklarını, etkin ve verimli bir biçimde kullanarak amaçlarına ulaşabilme yeteneğini ifade etmektedir. Literatürde işletme performansını ölçmede örgütün finansal performans, pazar performansı ve yenilik performansı gibi ölçütlerin farklı kombinasyonlarda kullanıldığı görülmektedir. Bu çalışmada ise işletme performansı; finansal performans ve pazar performansı ölçütleri kullanılarak değerlendirmeye alınmıştır. Örneklemdeki işletmelerin performanslarını ölçebilmek amacıyla, örgütün finansal performansını ve pazar performansını birlikte ölçen toplamda 12 ifadeyi içeren bir ölçek kullanılmıştır. Bu ölçek, Zehir tarafından; Zahra vd., Baker ve Sinkula, Lynch vd., Prajogo ve Sohal gibi araştırmacıların çalışmalarından yola çıkılarak geliştirilen, geçerlilik ve güvenilirlik düzeyleri yüksek olan düzeyde bir ölçüm aracıdır. Ölçekteki ifadeler 5'li Likert Ölçeği (1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2- Katılmıyorum, 3- Kararsızım, 4- Katılıyorum, 5- Kesinlikle Katılıyorum) ile derecelendirilmiştir.

Örneklemde ölçüm yapılmadan önce bir pilot çalışma gerçekleştirilmiş olup, bu çalışma sonrasında öngörülen ve araştırmada farklı bir bakış açısı sunmak üzere geliştirilen alternatif modelde ise; ilave olarak yine Zehir tarafından Zahra vd., Baker ve Sinkula, Lynch vd., Prajogo ve Sohal gibi araştırmacıların çalışmalarından yararlanarak geliştirilen, toplamda 7 maddeden oluşan yenilik performansı ölçeği kullanılmıştır.

2.4.3. Analiz Yöntemleri

Araştırmamızı yaparken elde edilen verilerin analizi için AMOS ve SPSS paket programlarından faydalanılmıştır. Öncelikle her bir ölçek için gerekli olan güvenilirlik (reliability) ve geçerlilik (validity) analizleri yapılmış ve yapılan analizlerde önem düzeyi $p = ,05$ olarak kabul edilmiştir. Güvenilirlik bir ankette yer alan ifadelerin birbiriyle olan tutarlılığını ve kullanılan ölçeğin ilgilenilen sorunu ne derecede yansıttığını ifade eder. Güvenilirlik analizi ölçmede kullanılan testlerin, anketlerin ya da ölçeklerin özelliklerini ve güvenilirliklerini değerlendirmek üzere geliştirilmiş bir yöntemdir. Güvenilirlik analizi, elde edilen ölçümler üzerindeki yorumlar ve daha sonra yapılacak analizler için bir temel oluşturur (Kalaycı, 2010: 403). Geçerlilik ise, bağımlı değişkende gözlenen değişimin, bağımsız değişkenden kaynaklanma derecesidir. Geçerlilik kavramı, dış değişkenlerin etkisiyle yakından ilişkilidir (Kurtuluş, 2010: 72).

Araştırmanın analizleri için kullanılacak olan 443 anketin araştırmanın evrenini temsil ettiği ve analizlerin yapılması için yeterli sayıda olduğu söylenebilir. Çünkü evreni temsil etme bakımından yeterli görülen (305) (<https://www.surveysystem.com/sscalc.htm>) daha fazla anket formu katılımcılara dağıtılmış (500) ve geri dönen anketlerin %94,9'u analizlerde kullanılmıştır.

Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirliklerini belirlemek için içsel tutarlılık yöntemi kullanılmış ve bu yöntemle Cronbach Alfa katsayıları hesaplanmıştır. Cronbach Alfa katsayısı, ölçeğin genel güvenilirliğini değerlendirmekte ve ölçeğin homojen bir yapıya sahip olup olmadığını sorgulamaktadır. Cronbach Alfa değerleri 1 ile 0 arasında yer almakta ve bu değer 1'e yaklaştıkça ölçeğin güvenilirliği artmaktadır (Siegel ve Castellan, 1981; Morgan ve diğ., 2004; Özdamar, 2011: 122). Sosyal bilimlerde Cronbach Alfa katsayısı ,70 ve üzerinde bir değer aldığında ölçeğin güvenilir olduğu kabul edilmektedir. Araştırmada öncelikle madde analizi yapılmış ve herhangi bir maddenin silinmesi durumunda Cronbach Alfa değerindeki değişim incelenmiştir. Madde analizinde madde toplam korelasyonu 0 ve ,20 arasında olanların atılması, ,20 ve ,30 arasında olanların düzeltilmesi gerekmektedir. Bununla birlikte ,30 ve ,40 arasında olan soruların iyi ,40'ın üzerinde olan soruların ayırt edici özelliklere sahip oldukları kabul edilmektedir (Morgan ve diğ., 2012; Hinton, McMurray ve Brownlow, 2014: 363; Sarıgül, 2015: 206). Bu araştırmada yapılan madde analizi sonucunda madde toplam

puan korelasyonu ,30'un altında kalan maddeler silinmiş ve bu maddeler silindikten sonra analizler tekrar yapılmıştır. Maddelerin silinmesi sonucunda Cronbach Alfa katsayısının yükseldiği görülmüş ve araştırmada kullanılan ölçeklerin her biri için Cronbach Alfa katsayısının kabul edilebilir düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Her bir ölçeğe ilişkin analiz sonuçları bulgular kısmında ayrıntılı bir şekilde açıklanmıştır.

Araştırmada kullanılan ölçeğin her bir değişkeni ne derecede ölçeklenebileceğini incelemek için yüzeysel geçerlilik analizi yapılmıştır. Yüzeysel geçerlilik, ölçüm aracındaki ifadelerin ölçülmesi istenen değişkenleri kapsayıp kapsamadığını belirlemeye yönelik anketör tarafından yapılan sübjektif bir yöntemdir (Naktiyok, 2004: 244). Yüzeysel geçerliliği sağlayabilmek için öncelikle tercüme ve geri tercüme (İngilizceden Türkçeye ve yeniden Türkçeden İngilizceye) yöntemi kullanılarak hiçbir ifadenin dil anlamında yanlış olmamasına dikkat edilmiştir. Anket formları hazırlanırken, konunun uzmanları ile görüşülmüş ve onların fikirleri doğrultusunda değişiklikler yapılmıştır. Bunun yanı sıra çalışmada kullanılacak anket formu örnekleme uygulanmadan önce 30 yöneticiye uygulanmış ve anlaşılmayan sorular tekrar daha basit bir dille ifade edilmeye çalışılmıştır. Ayrıca bu çalışmada kullanılan her bir ölçek için korelasyon matrislerine bakılarak ölçeklerin yakınsama ve ayırıksama geçerlilikleri incelenmiştir. Korelasyon matrislerinin sonucunda, faktörler arasında korelasyon ilişkisi bulunduğu, fakat bu korelasyonların çok yüksek olmadığı görülmüştür. Sonuç olarak ölçeklerin yakınsama ve ayırıksama geçerliliklerini sağladığı görülmüştür.

Faktör analizi, birbiriyle ilişkili ölçülebilen veya gözlenebilen çok sayıdaki değişkenleri bir araya getirerek az sayıda anlamlı değişkenler (boyutlar) elde etmeyi amaçlayan çok değişkenli bir analiz tekniğidir (Büyüköztürk, 2002; Bryman ve Cramer, 2011: 333). Faktör analizinin iki temel amacı vardır. Birincisi değişken sayısını azaltmak (veri indirgeme), ikincisi orijinal değişkenler arasındaki ilişkiden yararlanarak, aralarında ilişki olmayan ancak grup oluşturan değişkenlerin açıkladığı varsayılan bazı yeni yapılar (faktör belirleme) ortaya koymaktır (Özdamar, 2013: 209). Faktör analizi, açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizi olmak üzere iki yöntemle gerçekleştirilir (Starkings, 2012).

Açıklayıcı Faktör Analizi: Açıklayıcı faktör analizi (AFA), değişkenler arasındaki ilişkiden hareketle p sayıda değişkenden oluşan veri setinin korelasyon ya da

kovaryans matrisinden yararlanarak daha az sayıda ve birbirinden bağımsız yeni faktörler belirlemek için yapılan bir analiz yöntemidir (Özdamar, 2013: 210). Açımlayıcı faktör analizinde bir maddenin faktör yükünün belirli bir değerin altında olması, o maddenin faktörü yeterince açıklamadığını ortaya koymaktadır. Faktör yükünün alt değerinin ne olacağını genellikle örneklem büyüklüğü etkiler. Literatürde faktör yükünün en az ,30 olarak alınması için örneklem büyüklüğünün 350; faktör yükünün ,40 olarak alınması için ise örneklem büyüklüğünün 200 olması gerektiği yönünde görüşler vardır (Hair ve diğ., 1998: 112; Çokluk ve diğ., 2012: 177).

Açımlayıcı faktör analizi yapılmadan önce, verilerin bu analizi yapmaya uygun olup olmadığına karar verebilmek için öncelikle ön koşulların sağlanması gerekir. Bu koşulların ilki, faktör analizine tutulacak soru kâğıdı sayısının soru sayısından fazla olmasıdır. Bir diğer koşul ise örneklem yeterlilik ölçütü (Kaiser-Mayer-Olkin Measure of Sampling Adequacy) ve Küresellik Derecesinin (Barlett's Test of Sphericity) sonuçlarının anlamlı çıkmasıdır. KMO katsayısı 0 ile 1 arasında bir değer alır. Literatür incelendiğinde örneklem büyüklüğünün yeterliliğine ilişkin bir yargıya varmak için KMO'nun ,60'dan yüksek ve Barlett testinin anlamlı olması gerektiği görülmektedir (Leech ve diğ., 2005: 82; Coakes ve Steed, 2009; Morgan ve diğ., 2012; Pallant, 2013: 154).

Bu araştırmada, ölçeğin güvenilirliğini artırmak amacıyla açımlayıcı faktör analizi yapılmıştır. Faktör yükü alt değeri ,40 olarak kabul edilmiş ve bu değerin altında olan maddeler ölçekten çıkarılarak analizlere devam edilmiştir. Faktör analizinde faktörleşme tekniği olarak, temel bileşenler analizinden faydalanılmış ve ölçeğin farklı faktörlere ayrılma durumunu tespit etmek için varimax döndürme rotasyonu uygulanmıştır. Ayrıca KMO değerlerinin ,60'tan yüksek ve Barlett testinin anlamlı olmasına dikkat edilmiştir.

Doğrulayıcı Faktör Analizi: Doğrulayıcı faktör analizi (DFA), araştırmacının elindeki verinin orijinal yapıya uyup uymadığını belirlemek için yapılmaktadır. DFA, önceden yapı geçerliliği sınanmış olan bir ölçeğin yapısının uyarlanmak istenen dil ve kültürde korunup korunmadığını anlamak için yapılan en iyi test tekniğidir (Meydan ve Şeşen, 2011; Seçer, 2015: 171). DFA, teorik olarak tanımlanmış değişkenlerin hangi örtük yapı altında yer alacağı şeklinde bir öngörünün sınanmasına dayanır (Bryman ve

Cramer, 2011). AFA ile faktör sayısı belirlenirken, DFA ile bu faktörlerin teoriyle uyumluluğuna da bakılır (Yılmaz ve Çelik, 2009: 44).

Genel olarak literatür incelendiğinde, araştırmacıların açımlayıcı faktör analizi ile belirledikleri faktör yapılarını DFA'ya da tabi tuttukları görülmektedir (Şimşek, 2007: 4). Bu araştırmada açımlayıcı faktör analizi yapıldıktan sonra elde edilen faktör yapısının uyumluluğunu test etmek için doğrulayıcı faktör analizinden de faydalanılmıştır. Doğrulayıcı faktör analiziyle elde edilen sonuçlar ve uyum indeksleri, bulgular kısmında gösterilmiş ve sonuçlar ayrıntılı bir şekilde yorumlanmıştır.

Doğrulayıcı faktör analizinde, modelin uygunluğunun belirlenmesi amacıyla çeşitli uyum indeksleri kullanılmaktadır. Bu araştırmada Ki-Kare Uyum Testi (CMIN/DF), İyi Uyum İndeksi (GFI), Düzeltilmiş Uyum İndeksi (AGFI), Artık Temelli Uyum İndeksi (RMR), Standardize Edilmiş Ortalama Hataların Karekökü (SRMR), Yaklaşık Hatalar Ortalama Karekökü (RMSEA), Normlandırılmış Uyum İndeksi (NFI), Artan Uyum İndeksi (IFI), Karşılaştırmalı Uyum İndeksi (CFI) dikkate alınmıştır (Engel ve diğ., 2003).

Tablo 2.1. Uyum İndekslerine İlişkin Değer Aralıkları

İndeksler	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum
CMIN/DF	$0 \leq \chi^2/sd \leq 2$	$2 < \chi^2/sd \leq 5$
GFI	$,90 \leq$	$,85 \leq GFI \leq ,89$
AGFI	$,90 \leq$	$,85 \leq AGFI \leq ,89$
NFI	$,95 \leq$	$,90 \leq NFI \leq ,94$
IFI	$,95 \leq$	$,90 \leq NFI \leq ,94$
TLI	$,95 \leq$	$,90 \leq TLI \leq ,95$
CFI	$,97 \leq$	$,95 \leq CFI \leq ,97$
RMSEA	$\leq ,05$	$,06 \leq RMSEA \leq ,08$
RMR	$\leq ,05$	$,06 \leq RMR \leq ,08$
SRMR	$0 \leq SRMR \leq ,05$	$,05 < SRMR \leq ,10$

Kaynak: (Engel ve diğ., 2003: 52; Meydan ve Şeşen, 2011; Bayram, 2016)

Araştırmanın amacı doğrultusunda oluşturulan hipotezlerin test edilmesi amacıyla yapısal eşitlik modellemesinden (YEM) faydalanılmıştır. Günümüzde birçok disiplinde uygulama alanı bulan YEM'in kullanım alanı da artmaktadır. Bu durumun

nedenlerinden biri YEM'in, deneysel yaklaşımlarla kolayca araştırılamayan temel problemleri etkin biçimde incelenmeye ve araştırmaya olanak sağlamasıdır. Bununla birlikte YEM, rastgele ve rastgele olmayan ölçüm hatalarını açıklama, tam bilgi kestirimlerinin kullanımı yoluyla ilişkili bağımlı değişkenler ile modelleri kolayca birleştirme ve oldukça karmaşık modelleri karşılaştırmaya imkan vermektedir (Meydan ve Şeşen, 2011). Bu sebeple araştırmanın amacına uygun olduğu için YEM'den yararlanılmış ve modele ilişkin sonuçlar bulgular kısmında ayrıntılı bir şekilde incelenmiştir.

2.5. ANALİZ VE BULGULAR

Çalışmanın bu bölümünde normallik testi, demografik özelliklere ilişkin bulgular, araştırma ölçeklerine ilişkin güvenilirlik-geçerlilik analizi sonuçları ve değişkenlere ilişkin tanımlayıcı istatistikler yer almaktadır.

2.5.1. Normallik Testi

Hipotezlerin test edilmesine geçilmeden önce verilerin normal dağılım gösterip göstermediğinin belirlenmesi gerekmektedir. Çünkü normal dağılan verilere uygulanan analizlerle, normal dağılmayan verilere uygulanacak analizler farklıdır (Bryman ve Cramer, 2011; Starkings, 2012; Heiman, 2013). Ayrıca normal dağılım göstermeyen verilere normal dağılım göstermiş gibi analizler yapmak, sonuçların hatalı olmasına sebep olacaktır. Veriler normal dağılıma uymadığında t değerleri yükselmekte, standart hatalar olumsuz yönde etkilenmekte ve parametre değerleri değişkenler arasındaki ilişki konusunda yanlış karar verilmesine sebep olabilmektedir (Alpar, 2003; Kalaycı, 2010; Ravid, 2014). Verilerin doğru değerlendirilmesi ve hatalı sonuçlar vermemesi için öncelikle normal dağılım testinin yapılması gerekmekte ve elde edilen sonuca göre, hipotezlerin test edilmesinde uygun analiz yöntemlerinin kullanılması gerekmektedir. Bu sebeple verilerin normal dağılıp dağılmadığını belirlemek için SPSS programında gerekli analizler yapılmıştır.

Verilerin normal dağılım gösterip göstermediğini değerlendirmek için ilk önce Kolmogorov-Smirnov ve Shapiro-Wilk testlerinin yapılması gerekmektedir. Bu test sonuçlarına göre anlamlılık düzeyi 0,05'in altında, yani sonuçlar anlamlı çıktığında veri

setinin normal dağılmadığı kabul edilmektedir. Yapılan testlerin sonucunda anlamlılık düzeyi 0,05'in üzerinde, yani anlamsız çıktığında verilerin normal dağılım gösterdiği kabul edilmektedir (Kayış, 2010; Özdamar, 2013). Yapılan analizlerin sonucunda, her iki testinde anlamlı olduğu görülmüş ve mevcut verilerin normal dağılım göstermediği tespit edilmiştir. Normal dağılım testinin sonuçları Tablo 2.2'de gösterilmiştir.

Araştırmada Kolmogorov-Smirnov ve Shapiro-Wilk testleri yapıldıktan sonra, değişkenlerin istatistiksel sınırlar içerisinde olup olmadığını tespit etmek amacıyla, her bir ölçek için çarpıklık ve basıklık değerleri incelenmiştir. Çarpıklık ve basıklık değerlerinin her birinin kendi standart hata değerine bölünerek Z değerlerinin belirlenmesi ve bu değerlerin -1,96 ile +1,96 arasında kalması, mevcut çarpıklık ve basıklığın normal dağılımdan istatistiksel olarak sapmadığını göstermektedir (Büyüköztürk, 2002; Kalaycı, 2010). Bu görüş doğrultusunda, çarpıklık ve basıklık analizleri yapılmıştır. Elde edilen çarpıklık ve basıklık değerlerinin her biri kendisinin standart hata değerlerine bölünmüş ve sonuçlar Tablo 2.2'de gösterilmiştir. Aşağıdaki tabloda da görüldüğü gibi veri seti normal dağılım göstermemektedir.

Tablo 2.2. Normal Dağılım Testi Sonuçları

Değişkenler	Çarpıklık		Basıklık		Kolmogorov-Smirnov		Shapiro-Wilk	
	İstatistik	Z Değeri	İstatistik	Z Değeri	İstatistik	Anlamlılık	İstatistik	Anlamlılık
GL	-1,637	-14,112	4,852	21,004	,153	,000	,854	,000
GA	-1,300	-11,207	3,510	15,195	,127	,000	,902	,000
GU	-1,146	-9,879	2,200	9,524	,149	,000	,911	,000
GZ	-,219	-1,888	-,847	-3,667	,083	,000	,970	,000
GDB	-,976	-8,414	3,477	15,052	,071	,000	,954	,000
ML	-1,155	-9,957	1,422	6,156	,172	,000	,904	,000
FS	-,315	2,716	-,331	1,433	,097	,000	,971	,000
RS	-,603	5,200	1,899	8,221	,087	,000	,972	,000
IP	-,838	7,224	,340	1,472	,141	,000	,938	,000
YP	-,323	2,784	,219	0,948	,114	,000	,955	,000

Tabloda GL: Girişimci Liderlik, GA: Ayrıntılarıyla Düşünme, GU: Uygulamalı Düşünme, GZ: Zorlayıcı Düşünme, GDB: Girişimci Düşünme Biçimleri, ML: Maliyet Liderliği, FS: Farklılaştırma Stratejisi, RS: Rekabet Stratejileri, IP: İşletme Performansı,

YP: Yenilik Performansı ile kodlanmıştır. Tablo 2.2. incelendiğinde, basıklık ve çarpıklık değerlerinin standart hatalara bölünmesi ile elde edilen Z değerlerinin kabul sınırları dâhilindeki değerlerden (-1,96 ile +1,96) saptığı görülmektedir. Bu nedenle araştırmamızın verilerinin normal dağılım göstermediği kabul edilmiştir.

2.5.2. Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular

Tablo 2.3'te araştırmanın yapıldığı işletme yöneticilerinin demografik özelliklerine ilişkin bilgiler gösterilmiştir.

Tablo 2.3. Araştırmaya Katılan Yöneticilere İlişkin Demografik Bilgiler

Değişken	Kategori	f	%	Değişken	Kategori	F	%
Cinsiyet	Erkek	427	96,4	Pazarın Boyutu	Yerel	275	62,1
	Kadın	16	3,6		Bölgesel	137	30,9
Yaş	25 ve altı	5	1,1		Ulusal	28	6,3
	26-35	113	25,5		Uluslararası	3	,7
	36-45	206	46,5	Eğitim Düzeyi	İlköğretim	72	16,3
	45-55	105	23,7		Lise	162	36,6
	56 ve üstü	14	3,2		Ön lisans	41	9,3
Sektör	Mobilya	52	11,7		Lisans	162	36,6
	İnşaat	133	30,0		Lisansüstü	6	1,4
	Oto Y.P.	58	13,1	Deneyim	5 yıldan az	114	25,7
	Oto Satış	34	7,7		6-10	173	39,1
	Marketler	61	13,8		11-15	43	9,7
	Tekstil	44	9,9		16-20	63	14,2
	Unlu mamüller	28	6,3		21 yıldan fazla	50	11,3
	Eğitim	33	7,4				

Tablo 2.3 incelendiğinde, araştırmaya katılan yöneticilerin 427'si erkek ve 16'sı kadın olup, katılımcıların büyük bir çoğunluğunun erkeklerden (%96,4) olduğu görülmektedir. Katılımcıların yaşları incelendiğinde, 26-35 yaş aralığında 113, 36-45 yaş aralığında 206 ve 45-55 yaş aralığında 105 yönetici olduğu görülmüştür. Yaş değişkenlerine göre, katılımcıların büyük çoğunluğunun (yaklaşık %70) girişimcilik için ideal bir yaş aralığı olan 25-45 yaş aralığında oldukları dikkat çekmektedir. Katılımcıların eğitim düzeyine bakıldığında, büyük çoğunluğunun lise (%36,6) ve

üniversite (%36,6) mezunu olduğu saptanmıştır. Bu araştırma sekiz sektörde yapılmış ve katılımcıların sektörel dağılımı incelendiğinde, %30'unun inşaat sektöründe olduğu ve diğer yedi sektördeki yöneticilerin %6,3 ve %13,8 aralığında değiştiği tespit edilmiştir. Bu sektörlerde faaliyet gösteren işletmelerin pazar boyutları incelendiğinde %62,1 oranla büyük bir kısmının sadece Erzurum'da (yerel) ve %30,9'unun Doğu Anadolu Bölgesinde (bölgesel) faaliyette bulunduğu görülmektedir. Son olarak yöneticilerin sektörde kaç yıldır çalıştıklarına ilişkin bulgular incelendiğinde, %25,7'sinin 5 yıldan az ve %39,1'inin 5-10 yıllık bir deneyime sahip oldukları saptanmıştır. Bu sonuca dayanarak, yöneticilerin yaklaşık %65'inin 10 yıldan az deneyimi olduğu, yani sektörde yeni oldukları söylenebilir.

2.5.3. Girişimci Liderlik Ölçeğine İlişkin Bulgular

Çalışmanın bu kısmında girişimci liderlik ölçeğine ilişkin güvenilirlik, açımlayıcı/doğrulamalı faktör analizi sonuçlarına ve ölçekteki ifadelerle ilişkin tanımlayıcı istatistiklere yer verilmiştir.

2.5.3.1. Girişimci Liderlik Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizi

Güvenilirlik analizi, elde edilen ölçümler üzerindeki yorumlar ve daha sonra ortaya çıkabilecek analizler için temel teşkil etmesi sebebiyle, yapılacak olan her ölçüm için gerekli bir analizdir. Bu sebeple girişimci liderlik ölçeğinin güvenilirliğini tespit etmek amacıyla, 8 maddelik ölçeğin ilk olarak içsel tutarlılığı araştırılmıştır.

Girişimci liderlik ölçeğinin güvenilirliğini belirlemek amacıyla, analiz yöntemleri kısmında açıklanan ve kabul edilen esaslar doğrultusunda gerçekleştirilen analizin birinci adımına ait güvenilirlik analizleri ve madde analizi sonuçları, Tablo 2.4'te sunulmuştur. Tablodaki maddeler incelendiğinde, hiçbir maddeye ilişkin toplam puan korelasyonunun kesim noktası olarak alınan ,30'dan düşük olmadığı görülmektedir. Bu sebeple, ölçeğe ilişkin herhangi bir maddenin ölçekten çıkarılmasına gerek kalmamıştır. Aynı şekilde Tablo 2.4'e bakıldığında, ölçekten herhangi bir madde çıkarıldığında ölçeğin Cronbach Alpha değerinin önemli bir şekilde değişmediği görülmüştür. Genel olarak, ankete ilişkin güvenilirlik katsayısı ,774'tür. Bu değer güvenilirlik için kabul edilebilir sınır olan ,70'ten yüksek olması sebebiyle ölçeğin güvenilir olduğu

söylenbilir (Özdamar, 2013: 513). Bununla birlikte, ölçekte yer alan 8 maddenin birbirleriyle uyumlu olduğu ve bir bütün olarak ölçeğin güvenilirliğini sağlamak açısından yeterliliğe sahip olduğu sonucuna varılabilir.

Tablo 2.4. Girişimci Liderlik Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizi

Madde No	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	Madde Silinirse Ölçeğin Ortalaması	Madde Silinirse Öleğin Varyansı	Düzeltilmiş Madde Toplam Puan Korelasyonu	Madde Silinirse Ölçeğin Cronbach Alpha Katsayısı
GL1	4,2325	,84158	30,1106	14,614	,453	,732
GL2	4,3973	,77879	29,9458	14,413	,544	,718
GL3	4,3386	,97388	30,0045	14,407	,390	,746
GL4	4,5779	,70561	29,7652	14,922	,517	,725
GL5	4,4199	,91729	29,9233	13,768	,533	,717
GL6	3,8713	1,18595	30,4718	13,567	,374	,759
GL7	4,2054	,76446	30,1377	15,078	,434	,736
GL8	4,3002	,74462	30,0429	14,815	,501	,726
Genel Ölçek	Aritmetik Ortalama	Varyans	Standart Sapma	Madde Sayısı	Cronbach Alpha	
	34,3431	18,239	4,27077	8	,774	

2.5.3.2. Girişimci Liderlik Ölçeğine İlişkin Açımlayıcı Faktör Analizi

Girişimci liderlik ölçeğinin güvenilirlik ve geçerlilik analizinin ikinci aşaması, girişimci liderliğe ilişkin temel faktörleri belirlemek ve ölçeğin güvenilirlik-geçerliliğini sınamak için yapılmıştır. Bu doğrultuda temel bileşenler yöntemi kullanılarak varimax rotasyonlu açımlayıcı faktör analizi uygulanmıştır.

Yapılan açımlayıcı faktör analizi sonucunda, 8 maddelik ölçeğin GL6: “Yaptığım işle ilgili uzun vadeli hedeflerim (vizyonum) var.” ve GL7: “Daha yenilikçi bir yöntemle çalışırım ve iş yerimde çalışanları da yenilikçi olmaya yönlendiririm.” ifadelerinin başka bir faktör oluşturduğu görülmüştür. İki ifadenin bir boyutu sağlıklı bir şekilde ölçemeyeceği sebebiyle, bu ifadeler ölçekten çıkarılmış ve 6 madde için analizler tekrar yapılmıştır.

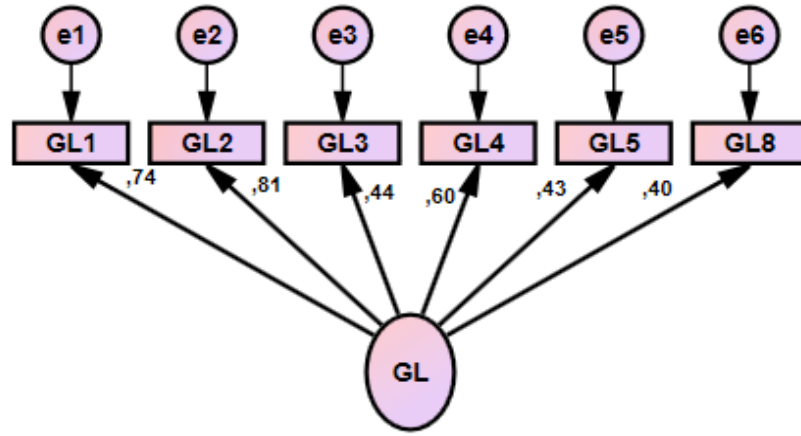
Araştırmada uygulanan açımlayıcı faktör analizi sonucunda, 6 maddelik ölçekteki hiçbir maddenin faktör yükünün ,40'ın altında olmadığı ve maddelerin tek bir faktöre yüklendiği görülmüştür. Tablo 2.5'te görüldüğü üzere açımlayıcı faktör analizi sonucunda elde edilen tek faktör toplam varyansın %45'ini açıklamaktadır. Araştırmada elde edilen verilere betimleyici faktör analizi uygulayabilme koşulunu gösteren KMO değeri (,757) ve araştırma verilerinden anlamlı faktörler çıkabileceğini gösteren Küresellik Derecesi (Bartlett's Test: 618,872 p= ,000) yeterli düzeydedir. Tabloda yer alan ve faktörün güvenilirliğini gösteren Cronbach Alpha değeri iki madde çıkarıldıktan sonra tekrar hesaplanmış ve girişimci liderlik ölçeğine ilişkin Cronbach Alpha değerinin ,749 olduğu görülmüştür. Bu oran ölçeğin güvenilirliğinin yeterli olduğunu göstermektedir. Yine ölçeğin faktör yükleri de ,521-,785 arasında değişmektedir. Bu değerlerde maddelerin faktör yüklerinin yeterli bir oranda olduğunu göstermektedir.

Tablo 2.5. Girişimci Liderlik Ölçeğine İlişkin Açımlayıcı Faktör Analizi

Faktörler	FaktörYükleri	ÖzDeğer	AçıklananVaryans	ToplamVaryans	CronbachAlpha
Girişimci Liderlik		2,700	45,002	45,002	,749
GL1	,733				
GL2	,785				
GL3	,589				
GL4	,745				
GL5	,611				
GL8	,521				
KMO: ,757 Küresellik Derecesi (Bartlett's Test): 618,872 p= ,000					

2.5.3.3. Girişimci Liderlik Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi

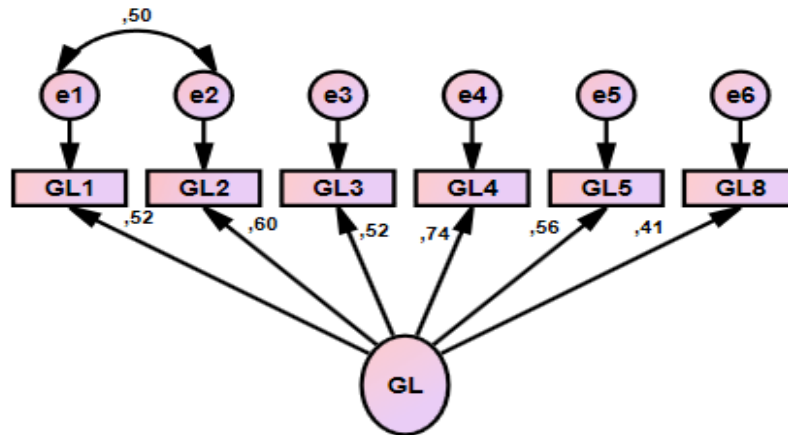
Açımlayıcı faktör analizi sonuçlarıyla ortaya çıkan faktör yapısının uyumunu ortaya koymak amacıyla, girişimci liderlik ölçeğine doğrulayıcı faktör analizi de uygulanmıştır. Öncelikle girişimci liderliğin ölçüm modelinin kestirim sonuçları incelenmiştir. Modelden elde edilen regresyon yükleri (parametre tahminleri) incelendiğinde, GL3, GL5 ve GL8 olmak üzere toplam üç maddenin standardize edilmiş regresyon yükünün ,50'den düşük olduğu görülmüştür. Öncelikli amacın ölçekten soru çıkarmak olmaması sebebiyle AMOS çıktılarında gösterilen önerilere göre, modifikasyon yapılmasına karar verilmiştir.



Şekil 2.2. Girişimci Liderlik Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi (1. Aşama)

Tablo 2.6. Girişimci Liderlik Ölçeğine İlişkin Uyum İndeksleri (1. Aşama)

İndeksler	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	
CMIN/DF	$0 \leq \chi^2/sd \leq 2$	$2 < \chi^2/sd \leq 5$	9,718
GFI	$,90 \leq$	$,85 \leq GFI \leq ,89$	,931
AGFI	$,90 \leq$	$,85 \leq AGFI \leq ,89$	,839
NFI	$,95 \leq$	$,90 \leq NFI \leq ,94$	,860
IFI	$,95 \leq$	$,90 \leq NFI \leq ,94$	,872
TLI	$,95 \leq$	$,90 \leq TLI \leq ,94$	,785
CFI	$,97 \leq$	$,95 \leq CFI \leq ,96$	,871
RMSEA	$\leq ,05$	$,06 \leq RMSEA \leq ,10$	,140
RMR	$\leq ,05$	$,06 \leq RMR \leq ,08$	,052
SRMR	$0 \leq SRMR \leq ,05$	$,05 < SRMR \leq ,10$	,070



Şekil 2.3. Girişimci Liderlik Ölçeğine İlişkin Modifikasyonlu Doğrulayıcı Faktör Analizi (2. Aşama)

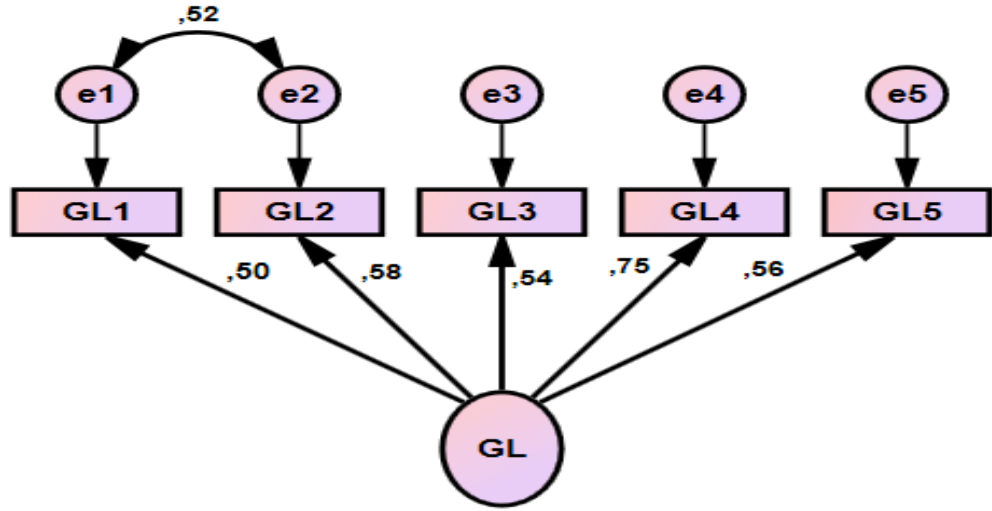
Tablo 2.7. Girişimci Liderlik Ölçeğine İlişkin Modifikasyonlu Uyum İndeksleri (2. Aşama)

İndeksler	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	
CMIN/DF	$0 \leq \chi^2/sd \leq 2$	$2 < \chi^2/sd \leq 5$	3,001
GFI	$,90 \leq$	$,85 \leq GFI \leq ,89$	,983
AGFI	$,90 \leq$	$,85 \leq AGFI \leq ,89$	,955
NFI	$,95 \leq$	$,90 \leq NFI \leq ,94$	,961
IFI	$,95 \leq$	$,90 \leq NFI \leq ,94$	,974
TLI	$,95 \leq$	$,90 \leq TLI \leq ,94$	,951
CFI	$,97 \leq$	$,95 \leq CFI \leq ,96$	,974
RMSEA	$\leq ,05$	$,06 \leq RMSEA \leq ,10$	,067
RMR	$\leq ,05$	$,06 \leq RMR \leq ,08$	,027
SRMR	$0 \leq SRMR \leq ,05$	$,05 < SRMR \leq ,10$	,0381

Tekrar modifikasyon yapılarak, girişimci liderlik ölçeğine ilişkin ölçüm modelinin kestirim sonuçları incelenmiştir. Modelden elde edilen regresyon yükleri (parametre tahminleri) incelendiğinde, GL1 ve GL2'nin yanı sıra modifikasyonla birlikte GL3 (,52) ve GL5 (,56) maddelerinin standardize edilmiş regresyon yükünün ,50'den yüksek olmasına karşın, GL8: “Yaptığımız işteki mevcut yöntemleri yenilikçi bir bakış açısıyla sorgularım.” ifadesinin standardize edilmiş regresyon yükünün ,50'den düşük olduğu (,41) görülmüştür. Bu değer istatistiksel açıdan anlamsız sayılarak GL8 maddesinin ölçekten çıkarılmasına karar verilmiştir. Ayrıca girişimci liderlik ölçeğine uygulanan doğrulayıcı faktör analizinde GL1 ve GL2 maddelerine modifikasyon yapıldığında modelin ki-kare değerinin yükseldiği ve uyum değerlerinin arttığı görülmüştür. Modifikasyon yapıldıktan sonra modele ilişkin uyum değerleri Tablo 2.7'de gösterilmiştir.

Girişimci liderlik ölçeğinde faktör yükü düşük olan GL8 ifadesi çıkarıldıktan sonra yapılan doğrulayıcı faktör analizine ilişkin uyum indeksleri Tablo 2.8'de gösterilmiştir. Uyum indekslerine bakıldığında, değerlerin iyi sayılabilecek ölçütler içinde olduğu ve GL8 çıkarıldıktan sonra ki-kare değerinin ve uyum indekslerinin yükseldiği görülmektedir. Ayrıca bu araştırmada, ele alınan girişimci liderlik ölçeğine ilişkin faktör yapısını ifade eden modele ilişkin maddelerin faktör yükleri ise Şekil

2.4'te gösterilmiştir. Faktör yükleri incelendiğinde, hiçbir maddenin girişimci liderlik faktörüne ,50'lik değerden daha düşük bir değerle yüklenmediği görülmektedir.



Şekil 2.4. Girişimci Liderlik Ölçeğine İlişkin Madde Çıkarıldıktan Sonra Doğrulamalı Faktör Analizi (3. Aşama)

Sonuç olarak, söz konusu tablo ve şekillerde görüldüğü üzere yapı güvenirliği ve açıklanan varyansa ilişkin tüm değerlerin ,50'nin üzerinde ve ölçeğin Cronbach Alpha değerinin de ,70'in üzerinde (Özdamar, 2011) olması sebebiyle girişimci liderlik ölçüm modelinin güvenilir olduğu söylenebilir.

Tablo 2.8. Girişimci Liderlik Ölçeğine İlişkin Modifikasyonlu ve Ölçeğe İlişkin İfade Çıkarıldıktan Sonra Uyum İndeksleri (3. Aşama)

İndeksler	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	
CMIN/DF	$0 \leq \chi^2/sd \leq 2$	$2 < \chi^2/sd \leq 5$	2,390
GFI	$,90 \leq$	$,85 \leq GFI \leq ,89$	,991
AGFI	$,90 \leq$	$,85 \leq AGFI \leq ,89$	,968
NFI	$,95 \leq$	$,90 \leq NFI \leq ,94$	,983
IFI	$,95 \leq$	$,90 \leq NFI \leq ,94$	,990
TLI	$,95 \leq$	$,90 \leq TLI \leq ,94$	,974
CFI	$,97 \leq$	$,95 \leq CFI \leq ,96$	,990
RMSEA	$\leq ,05$	$,06 \leq RMSEA \leq ,10$	,056
RMR	$\leq ,05$	$,06 \leq RMR \leq ,08$	,019
SRMR	$0 \leq SRMR \leq ,05$	$,05 < SRMR \leq ,10$	,024

2.5.3.4. Girişimci Liderlik Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Yöneticilerin ne ölçüde girişimci liderlik davranışı sergilediklerinin ortaya konulması araştırmamızda cevap aranacak sorulardan birini oluşturmaktadır. Bu amaçla faktör analizi sonucunda elde edilen faktör yapısına ait değişkenlerin ortalama ve frekans dağılımları incelenmiştir.

Tablo 2.9. Girişimci Liderlik Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Girişimci Liderlik Ölçeği	Toplam		Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum	
	$\bar{X}$	SS	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
GL1	4,23	,84	5	1,1	12	2,7	51	11,5	182	41,1	193	43,6
GL2	4,40	,78	2	,5	9	2,0	42	9,5	148	33,4	242	54,6
GL3	4,34	,97	17	3,8	5	1,1	43	9,7	124	28,0	254	57,3
GL4	4,58	,71	5	1,1	3	,7	17	3,8	124	28,0	294	66,4
GL5	4,42	,92	13	2,9	11	2,5	21	4,7	130	29,3	268	60,5
Toplam	4,39	,84	42	1,88	40	1,8	174	7,84	708	31,96	1251	56,48

Tablo 2.9’da girişimci liderlik ölçeğinin maddelerine ilişkin ortalamalar, standart sapmalar ve frekans dağılımları verilmiştir. Tablo 2.9’a bakıldığında, araştırmaya katılan yöneticilerin girişimci liderlik davranışlarına yönelik değerlendirdikleri ifadelerde GL1: “Genellikle sattığımız ürünler için yenilikçi fikirler geliştiririm.”, GL2: “Genellikle, satabileceğimiz tamamen yeni ürün ve hizmet fikirleri geliştiririm.”, GL3: “Gerektiğinde risk almayı bilirim.”, GL4: “Problemlere yaratıcı çözümler geliştiririm.”, GL5: “İşime bağlıyım ve işimi severek yaparım.” ifadelerine çoğunlukla katıldıkları görülmektedir. Girişimci liderlik ölçeğinin 5 ifadesinin de ortalamalarının birbirine yakın ve yüksek olduğu Tablo 2.9’da görülmektedir

Tablo 2.9’da yer alan girişimci liderlikle ilgili tanımlayıcı istatistikler genel olarak incelendiğinde, tercih edilen seçeneğin yöneticilerin büyük çoğunluğunun (%88,44) “Kesinlikle katılıyorum” ve “Katılıyorum” şeklinde cevaplandığı dikkat çekmektedir. Ancak katılımcıların sadece %3,68’i “Kesinlikle katılmıyorum” ya da “Katılmıyorum” şeklinde cevap vermiştir. Girişimci liderlik ölçeğinin 5 ifadesinin genel ortalamasının 4,39 olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuçlara göre, katılımcıların girişimci liderlik davranışlarını yüksek bir oranda sergiledikleri söylenebilir.

2.5.4. Girişimci Düşünme Biçimi Ölçeğine İlişkin Bulgular

Çalışmanın bu kısmında, girişimci düşünme biçimi ölçeğine ilişkin güvenilirlik analizine, açıklayıcı/doğrulamalı faktör analizi sonuçlarına ve ölçekteki ifadelerle ilişkin tanımlayıcı istatistiklere yer verilmiştir.

2.5.4.1. Girişimci Düşünme Biçimi Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizi

Yöneticilerin girişimci düşünme biçimini ölçmek amacıyla kullanılan 24 maddelik ölçeğin ilk olarak içsel tutarlılığı incelenmiştir. Girişimci düşünme biçimi ölçeğine ait maddelerin homojenliği, içsel tutarlılığı ve Cronbach Alpha değerlerine ilişkin elde edilen bulgular Tablo 2.10'da gösterilmiştir. Tabloda GDB ile kısaltılan girişimci düşünme biçiminin alt boyutları olan ayrıntılarıyla düşünme GA, uygulamalı düşünme GU ve zorlayıcı düşünme GZ ile kodlanmıştır.

Girişimci liderlik ölçeğinin güvenilirliğini belirlemek amacıyla analiz yöntemleri kısmında açıklanan ve kabul edilen esaslar doğrultusunda gerçekleştirilen analizin birinci adımına ait güvenilirlik analizlerinin sonuçları Tablo 2.10'da sunulmuştur. Tablodaki maddeler incelendiğinde, hiçbir maddeye ilişkin toplam puan korelasyonunun kesim noktası olarak alınan ,30'dan düşük olmadığı görülmektedir. Bu sebeple ölçeğe ilişkin herhangi bir maddenin ölçekten çıkarılmasına gerek kalmamıştır. Aynı şekilde Tablo 2.10'a bakıldığında, ölçekten herhangi bir madde çıkarıldığında ölçeğin Cronbach Alpha değeri önemli bir şekilde değişmemektedir. Genel olarak ölçeğe ilişkin güvenilirlik katsayısı ,899'dur. Bu değerin, güvenilirlik için kabul edilebilir sınır olan ,70'ten fazla olması sebebiyle ölçeğin güvenilir olduğu söylenebilir.

Bununla birlikte Tablo 2.10'da girişimci düşünme biçimi ölçeğine ilişkin ortalamalara ve standart sapmalara da yer verilmiştir. Girişimci düşünme biçimi ölçeğine ait maddelerin ortalamalarına bakıldığında, en düşük ortalamanın 2,7856 ile GZ6 (Geceleri uykuya dalmadan önce işimle ilgili düşünürüm.) ifadesine ait olduğu görülmektedir. En yüksek ortalamanın ise, 4,3815 ile GA6 (Yapılabilir iş fikirlerini uygulamayı düşünürüm.) ifadesine ait olduğu görülmektedir. Ortalamalara ilişkin detaylı bilgiler girişimci düşünme biçimi ölçeğine ilişkin tanımlayıcı istatistikler bölümünde ayrıntılı bir şekilde incelenecektir.

Tablo 2.10. Girişimci Düşünme Biçimi Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizi

Madde No	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	Madde Silinirse Ölçeğin Ortalaması	Madde Silinirse Ölçeğin Varyansı	Düzeltilmiş Madde Toplam Puan Korelasyonu	Madde Silinirse Ölçeğin Cronbach Alpha Katsayısı
GA1	4,3589	,70218	90,3296	134,719	,507	,880
GA2	4,2573	,79402	90,4312	134,603	,447	,881
GA3	4,2980	,79117	90,3905	135,062	,423	,881
GA4	4,3070	,75843	90,3815	134,137	,499	,880
GA5	4,2709	,80369	90,4176	133,981	,475	,880
GA6	4,3815	,70955	90,3070	135,430	,457	,881
GA7	4,3679	,71352	90,3205	134,463	,514	,880
GA8	3,9345	1,04330	90,7540	132,100	,429	,881
GU1	4,3138	,76310	90,3747	133,181	,551	,879
GU2	3,9210	1,15754	90,7675	132,586	,358	,884
GU3	4,1986	,78809	90,4898	132,898	,548	,878
GU4	4,1941	,84192	90,4944	132,237	,544	,878
GU5	4,3544	,72349	90,3341	133,748	,550	,879
GU6	4,2664	,78240	90,4221	133,652	,509	,879
GU7	4,3612	,83776	90,3273	133,384	,485	,880
GU8	4,2551	,78472	90,4334	132,554	,570	,878
GZ1	3,7494	1,08589	90,9391	130,668	,468	,880
GZ2	3,2393	1,22441	91,4492	130,700	,403	,883
GZ3	3,3115	1,21548	91,3770	129,928	,436	,882
GZ4	3,1129	1,24795	91,5756	128,014	,492	,880
GZ5	3,0542	1,30150	91,6343	127,481	,486	,880
GZ6	2,7856	1,37744	91,9029	127,685	,446	,882
GZ7	3,2325	1,11859	91,4560	129,896	,483	,880
GZ8	4,1625	,71553	90,5260	135,141	,470	,880
Genel Ölçek	Aritmetik Ortalama	Varyans	Standart Sapma	Madde Sayısı	Cronbach Alpha	
	94,6885	143,473	11,97802	24	,899	

2.5.4.2. Girişimci Düşünme Biçimi Ölçeğine İlişkin Açımlayıcı Faktör Analizi

Girişimci düşünme biçimi ölçeğinin güvenilirlik ve geçerlilik analizinin ikinci aşaması, yöneticilerin girişimci düşünme yeteneklerine ilişkin temel faktörleri belirlemek ve ölçeğin güvenilirlik-geçerliliğini sınamak için yapılmıştır. Bu doğrultuda temel bileşenler yöntemi kullanılarak varimax rotasyonlu açımlayıcı faktör analizi uygulanmıştır.

Yapılan açımlayıcı faktör analizi sonucunda 24 maddelik ölçeğin GU1: “İşimle ilgili fikirlerimi uygulama noktasında kararlıyım.”, GU7: “Girişimci faaliyetlere başlamak için gerekli bilgi birikimine sahip olduğumdan veya olacağımdan oldukça eminim.” ve GZ1: “Arkadaşlarım ve tanıdıklarım yeni iş fikirlerine aşırı ilgili olduğumu söylerler.” sorularının faktör yükleri düşük olduğu için ölçekten çıkarılmıştır.

Gerekli görülen maddeler ölçekten çıkarılıp 21 madde için açımlayıcı faktör analizi tekrar yapılmıştır. Araştırmamızda uyguladığımız açımlayıcı faktör analizi sonucunda, 21 maddelik ölçekteki hiçbir maddenin faktör yükünün ,40’ın altında olmadığı ve maddelerin ilgili faktörler altında toplandığı görülmüştür. Tablo 2.11’de görüldüğü gibi açımlayıcı faktör analizi sonucunda elde edilen üç faktör toplam varyansın %60,569’unu açıklamaktadır. Araştırmada elde edilen verilere betimleyici faktör analizi uygulayabilme koşulunu gösteren KMO değeri (,912) ve araştırma verilerinden anlamlı faktörler çıkabileceğini gösteren Küresellik Derecesi (Bartlett's Test: 5367,089 $p = ,000$) yeterli düzeydedir. Girişimci düşünme biçimi ölçeğinin güvenilirliğini gösteren Cronbach Alpha değeri ,868’dir. Bu sonuçlar ölçeğin güvenilirliğinin yeterli olduğunu göstermektedir. Bununla birlikte ölçeğin faktör yükleri de ,912 ile ,438 arasında değişmektedir. Bu sonuçta, maddelerin faktör yüklerinin yeterli bir oranda olduğunu göstermektedir.

Genel olarak bulgular, ölçeğin öngörüldüğü gibi üç faktör altında toplandığını ve güvenilir olduğunu göstermiştir. Analizler sonucunda, elde edilen birinci faktör 8 maddeden oluşmakta ve bu boyuta ilişkin Cronbach Alpha değeri ,872’dir. Ayrıntılarıyla düşünme olarak isimlendirilen bu faktör 4,893 oranlık bir öz değere sahip olup, toplam varyansın %23,300’ünü açıklamaktadır.

Uygulamalı düşünme olarak isimlendirilen ikinci faktör 6 maddeden oluşmaktadır. Bu faktör toplam varyansın %21,406’sını açıklamakta olup, 4,495’lik bir öz değere sahiptir. Faktöre ait Cronbach Alpha değeri ,846’dır.

Elde edilen sonuçlara göre, 7 maddeden oluşan üçüncü faktörün Cronbach Alpha değeri ,903’tür. Zorlayıcı düşünme olarak isimlendirilen bu faktör 3,331 oranlık bir öz değere sahip olup, toplam varyansın %15,862’sini açıklamaktadır.

Tablo 2.11. Girişimci Düşünme Biçimi Ölçeğine İlişkin Açımlayıcı Faktör Analizi

Faktörler	Faktör Yükleri	Öz Değer	Açıklanan Varyans	Toplam Varyans	Cronbach Alpha
Faktör 1		4,893	23,300	23,300	,872
GA1	,749				
GA2	,713				
GA3	,767				
GA4	,717				
GA5	,720				
GA6	,726				
GA7	,740				
GA8	,484				
Faktör 2		4,495	21,406	44,707	,846
GU2	,730				
GU3	,801				
GU4	,816				
GU5	,596				
GU6	,597				
GU8	,575				
Faktör 3		3,331	15,862	60,569	,903
GZ2	,628				
GZ3	,861				
GZ4	,912				
GZ5	,910				
GZ6	,881				
GZ7	,841				
GZ8	,430				
KMO: ,912 Küresellik Derecesi (Bartlett's Test): 5367,089 p= ,000 Cronbach Alpha: ,868					

2.5.4.3. Girişimci Düşünme Biçimi Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi

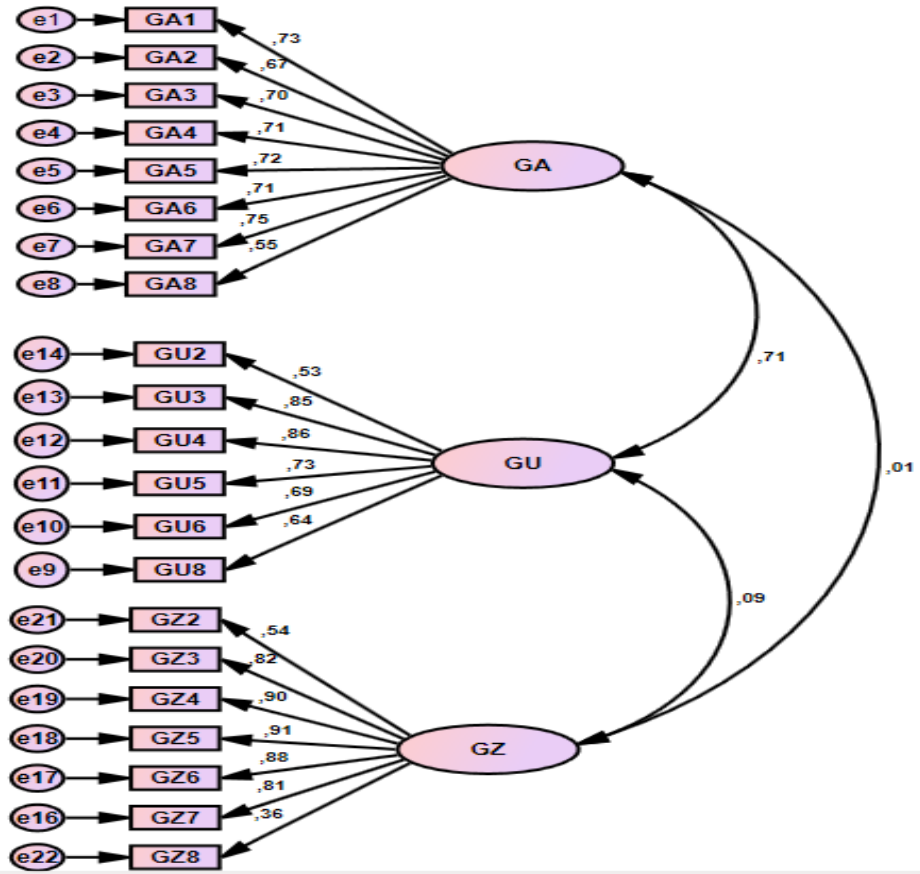
Girişimci düşünme biçimi ölçeğinin güvenilirlik ve geçerlilik analizi sonucunda, ölçeğe ilişkin soru işaretleri giderildikten sonra açımlayıcı faktör analiziyle elde edilen faktör yapısının uyumluluğu, doğrulayıcı faktör analizi ile incelenmiştir. Bu doğrultuda öncelikle girişimci düşünme biçiminin alt boyutlarından uygulamalı düşünmenin bir ve yedinci maddesi olan GU1: “İşimle ilgili fikirlerimi uygulama noktasında

kararlıyım.” ve GU7: ”Girişimci faaliyetlere başlamak için gerekli bilgi birikimine sahip olduğumdan veya olacağımdan oldukça eminim.” ile zorlayıcı düşünmenin birinci maddesi olan GZ1: “Arkadaşlarım ve tanıdıklarım yeni iş fikirlerine aşırı ilgili olduğumu söylerler.” ifadelerinin açımlayıcı faktör analizinde ölçekten çıkarılmasına karar verildiği için doğrulayıcı faktör analizine dahil edilmemiştir. GU1, GU7 ve GZ1 maddeleri ölçekten çıkarıldıktan sonra doğrulayıcı faktör analizi yapılmış ve standardize edilmiş GZ8 maddesinin regresyon yükünün ,50’den düşük olduğu görülmüştür. Bu sonuca göre, GZ8 maddesinin ölçekten çıkarılmasına karar verilmiştir. Bu araştırmada kullanılan girişimci düşünme biçimi ölçeğine ilişkin GZ8 maddesi çıkarılmadan ve modifikasyon yapılmadan önceki doğrulayıcı faktör analizi sonuçları Şekil 2.5’te ve uyum iyiliği indeksleri Tablo 2.12’de gösterilmiştir.

GZ8 maddesi çıkarıldıktan sonra, girişimci düşünme biçimi ölçeğinin referans değerleriyle karşılaştırılarak uyum iyiliği indekslerine bakıldığında, herhangi bir sıkıntı olmadığı görülmüştür. Ancak AMOS çıktısında önerilen modifikasyon değerleri incelendiğinde GU8 ve GU5 maddeleri arasında modifikasyon yapıldığında ki-kare değerinin yükseleceği ve uyum değerlerinin artacağı görülmüştür. Bu sebeple GU8 ve GU5 maddeleri arasında modifikasyon uygulanmış ve modifikasyondan sonra modele ilişkin uyum değerleri Tablo 2.13’te gösterilmiştir.

Araştırmada kullanılan girişimci düşünme biçimi ölçeğindeki maddelerin doğrulayıcı faktör analizi sonrası faktör yükleri diğer bir deyişle standardize edilmiş regresyon yükleri Şekil 2.6’da gösterilmiştir.

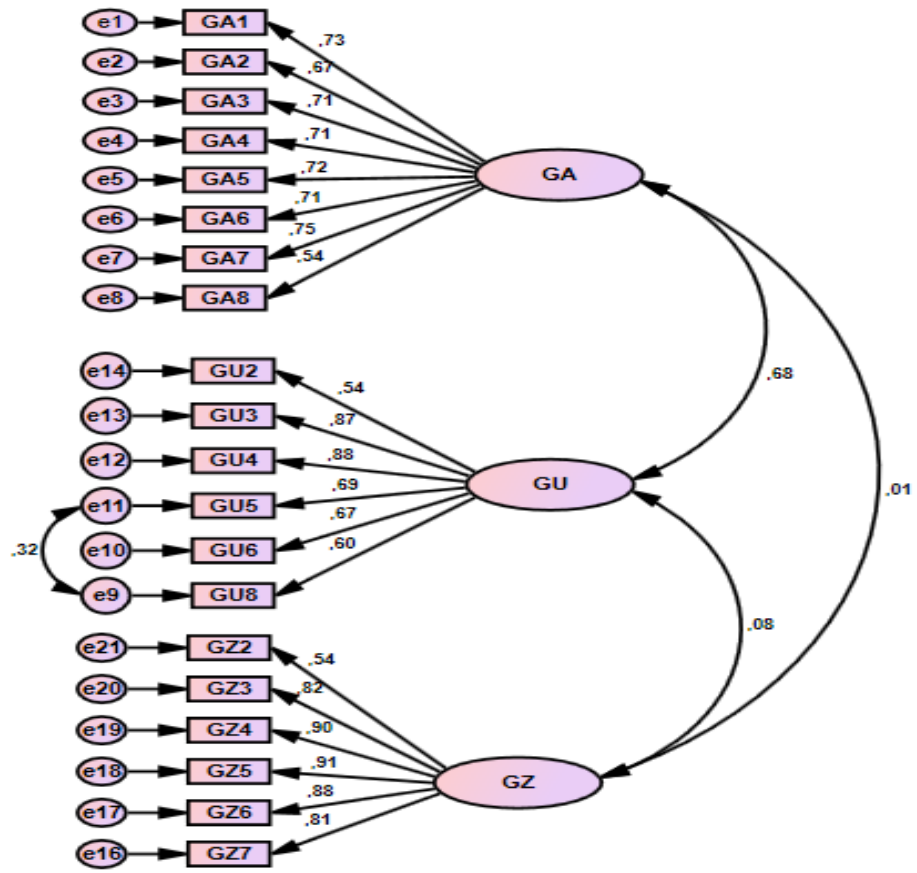
Şekil 2.6’da görüldüğü gibi girişimci düşünme biçimi ölçeğinin faktör yükleri ,91 ile ,54 arasında değişmektedir. Girişimci düşünme biçimi ölçeğinin alt boyutları incelendiğinde ayrıntılarıyla düşünme boyutunun maddeleri ,54 ile ,75 arasında, uygulamalı düşünme boyutunun maddeleri ,54 ile ,88 arasında, son olarak zorunlu düşünme boyutunun maddeleri ,54 ile ,91 arasında standardize edilmiş regresyon yükleri aldığı görülmektedir. Bu değerlere bakılarak ölçeğin parametre tahminleri açısından her hangi bir sorun çıkarmadığı kabul edilmiştir.



Şekil 2.5. Girişimci Düşünme Biçimi Ölçeğine İlişkin Doğrulamalı Faktör Analizi

Tablo 2.12. Girişimci Düşünme Biçimi Ölçeğine İlişkin Uyum İndeksleri

İndeksler	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Ölçüm Modeli
CMIN/DF	$0 \leq \chi^2/sd \leq 2$	$2 < \chi^2/sd \leq 5$	3,251
GFI	$,90 \leq$	$,85 \leq GFI \leq ,89$	,875
AGFI	$,90 \leq$	$,85 \leq AGFI \leq ,89$	,844
NFI	$,95 \leq$	$,90 \leq NFI \leq ,94$	,889
IFI	$,95 \leq$	$,90 \leq NFI \leq ,94$	,921
TLI	$,95 \leq$	$,90 \leq TLI \leq ,94$	,910
CFI	$,97 \leq$	$,95 \leq CFI \leq ,96$	,920
RMSEA	$\leq ,05$	$,06 \leq RMSEA \leq ,10$	,071
RMR	$\leq ,05$	$,06 \leq RMR \leq ,08$	,051
SRMR	$0 \leq SRMR \leq ,05$	$,05 < SRMR \leq ,10$	,071



Şekil 2.6. Girişimci Düşünme Biçimi Ölçeğine İlişkin Modifikasyonlu Doğrulamalı Faktör Analizi

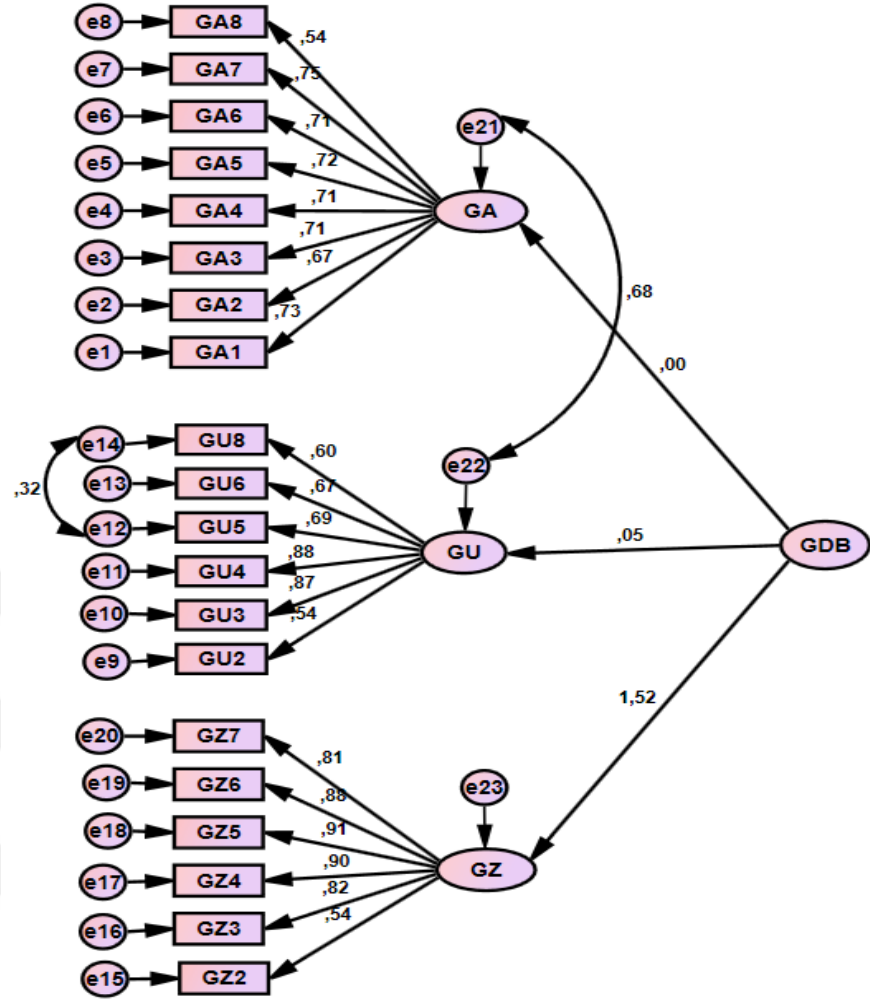
Modifikasyon yapıldıktan sonra girişimci düşünme biçimi ölçeğinin uyum indekslerine bakıldığında, değerlerin kabul edilebilir ölçütler arasında olduğu görülmektedir. Bu haliyle girişimci düşünme biçimi ölçeği model açısından kabul edilebilir duruma gelmiştir. Modifikasyon sonrası uyum iyiliği daha iyi sayılabilecek düzeye yükselmiş olan girişimci düşünme biçimi uyum indeksleri Tablo 2.13'te gösterilmiştir.

Tablo 2.13. Girişimci Düşünme Biçimi Ölçeğine İlişkin Modifikasyonlu Uyum İndeksleri

İndeksler	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	
CMIN/DF	$0 \leq \chi^2/sd \leq 2$	$2 < \chi^2/sd \leq 5$	2,997
GFI	$,90 \leq$	$,85 \leq GFI \leq ,89$	,895
AGFI	$,90 \leq$	$,85 \leq AGFI \leq ,89$	,867
NFI	$,95 \leq$	$,90 \leq NFI \leq ,94$	,907
IFI	$,95 \leq$	$,90 \leq NFI \leq ,94$	,936
TLI	$,95 \leq$	$,90 \leq TLI \leq ,94$	,926
CFI	$,97 \leq$	$,95 \leq CFI \leq ,96$	,936
RMSEA	$\leq ,05$	$,06 \leq RMSEA \leq ,10$	,067
RMR	$\leq ,05$	$,06 \leq RMR \leq ,08$	,046
SRMR	$0 \leq SRMR \leq ,05$	$,05 < SRMR \leq ,10$	,057

Araştırmada, girişimci düşünme biçimi bir bütün olarak ele alınacağı ve araştırmanın diğer değişkenleri ile arasındaki ilişki inceleneceği için girişimci düşünme biçimi ölçeğine ikinci kez doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Analiz sonucunda ayrıntılarıyla düşünme, uygulamalı düşünme ve zorlayıcı düşünme boyutları girişimci düşünme biçimi (GDB) olarak tek bir faktöre bağlanmıştır. İkinci düzey doğrulayıcı faktör analizine ilişkin uyum indeksleri değerleri Tablo 2.14’te gösterilmiştir.

Tek faktörlü yapı uyum indeksi değerlerine bakıldığında, değerlerin kabul edilebilir ölçütler içerisinde olduğu ve üç faktörlü yapıdan önemli ölçüde farklılık göstermediği görülmüştür. Araştırmada ele alınan tek faktörlü girişimci düşünme biçimi yapısını ifade eden modele ilişkin maddelerin faktör yükleri Şekil 2.7’de gösterilmiştir.



Şekil 2.7. Girişimci Düşünme Biçimi Ölçeğine İlişkin Tek Faktör

Tablo 2.14. Girişimci Düşünme Biçimi Ölçeğine İlişkin Tek Faktör Uyum İndeksleri

İndeksler	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	
CMIN/DF	$0 \leq \chi^2/sd \leq 2$	$2 < \chi^2/sd \leq 5$	2,997
GFI	$,90 \leq$	$,85 \leq GFI \leq ,89$	,895
AGFI	$,90 \leq$	$,85 \leq AGFI \leq ,89$	,867
NFI	$,95 \leq$	$,90 \leq NFI \leq ,94$	,907
IFI	$,95 \leq$	$,90 \leq NFI \leq ,94$	,936
TLI	$,95 \leq$	$,90 \leq TLI \leq ,94$	,926
CFI	$,97 \leq$	$,95 \leq CFI \leq ,96$	,936
RMSEA	$\leq ,05$	$,06 \leq RMSEA \leq ,10$	,067
RMR	$\leq ,05$	$,06 \leq RMR \leq ,08$	,046
SRMR	$0 \leq SRMR \leq ,05$	$,05 < SRMR \leq ,10$	,057

2.5.4.4. Girişimci Düşünme Biçimi Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Araştırmada orta ölçekli işletme yöneticilerinin girişimci düşünme biçimlerinin nasıl olduğu cevap aranan sorulardan biri olmuştur. Tablo 2.15'te girişimci düşünme biçimi ölçeğine ilişkin maddelere ait ortalamalar, standart sapmalar ve frekans dağılımları verilmiştir.

Tablo 2.15. incelendiğinde, araştırmaya katılan yöneticilerin girişimci düşünme biçiminin alt boyutlarından ayrıntılarıyla düşünmenin ortalaması (4,28) yüksek, uygulamalı düşünmenin ortalaması (4,19) yüksek ve zorunlu düşüncenin ortalaması (3,12) ise orta düzey olarak görülmektedir. Yöneticilerin toplam girişimci düşünme biçimleri ortalamasına bakıldığında ise yüksek sayılabilecek (3,86) bir oranda olduğu dikkat çekmektedir.

Girişimci düşünme biçimi ölçeğinin her bir boyutu ve her boyutun maddeleri Tablo 2.15'te ayrıntılı bir şekilde incelenmiştir. Ayrıntılarıyla düşünme boyutunun maddelerine bakıldığında, GA6 kodlu “Geceleri uykuya dalmadan önce işimle ilgili düşünürüm.” ifadesinin en yüksek (4,38) ortalamaya sahip olduğu görülürken, en düşük (3,93) ortalamanın GA8 kodlu “Girişimci bir faaliyette bulunacağım zaman bazen doğru yaptığımı bazen de yanlış yaptığımı hissedirim.” ifadesine ait olduğu görülmektedir. Genel olarak ayrıntılarıyla düşünme boyutunun sonuçları incelendiğinde, yöneticilerin bir işe başlamadan önce ayrıntıları ile düşündüğü söylenebilir.

Girişimci düşünmenin alt boyutlarından ikincisi olan uygulamalı düşünce için Tablo 2.15. incelendiğinde, GU5 kodlu “Girişimci bir fırsat algıladığım zaman, onu hayata geçirmeye (uygulamaya) çalışırım.” ifadesi en yüksek (4,35) ortalamaya sahipken; GU2 kodlu “Daha önce girişimci faaliyette bulunma kararı aldım.” ifadesinin diğerlerinden daha düşük (3,92) bir orana sahip olduğu dikkat çekmektedir. Genel olarak uygulamalı düşünce boyutunun maddeleri incelendiğinde, araştırmaya katılan yöneticilerin girişimci bir faaliyet algıladıklarında uygulamaya geçirmeyi düşündükleri söylenebilir.

Girişimci düşünme biçiminin son boyutu olan zorlayıcı düşünme için tablo incelendiğinde, GZ3 kodlu “İşimin nasıl olacağını sürekli kafamda canlandırıyorum.” ifadesi en yüksek (3,31) ortalamaya sahipken; GZ6 kodlu “Geceleri uykuya dalmadan önce işimle ilgili düşünürüm.” ifadesinin en düşük ortalamaya sahip olduğu tespit

edilmiştir. Genel olarak zorlayıcı düşünme ile ilgili sonuçlar incelendiğinde, yöneticilerin orta düzeyde bu boyutun ifadelerine katıldığı söylenebilir.

Sonuç olarak yöneticilerin girişimci düşünme biçimlerinden yararlandıkları ve en fazlada ayrıntılarıyla düşünme biçimini kullanmayı tercih ettikleri aşikârdır.

Tablo 2.15. Girişimci Düşünme Biçimi Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Girişimci Düşünme Biçimi Ölçeği		Toplam		Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum	
		$\bar{X}$	SS	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Ayrıntılarıyla Düşünme	GA1	4,36	,70	2	,5	7	1,6	25	5,6	205	46,3	204	46,0
	GA2	4,26	,79	5	1,1	12	2,7	31	7,0	211	47,6	184	41,5
	GA3	4,30	,79	6	1,4	10	2,3	26	5,9	205	46,3	196	44,2
	GA4	4,31	,76	3	,7	8	1,8	38	8,6	195	44,0	199	44,9
	GA5	4,30	,80	4	,9	13	2,9	36	8,1	196	44,2	194	43,8
	GA6	4,38	,71	4	,9	2	,5	29	6,5	194	43,8	214	48,3
	GA7	4,37	,71	3	,7	5	1,1	28	6,3	197	44,5	210	47,4
	GA8	3,93	1,04	12	2,7	40	9,0	64	14,4	176	39,7	151	34,1
	Toplam	4,28	0,78	39	1,11	97	2,74	277	7,8	1579	44,55	1552	43,78
Uygulamalı Düşünme	GU2	3,92	1,16	32	7,2	22	5,0	57	12,9	170	38,4	162	36,6
	GU3	4,20	,79	5	1,1	6	1,4	54	12,2	209	47,2	169	38,1
	GU4	4,19	,84	8	1,8	6	1,4	56	12,6	195	44,0	178	40,2
	GU5	4,35	,72	3	,7	5	1,1	32	7,2	195	44,0	208	47,0
	GU6	4,27	,78	2	,5	10	2,3	50	11,3	187	42,2	194	43,8
	GU8	4,26	,78	5	1,1	6	1,4	46	10,4	200	45,1	186	42,0
	Toplam	4,19	0,85	55	2,07	55	2,1	295	11,1	1156	43,48	1097	41,28
	Zorlayıcı Düşünme	GZ2	3,24	1,22	49	11,1	80	18,1	94	21,2	156	35,2	64
GZ3		3,31	1,22	43	9,7	75	16,9	101	22,8	149	33,6	75	16,9
GZ4		3,11	1,25	58	13,1	90	20,3	97	21,9	140	31,6	58	13,1
GZ5		3,05	1,30	72	16,3	79	17,8	113	25,5	111	25,1	68	15,3
GZ6		2,79	1,38	110	24,8	89	20,1	88	19,9	98	22,1	58	13,1
GZ7		3,23	1,12	37	8,4	76	17,2	127	28,7	153	34,5	50	11,3
Toplam		3,12	1,25	369	12,24	489	18,4	620	23,34	807	30,35	373	14,02
Genel Toplam		3,86	0,96	463	5,14	641	7,75	1192	14,08	3542	39,46	3022	33,03

2.5.5. Rekabet Stratejileri Ölçeğine İlişkin Bulgular

Çalışmanın bu kısmında rekabet stratejileri ölçeğine ilişkin güvenilirlik analizi, açımlayıcı/doğrulamalı faktör analizi sonuçlarına ve ölçekteki ifadelerle ilişkin tanımlayıcı istatistiklere yer verilmiştir.

2.5.5.1. Rekabet Stratejileri Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizi

Araştırmanın hipotezlerinin test edilmesine geçilmeden önce, rekabet stratejileri ölçeği ile güvenilirlik ve madde analizi yapılarak ölçeğin içsel tutarlılığına ve homojenliğine bakılmıştır. Araştırmada kullanılan rekabet stratejileri ölçeğine ilişkin 9 ifadenin güvenilirlik ve madde analizi sonuçları, Tablo 2.16’da gösterilmiştir. Tabloda RS ile kısaltılan rekabet stratejilerinin alt boyutları olan maliyet liderliği M, farklılaştırma stratejisi F ile kodlanmıştır.

Tablo 2.16. Rekabet Stratejileri Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizi

Madde No	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	Madde Silinirse Ölçeğin Ortalaması	Madde Silinirse Ölçeğin Varyansı	Düzeltilmiş Madde Toplam Puan Korelasyonu	Madde Silinirse Ölçeğin Cronbach Alpha Katsayısı
M1	3,7540	1,07014	12,3183	4,951	,635	,679
M2	4,2325	,73234	11,8397	6,533	,548	,738
M3	3,8239	1,17695	12,2483	4,554	,634	,687
M4	4,2619	,88684	11,8104	6,059	,521	,741
	<i>Aritmetik Ortalama</i>	<i>Varyans</i>	<i>Standart Sapma</i>	<i>Madde Sayısı</i>	<i>Cronbach Alpha</i>	
	16,0722	9,121	3,02018	4	,777	
F2	3,7562	1,00864	10,1670	7,470	,511	,738
F3	3,7517	1,01425	10,1716	7,961	,405	,787
F4	3,2325	1,15638	10,6907	5,852	,736	,609
F5	3,1828	1,19595	10,7404	6,143	,630	,674
	<i>Aritmetik Ortalama</i>	<i>Varyans</i>	<i>Standart Sapma</i>	<i>Madde Sayısı</i>	<i>Cronbach Alpha</i>	
	13,9233	11,306	3,36249	4	,766	

Yapılan analizler sonucunda, farklılaştırma strateji boyutunun birinci maddesini oluşturan F1 kodlu “İş yerimiz müşteriyi memnun etmek için masraftan kaçınmaz.” ifadesine ilişkin toplam puan korelasyonunun kesim noktası olarak alınan ,30’dan düşük olduğu görülmüş ve madde ölçekten çıkarılarak analizler tekrar yapılmıştır. Tekrar yapılan analiz sonucunda, ölçeğin güvenilir bir yapıya sahip olduğu tespit edilmiş ve sonuçlar Tablo 2.16’da gösterilmiştir. Tablo 2.16. incelendiğinde, ölçeğin Cronbach

Alpha değerinin ,70'in üstünde olduğu ve hiçbir maddenin toplam puan korelasyonunun kesim noktası olarak alınan ,30'dan düşük olmadığı görülmektedir. Genel olarak ölçeğin güvenilir kabul edilen sınırlar içinde olduğu ve her bir boyutun maddelerinin kendi içinde uyumlu olması sebebiyle araştırmada kullanılabilir yeterliliğe sahip olduğu düşünülebilir.

2.5.5.2. Rekabet Stratejileri Ölçeğine İlişkin Açımlayıcı Faktör Analizi

Rekabet stratejileri ölçeğine ilişkin madde analizi ve güvenilirlik analizleri yapıldıktan sonra, ölçeğin yapı geçerliliğini ve temel boyutlarını belirlemek için açımlayıcı faktör analizinden yararlanılmıştır. Analizler yapılırken temel bileşenler yöntemi kullanılarak varimaks rotasyonlu açımlayıcı faktör analizi uygulanmıştır.

Tablo 2.17. Rekabet Stratejileri Ölçeğine İlişkin Açımlayıcı Faktör

Faktörler	Faktör Yükleri	Öz Değer	Açıklanan Varyans	Toplam Varyans	Cronbach Alpha
Maliyet Liderliği		2,440	30,500	30,500	,777
M1	,771				
M2	,770				
M3	,786				
M4	,748				
Farklılaştırma Stratejisi		2,396	29,945	60,445	,766
F2	,730				
F3	,640				
F4	,861				
F5	,793				
KMO: ,746 Küresellik Derecesi (Bartlett's Test): 1091,722 p= ,000					

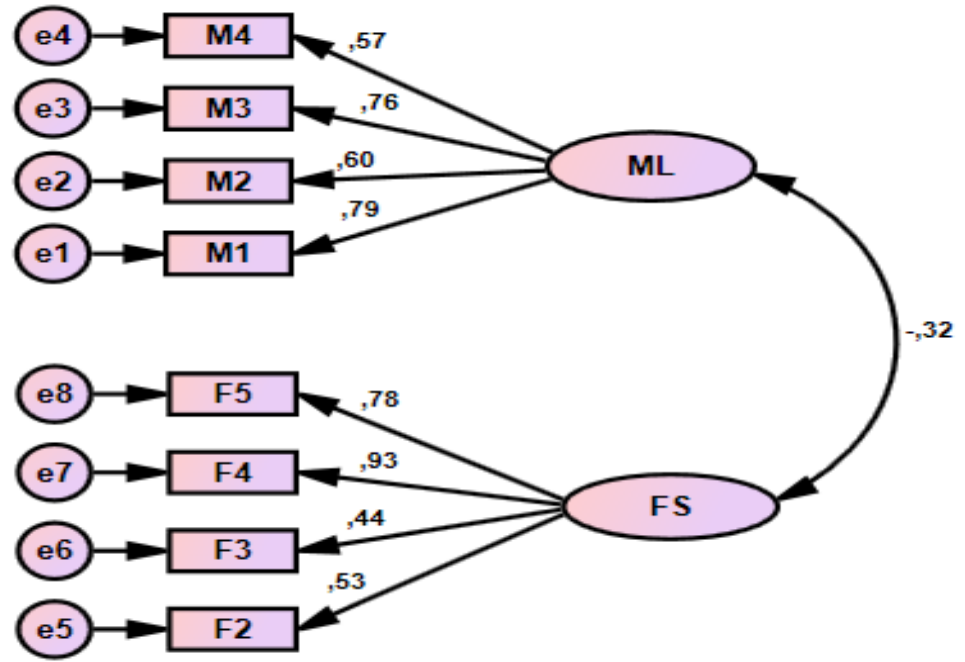
Yapılan faktör analizi sonucunda, 8 maddelik rekabet stratejileri ölçeğinin KMO değeri (,746) ve Küresellik Derecesi (Bartlett's Test: 1091,722 p= ,000) olarak belirlenmiştir. Elde edilen bu sonuçlara göre, rekabet stratejileri ölçeğinin faktör analizi için uygun olduğu söylenebilir.

Ölçeğin faktör analizi için uygun olduğu belirlendikten sonra faktör yapısını belirlemek ve anlamlı yorumlanabilir faktörler elde etmek için temel bileşenler analizi ve varimaks rotasyonu tekniklerinden yararlanılmış ve öz değeri 1'den büyük olan ve faktör yükü ,40'ın üzerinde olan veriler bu analizde dikkate alınmıştır. Bu değerler göz önüne alınarak yapılan analiz sonucunda, 8 maddelik rekabet stratejileri ölçeğinin iki boyutta toplandığı saptanmıştır. Ölçeğe ilişkin toplam varyans sonuçlarına bakıldığında, maliyet liderliği boyutunun ölçeğin %30,5'ini açıkladığı ve farklılaştırma stratejisinin de %29,94'ünü açıkladığı anlaşılmıştır. Ayrıca boyutlara ilişkin faktör yükleri incelendiğinde, maliyet liderliği boyutunun faktör yükleri ,748 ve ,786 arasında değişirken; farklılaştırma stratejisi boyutunun faktör yükleri ,641 ve ,861 arasında değişmekte olduğu görülmüştür. Bu sonuçlar, maddelerin ait oldukları faktörleri iyi açıkladıklarını ortaya koymaktadır. Analize ilişkin sonuçlar Tablo 2.17'de gösterilmiştir.

2.5.5.3. Rekabet Stratejileri Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi

Rekabet stratejileri ölçeğine uygulanan açımlayıcı faktör analizi sonucunda, ortaya çıkan faktör yapısının uyumunu ortaya koymak amacıyla doğrulayıcı faktör analizinden faydalanılmıştır. Bu doğrultuda öncelikle rekabet stratejileri ölçeğinin ölçüm modelinin kestirim sonuçları incelenmiştir. Modelde yer alan maddelerin regresyon yükleri (parametre tahminleri) incelendiğinde, rekabet stratejilerinin alt boyutlarından farklılaştırma stratejisinin üçüncü maddesi olan F3 kodlu “İş yerimiz mal ya da hizmetlerine müşterilerin istediği özellikleri ekler.” ifadesinin regresyon yükünün ,50'den düşük olduğu görülmüştür. Şekil 2.8.'de gösterilen bu değer istatistiksel olarak anlamlı sayılmadığı için madde ölçekten çıkarılmıştır.

F3 maddesi ölçekten çıkarıldıktan sonra yeniden doğrulayıcı faktör analizi yapılmış ve standardize edilmiş hiçbir maddenin regresyon yüklerinin ,50'den düşük olmadığı saptanmıştır. Referans değerleriyle karşılaştırılarak uyum iyiliği indekslerine bakıldığında, herhangi bir sıkıntı olmadığı görülmüştür. Modele ilişkin uyum değerleri Tablo 2.19.'da gösterilmiştir. Araştırmada kullanılan rekabet stratejileri ölçeğindeki maddelerin doğrulayıcı faktör analizi sonrası faktör yükleri, diğer bir deyişle standardize edilmiş regresyon yükleri Şekil 2.9.'da sunulmuştur.



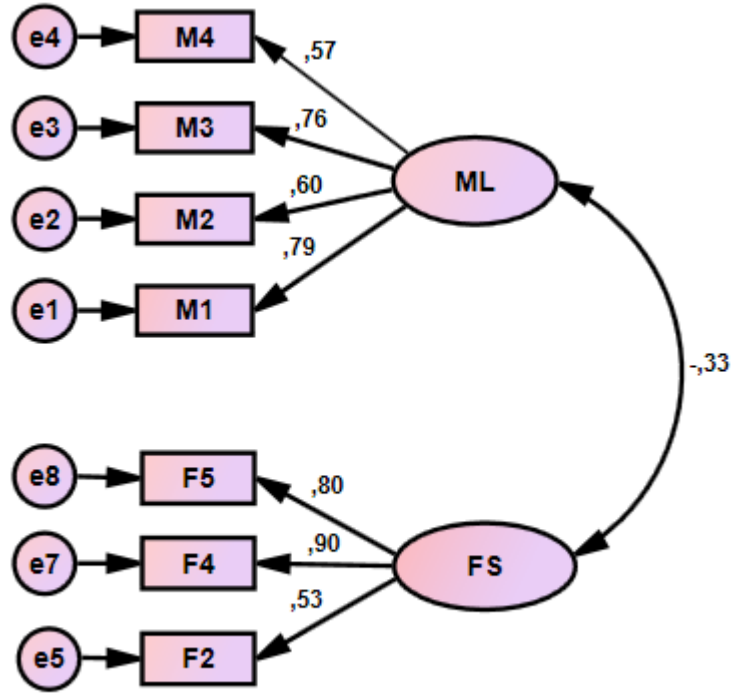
Şekil 2.8. Rekabet Stratejileri Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör

Tablo 2.18. Rekabet Stratejileri Ölçeğine İlişkin Uyum İndeksleri

İndeksler	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	
CMIN/DF	$0 \leq \chi^2/sd \leq 2$	$2 < \chi^2/sd \leq 5$	3,303
GFI	$,90 \leq$	$,85 \leq GFI \leq ,89$	963
AGFI	$,90 \leq$	$,85 \leq AGFI \leq ,89$	,930
NFI	$,95 \leq$	$,90 \leq NFI \leq ,94$	,943
IFI	$,95 \leq$	$,90 \leq NFI \leq ,94$	960
TLI	$,95 \leq$	$,90 \leq TLI \leq ,94$	,940
CFI	$,97 \leq$	$,95 \leq CFI \leq ,96$	,959
RMSEA	$\leq ,05$	$,06 \leq RMSEA \leq ,10$	,072
RMR	$\leq ,05$	$,06 \leq RMR \leq ,08$	,049
SRMR	$0 \leq SRMR \leq ,05$	$,05 < SRMR \leq ,10$	,055

Şekil 2.9’da görüldüğü gibi rekabet stratejileri ölçeğinin faktör yükleri ,90 ile ,53 arasında değişmektedir. Rekabet stratejileri ölçeğinin alt boyutları incelendiğinde, maliyet liderliği boyutu maddelerinin ,57 ile ,79 arasında, farklılaştırma stratejisi boyutu maddelerinin ,53 ile ,90 arasında standardize edilmiş regresyon yükleri aldığı

görülmektedir. Bu değerlere bakılarak, ölçeğin parametre tahminleri açısından uygun olduğu kabul edilmiştir.



Şekil 2.9. Rekabet Stratejileri Ölçeğine İlişkin Modifikasyonlu Doğrulayıcı Faktör

Tablo 2.19. Rekabet Stratejileri Ölçeğine İlişkin Modifikasyonlu Uyum İndeksleri

İndeksler	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	
CMIN/DF	$0 \leq \chi^2/sd \leq 2$	$2 < \chi^2/sd \leq 5$	3,351
GFI	$,90 \leq$	$,85 \leq GFI \leq ,89$	,971
AGFI	$,90 \leq$	$,85 \leq AGFI \leq ,89$	,938
NFI	$,95 \leq$	$,90 \leq NFI \leq ,94$	956
IFI	$,95 \leq$	$,90 \leq NFI \leq ,94$	,969
TLI	$,95 \leq$	$,90 \leq TLI \leq ,94$	950
CFI	$,97 \leq$	$,95 \leq CFI \leq ,96$	969
RMSEA	$\leq ,05$	$,06 \leq RMSEA \leq ,10$	,073
RMR	$\leq ,05$	$,06 \leq RMR \leq ,08$	,042
SRMR	$0 \leq SRMR \leq ,05$	$,05 < SRMR \leq ,10$	,0479

2.5.5.4. Rekabet Stratejileri Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Araştırmada, orta ölçekli işletme yöneticilerinin hangi rekabet stratejilerini uyguladıkları cevap aranacak sorulardan bir diğerini oluşturmaktadır. Tablo 2.20’de rekabet stratejileri ölçeğine ilişkin maddelere ait ortalamalar, standart sapmalar ve frekans dağılımları verilmiştir.

Tablo 2.20. incelendiğinde, araştırmaya katılan yöneticilerin uyguladıkları rekabet stratejilerinden maliyet liderliğinin ortalaması (4,02) yüksek, farklılaştırma stratejisinin ortalaması (3,39) orta düzeydedir. Bu sonuca göre, Erzurum’da faaliyette bulunan orta ölçekli işletmeler, rekabet stratejilerinden maliyet liderliğini farklılaştırma stratejisine göre daha fazla kullanmaktadırlar.

Rekabet stratejileri ölçeğinin iki boyutu ve her boyutun maddeleri, Tablo 2.20’de ayrıntılı bir şekilde incelenmiştir. Maliyet liderliği boyutunun maddelerine bakıldığında, M4 kodlu “Bizim iş yerimiz mümkün olduğunca müşteriye uygun bir fiyat sunabilmek için tüm maliyetleri (hammadde alımı, malzeme alımı, pazarlama, dağıtım vs.) azaltmaya çalışır.” ifadesinin en yüksek ortalamaya sahip olduğu görülürken; en düşük ortalamanın M1 kodlu “Maliyetleri azaltmak amacıyla çok özellikli olmayan, standart ürün ya da hizmet satarız.” ifadesine ait olduğu görülmektedir. Genel olarak rekabet stratejileri ile ilgili sonuçlar incelendiğinde, yöneticilerin rekabet stratejilerinden maliyet liderliğini yüksek bir oranda tercih ettikleri söylenebilir.

Rekabet stratejisinin alt boyutlarından ikincisi olan farklılaştırma stratejisi için Tablo 2.20. incelendiğinde, F2 kodlu “İş yerimiz çoğu rakibinden daha kaliteli mal ya da hizmet satar.” ifadesi en yüksek ortalamaya sahipken; F5 kodlu “İş yerimiz piyasada olmayan yeni ürün ve hizmetler satar.” ifadesinin diğerlerinden daha düşük bir orana sahip olduğu dikkat çekmektedir. Genel olarak farklılaştırma stratejisi boyutunun maddeleri incelendiğinde, araştırmaya katılan yöneticilerin orta düzeyde bu boyutun ifadelerine katıldığı ve maliyet liderliğine oranla farklılaştırma stratejisini daha az tercih ettikleri söylenebilir.

Tablo 2.20. Rekabet Stratejileri Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Rekabet Stratejisi		Toplam		Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum	
		$\bar{X}$	SS	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Maliyet Liderliği	M1	3,75	1,07	25	5,6	42	9,5	45	10,2	236	53,3	95	21,4
	M2	4,23	,73	4	,9	8	1,8	31	7,0	238	53,7	162	36,6
	M3	3,82	1,18	28	6,3	39	8,8	67	15,1	158	35,7	151	34,1
	M4	4,26	,89	10	2,3	12	2,7	35	7,9	181	40,9	205	46,3
	Toplam	4,02	,96	67	3,78	101	5,7	178	10,1	813	45,9	613	34,6
Farklılaştırma.	F2	3,75	1,00	13	2,9	33	7,4	115	26,0	170	38,4	112	25,3
	F4	3,23	1,16	33	7,4	90	20,3	128	28,9	125	28,2	67	15,1
	F5	3,18	1,19	40	9,0	90	20,3	135	30,5	105	23,7	73	16,5
	Toplam	3,39	1,11	86	6,43	213	16	378	28,5	400	30,1	252	18,9
Genel Toplam		3,71	1,04	153	5,11	314	21,7	556	19,3	1213	38	865	26,7

2.5.6. İşletme Performansı Ölçeğine İlişkin Bulgular

Çalışmanın bu kısmında işletme performansı ölçeğine ilişkin güvenilirlik analizi, açımlayıcı/doğrulamalı faktör analizi sonuçlarına ve ölçekteki ifadelerle ilişkin tanımlayıcı istatistiklere yer verilmiştir.

2.5.6.1. İşletme Performansı Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizi

Araştırmada işletme performansını ölçmek üzere kullanılan ölçeğin güvenilirliğini tespit etmek amacıyla, ilk olarak içsel tutarlılıklar araştırılmıştır. Bu ölçeklere ait maddelerin içsel tutarlılığını ve homojenliğini gösteren Cronbach Alpha katsayısının tespitine ilişkin sonuçlar, Tablo 2.21’de gösterilmiştir. Tablo 2.21’de işletme performansını ölçen ve IP kodu ile ifade edilen 12 madde yer almaktadır.

İşletme performansı ölçeğinin güvenilirliğini belirlemek amacıyla analiz yöntemleri kısmında açıklanan ve kabul edilen esaslar doğrultusunda gerçekleştirilen analizin birinci adımına ait güvenilirlik analizleri ve madde analizi sonuçları, Tablo 2.21’de sunulmuştur. Tablodaki maddeler incelendiğinde, hiçbir maddeye ilişkin toplam puan korelasyonunun kesim noktası olarak alınan ,30’dan düşük olmadığı görülmektedir. Bu sebeple ölçeğe ilişkin herhangi bir maddenin ölçekten çıkarılmasına gerek kalmamıştır. Aynı şekilde Tablo 2.21’e bakıldığında, ölçekten herhangi bir madde çıkarıldığında ölçeğin Cronbach Alpha değerinin önemli bir şekilde değişmediği

anlaşılmıştır. Genel olarak ankete ilişkin güvenilirlik katsayısı ,960'tır. Bu değerin güvenilirlik için kabul edilebilir sınır olan ,70'ten fazla olması sebebiyle ölçeğin güvenilir olduğu söylenebilir. (Özdamar, 2013: 513). Bu nedenle ölçekte yer alan 12 maddenin birbirleriyle uyumlu olduğu ve bir bütün olarak ölçeğin güvenilirliğini sağlamak açısından yeterliliğe sahip olduğu sonucuna varılabilir.

Tablo 2.21. İşletme Performansı Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizi

Madde No	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	Madde Silinirse Ölçeğin Ortalaması	Madde Silinirse Ölçeğin Varyansı	Düzeltilmiş Madde Toplam Puan Korelasyonu	Madde Silinirse Ölçeğin Cronbach Alpha Katsayısı
IP1	3,5643	,78001	40,1038	65,582	,864	,955
IP2	3,4266	,82709	40,2415	66,220	,757	,957
IP3	3,6411	,89737	40,0271	64,280	,835	,955
IP4	3,7449	,83771	39,9233	65,424	,810	,956
IP5	3,7788	,89786	39,8894	64,058	,851	,955
IP6	3,8307	,96582	39,8375	62,802	,873	,954
IP7	3,8059	,93366	39,8623	64,458	,785	,957
IP8	3,4831	,92798	40,1851	65,481	,716	,959
IP9	3,3612	,87216	40,3070	68,118	,571	,963
IP10	3,6907	,92555	39,9774	64,009	,826	,955
IP11	3,7178	,81242	39,9503	65,427	,838	,955
IP12	3,6230	,84827	40,0451	64,410	,879	,954
Genel Ölçek	Aritmetik Ortalama	Varyans	Standart Sapma	Madde Sayısı	Cronbach Alpha	
	43,6682	77,100	8,78066	12	,960	

2.5.6.2. İşletme Performansı Ölçeğine İlişkin Açımlayıcı Faktör Analizi

İşletme performansı ölçeğine ilişkin madde analizi ve güvenilirlik analizleri yapıldıktan sonra, ölçeğin yapı geçerliliğini ve temel boyutlarını belirlemek için açımlayıcı faktör analizinden yararlanılmıştır. Analizler yapılırken temel bileşenler yöntemi kullanılarak varimax rotasyonlu açımlayıcı faktör analizi uygulanmıştır.

Tablo 2.22. İşletme Performansı Ölçeğine İlişkin Açımlayıcı Faktör Analizi

Faktörler	Faktör Yükleri	Öz Değer	Açıklanan Varyans	Toplam Varyans	Cronbach Alpha
İşletme Performansı		8,422	70,180	70,180	,960
IP1	,892				
IP2	,800				
IP3	,869				
IP4	,844				
IP5	,881				
IP6	,900				
IP7	,822				
IP8	,758				
IP9	,618				
IP10	,856				
IP11	,867				
IP12	,904				
KMO: ,963 Küresellik Derecesi (Bartlett's Test): 5092,903 p: ,000					

Yapılan açımlayıcı faktör analizi sonucunda, 12 maddelik ölçeğin betimleyici faktör analizi uygulayabilme koşulunu gösteren KMO değeri ,963, araştırma verilerinden anlamlı faktörler çıkabileceğini gösteren Küresellik Derecesi (Bartlett's Test): 5092,903, anlamlılık düzeyi ise $p = ,000$ olarak belirlenmiştir. Elde edilen bu değerler, işletme performansı ölçeğinin faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir.

Ölçeğin faktör analizi için uygun olduğu belirlendikten sonra, faktör yapısını belirlemek ve anlamlı yorumlanabilir faktörler elde etmek amacıyla, temel bileşenler analizi yöntemi kullanılarak varimaks rotasyonu tekniklerinden yararlanılmıştır. Öz değeri 1'den büyük olan ve faktör yükü ,40'ın üzerinde olan maddeler bu analizde dikkate alınmıştır.

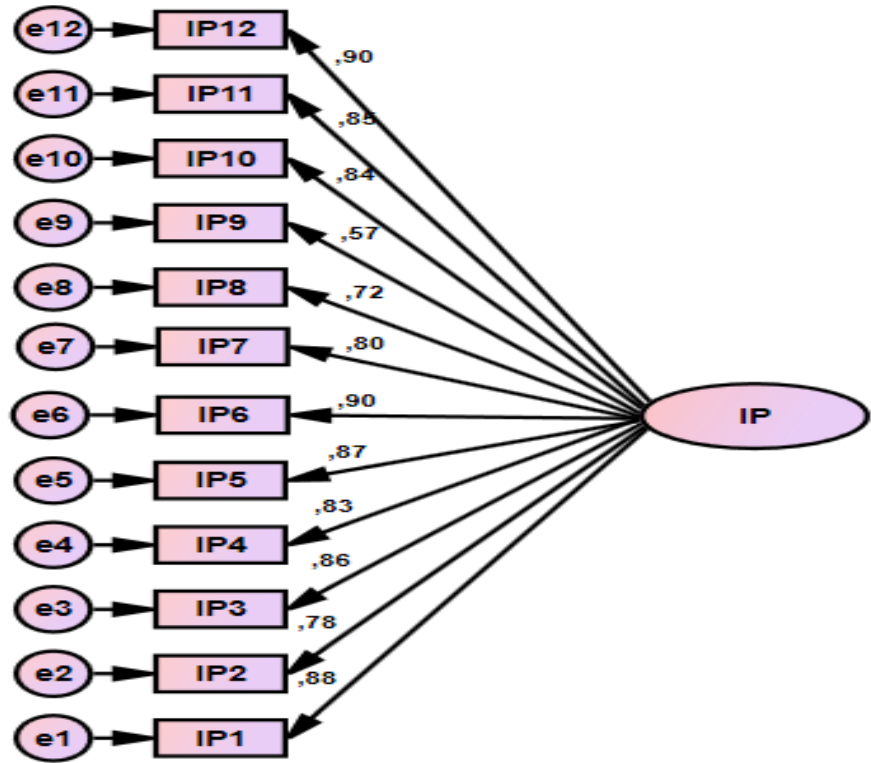
Araştırmamızda uyguladığımız açımlayıcı faktör analizi sonucunda, 12 maddelik ölçekteki hiçbir maddenin faktör yükünün ,40'ın altında olmadığı ve maddelerin tek faktör altında toplandığı görülmüştür. Tablo 2.22'de görüldüğü üzere açımlayıcı faktör analizi sonucunda, elde edilen faktör toplam varyansın %70,18'ini açıklamaktadır.

İşletme performansı ölçeğinin güvenilirliğini gösteren Cronbach Alpha değeri ,960'tır. Bu sonuçta ölçeğin güvenilirliğinin yeterli olduğunu göstermektedir. Ölçeğin faktör yükleri de ,618 ile ,904 arasında değişmektedir.

2.5.6.3. İşletme Performansı Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi

İşletme performansı ölçeğinin güvenilirlik ve geçerlilik analizi sonucunda ölçeğe ilişkin soru işaretleri giderildikten sonra, açımlayıcı faktör analiziyle elde edilen faktör yapısının uyumluluğu, doğrulayıcı faktör analizi ile incelenmiştir. Bu doğrultuda öncelikle modelde yer alan maddelerin regresyon yükleri incelenmiş ve hiçbir maddenin regresyon yükünün ,50'den düşük olmadığı görülmüştür. Araştırmada kullanılan işletme performansı ölçeğindeki maddelerin doğrulayıcı faktör analizi sonrası faktör yükleri, diğer bir deyişle standardize edilmiş regresyon yükleri Şekil 2.10'da ve modele ilişkin uyum indeksleri Tablo 2.23'te gösterilmiştir.

Uyum iyiliği indekslerine, referans değerleriyle karşılaştırılarak bakıldığında CMIN/DF değerinin 5'ten ve RMSEA değerinin de ,10'dan büyük olduğu görülmüştür. Bu değerlerin kabul edilebilir sınırlar içerisinde yer almaması sebebiyle modele modifikasyon uygulanmıştır. AMOS çıktısında önerilen modifikasyon değerlerine bakıldığında bazı maddeler arasında (IP11, IP10, IP9 ve IP1 IP2, IP3) modifikasyon yapıldığında ki-kare değerinin yükseleceği ve uyum değerlerinin artacağı görülmüştür. Bu sebeple önerilen maddeler arasında modifikasyon uygulanmış ve modifikasyondan modele ilişkin uyum değerleri, Tablo 2.23'te görülmektedir. Modifikasyonlu değerlere ilişkin doğrulayıcı faktör analizi sonrası faktör yükleri, diğer bir deyişle standardize edilmiş regresyon yükleri sonuçları Şekil 2.11'de gösterilmiştir.



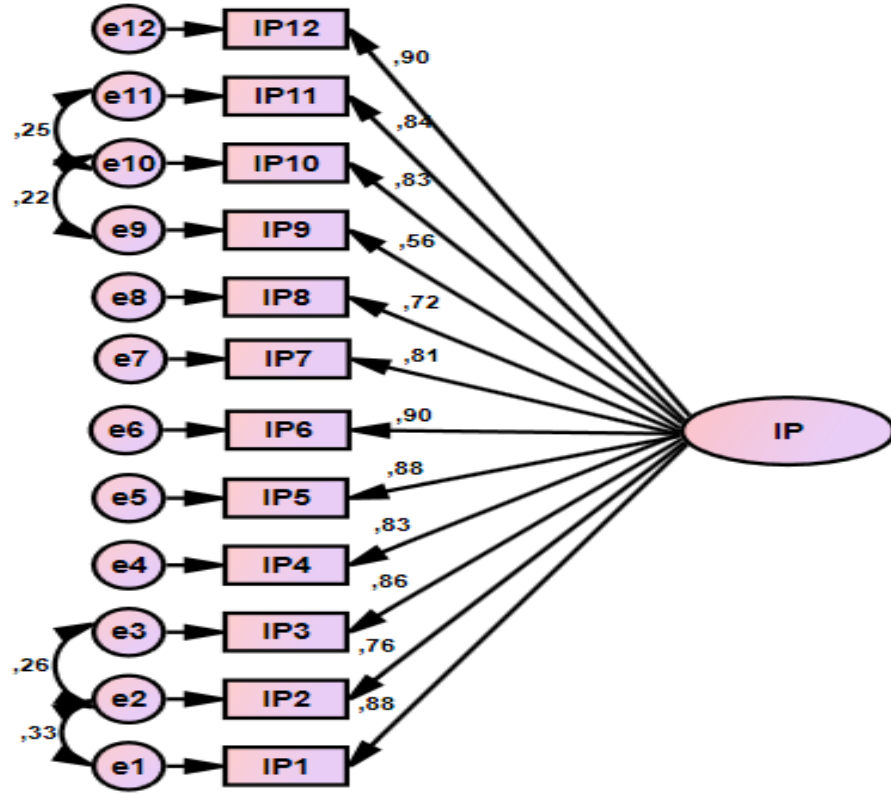
Şekil 2.10. İşletme Performansı Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi

Tablo 2.23. İşletme Performansı Ölçeğine İlişkin Uyum İndeksleri

İndeksler	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	
CMIN/DF	$0 \leq \chi^2/sd \leq 2$	$2 < \chi^2/sd \leq 5$	5,770
GFI	$,90 \leq$	$,85 \leq GFI \leq ,89$	,886
AGFI	$,90 \leq$	$,85 \leq AGFI \leq ,89$	,836
NFI	$,95 \leq$	$,90 \leq NFI \leq ,94$	,939
IFI	$,95 \leq$	$,90 \leq NFI \leq ,94$	,949
TLI	$,95 \leq$	$,90 \leq TLI \leq ,95$	,938
CFI	$,97 \leq$	$,95 \leq CFI \leq ,97$	,949
RMSEA	$\leq ,05$	$,06 \leq RMSEA \leq ,10$	,104
RMR	$\leq ,05$	$,06 \leq RMR \leq ,08$	,025
SRMR	$0 \leq SRMR \leq ,05$	$,05 < SRMR \leq ,10$	,033

Şekil 2.11’de görüldüğü gibi işletme performansı ölçeğinin faktör yükleri ,90 ile ,56 arasında değişmektedir. Bununla birlikte ölçeğe ilişkin uyum indekslerinin de kabul edilebilir sınırlar içinde olduğu görülmektedir. Şekil 2.11. ve Tablo 2.24’te gösterilen

değerlere bakılarak ölçeğin parametre tahminleri açısından her hangi bir problemin olmadığı kabul edilmiştir.



Şekil 2.11. İşletme Performansı Ölçeğine İlişkin Modifikasyonlu Doğrulayıcı Faktör Analizi

Tablo 2.24. İşletme Performansı Ölçeğine İlişkin Modifikasyonlu Uyum İndeksleri

İndeksler	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	
CMIN/DF	$0 \leq \chi^2/sd \leq 2$	$2 < \chi^2/sd \leq 5$	3,585
GFI	$,90 \leq$	$,85 \leq GFI \leq ,89$	,937
AGFI	$,90 \leq$	$,85 \leq AGFI \leq ,89$	,901
NFI	$,95 \leq$	$,90 \leq NFI \leq ,94$	,965
IFI	$,95 \leq$	$,90 \leq NFI \leq ,94$	,975
TLI	$,95 \leq$	$,90 \leq TLI \leq ,95$	966
CFI	$,97 \leq$	$,95 \leq CFI \leq ,97$	,975
RMSEA	$\leq ,05$	$,06 \leq RMSEA \leq ,10$	,076
RMR	$\leq ,05$	$,06 \leq RMR \leq ,08$	,019
SRMR	$0 \leq SRMR \leq ,05$	$,05 < SRMR \leq ,10$	,025

2.5.6.4. İşletme Performansı Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Araştırmada orta ölçekli işletme yöneticilerinin işletme performanslarına ilişkin algılarının ne olduğu cevap aranacak sorulardan bir diğerini oluşturmaktadır. Tablo 2.25'te işletme performansı ölçeğine ilişkin maddelere ait ortalamalar, standart sapmalar ve frekans dağılımları verilmiştir.

Tablo 2.25. incelendiğinde, araştırmaya katılan yöneticilerin işletme performansları algılarına ilişkin ortalamalarının (3,64) orta düzeyde olduğu dikkat çekmektedir. Bu sonuca göre, Erzurum'da faaliyette bulunan orta ölçekli işletmelerin performanslarının, dolayısıyla kârlılıklarının ve verimliliklerinin geçen üç yıla kıyasla daha iyi olduğu ifade edilebilir.

İşletme performansı ölçeğinin her bir maddesi tek tek incelendiğinde, IP9 kodlu “Çalışan sayımız” ifadesinin en düşük (3,39), IP6 kodlu “Satışlarınızdaki yıllık ortalamamız” ifadesinin ise, en yüksek (3,83) ortalamaya sahip olduğu görülmektedir. Bu sonuçlardan yola çıkılarak çalışan sayısı çok değişmese bile işletmenin geçmiş üç yıla oranla işletme performansını gösteren: sermayesi, pazar payı, müşteri sayısı, kârlılığı vb. kalemlerinde küçüğe olsa bir iyileşmenin olduğu söylenebilir.

Tablo 2.25. İşletme Performansı Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

İşletme Performansı		Toplam		Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katlıyorum		Kesinlikle Katlıyorum	
		$\bar{X}$	SS	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
İşletme Performansı	IP1	3,56	,78	3	,7	47	10,6	114	25,7	255	57,6	24	5,4
	IP2	3,43	,83	5	1,1	52	11,7	165	37,2	191	43,1	30	6,8
	IP3	3,64	,90	3	,7	44	9,9	136	30,7	186	42,0	74	16,7
	IP4	3,74	,84	3	,7	24	5,4	136	30,7	200	45,1	80	18,1
	IP5	3,78	,90	3	,7	35	7,9	115	26,0	194	43,8	96	21,7
	IP6	3,83	,97	4	,9	43	9,7	97	21,9	179	40,4	120	27,1
	IP7	3,81	,93	5	1,1	33	7,4	115	26,0	180	40,6	110	24,8
	IP8	3,48	,93	13	2,9	38	8,6	172	38,8	162	36,6	58	13,1
	IP9	3,36	,87	4	,9	54	12,2	214	48,3	120	27,1	51	11,5
	IP10	3,69	,93	8	1,8	38	8,6	117	26,4	200	45,1	80	18,1
	IP11	3,72	,81	4	,9	26	5,9	124	28,0	226	51,0	63	14,2
	IP12	3,62	,85	4	,9	49	11,1	103	23,3	241	54,4	46	10,4
	Toplam	3,64	,88	59	1,1	483	9,1	1608	30,25	2235	43,9	832	15,7

2.5.7. Yenilik Performansı Ölçeğine İlişkin Bulgular

Çalışmanın bu kısmında yenilik performansı ölçeğine ilişkin güvenilirlik, açımlayıcı/doğrulamalı faktör analizi sonuçlarına ve ölçekteki ifadelerle ilişkin tanımlayıcı istatistiklere yer verilmiştir.

2.5.7.1. Yenilik Performansı Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizi

Bu bölümde yenilik performansını ölçmek amacıyla kullanılan 7 maddelik ölçeğin ilk olarak içsel tutarlılığı incelenmiştir. Yenilik performansı ölçeğine ait maddelerin homojenliği, içsel tutarlılığı ve Cronbach Alpha değerlerine ilişkin elde edilen bulgular Tablo 2.26’da gösterilmiştir. Tabloda yenilik performansı YP ile kısaltılmıştır.

Yenilik performansı ölçeğinin güvenilirliğini belirlemek amacıyla, analiz yöntemleri kısmında açıklanan ve kabul edilen esaslar doğrultusunda gerçekleştirilen analizin birinci adımına ait güvenilirlik analizi sonuçları, Tablo 2.26’da sunulmuştur. Tablodaki maddeler incelendiğinde, hiçbir maddeye ilişkin toplam puan korelasyonunun kesim noktası olarak alınan ,30’dan düşük olmadığı görülmektedir. Bu sebeple ölçeğe ilişkin herhangi bir maddenin ölçekten çıkarılmasına gerek kalmamıştır. Aynı şekilde Tablo 2.26’ya bakıldığında, ölçekten herhangi bir madde çıkarıldığında ölçeğin Cronbach Alpha değeri önemli bir şekilde değişmemektedir. Genel olarak ankete ilişkin güvenilirlik katsayısı ,947’dir. Bu değer güvenilirlik için kabul edilebilir sınır olan ,70’ten fazla olması sebebiyle ölçeğin güvenilir olduğu söylenebilir.

Tablo 2.26. Yenilik Performansı Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizi

Madde No	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	Madde Silinirse Ölçeğin Ortalaması	Madde Silinirse Ölçeğin Varyansı	Düzeltilmiş Madde Toplam Puan Korelasyonu	Madde Silinirse Ölçeğin Cronbach Alpha Katsayısı
YP1	3,6727	,73924	22,7020	19,508	,769	,943
YP2	3,8804	,85175	22,4944	18,635	,777	,942
YP3	3,8059	,85260	22,5688	18,187	,847	,936
YP4	3,6907	,78249	22,6840	18,647	,861	,935
YP5	3,7111	,79452	22,6637	18,694	,837	,937
YP6	3,8104	,86938	22,5643	18,197	,826	,938
YP7	3,8036	,85341	22,5711	18,241	,838	,937
Genel Ölçek	Aritmetik Ortalama	Varyans	Standart Sapma	Madde Sayısı	Cronbach Alpha	
	26,3747	25,076	5,00764	7	,947	

2.5.7.2. Yenilik Performansı Ölçeğine İlişkin Açımlayıcı Faktör Analizi

Yenilik performansı ölçeğinin güvenilirlik ve geçerlilik analizinin ikinci aşaması olarak, yenilik performansının temel faktörlerini belirlemek ve ölçeğin güvenilirlik-geçerliliğini sınamak için açımlayıcı faktör analizinden yararlanılmıştır. Analize ilişkin sonuçlar, Tablo 2.27’de verilmiştir.

Yapılan açımlayıcı faktör analizi sonucunda, 7 maddelik ölçeğin betimleyici faktör analizi uygulayabilme koşulunu gösteren KMO değeri ,909, araştırma verilerinden anlamlı faktörler çıkabileceğini gösteren Küresellik Derecesi (Bartlett's Test): 2947,871, anlamlılık düzeyi ise $p = ,000$ olarak belirlenmiştir. Elde edilen bu değerler, yenilik performansı ölçeğinin faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir.

Ölçeğin faktör yapısını belirlemek ve anlamlı yorumlanabilir faktörler elde etmek amacıyla, temel bileşenler analizi yöntemi kullanılarak varimaks rotasyonu tekniklerinden yararlanılmıştır. Öz değeri 1’den büyük olan ve faktör yükü ,40’ın üzerinde olan maddeler bu analizde dikkate alınmıştır.

Araştırmamızda uyguladığımız açımlayıcı faktör analizi sonucunda, 7 maddelik ölçekteki hiçbir maddenin faktör yükünün ,40’ın altında olmadığı ve maddelerin tek faktör altında toplandığı görülmüştür. Tablo 2.27’de görüldüğü üzere açımlayıcı faktör analizi sonucunda, elde edilen faktör toplam varyansın %76,012’sini açıklamaktadır.

Yenilik performansı ölçeğinin güvenilirliğini gösteren Cronbach Alpha değeri ,947’dir. Bu sonuçta ölçeğin güvenilirliğinin yeterli olduğunu göstermektedir. Bununla birlikte ölçeğin faktör yükleri de ,827 ile ,903 arasında değişmektedir. Bu değerler maddelerin faktör yüklerinin niteliğini ortaya koymaktadır.

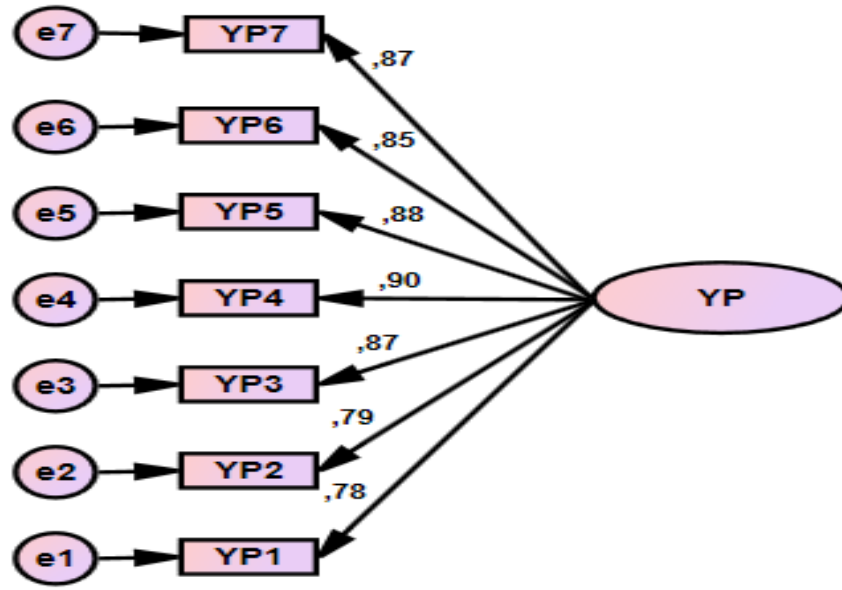
Tablo 2.27. Yenilik Performansı Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi

Faktörler	Faktör Yükleri	Öz Değer	Açıklanan Varyans	Toplam Varyans	Cronbach Alpha
Yenilik Performansı		5,321	76,012	76,012	947
YP1	,827				
YP2	,836				
YP3	,892				
YP4	,903				
YP5	,885				
YP6	,874				
YP7	,883				
KMO: ,909 Küresellik Derecesi (Bartlett's Test): 2947,871 p: 000					

2.5.7.3. Yenilik Performansı Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi

Yenilik performansı ölçeğinin güvenirlik ve geçerlilik analizleri sonucunda ölçeğe ilişkin soru işaretleri giderildikten sonra ve faktör analizi ile faktörün yapısı belirlendikten sonra, faktör yapısının uyumunu ortaya koymak amacıyla ölçek, doğrulayıcı faktör analizine tabi tutulmuştur.

Doğrulayıcı faktör analizinde ilk olarak yenilik performansı ölçüm modelinin kestirim sonuçlarına ilişkin bir sorun olup olmadığına bakılmıştır. Modelden elde edilen faktör yükleri incelendiğinde, maddelerin standardize edilmiş regresyon yükünün ,50'den yüksek olduğu görülmüştür. Maddelerin standardize edilmiş regresyon yükleri Şekil 2.12'de gösterilmiştir. Şekil 2.12'de görüldüğü gibi yenilik performansı ölçeğinin faktör yükleri ,78 ile ,90 arasında değer almıştır. Bu değerlerden dolayı ölçeğin parametre tahminleri açısından kabul edilebilir olduğu söylenebilir. Daha sonra modelin uyum iyiliği indekslerine bakılmış ve uyum iyiliği indeksleri, Tablo 2.28.'de gösterilmiştir.

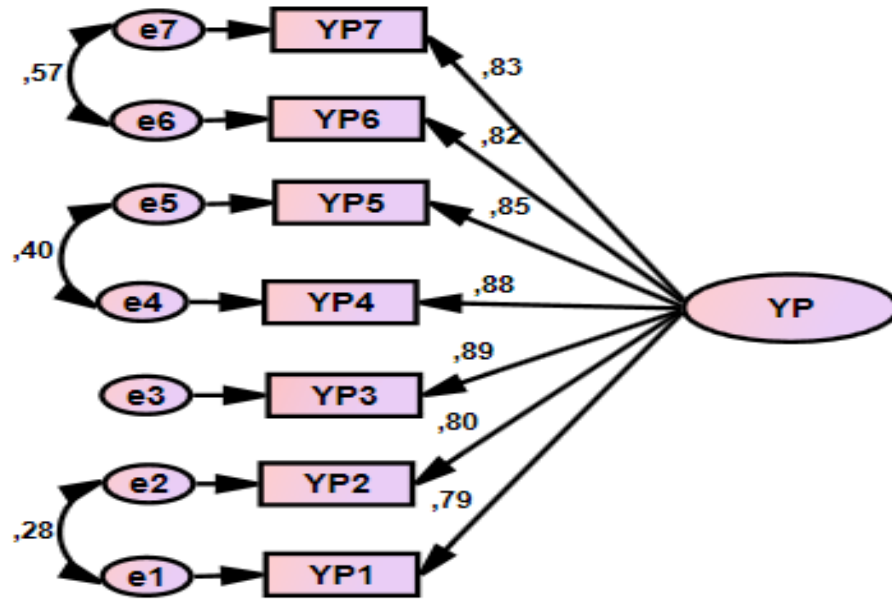


Şekil 2.12. Yenilik Performansı Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi

Tablo 2.28. Yenilik Performansı Ölçeğine İlişkin Uyum İndeksleri

İndeksler	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	
CMIN/DF	$0 \leq \chi^2/sd \leq 2$	$2 < \chi^2/sd \leq 5$	19,532
GFI	$,90 \leq$	$,85 \leq GFI \leq ,89$	,843
AGFI	$,90 \leq$	$,85 \leq AGFI \leq ,89$	,685
NFI	$,95 \leq$	$,90 \leq NFI \leq ,94$	,908
IFI	$,95 \leq$	$,90 \leq NFI \leq ,94$	,912
TLI	$,95 \leq$	$,90 \leq TLI \leq ,95$	,868
CFI	$,97 \leq$	$,95 \leq CFI \leq ,97$	,912
RMSEA	$\leq ,05$	$,06 \leq RMSEA \leq ,10$	,205
RMR	$\leq ,05$	$,06 \leq RMR \leq ,08$	,030
SRMR	$0 \leq SRMR \leq ,05$	$,05 < SRMR \leq ,10$	,044

Referans değerleriyle karşılaştırılarak uyum iyiliği indekslerine bakıldığında, referans değerlerine göre, RMSEA ve ki-kare değerlerinin kabul edilebilir aralıklarda olmadığı görülmektedir. Ancak modelin modifikasyon değerlerine bakıldığında, YP1 ile YP2, YP4 ile YP5 ve YP6 ile YP7 arasında modifikasyon yapılırsa ki-kare değerinin yükseleceği ve uyum değerlerinin artacağı görülmüştür. Bu nedenle ilgili maddeler arasında modifikasyon uygulanmış ve modifikasyondan sonra modele ilişkin uyum değerleri Tablo 2.29’da gösterilmiştir.



Şekil 2.13. Yenilik Performansı Ölçeğine İlişkin Modifikasyonlu Doğrulayıcı Faktör Analizi

Modifikasyondan sonra uyum indekslerine bakıldığında, değerlerin kabul edilebilir uyum değerleri içerisinde olduğu görülmektedir. Bu haliyle yenilik performansı ölçeği model açısından kabul edilebilir hale gelmiştir. Modifikasyon sonrası uyum iyiliği düzelmiş ve yenilik performansı ölçeğinin modele ilişkin maddelerinin faktör yükleri modifikasyonlu halleriyle Şekil 2.13'te gösterilmiştir.

Tablo 2.29. Yenilik Performansı Ölçeğine İlişkin Modifikasyonlu Uyum İndeksleri

İndeksler	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	
CMIN/DF	$0 \leq \chi^2/sd \leq 2$	$2 < \chi^2/sd \leq 5$	3,545
GFI	$,90 \leq$	$,85 \leq GFI \leq ,89$	,974
AGFI	$,90 \leq$	$,85 \leq AGFI \leq ,89$	,935
NFI	$,95 \leq$	$,90 \leq NFI \leq ,94$	,987
IFI	$,95 \leq$	$,90 \leq NFI \leq ,94$	,991
TLI	$,95 \leq$	$,90 \leq TLI \leq ,95$	982
CFI	$,97 \leq$	$,95 \leq CFI \leq ,97$	,991
RMSEA	$\leq ,05$	$,06 \leq RMSEA \leq ,10$	,076
RMR	$\leq ,05$	$,06 \leq RMR \leq ,08$	,013
SRMR	$0 \leq SRMR \leq ,05$	$,05 < SRMR \leq ,10$	,019

2.5.7.4. Yenilik Performansı Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Araştırmada orta ölçekli işletme yöneticilerinin yenilik performanslarına ilişkin algılarının ne olduğu cevap aranacak sorulardan bir diğerini oluşturmaktadır. Tablo 2.30’da yenilik performansı ölçeğine ilişkin maddelere ait ortalamalar, standart sapmalar ve frekans dağılımları verilmiştir.

Tablo 2.30. incelendiğinde, araştırmaya katılan yöneticilerin yenilik performanslarına ilişkin algılarının ortalamasının (3,77) orta düzeyde olduğu dikkat çekmektedir. Yenilik performansı ölçeğinin her bir maddesi tek tek incelendiğinde YP1 kodlu “Firmamızın teknolojik rekabetçiliği” ifadesinin en düşük; YP2 kodlu “Firmamızın pazara yeni ürünler sunma düzeyi” ifadesinin ise en yüksek ortalamaya sahip olduğu görülmektedir. Bu sonuca göre, Erzurum’da faaliyette bulunan orta ölçekli işletme yöneticilerinin kendi işletmelerinin yenilik yapan işletmeler olduklarını düşündükleri söylenebilir.

Tablo 2.30. Yenilik Performansı Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Yenilik Performansı		Toplam		Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum	
		$\bar{X}$	SS	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Yenilik Performansı	YP1	3,67	,74	2	,5	11	2,5	172	38,8	203	45,8	55	12,4
	YP2	3,88	,85	5	1,1	11	2,5	127	28,7	189	42,7	111	25,1
	YP3	3,81	,85	4	,9	12	2,7	152	34,3	173	39,1	102	23,0
	YP4	3,69	,78	4	,9	12	2,7	165	37,2	198	44,7	64	14,4
	YP5	3,71	,79	5	1,1	10	2,3	162	36,6	197	44,5	69	15,6
	YP6	3,81	,87	5	1,1	13	2,9	148	33,4	172	38,8	105	23,7
	YP7	3,80	,85	4	,9	17	3,8	138	31,2	187	42,2	97	21,9
	Toplam	3,77	,81	29	0,9	86	2,8	1064	34,3	1319	42,5	603	19,4

2.6. HİPOTEZLERİN TESTİ

Yapısal eşitlik modellemesiyle kullanılacak yöntem, veri setinin normal dağılım gösterip göstermemesine ve değişkenler arasında çoklu doğrusal bağlantı bulunup bulunmamasına göre değişmektedir. Gerçekleştirilen normal dağılım analizi sonucunda verilerin normal dağılım göstermediği anlaşılmış ve araştırmanın bu bölümünde korelasyon analizine, varyans büyüme çarpanlarına (VİF) ve tolerans değerlerine bakılarak değişkenler arasında çoklu doğrusal bağlantı problemi olup olmadığı

değerlendirilmiştir. Çoklu doğrusal bağlantı probleminin olmaması için korelasyon sonuçlarının ,80'den düşük ve varyans büyütme çarpanları (VİF) ve tolerans değerleri hesaplandığında $VIF \leq 10$ ve tolerans değeri $\geq ,10$ olması gerekmektedir (R. Myers, 1990; Albayrak, 2012: 110). Veriler normal dağılmadığı için korelasyon, VIF ve tolerans değerleri incelenerek bu analizlerin sonucuna göre modelin test edilmesinde kullanılacak yöntem belirlenmiş ve hipotezler test edilmiştir.

Verilerin normal dağılıma uygun olmadığı belirlenmesi sebebiyle, sıklıkla kullanılan pearson korelasyon analizinin yerine nonparametric veriler için tercih edilen spearman korelasyon analizi kullanılmıştır (Heiman, 2013: 254; Gravetter ve Wallnau, 2016: 485). Bu araştırmada korelasyon analizine göre, değişkenler arasında çoklu doğrusal bağlantı probleminin olmaması için gerekli olan korelasyon katsayılarının ,80'den düşük olması koşulu sağlanmıştır. Spearman korelasyon analizi sonuçları, Tablo 2.31'de gösterilmiştir. Hiçbir değişken arasındaki korelasyon ilişkisi ,80'den yüksek olmadığı için veri setinin çoklu doğrusallık problemi göstermediği söylenebilir.

Tablo 2.31. Değişkenler Arasındaki İlişkinin Spearman Korelasyon Analizi

Faktörler	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
GL1	1									
GA2	,280**	1								
GU3	,291**	,569**	1							
GZ4	-,055	-,019	,054	1						
GDB5	,188**	,621**	,636**	,675**	1					
ML6	,125**	,100*	,134**	-,062	,030	1				
FS7	,225**	,065	,094*	,068	,114*	-,217**	1			
RS8	,270**	,118*	,152**	-,031	,085	,598**	,572**	1		
YP9	,151**	,114*	,188**	-,076	,071	-,220**	,250**	,001	1	
IP10	,158**	,113*	,110*	-,150**	-,013	-,192**	,233**	,002	,626**	1

Araştırmada hipotezleri test etmeden önce gerçekleştirilen korelasyon analizi, değişkenler arasında çoklu doğrusallık problemi olup olmadığını belirlemekle birlikte iki değişken arasındaki ilişkinin düzeyini ve derecesini de ölçen bir yöntemdir. Değişkenler arasında ilişki yoksa “r” harfi ile gösterilen korelasyon kat sayısı 0, aynı yönlü tam ilişki varsa +1, ters yönlü tam ilişki varsa -1 değerini alır (Kalaycı, 2010).

Tablo 2.31’de girişimci düşünme biçimleri, girişimci liderlik, rekabet stratejileri, işletme performansı ve yenilik performansı arasındaki ilişkileri gösteren korelasyon katsayıları verilmiştir. Tablodan da izleneceği gibi girişimci düşünme biçimleri ($r=,188^{**}$) ve alt boyutlarından ayrıntılarıyla düşünme ($r=,280^{**}$) ve uygulamalı düşünme ($r=,291^{**}$) ile girişimci liderlik arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır. Ancak zorlayıcı düşünme ve girişimci liderlik arasında ($r=-,055$) anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir. Yine, girişimci liderlik ile rekabet stratejileri ($r=,270^{**}$) ve alt boyutları olan maliyet liderliği ($r=,125^{**}$) ve farklılaştırma stratejileri ($r=,225^{**}$) arasında da pozitif yönlü %99 önem seviyesinde anlamlı bir ilişkinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Son olarak da girişimci liderlik ile işletme performansı ($r=,158^{**}$) ve yenilik performansı ($r=,151^{**}$) arasında %99 önem seviyesinde pozitif yönlü anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmüştür.

Tabloda ikinci değişken olan girişimci düşünme biçimi ile diğer değişkenler arasındaki ilişki incelendiğinde, girişimci düşünme biçimlerinin sadece farklılaştırma stratejisi ($r=,114^{*}$) ile anlamlı bir ilişki gösterdiği anlaşılmaktadır. Ayrıca rekabet stratejileri ile işletme performansı ve yenilik performansı arasındaki ilişkiye bakıldığında, maliyet liderliği ile işletme performansı ($r=-,192^{**}$) ve yenilik performansı ($r=-,220^{**}$) arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilirken; farklılaştırma stratejisi ile işletme performansı ($r=,233^{**}$) ve yenilik performansı ($r=,250^{**}$) arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır.

Tablo 2.32. Çoklu Doğrusallığa İlişkin Değerlendirme Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	Tolerance	VIF
GL1	,746	1,340
GA2	,576	1,737
GU3	,560	1,784
GZ4	,976	1,025
ML6	,896	1,116
FS7	,861	1,162

Model testinden önce yazında önerilen VIF ve tolerans değerleri hesaplanmıştır. Bu yöntemle bağımsız değişkenler ile diğer bağımsız değişkenler arasında çoklu

doğrusal bağlantı probleminin olup olmadığı analiz edilmiştir. Araştırmanın VIF ve tolerans değerlerine ilişkin sonuçlar, Tablo 2.32’de verilmiştir. Tablo 2.32’de görüldüğü gibi VIF değerleri 10’un altında ve tolerans değerleri de ,10’un üzerindedir. Bu bulgulara dayanarak araştırmada çoklu doğrusal bağlantı probleminin olmadığı teyit edilmiştir.

2.6.1. Yapısal Denklik Modelinin Analizi ve Örtük Değişkenler Arasındaki İlişkilerin Ortaya Konulması

Yapısal denklik modellemesi, gözlenen değişkenler ve örtük değişkenler arasındaki nedensel ilişkilerin ve korelasyon ilişkilerinin bir arada bulunduğu modellerin test edilmesi için kullanılan istatistiksel bir analiz yöntemidir. Yapısal eşitlik modellemesinin kurulmasında amaç, veriye uygun modeli bulmaktır. Yapısal eşitlik modellerinde teoride var olan kavramsal model, veri yardımı ile test edilmeye çalışılmaktadır. Bu yöntemde değişkenler arasında teorik temellere dayanan nedensellik ilişkisinin var olduğu kabul edilmektedir (Yılmaz ve Çelik, 2009; Bayram, 2016).

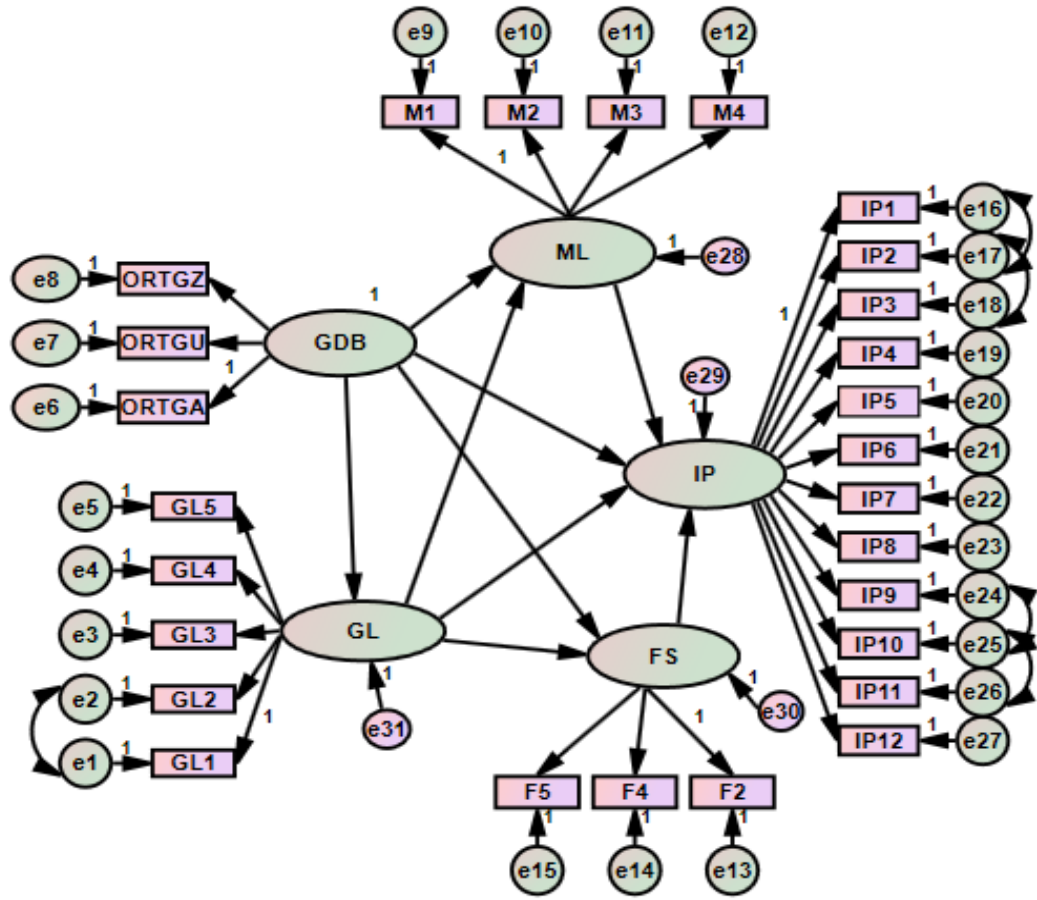
Araştırmamızda değişkenlerin istatistiksel açıdan anlamlı ilişkilere sahip olup olmadıklarını belirlemek için yapısal eşitlik modelinden yararlanılmıştır. Bu amaçla, kuramsal çerçevede değerlendirilmek suretiyle ortaya konulan hipotezler, yapısal eşitlik modellemesi AMOS programı ile sınanmıştır. Modelin geçerliliğini test etmek amacıyla, uyum iyiliği istatistikleri ve hipotezler doğrultusunda değişkenler arasındaki ilişkiler incelenmiştir.

Açımlayıcı ve doğrulayıcı faktör analizlerinin ardından veriler, AMOS programında kovaryans matrisi kullanılarak yapısal eşitlik modellemesi (YEM) kapsamında analiz edilmiştir. Anderson ve Gerbing, yapısal eşitlik modellemesinde iki aşamalı yaklaşımı önermektedir (Anderson ve Gerbing, 1988: 422). Bu sebeple, öncelikle çalışmanın güvenilirliği ve geçerliliği test edilmiş; ayrıca doğrulayıcı faktör analizi yapılarak kabul edilen ölçeklerle yapısal model kurulmuştur. Değişkenlere ait verilerin dağılımı normal dağılıma uymadığı için modelin analizinde asimptotik kovaryans matrisinden yararlanılmış ve tahmin yöntemi olarak maximum likelihood (en yüksek olasılık) kullanılmıştır. AMOS programında en yaygın olarak kullanılan maximum likelihood yöntemi, normal dağılımdan aşırı sapma sergilemeyen veriler

içinde yeterli sonuçlar vermesi sebebiyle yaygın bir şekilde tercih edilmektedir (Siguaw, 2000). Bununla birlikte araştırmamızda veriler normal dağılım göstermediğinden, değişkenler arasındaki ilişkiler test edilirken aracılık rollerinin geçerliliğinin ortaya konulmasında bootstrap yönteminden yararlanılmıştır. Bootstrap yönteminde örneklem 1000 değerinde artırılmış, güven aralığı %95 seviyesinde (Bias-corrected confidence intervals) belirlenmiş ve Bootfaktor olarak 1 değeri seçilmiştir (Naktiyok, 2015; Babadağ, 2017). Ayrıca literatürde normal dağılım göstermeyen DFA modelleri için gereken örneklem büyüklüğünün en az 300 olduğu ifade edilmektedir (Muthen ve Muthen'den aktaran Asıcı ve Karaca, 2018: 1615).

Yapısal eşitlik modellemesinde bir değişkenin aracı değişken olarak etkisinin kabul edilebilmesi için bu değişkenin bazı şartlara uyması gerekir. Baron ve Kenny'nin (1986) yöntemine göre, öncelikle bağımlı değişken ve bağımsız değişken arasında anlamlı bir ilişkinin olması gerekir. İkinci olarak, aracı değişken ve bağımsız değişken arasında anlamlı bir ilişki olmalıdır. Üçüncü olarak, bağımlı değişken ile aracı değişken arasında anlamlı ilişki olması gerekmektedir. Son olarak da bağımsız değişken bağımlı değişkeni etkilerken aracı değişken modele dâhil edildiğinde bağımsız değişkenin bağımlı değişkene etkisi azalmalı veya tamamen ortadan kalkmalıdır. Eğer bağımsız değişkenin bağımlı değişkene olan etkisi aracı değişken ile tamamen etkisiz hale geliyorsa modeldeki ilişki tam aracılık olarak; eğer ilişkinin oranında azalma oluyorsa kısmi aracılık olarak kabul edilmektedir (Babadağ, 2017; Baron ve Kenny, 1986).

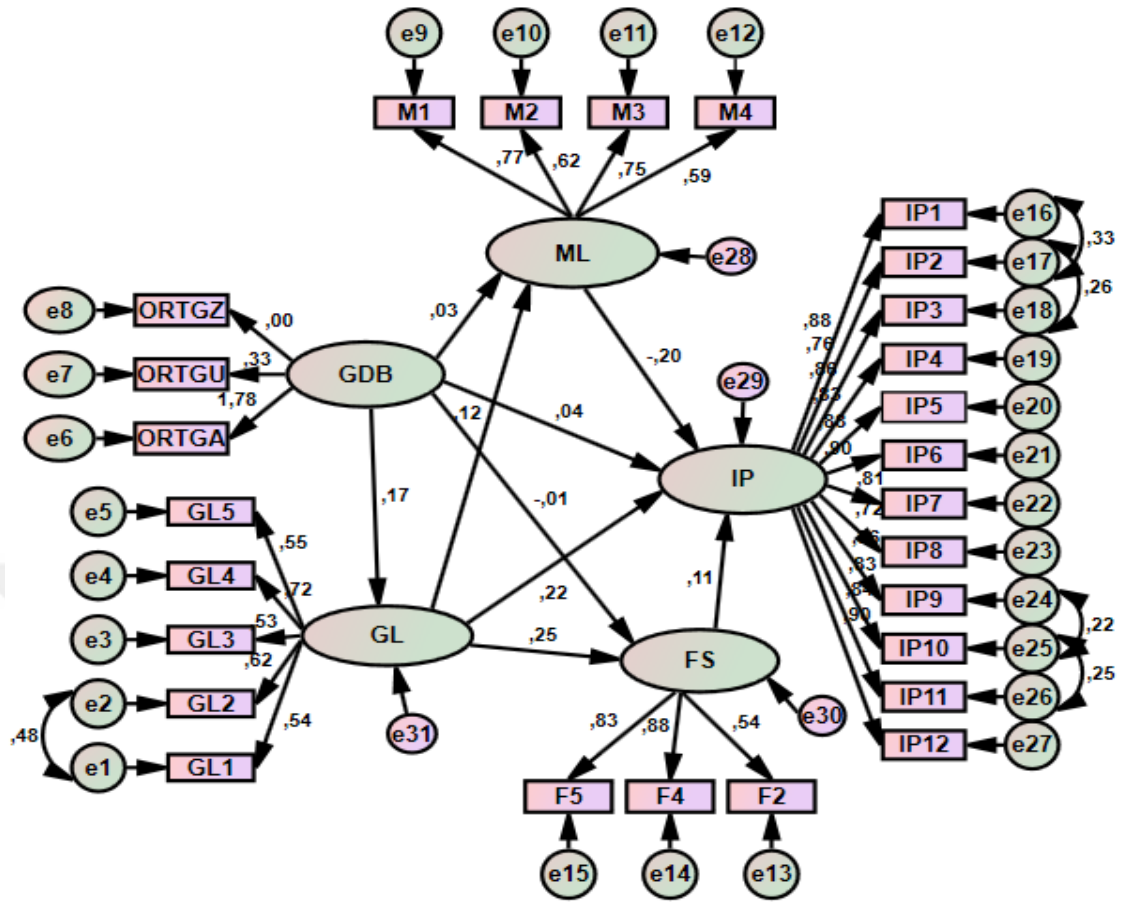
Araştırmanın modelinde girişimci düşünme biçimleri tek dışsal (bağımsız) değişken olarak yer almaktadır. Girişimci liderlik, rekabet stratejilerinin boyutlarından maliyet liderliği ve farklılaştırma stratejileri ile işletme performansı modelin içsel (bağımlı) değişkenlerini oluşturmaktadır. Ayrıca maliyet liderliği ve farklılaştırma stratejisi modele aracı değişken olarak eklenmiştir.



Şekil 2.14. Araştırmanın Modeli: Stratejik Girişimcilik Modeli

Modelde GDB: Girişimci düşünme biçimlerini, GL: Girişimci liderliği, ML: Maliyet liderliğini, FS: Farklılaştırma stratejisini, IP: İşletme performansını ve e1, e2,... ilgili değişkenlere ilişkin hata varyanslarını temsil etmektedir.

Modelin gösterildiği şekildeki elipsler örtük değişkenleri, dikdörtgenler gözlenen değişkenleri, daireler hata varyanslarını, tek yönlü oklar değişkenler arası ilişkileri ya da bir faktörün diğer bir faktöre etkisini, çift yönlü oklar değişkenler arasındaki korelasyon ilişkisini göstermektedir.



Şekil 2.15. Standardize Edilmiş Kestirim Sonuçlarının Araştırma Modeli Üzerinde Gösterilmesi

Şekil 2.15'te görülen yapısal modelde yer alan değişkenler arasındaki yol katsayıları, açıkladıkları varyans parametre değerlerine bakıldığında, girişimci düşünme biçimleri ile işletme performansı, girişimci düşünme biçimleri ile maliyet liderliği, girişimci düşünme biçimleri ve farklılaştırma stratejisi arasındaki ilişki anlamsız olduğu (sırasıyla $p = ,118$ $p = ,278$ ve $p = ,795$) için modelden çıkarılmış ve iyileştirme sonucunda girişimci liderlik ve maliyet liderliği arasındaki ilişki anlamlı olması sebebiyle, bu ilişki modelden çıkarılmamıştır. Değişkenler arasındaki yol katsayıları açıklayıcı varyans değerleri Şekil 2.15'te, parametre değerleri ise Tablo 2.34'te sunulmuştur.

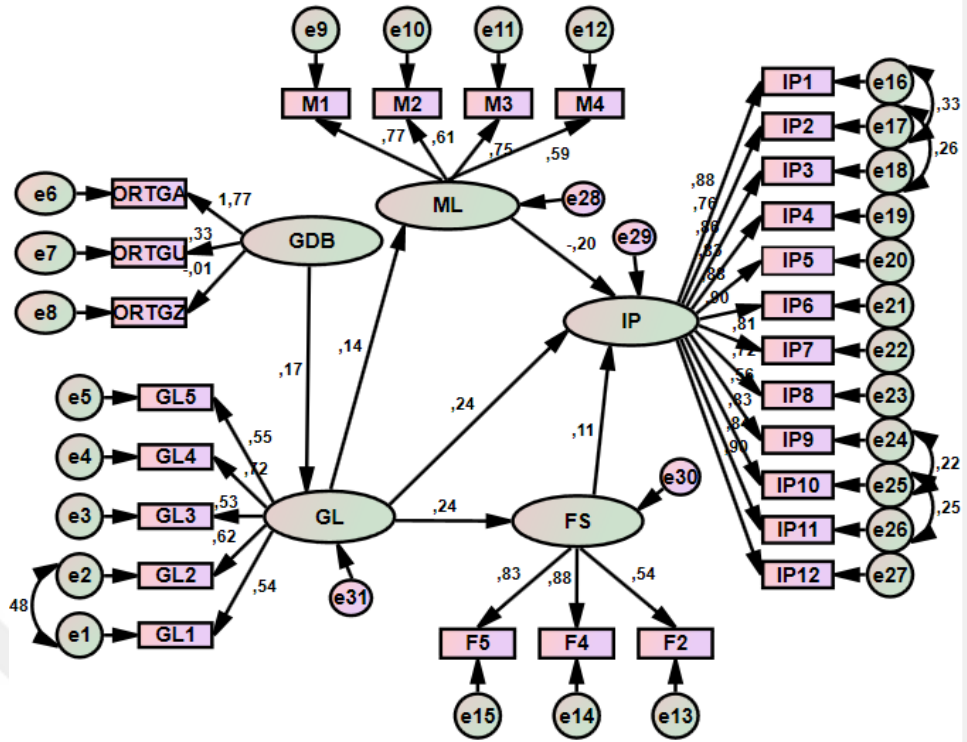
Tablo 2.33. Araştırma Modelinin Uyum İndeksi Sonuçları

İndeksler	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	
CMIN/DF	$0 \leq \chi^2/sd \leq 2$	$2 < \chi^2/sd \leq 5$	2,476
GFI	,90 $\leq$	,85 $\leq$ GFI $\leq$,89	,885
AGFI	,90 $\leq$	,85 $\leq$ AGFI $\leq$,89	,860
NFI	,95 $\leq$	,90 $\leq$ NFI $\leq$,94	,898
IFI	,95 $\leq$	,90 $\leq$ NFI $\leq$,94	,936
TLI	,95 $\leq$	,90 $\leq$ TLI $\leq$,95	,928
CFI	,97 $\leq$	,95 $\leq$ CFI $\leq$,97	,936
RMSEA	$\leq$,05	,06 $\leq$ RMSEA $\leq$,10	,058
RMR	$\leq$,05	,06 $\leq$ RMR $\leq$,08	,067
SRMR	$0 \leq$ SRMR $\leq$,05	,05 $<$ SRMR $\leq$,10	,078

Girişimci düşünme biçimleri ile işletme performansı, maliyet liderliği ve farklılaştırma stratejisi ilişkilerinin yer almadığı, iyileştirilmiş model, değişkenler arasındaki yol katsayıları ve açıkladıkları varyans değerleri ile birlikte Şekil 2.16'da verilmiştir. Araştırmanın ele alınan modelinin uyum iyiliği değerleri Tablo 2.33'te yer almaktadır. Tablodan modelin uyum iyiliğinin kabul edilebilir düzeyde olduğu görülmektedir.

Tablo 2.34. Araştırma Modelinin Kestirim Sonuçları

Yordanan Değişken	Yordayan Değişken	Standartdize R.Y.	S.H.	T Değeri (CR Terimi)	P
GL	<--- GDB	,165	,015	5,038	***
ML	<--- GL	,124	,116	1,933	,053
ML	<--- GDB	,029	,022	1,085	,278
FS	<--- GDB	-,007	,014	-,260	,795
FS	<--- GL	,249	,080	3,716	***
IP	<--- ML	-,200	,045	-3,703	***
IP	<--- FS	,111	,067	2,072	,038
IP	<--- GDB	,037	,016	1,565	,118
IP	<--- GL	,223	,093	3,584	***



Şekil 2.16. Standardize Edilmiş Kestirim Sonuçlarının İyileştirilmiş Model Üzerinde

Tablo 2.35. İyileştirilmiş Modelin Uyum İndeksi Sonuçları

İndeksler	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	
CMIN/DF	$0 \leq \chi^2/sd \leq 2$	$2 < \chi^2/sd \leq 5$	2,464
GFI	,90 ≤	,85 ≤ GFI ≤ ,89	,885
AGFI	,90 ≤	,85 ≤ AGFI ≤ ,89	,861
NFI	,95 ≤	,90 ≤ NFI ≤ ,94	,897
IFI	,95 ≤	,90 ≤ NFI ≤ ,94	,936
TLI	,95 ≤	,90 ≤ TLI ≤ ,95	,928
CFI	,97 ≤	,95 ≤ CFI ≤ ,97	,936
RMSEA	≤ ,05	,06 ≤ RMSEA ≤ ,10	,058
RMR	≤ ,05	,06 ≤ RMR ≤ ,08	,067
SRMR	$0 \leq SRMR \leq ,05$	,05 < SRMR ≤ ,10	,080

Araştırma modeli üzerinde yapılan iyileştirmeler sonucunda, bağımsız değişken olan girişimci düşünme biçimlerinin girişimci liderlik (,168; $p < 0,001$) üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkisinin olduğu görülmektedir. Bununla birlikte, girişimci liderliğin

maliyet liderliği ($r = ,136$ $p < 0,05$), farklılaştırma stratejileri ($r = ,243$ $p < 0,001$) ve işletme performansı ($r = ,239$ $p < 0,001$) üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Maliyet liderliği ve farklılaştırma stratejisinin işletme performansı üzerindeki etkisine bakıldığında, maliyet liderliğinin ($r = -,203$ $p < 0,001$) işletme performansı üzerinde negatif yönlü anlamlı bir etkisinin olduğu ve farklılaştırma stratejisinin ($r = ,108$ $p < 0,05$) işletme performansı üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkisinin olduğu görülmektedir. Modelin uyum indeksleri incelendiğinde, modelin veri ile uyumlu ve kabul edilebilir sınırlar içinde olduğu dikkat çekmektedir.

Tablo 2.36. İyileştirilmiş Modelin Kestirim Sonuçları

Yordanan Değişken	Yordayan Değişken	Standartdize R.Y.	S.H.	T Değeri (CR Terimi)	P
GL	<--- GDB	,168	,015	5,121	***
ML	<--- GL	,136	,115	2,149	,032
FS	<--- GL	,243	,079	3,682	***
IP	<--- ML	-,203	045	-3,756	***
IP	<--- FS	,108	,067	2,024	,043
IP	<--- GL	,239	,093	3,874	***

Aracı değişkenler açısından modeldeki doğrudan etkiler, dolaylı etkiler ve toplam etkiler Tablo 2.37’de gösterilmiştir. Tablodan da izlenebileceği gibi girişimci liderliğin işletme performansına doğrudan etkisi olmasının yanı sıra girişimci liderlik ile işletme performansı arasındaki ilişkiye farklılaştırma stratejisi aracılığıyla aktarılan dolaylı etkiside vardır. Bu dolaylı etkinin girişimci liderlik ile işletme performansı arasındaki ilişkide aracı rol oynayıp oynamadığını ortaya koymak için ayrıntılı inceleme H11’in test edildiği kısımda yapılacaktır.

Girişimci liderlik ve işletme performansı arasındaki ilişkide maliyet liderliğinin aracı rolü incelendiğinde, ilk aşamada girişimci liderliğin işletme performansına ve maliyet liderliğine etkisi olduğu görülmektedir. Aracılık için gerekli koşulların sağlanıp sağlanmadığını ortaya koymak için ayrıntılı inceleme H10’un test edildiği kısımda yapılacaktır.

Tablo 2.37. Örtük Değişkenlerin Doğrudan, Dolaylı ve Toplam Etkileri (Ana model)

Değişkenler	Etkiler	Girişimci Düşünme Biçimi	Girişimci Liderlik	Maliyet Liderliği	Farklılaştırma Stratejisi	İşletme Performansı
Girişimci Liderlik	Doğrudan	,165	,000	,000	,000	,000
	Dolaylı	,000	,000	,000	,000	,000
	Toplam	,165	,000	,000	,000	,000
Maliyet Liderliği	Doğrudan	,029	,124	,000	,000	,000
	Dolaylı	,020	,000	,000	,000	,000
	Toplam	,050	,124	,000	,000	,000
Farklılaştırma Stratejisi	Doğrudan	-,007	,249	,000	,000	,000
	Dolaylı	,041	,000	,000	,000	,000
	Toplam	,035	,249	,000	,000	,000
İşletme Performansı	Doğrudan	,037	,223	-,200	,111	,000
	Dolaylı	,031	,003	,000	,000	,000
	Toplam	,068	,226	-,200	,111	,000

H1: Girişimci düşünme biçiminin girişimci liderlik üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Yöneticilerin girişimci düşünme biçimleri ile girişimci liderlik algısı arasındaki etkileşimi gösteren sonuçlar Tablo 2.34. ve Tablo 2.36’da gösterilmiştir. Yazındaki bilgiler ışığında araştırma modelinde, girişimci düşünme biçimlerinin girişimci liderlik ($r = ,165$; $p < 0,001$) üzerinde %95 önem düzeyinde pozitif yönlü anlamlı bir etkisinin olduğu ortaya konulmuştur. Ayrıca araştırma modeli üzerinde yapılan iyileştirmeler sonucunda, (anlamsız ilişkiler kaldırılarak) girişimci düşünme biçimleri bağımsız değişkeninin girişimci liderlik ($r = ,168$; $p < 0,001$) üzerinde pozitif yönlü anlamlı etkisinin arttığı görülmektedir. Başka bir ifadeyle, yöneticilerin sahip olduğu girişimci düşünme biçimleri yöneticilerin girişimci liderlik davranışlarını anlamlı ve önemli bir şekilde etkilemektedir.

Bununla birlikte, girişimci liderlik ve işletme performansı içsel (bağımlı), girişimci düşünme biçiminin ise dışsal (bağımsız) değişken olarak ele alındığı bir model oluşturarak girişimci düşünme biçimleri ve girişimci liderlik arasındaki ilişki incelenmiştir. Başka bir ifadeyle, girişimci düşünme biçimleri ve girişimci liderlik

arasındaki ilişkiye farklılaştırma stratejisi ve maliyet liderliği değişkenleri göz ardı edilerekte bakılmıştır. Bu durumda, girişimci düşünme biçimlerinin girişimci liderlik üzerindeki etkisi çok daha anlamlıdır. Bu sonuçlar göstermektedir ki modele maliyet liderliği ve farklılaştırma stratejisi girdiğinde girişimci düşünme biçimlerinin girişimci liderlik üzerindeki etkisi azalmaktadır. Girişimci düşünme biçimlerinin girişimci liderlik üzerindeki etkisini gösteren model (maliyet liderliği ve farklılaştırma stratejileri göz ardı edilmiş hali), modelin uyum indeksleri ve modele ilişkin standardize edilmiş faktör yükleri Ek 2’de sunulmuştur. Tüm bulgular, girişimci düşünme biçimlerinin girişimci liderliği olumlu ve anlamlı bir düzeyde etkilediğini göstermektedir. Dolayısıyla H1 hipotezi desteklenmiştir.

H2: Yöneticilerin girişimci düşünme biçimlerinin işletme performansı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Tablo 2.34’te görüldüğü gibi araştırma modelinde, girişimci düşünme biçimlerinin işletme performansı üzerinde pozitif yönlü bir etkisi mevcuttur. Ancak bu etkinin anlamlı olmadığı görülmektedir ($r = ,037$ $p > 0,05$). Bu durum göstermektedir ki girişimci düşünme biçimleri, farklılaştırma stratejileri ve maliyet liderliği gibi rekabet stratejilerinin etkili olduğu bir modelde işletme performansını önemli bir şekilde etkilememektedir.

Girişimci düşünme biçimlerinin farklılaştırma stratejileri ve maliyet liderliği değişkenleri olmadan işletme performansı üzerine etkisi incelendiğinde, girişimci düşünme biçimlerinin işletme performansını olumlu yönde ve istatistiksel açıdan anlamlı bir şekilde etkilediği görülmektedir ($r = ,347$; $p < 0,001$). Bu durum modeldeki diğer değişkenlerin yer almadığı durumda girişimci düşünme biçimlerinin işletme performansını önemli sayılabilecek düzeyde artırdığını göstermektedir. Fakat farklılaştırma stratejileri ve maliyet liderliği değişkenleri modele dâhil edildiğinde bu etki anlamsızlaşmaktadır. Bu sonuçta girişimci düşünme biçimlerinin işletme performansına etkisinde rekabet stratejilerinin önemli bir derecede rol oynadığını göstermektedir. Girişimci düşünme biçimlerinin işletme performansı üzerine etkisini gösteren model, modele ilişkin uyum indeksleri sonuçları ve bu modele ilişkin standardize edilmiş faktör yükleri Ek 2’de gösterilmiştir.

Girişimci düşünme biçimlerinin tek başına ve girişimci liderlik algısı ile birlikte işletme performansı üzerinde anlamlı ve olumlu etkisinin olduğu aşikârdır. Ancak hipotezler model çerçevesinde başka bir ifadeyle maliyet liderliği ve farklılaştırma stratejileri dâhil edilerek oluşturulduğu için H2 hipotezi reddedilmiştir.

H3: Yöneticilerin girişimci düşünme biçimlerinin maliyet liderliği üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Araştırma modelinde (Şekil 2.15.) görüldüğü gibi yöneticilerin girişimci düşünme biçimleri maliyet liderliği üzerinde anlamlı bir etkiye sahip değildir ($r = ,029$; $p > 0,05$). Bu durum göstermektedir ki girişimci düşünme biçimlerinin girişimci liderlik ve işletme performansının olduğu bir modelde maliyet liderliğini anlamlı bir şekilde etkilememektedir.

Girişimci düşünme biçimlerinin, işletme performansı ve girişimci liderlik olmadan farklılaştırma stratejileri ve maliyet liderliği değişkenleri üzerindeki etkisi incelendiğinde; girişimci düşünme biçimlerinin maliyet liderliğini olumlu yönde ve istatistiksel açıdan anlamlı bir şekilde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır ($r = ,022$; $p < 0,05$). Bu durum modeldeki diğer değişkenlerin yer almadığı durumda girişimci düşünme biçimlerinin maliyet liderliğini anlamlı sayılabilecek düzeyde artırdığını göstermektedir. Fakat işletme performansı ve girişimci liderlik değişkenleri modele dâhil edildiğinde bu etki anlamsızlaşmaktadır. Bu sonuca göre, girişimci düşünme biçimlerinin maliyet liderliğine etkisinde girişimci liderlik ve işletme performansının önemli bir derecede rol oynadığı söylenebilir. Girişimci düşünme biçimlerinin maliyet liderliği üzerine etkisini gösteren model (girişimci liderlik ve işletme performansı değişkenlerinin dâhil edilmediği), modele ilişkin uyum indeksleri sonuçları ve bu modele ilişkin standardize edilmiş faktör yükleri Ek 3'te gösterilmiştir.

Girişimci düşünme biçimlerinin tek başına ve farklılaştırma stratejisi ile birlikte maliyet liderliği üzerine anlamlı ve olumlu etkisine rağmen hipotezlerin model çerçevesinde, başka bir ifadeyle girişimci liderlik ve işletme performansı dâhil oluşturulması sebebiyle H3 hipotezi desteklenmemiştir.

H4: Yöneticilerin girişimci düşünme biçimlerinin farklılaştırma stratejileri üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Tablo 2.34'te görüldüğü gibi araştırma modelinde girişimci düşünme biçimlerinin farklılaştırma stratejileri üzerinde anlamlı bir etkisi yoktur ($r = -.004$ $p > 0,05$). Bu durum göstermektedir ki girişimci düşünme biçimlerinin farklılaştırma stratejileri üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi mevcut değildir.

Girişimci düşünme biçimlerinin doğrudan farklılaştırma stratejileri üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu da tespit edilememiştir (Ek 3). Bu sonuçlara dayanarak H4 hipotezi reddedilmiştir.

H5: Yöneticilerin girişimci liderlik davranışlarının işletme performansı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Yöneticilerin girişimci liderlik algısı ile işletme performansı arasındaki etkileşimi gösteren sonuçlar Tablo 2.34. ve Tablo 2.36'da gösterilmiştir. Yazındaki bilgiler ışığında araştırma modelinde girişimci liderlik bağımsız değişkeninin işletme performansı ($r = .223$; $p < 0,001$) üzerinde %95 önem düzeyinde pozitif yönlü anlamlı bir etkisinin olduğu ortaya konulmuştur. Araştırma modeli üzerinde yapılan iyileştirmeler sonucunda, (anlamsız ilişkiler kaldırılarak) girişimci liderlik bağımsız değişkeninin işletme performansı ($r = .239$; $p < 0,001$) üzerinde pozitif yönlü anlamlı etkisinin arttığı görülmektedir. Başka bir ifadeyle, yöneticilerin sahip olduğu girişimci liderlik davranışları işletme performansını anlamlı ve önemli bir şekilde etkilemektedir.

Bununla birlikte, girişimci liderlik ve işletme performansı arasındaki ilişki araştırma modelindeki diğer değişkenler kaldırılarakta incelenmiştir. Başka bir ifadeyle, girişimci liderlik ve işletme performansı arasındaki ilişkiye girişimci düşünme biçimi, farklılaştırma stratejisi ve maliyet liderliği değişkenleri göz ardı edilerekte bakılmıştır. Bu durumda girişimci liderliğin işletme performansı üzerindeki etkisinin anlamlı olduğu görülmüştür ($r = .219$; $p < 0,001$). Girişimci liderliğin işletme performansı üzerindeki etkisini gösteren model (girişimci düşünme biçimleri, maliyet liderliği ve farklılaştırma stratejileri göz ardı edilmiş hali), modelin uyum indeksleri ve modele ilişkin standardize edilmiş faktör yükleri Ek 7'de sunulmuştur. Tüm bulgular, girişimci liderliğin işletme performansını olumlu ve anlamlı bir düzeyde etkilediğini göstermiştir. Dolayısıyla H5 hipotezi desteklenmiştir.

H6: Yöneticilerin girişimci liderlik davranışlarının maliyet liderliği üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Yöneticilerin girişimci liderlik davranışları ile maliyet liderliği stratejisi arasındaki etkileşimi gösteren sonuçlar Tablo 2.34. ve Tablo 2.36'da gösterilmiştir. Yazındaki bilgiler ışığında araştırma modelinde, girişimci liderlik bağımsız değişkeninin maliyet liderliği ($r = ,124$; $p = ,053$) üzerinde %95 önem düzeyinde anlamlı bir etkisinin olmadığı; ancak araştırma modeli üzerinde yapılan iyileştirmeler sonucunda, (anlamsız ilişkiler kaldırılarak) girişimci liderlik bağımsız değişkeninin maliyet liderliği ($r = ,136$; $p < 0,05$) üzerinde pozitif yönlü anlamlı etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Başka bir ifadeyle, yöneticilerin sahip olduğu girişimci liderlik davranışları maliyet liderliğini anlamlı ve önemli bir şekilde etkilemektedir.

Girişimci liderliğin, girişimci düşünme biçimleri ve işletme performansı olmadan farklılaştırma stratejileri ve maliyet liderliği değişkenleri üzerine etkisi incelendiğinde; girişimci liderliğin maliyet liderliğini olumlu yönde ve istatistiksel açıdan anlamlı bir şekilde etkilediği görülmektedir ($r = ,160$; $p < 0,05$). Bu durum modeldeki diğer değişkenlerin yer almadığı durumda girişimci liderliğin maliyet liderliğini önemli sayılabilecek düzeyde artırdığını göstermektedir. Fakat işletme performansı ve girişimci düşünme biçimleri değişkenleri modele dâhil edildiğinde bu etki azalmaktadır. Bu sonuca göre, girişimci liderliğin maliyet liderliğine etkisinde girişimci düşünme biçimleri ve işletme performansının rol oynadığı söylenebilir. Girişimci liderliğin maliyet liderliği üzerine etkisini gösteren model (girişimci düşünme biçimi ve işletme performansı hariç), modele ilişkin uyum indeksleri sonuçları ve bu modele ilişkin standardize edilmiş faktör yükleri Ek 4'te gösterilmiştir.

Girişimci liderliğin, model iyileştirildiğinde (anlamsız olan etkiler kaldırıldığında) tek başına ve farklılaştırma stratejisi ile birlikte maliyet liderliği üzerine anlamlı ve olumlu etkisi olduğu görülmüştür. Hipotezler model çerçevesinde oluşturulduğu için başka bir ifadeyle, girişimci liderlik ve maliyet liderliği arasındaki ilişki girişimci düşünme biçimleri ve işletme performansı dâhil edilerek oluşturulan modelde de anlamlı çıkması sebebiyle H6 hipotezi desteklenmiştir.

H7: Yöneticilerin girişimci liderlik davranışlarının farklılaştırma stratejileri üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Yöneticilerin girişimci liderlik algısı ile farklılaştırma stratejileri arasındaki etkileşimi gösteren sonuçlar Tablo 2.34'te ve araştırma modeli Şekil 2.15'te

gösterilmiştir. Yazındaki bilgiler ışığında tasarlanan araştırma modelinde, girişimci liderlik değişkeninin farklılaştırma stratejilerinin ($r = ,249$; $p < 0,001$) üzerinde %95 önem düzeyinde pozitif yönlü anlamlı bir etkisinin olduğu ortaya konulmuştur. Araştırma modeli üzerinde yapılan iyileştirmeler sonucunda (anlamsız ilişkiler kaldırılarak), girişimci liderliğin farklılaştırma stratejileri ($r = ,243$; $p < 0,001$) üzerinde pozitif yönlü anlamlı etkisinin varlığını devam ettirdiği görülmektedir. Başka bir ifadeyle, yöneticilerin sergilediği girişimci liderlik davranışları, farklılaştırma stratejilerini anlamlı ve önemli bir şekilde etkilemektedir.

Bununla birlikte, farklılaştırma stratejileri ve maliyet liderliğinin içsel (bağımlı), girişimci liderliğin ise dışsal (bağımsız) değişken olarak ele alındığı bir model oluşturularak farklılaştırma stratejileri ve girişimci liderlik arasındaki ilişki incelenmiştir. Başka bir ifadeyle, girişimci liderlik ve farklılaştırma stratejileri arasındaki ilişki girişimci düşünme biçimleri ve işletme performansı değişkenleri göz ardı edilerekte incelenmiştir. Bu durumda girişimci liderliğin farklılaştırma stratejisi üzerindeki etkisi çok daha anlamlıdır ($r = ,257$; $p < 0,001$).

Bu sonuçlar göstermektedir ki modele girişimci düşünme biçimleri ve işletme performansı girdiğinde, girişimci liderliğin farklılaştırma stratejileri üzerindeki etkisi azalmaktadır. Girişimci liderliğin farklılaştırma stratejisi üzerindeki etkisini gösteren model (işletme performansı ve girişimci düşünme biçimleri göz ardı edilmiş hali), modelin uyum indeksleri ve modele ilişkin standardize edilmiş faktör yükleri Ek 4'te sunulmuştur. Tüm bulgular girişimci liderliğin farklılaştırma stratejilerini olumlu ve anlamlı bir düzeyde etkilediğini göstermiştir. Dolayısıyla H7 hipotezi desteklenmiştir.

H8: Maliyet liderliğinin işletme performansı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Yöneticilerin belirlediği maliyet liderliği stratejisi ile işletme performansı arasındaki etkileşimi gösteren sonuçlar Tablo 2.34'te ve tasarlanan araştırma modeli Şekil 2.15'te gösterilmiştir. Yazındaki bilgiler ışığında araştırma modelinde, maliyet liderliği değişkeninin işletme performansı ($r = -,200$; $p < 0,001$) üzerinde %95 önem düzeyinde negatif yönlü anlamlı bir etkisinin olduğu ortaya konulmuştur. Araştırma modeli üzerinde yapılan iyileştirmeler sonucunda (anlamsız ilişkiler kaldırılarak), maliyet liderliğinin işletme performansı ($r = -,203$; $p < 0,001$) üzerinde negatif yönlü

anamlı etkisinin arttığı görülmektedir. Başka bir ifadeyle, yöneticilerin belirlediği maliyet liderliği stratejisi işletme performansını anlamlı ve önemli bir şekilde etkilemektedir.

Bu sonuçlara bakıldığında, maliyet liderliğinin işletme performansını negatif yönde etkilediği dikkat çekmektedir. İşletme performansına ait anket soruları incelendiğinde “Pazara sunduğumuz yeni ürünlerin finansal başarısı”, “Pazara sunduğumuz yeni ürün sayısındaki artış”, “Çalışan sayınızdaki artış” gibi finansal faaliyetleri içeren, ancak arka planda yenilikçi faaliyetleri de ima eden soruların var olması sebebiyle maliyet liderliği stratejisi uygulamanın, işletme performansını negatif yönde etkilediği düşünülebilir. Bununla birlikte bu düşüncenin doğruluğunu belirtebilmek için alternatif model geliştirilmiş ve alternatif modelde işletme performansının yerine yenilik performansı değişkeni eklenmiştir. Ayrıntılı bilgiler alternatif modelde sunulmuştur.

Tüm bulgular, maliyet liderliğinin işletme performansını istatistiksel olarak anlamlı bir düzeyde etkilediğini göstermiştir. Dolayısıyla H8 hipotezi de kabul edilmiştir

H9: Farklılaştırma stratejisinin işletme performansı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Yöneticilerin belirlediği farklılaştırma stratejisi ile işletme performansı arasındaki etkileşimi gösteren sonuçlar, Tablo 2.34’te ve tasarlanan araştırma modeli Şekil 2.15’te gösterilmiştir. Yazındaki bilgiler ışığında, araştırma modelinde farklılaştırma stratejileri değişkeninin işletme performansı ($r = ,111$; $p < 0,05$) üzerinde %95 önem düzeyinde pozitif yönlü anlamlı bir etkisinin olduğu ortaya konulmuştur. Araştırma modeli üzerinde yapılan iyileştirmeler sonucunda (anlamsız ilişkiler kaldırılarak), farklılaştırma stratejisinin işletme performansı ($r = ,108$; $p < 0,05$) üzerinde pozitif yönlü anlamlı etkisinin devam ettiği görülmektedir. Başka bir ifadeyle, yöneticilerin belirlediği farklılaştırma stratejisi işletme performansını anlamlı ve önemli bir şekilde etkilemektedir.

Tüm bulgular, farklılaştırma stratejilerinin işletme performansını olumlu ve anlamlı bir düzeyde etkilediğini göstermektedir. Dolayısıyla H9 hipotezi desteklenmiştir.

H10: Yöneticilerin girişimci liderlik davranışlarının işletme performansına etkisinde maliyet liderliğinin aracı rolü vardır.

Yöneticilerin girişimci liderlik davranışlarının işletme performansına etkisinde maliyet liderliğinin aracı rol üstlenip üstlenmediği belirlenmeye çalışılmıştır. Bu doğrultuda Baron ve Kenny'nin (1986) aracılık role ilişkin kriterleri dikkate alınmıştır. Buna göre bağımsız değişkenin (yordayan) bağımlı değişken (yordanan) üzerindeki etkisinin anlamlı olması, bağımsız değişkenin aracı değişkeni anlamlı etkilemesi gerekmektedir. Aracı değişkenin modele eklenmesiyle, bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisi anlamlı bir şekilde azalıyor ise kısmi aracı, bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisi anlamsızlaşıyorsa tam aracı etkinin olduğu kabul edilmektedir.

Araştırmada bu doğrultuda aracısız doğrudan etkiler ile aracılı doğrudan etkilere bakılmış; daha sonra ise aracı değişkenlerin dolaylı etkilerinin anlamlılık düzeyleri incelenmiştir. Elde edilen bulgular Tablo 2.38'de Ek 5 ve Ek 7'de gösterilmiştir.

Tablo 2.38. Aracı Değişkenlerin Anlamlılık Düzeyi (Bootstrap Kullanılarak Her Bir Aracı İçin Ayrı Model Oluşturulduğunda)

Hipotez	İlişki	Aracısız Doğrudan Etki	Aracılı Doğrudan Etki	Dolaylı Etki
H10	GL-ML-IP	,219 (p= ,002)	,257 (p= ,002)	-,095 (p= ,067) Aracı etki yok
H11	GL-FS-IP	,219 (p= ,002)	,182 (p= ,015)	,045 (p=,003) Kısmi aracı
H12	GDB-ML-IP	,062 (p= ,045)	,073 (p= ,014)	-,030 (p=,156) Aracı etki yok
H13	GDB-FS-IP	,062 (p= ,045)	,056 (p= ,052)	,005 (p= ,224) Aracı etki yok

Girişimci liderlik ile işletme performansı arasındaki ilişkide maliyet liderliğinin aracı rolünü belirlemek için öncelikle maliyet liderliği aracı değişkeni modelden çıkarılarak, girişimci liderliğin işletme performansına doğrudan etkisi tespit edilmiştir. Analizlerin sonuçlarına göre, yöneticilerin girişimci liderlik davranışları işletme performansını %95 önem düzeyinde anlamlı bir şekilde etkilemektedir ($r= ,219$ ve $p=,002$).

Sonraki aşamada, aracı değişken olan maliyet liderliği modele eklenmiş ve analiz tekrarlanmıştır. Elde edilen sonuçlar, girişimci liderliğin işletme performansını %95 önem düzeyinde anlamlı bir şekilde etkilediğini ve etkinin arttığını göstermiştir ($r=,257$ ve $p=,002$). Bununla birlikte, Tablo 2.38’de aracı değişken olan maliyet liderliğinin dolaylı etkisinin de anlamlı olmadığı görülmektedir. Sonuç olarak, girişimci liderliğin işletme performansını doğrudan etkilediği, fakat aracı değişken olan maliyet liderliği yoluyla etkilemediği tespit edilmiştir. Başka bir ifadeyle, girişimci liderlik ve işletme performansı arasındaki ilişkiye maliyet liderliğinin aracı etkisi yoktur.

Elde edilen tüm bulgulardan yola çıkarak H10 hipotezinin reddedildiği söylenebilir.

H11: Yöneticilerin girişimci liderlik davranışlarının işletme performansına etkisinde farklılaştırma stratejisinin aracı rolü vardır.

Girişimci liderliğin işletme performansına etkisinde, farklılaştırma stratejisinin aracı rol üstlenip üstlenmediğini belirlemek için öncelikle farklılaştırma stratejisi aracı değişkeni modelden çıkarılmış ve girişimci liderliğin işletme performansına doğrudan etkisine bakılmıştır. Bu model kapsamında yapılan analizlerin sonuçları, Tablo 2.38., Ek 6 ve Ek 7’de verilmiştir. Analiz sonuçları, yöneticilerin girişimci liderlik davranışlarının işletme performansını %95 önem düzeyinde anlamlı bir şekilde etkilediğini göstermiştir ($r=,219$ ve $p=,002$).

Daha sonra aracı değişken olan farklılaştırma stratejisi modele dâhil edilerek analiz tekrarlanmıştır. Elde edilen sonuçlar, girişimci liderliğin işletme performansını %95 önem düzeyinde anlamlı bir şekilde etkilediğini; fakat etkinin azaldığını göstermiştir ($r=,182$ ve $p=,015$). Bunun yanı sıra, aracı değişken olan farklılaştırma stratejisinin mevcut modele anlamlı bir etkisinin bulunduğu tespit edilmiştir ($r=,045$ ve $p=,003$). Mevcut durumda girişimci liderliğin işletme performansı üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmuştur ($p=,002$). Aracı değişken olan farklılaştırma stratejisinin modele dâhil edilmesiyle, girişimci liderliğin işletme performansına olan etkisinin azaldığı göz önüne alındığında; farklılaştırma stratejisinin, girişimci liderliğin işletme performansına etkisinde kısmi aracı rol oynadığı söylenebilir. Sonuç itibarıyla, girişimci liderliğin işletme performansına etkisinin bir kısmı doğrudan doğruya; bir kısmı ise aracı değişken olan farklılaştırma stratejisi vasıtasıyla gerçekleşmektedir.

Elde edilen tüm bulgulardan yola çıkılarak H11 hipotezinin desteklendiği söylenebilir.

H12: Yöneticilerin girişimci düşünme biçimlerinin işletme performansına etkisinde maliyet liderliğinin aracı rolü vardır.

Modelin bir bütün olarak değerlendirildiği Tablo 2.34'te görüldüğü gibi girişimci düşünme biçimleri ve maliyet liderliği arasındaki ilişki anlamsızdır ($r = ,029$ $p = ,278$). Bu durum aracılık etkisi için gerekli olan ön koşullardan birinin sağlanmadığının göstergesidir. Bununla birlikte, daha güvenilir bir sonuç elde etmek için girişimci düşünme biçimlerinin işletme performansı üzerindeki etkisinde maliyet liderliğinin aracı rolünü belirlemeye yönelik ayrı bir model oluşturulmuştur. Modele ilişkin sonuçlar Tablo 2.38., Ek 8 ve Ek 10'da gösterilmiştir.

Maliyet liderliğinin girişimci düşünme biçimleri ile işletme performansı arasındaki ilişkide aracı rolünü belirlemek için öncelikle maliyet liderliği aracı değişkeni modelden çıkarılarak girişimci düşünme biçiminin işletme performansına doğrudan etkisi tespit edilmiştir. Analizlerin sonuçlarına göre, yöneticilerin girişimci düşünme biçimleri işletme performansını %95 önem düzeyinde anlamlı bir şekilde etkilemektedir ($r = ,062$ ve $p = ,045$). Sonraki aşamada aracılı değişken olan maliyet liderliği modele eklenmiş ve analiz tekrarlanmıştır. Elde edilen sonuçlar, girişimci düşünme biçiminin işletme performansını %95 önem düzeyinde anlamlı bir şekilde etkilediğini ve etkinin arttığını göstermiştir ($r = ,073$ ve $p = ,014$). Bununla birlikte Tablo 2.38'de aracı değişken olan maliyet liderliğinin dolaylı etkisinin de anlamlı olmadığı görülmektedir ($r = -,030$ ve $p = ,156$). Sonuç olarak, girişimci düşünme biçimlerinin işletme performansını doğrudan etkilediği; fakat aracı değişken olan maliyet liderliği yoluyla etkilemediği tespit edilmiştir. Başka bir ifadeyle, girişimci düşünme biçimleri ve işletme performansı arasındaki ilişkiye maliyet liderliğinin aracı etkisi yoktur.

Elde edilen tüm bulgulardan yola çıkarak H12 hipotezinin reddedildiği söylenebilir.

H13: Yöneticilerin girişimci düşünme biçimlerinin işletme performansına etkisinde farklılaştırma stratejisinin aracı rolü vardır.

Modelin bir bütün olarak değerlendirildiği Tablo 2.34'te görüldüğü gibi girişimci düşünme biçimleri ve farklılaştırma stratejileri arasındaki ilişki anlamsızdır ($r = -,007$ ve

$p = ,795$). Bu durum aracılık etkisi için gerekli olan ön koşullardan (Aracı değişken ile bağımsız değişken arasında anlamlı bir ilişki olmalıdır.) birinin sağlanmadığının göstergesidir. Bununla birlikte, daha güvenilir bir sonuç elde etmek için girişimci düşünme biçimlerinin işletme performansı üzerindeki etkisinde farklılaştırma stratejisinin aracı rolünü belirlemeye yönelik ayrı bir model oluşturulmuştur. Modele ilişkin sonuçlar Tablo 2.38., Ek 9 ve Ek 10'da gösterilmiştir.

Farklılaştırma stratejilerinin, girişimci düşünme biçimleri ile işletme performansı arasındaki ilişkide aracı rolünü belirlemek için öncelikle farklılaştırma stratejisi aracı değişkeni modelden çıkarılarak, girişimci düşünme biçiminin işletme performansına doğrudan etkisi tespit edilmiştir. Analizlerin sonuçlarına göre, yöneticilerin girişimci düşünme biçimleri işletme performansını %95 önem düzeyinde anlamlı bir şekilde etkilemektedir ($r = ,062$ ve $p = ,045$). Sonraki aşamada, aracı değişken olan farklılaştırma stratejisi modele eklenmiş ve analiz tekrarlanmıştır. Elde edilen sonuçlar, girişimci düşünme biçiminin işletme performansını %95 önem düzeyinde anlamlı bir şekilde etkilemediğini ve etkinin arttığını göstermiştir ($r = ,056$ ve $p = ,052$). Bununla birlikte, Tablo 2.38'de aracı değişken olan farklılaştırma stratejisinin dolaylı etkisinin de anlamlı olmadığı görülmektedir ($r = ,005$ ve $p = ,224$). Sonuç olarak, girişimci düşünme biçimlerinin işletme performansını doğrudan etkilediği; fakat aracı değişken olan farklılaştırma stratejisi yoluyla etkilemediği tespit edilmiştir. Başka bir ifadeyle, girişimci düşünme biçimleri ve işletme performansı arasındaki ilişkiye farklılaştırma stratejisinin aracı etkisi yoktur.

Elde edilen tüm bulgulardan yola çıkarak H13 hipotezinin reddedildiği söylenebilir.

Tablo 2.39. Hipotez Testi Sonuçları

No	Hipotezler	Sonuç
H1:	Girişimci düşünme biçiminin girişimci liderlik üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	P<,05 Desteklendi
H2:	Yöneticilerin girişimci düşünme biçimlerinin işletme performansı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	p>,05 Desteklenmedi
H3:	Yöneticilerin girişimci düşünme biçimlerinin maliyet liderliği üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	p>,05 Desteklenmedi
H4:	Yöneticilerin girişimci düşünme biçimlerinin farklılaştırma stratejileri üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	p>,05 Desteklenmedi
H5:	Yöneticilerin girişimci liderlik davranışlarının işletme performansı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	P<,05 Desteklendi
H6:	Yöneticilerin girişimci liderlik davranışlarının maliyet liderliği üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	P<,05 Desteklendi
H7:	Yöneticilerin girişimci liderlik davranışlarının farklılaştırma stratejileri üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	P<,05 Desteklendi
H8:	Maliyet liderliğinin işletme performansı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	P<,05 Desteklendi
H9:	Farklılaştırma stratejisinin işletme performansı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	P<,05 Desteklendi
H10:	Yöneticilerin girişimci liderlik davranışlarının işletme performansına etkisinde maliyet liderliğinin aracı rolü vardır.	p>,05 Desteklenmedi
H11:	Yöneticilerin girişimci liderlik davranışlarının işletme performansına etkisinde farklılaştırma stratejisinin aracı rolü vardır.	P<,05 Desteklendi (Kısmi aracı etki mevcuttur)
H12:	Yöneticilerin girişimci düşünme biçimlerinin işletme performansına etkisinde maliyet liderliğinin aracı rolü vardır.	p>,05 Desteklenmedi
H13:	Yöneticilerin girişimci düşünme biçimlerinin işletme performansına etkisinde farklılaştırma stratejisinin aracı rolü vardır.	p>,05 Desteklenmedi

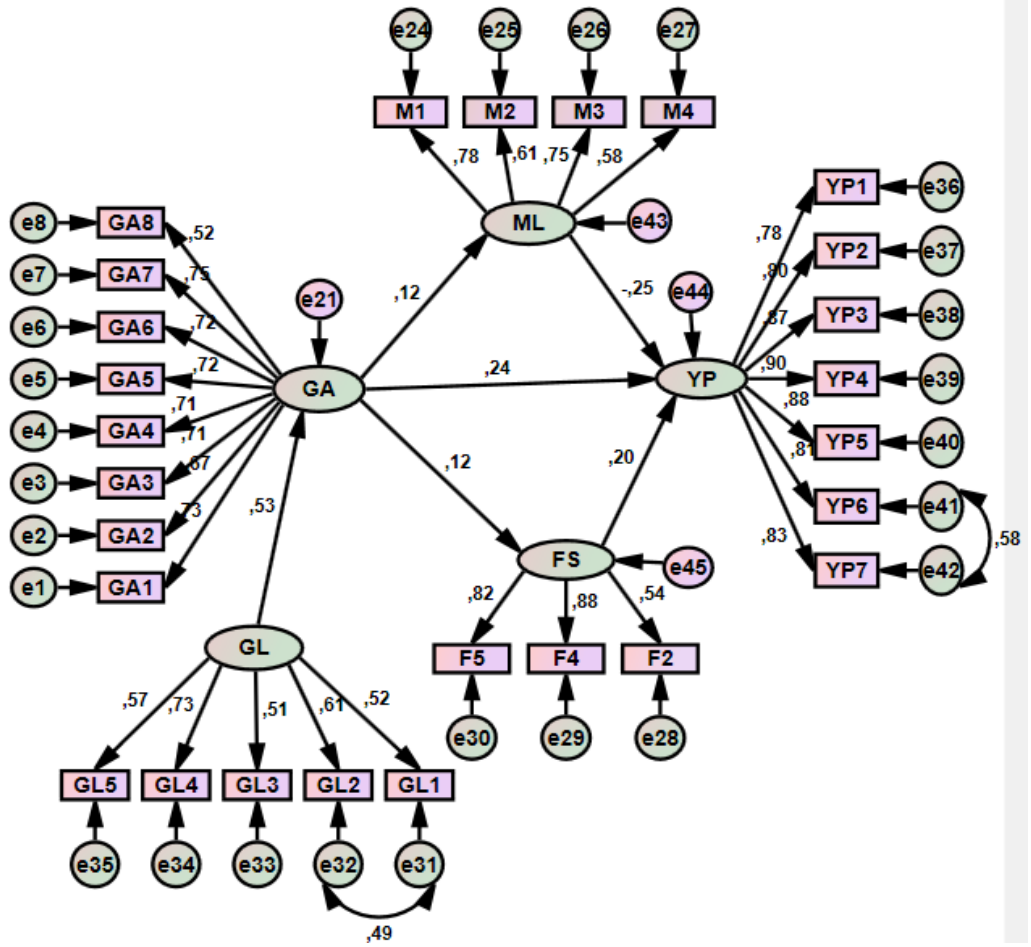
2.7. ALTERNATİF MODELİN ANALİZİ

İşletmelerin yenilik performansı, işletmelerin genel başarı performansının ölçümünde kullanılan önemli bir kıstastır. Dolayısıyla yenilik performansı, işletme performansının belirlenmesinde çok önemli bir yere sahiptir. Küreselleşen dünyada yenilik performansı adeta işletmelerin varlığını sürdürebilmesi için olmazsa olmaz bir

unsur haline gelmiştir. Bu sebeple bu araştırmada farklı bir bakış açısı sunabileceği düşünülen ve araştırma öncesinde yapılan pilot çalışma sonrasında öngörülen; girişimci liderlik, ayrıntılarıyla düşünme, maliyet liderliği ve farklılaştırma stratejisinin yenilik performansı üzerindeki etkisini ortaya koyan alternatif bir model sunulmuştur.

Bir örgütte var olan girişimci düşünme biçimleri ve girişimci liderlik davranışlarının işletmenin yenilik performansına etki edeceği kabul edilmektedir. Girişimci lider ya da yönetici belirlediği stratejilerle yenilik performansının iyileşmesine ve doğal olarak işletme performansının artmasına katkı sağlayacaktır. Bu sebeple genel olarak değişkenleri girişimcilik ve rekabet stratejilerinden oluşan bu araştırmada, yenilik performansının da ayrı bir değişken olarak incelenmesinin önemli olduğu kanaatine varılmış ve alternatif bir model geliştirilerek yenilik performansı modele dâhil edilmiştir.

Daha önce de belirtildiği gibi literatürdeki araştırmalarda girişimci düşünme biçimleri girişimci liderliği, girişimci liderlikte girişimci düşünme biçimlerini etkileyebilmektedir. Araştırma modelinde girişimci düşünme biçimlerinin, girişimci liderliği etkilediği varsayılmış; alternatif modelde ise girişimci liderlik davranışının girişimci düşünme biçiminin alt boyutu olan ayrıntılıyla düşünme üzerinde etkili olacağı varsayılmıştır. Ayrıca araştırma modelinde maliyet liderliği ve farklılaştırma stratejilerinin işletme performansına etkisi incelenmiş; alternatif modelde ise maliyet liderliği ve farklılaştırma stratejilerinin yenilik performansına etkisi incelenmiştir.



Şekil 2.17. Standardize Edilmiş Kestirim Sonuçlarının Alternatif Model Üzerinde Gösterilmesi

Oluşturulan alternatif modele ilişkin uyum indeksleri, Tablo 2.40'ta sunulmuştur. Tabloda da görüldüğü gibi modelin uyum indeksleri kabul edilebilir sınırlar içindedir.

Tablo 2.40. Alternatif Model Uyum İndeksleri

İndeksler	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	
CMIN/DF	$0 \leq \chi^2/sd \leq 2$	$2 < \chi^2/sd \leq 5$	2,433
GFI	,90 ≤	,85 ≤ GFI ≤ ,89	,885
AGFI	,90 ≤	,85 ≤ AGFI ≤ ,89	,863
NFI	,95 ≤	,90 ≤ NFI ≤ ,94	,884
IFI	,95 ≤	,90 ≤ NFI ≤ ,94	,928
TLI	,95 ≤	,90 ≤ TLI ≤ ,95	,920
CFI	,97 ≤	,95 ≤ CFI ≤ ,97	,928
RMSEA	≤ ,05	,06 ≤ RMSEA ≤ ,10	,057
RMR	≤ ,05	,06 ≤ RMR ≤ ,08	,066
SRMR	$0 \leq SRMR \leq ,05$	,05 < SRMR ≤ ,10	,074

Alternatif modelin kestirim sonuçları, Tablo 2.41’de gösterilmiştir. Tablo 2.41. incelendiğinde, girişimci liderliğin ayrıntılarıyla düşünme ($r = ,529$; $p = ,000$) üzerinde %99 önem düzeyinde pozitif yönlü anlamlı bir etkisinin olduğu saptanmıştır. Ayrıntılarıyla düşünmenin, farklılaştırma ve maliyet liderliği üzerinde hemen hemen aynı oranda (sırasıyla $r = ,120$ $p = ,030$; $r = ,118$ $p = ,037$) pozitif yönlü anlamlı bir etkisinin olduğu görülmüştür. Son olarak, maliyet liderliğinin yenilik performansı üzerinde negatif yönlü ($r = -,249$ $p = ,000$) ve farklılaştırma stratejisinin yenilik performansı üzerinde pozitif yönlü ($r = ,245$ $p = ,000$) anlamlı bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuçlara bakılarak, girişimci liderliğin ayrıntılarıyla düşünebilmeyi etkilediği, yani girişimci liderlik davranışının alınan bir karar üzerinde ayrıntılı bir şekilde düşünebilmeyi gerektirdiği ve bunun üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğu söylenebilir. Bununla birlikte, girişimci liderlik davranışı etkisi altında ayrıntılı bir şekilde düşünebilen yöneticinin rekabet stratejilerinden maliyet liderliği ve farklılaştırma stratejisini belirlemede etkili olduğu ve bu etkininde olumlu olduğu kabul edilebilir. Sonuç olarak, maliyet liderliği stratejisi tercih edildiğinde, yenilik performansının negatif yönde etkilendiği, başka bir ifadeyle işletmenin maliyet liderliğini tercih ettiği durumda yenilik yapmayı bıraktığı ve maliyetleri azaltmaya çalıştığı düşünülebilir. Ancak farklılaştırma stratejisinin tercih edilmesi durumunda, yenilik performansının arttığı; başka bir deyişle yeni ve farklı fikir, proje, ürün ya da yöntemle işletmenin yenilik performansının arttığı sonucu dikkat çekmektedir.

Tablo 2.41. Alternatif Modelin Kestirim Sonuçları

Yordanan Değişken	Yordayan Değişken	Standartdize R.Y.	S.H.	T Değeri (CR Terimi)	P
GA	<--- GL	,529	,089	6,912	***
FS	<--- GA	,120	,059	2,173	,030
ML	<--- GA	,118	,092	2,086	,037
YP	<--- FS	,198	,055	3,745	***
YP	<--- ML	-,249	,037	-4,626	***
YP	<---GA	,245	,058	4,742	***

2.8. DEMOGRAFİK DEĞİŞKENLERE İLİŞKİN BULGULAR

Çalışmanın bu kısmında cinsiyet, yaş, eğitim, deneyim, pazarın boyutu, sektör açısından tek yönlü varyans analizi ve çoklu karşılaştırma sonuçları incelenmiştir. Daha önce araştırmadaki verilerin normal dağılım göstermediği tespit edilmiştir. Bu nedenle iki grup değer alan kontrol değişkenleri için Mann-Whitney U testi, iki gruptan fazla değer alan kontrol değişkenleri için Kruskal-Wallis H testi kullanılmıştır (Kalaycı, 2010; Heiman, 2013). Mann-Whitney U testi iki grubun ortalamasını karşılaştırmak yerine grupların medyanlarını karşılaştırarak gruplar arasındaki sıralama farkını değerlendirir. Kruskal-Wallis H testinde ise, grupların değerleri sıralı hale çevrilerek her bir grubun sıralı ortalaması karşılaştırılır (Siegel ve Castellan, 1981; Bryman ve Cramer, 2011; Özdamar, 2013). Değişkenlere ilişkin yapılan her iki testin bulguları aşağıda gösterilmiştir.

2.8.1. Cinsiyet Değişkeni Açısından Girişimci Liderlik, Girişimci Düşünme Biçimleri ve Rekabet Stratejileri

Cinsiyete göre yöneticiler açısından girişimci liderlik, girişimci düşünme biçimleri ve rekabet stratejilerinin farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek adına gerçekleştirilen Mann-Whitney U testi sonuçları aşağıdaki Tablo 2.42’de verilmiştir.

Tablo 2.42. Cinsiyet Değişkeni Açısından Mann-Whitney U Testi ile Belirlenen Farklılıklar

Değişken	Grup	N	Ortalama Sırası	Anlamlılık Düzeyi (sig)
Girişimci L.	Erkek	427	221,68	,782
	Kadın	16	230,59	
Ayr. Düş.	Erkek	427	221,58	,723
	Kadın	16	233,09	
Uyg. Düş.	Erkek	427	223,94	,098
	Kadın	16	170,28	
Zor. Düş.	Erkek	427	221,85	,899
	Kadın	16	225,97	
Gir. Düş. Biç.	Erkek	427	222,47	,692
	Kadın	16	209,56	
Maliyet L.	Erkek	427	222,83	,477
	Kadın	16	199,84	
Fark. Stra.	Erkek	427	219,54	,036*
	Kadın	16	287,56	

Tablo 2.42'ye bakıldığında, farklılaştırma stratejilerinin cinsiyete göre farklılaştığı ($p<0,05$) ve kadın yöneticilerin ($x=287,56$) erkek yöneticilere ($x=219,54$) göre daha yüksek düzeyde farklılaştırma stratejisi davranışı sergilemeye eğilimli olduğu görülmektedir. Bunun sebebi kadınların erkeklere göre daha yenilikçi ve farklı olanı denemeyi sevmesinden kaynaklanabilir. Başka bir ifadeyle, kadınlar erkeklere göre daha fazla yeni olanı ve farklı olanı denemeye eğilimlidir. Kadınların bu özelliği erkeklere oranla farklılaştırma stratejisini daha fazla tercih etmelerini sağlamış olabilir. Diğer değişkenler açısından bakıldığında ise, cinsiyetin bir farklılık oluşturmadığı görülmektedir.

2.8.2. Yaş Değişkeni Açısından Girişimci Liderlik, Girişimci Düşünme Biçimleri ve Rekabet Stratejileri

Yaşa göre yöneticilerin girişimci liderlik, girişimci düşünme biçimleri ve rekabet stratejilerinin farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için yapılan Kruskal-Wallis H testi sonuçları Tablo 2.43'te verilmiştir.

Tablo 2.43. Yaş Değişkeni Açısından Kruskal-Wallis H Testi ile Belirlenen Farklılıklar

Değişken	Grup	N	Ortalama Sırası	Anlamlılık Düzeyi (sig)
Girişimci L.	25 ve altı	5	202,50	,704
	26-35 arası	113	215,19	
	36-45 arası	206	219,71	
	46-55 arası	105	236,83	
	56 ve üstü	14	206,29	
Ayr. Düş.	25 ve altı	5	206,10	,349
	26-35 arası	113	233,73	
	36-45 arası	206	220,00	
	46-55 arası	105	222,38	
	56 ve üstü	14	159,57	
Uyg. Düş.	25 ve altı	5	210,30	,367
	26-35 arası	113	213,88	
	36-45 arası	206	224,31	
	46-55 arası	105	234,28	
	56 ve üstü	14	165,61	
Zor. Düş.	25 ve altı	5	302,30	,003
	26-35 arası	113	218,31	
	36-45 arası	206	211,05	
	46-55 arası	105	227,72	
	56 ve üstü	14	341,29	

Tablo 2.43. (Devamı)

Gir. Düş. Biç.	25 ve altı	5	247,70	,849
	26-35 arası	113	221,75	
	36-45 arası	206	216,84	
	46-55 arası	105	227,52	
	56 ve üstü	14	249,32	
Maliyet L.	25 ve altı	5	63,10	,000
	26-35 arası	113	187,81	
	36-45 arası	206	220,98	
	46-55 arası	105	259,44	
	56 ve üstü	14	288,96	
Fark. Stra.	25 ve altı	5	292,10	,002
	26-35 arası	113	255,16	
	36-45 arası	206	218,51	
	46-55 arası	105	199,66	
	56 ve üstü	14	148,21	

Kruskal-Wallis H testi sonucunda girişimci düşünme biçiminin alt boyutlarından zorlayıcı düşünme, maliyet liderliği ve farklılaştırma stratejisi değişkenlerinin yaş değişkenine göre farklılaştığı saptanmıştır. Tablo 2.43'e bakıldığında, zorlayıcı düşünme değişkeni için ortalama sırası en yüksek olan katılımcıların 56 ve üstü yaş ($x=341,29$) grubundakiler, en düşük ortalama sırasına sahip olanların 36-45 arası yaş ($x=211,05$) grubundaki katılımcılar olduğu görülmektedir. Maliyet liderliği açısından tablo incelendiğinde, ortalama sırası en yüksek olan katılımcıların 56 ve üstü yaş ($x=288,96$) grubundakiler, en düşük ortalama sırasına sahip olanların 25 ve altı yaş ($x=63,10$) grubundaki katılımcılar olduğu görülmektedir. Ancak farklılaştırma stratejisi açısından tablo incelendiğinde, durumun maliyet liderliği ile tam tersi bir biçimde; ortalama sırası en yüksek olan katılımcıların 25 ve altı yaş ($x=292,10$) grubundakiler, en düşük ortalama sırasına sahip olanların 56 ve üstü yaş ($x=148,21$) grubundaki katılımcılar olduğu anlaşılmıştır. Bu sonuçlar gençlerin farklılaştırma stratejisi uygulayarak yeniliğe ve farklı olanı denemeye eğilimli olduğunu gösterirken; belirli bir yaşın üstündeki yöneticilerin (56 ve üstü) yeniliklere uyum sağlayamayarak maliyet liderliği stratejisini uyguladıklarını göstermektedir.

Elde edilen anlamlı farklılıkların hangi yaş grupları arasında bulunduğunu görmek amacıyla her bir yaş grubunun diğer yaş gruplarıyla ikili eşleştirilmeleri yapılarak

Mann-Whitney U Testi uygulanmış ve elde edilen sonuçlar aşağıdaki tablolarda gösterilmiştir.

Tablo 2.44. Zorlayıcı Düşünme Değişkeninin Yaş Grupları Açısından Farklılıklarının Mann-Whitney U Testi ile Karşılaştırılması

Grup	Ortalama Sırası	Anlamlılık Düzeyi (sig)
25 ve altı	83,40	,110
26-35 arası	58,44	
25 ve altı	149,10	,110
36-45 arası	104,95	
25 ve altı	70,20	,291
46-55 arası	54,80	
25 ve altı	8,60	,515
56 ve üstü	10,50	
26-35 arası	163,83	,582
36-45 arası	157,90	
26-35 arası	107,24	,583
46-55 arası	111,93	
26-35 arası	59,80	,000
56 ve üstü	97,89	
36-45 arası	152,30	,309
46-55 arası	163,26	
36-45 arası	106,40	,000
56 ve üstü	170,89	
46-55 arası	56,73	,005
56 ve üstü	84,50	

Zorlayıcı düşünme biçiminin hangi yaş grupları arasında farklılaştığına ilişkin Tablo 2.44'te ki sonuçlara bakıldığında, farkın 26-35 arası ile 56 ve üstü, 36-45 arası ile 56 ve üstü, 46-55 arası ile 56 ve üstü, yönetici grupları arasında olduğu görülmektedir. Tabloya göre, 56 ve üstü yaş grubu yöneticilerin diğer yaş gruplarına kıyasla zorlayıcı düşünme biçimleri daha yüksektir. Dolayısıyla 56 ve üstü yaş grubu yöneticilerin girişimci düşünme biçimlerinden zorlayıcı düşünmeye daha fazla sahip oldukları söylenebilir. Zorlayıcı düşünme, yöneticilerin girişimci bir düşüncenin zihnini ne sıklıkta meşgul ettiği ve çevresinden gelen geri bildirimleri değerlendirmesi ile ilgilidir. Bu sonuçta bize 56 ve üstü yaş grubu yöneticilerin çevresinden gelen girişimci fikirleri düşünüp değerlendirdiklerini göstermektedir.

Tablo 2.45. Maliyet Liderliği Değişkeninin Yaş Grupları Açısından Farklılıklarının Mann-Whitney U Testi ile Karşılaştırılması

	Grup	Ortalama Sırası	Anlamlılık Düzeyi (sig)
Maliyet Liderliği	25 ve altı	28,20	,035
	26-35 arası	60,88	
	25 ve altı	27,00	,003
	36-45 arası	107,92	
	25 ve altı	13,60	,002
	46-55 arası	57,50	
	25 ve altı	3,30	,002
	56 ve üstü	12,39	
	26-35 arası	144,02	,021
	36-45 arası	168,76	
	26-35 arası	93,04	,000
	46-55 arası	127,22	
	26-35 arası	60,87	,006
	56 ve üstü	89,25	
	36-45 arası	146,50	,008
	46-55 arası	174,64	
	36-45 arası	108,29	,046
	56 ve üstü	142,96	
	46-55 arası	59,09	,423
	56 ve üstü	66,86	

Tablo 2.45. incelendiğinde, maliyet liderliğindeki anlamlı farklılık 25 ve altı ile 26-35 arası, 25 ve altı ile 36-45 arası, 25 ve altı ile 46-55 arası, 25 ve altı ile 56 ve üstü, 26-35 arası ile 36-45 arası, 26-35 arası ile 46-55 arası, 26-35 arası ile 56 ve üstü, 36-45 arası ile 46-55 arası, 36-45 arası ile 56 ve üstü arasında görülmektedir. Sonuçlar ve ortalama sıraları ikili olarak incelendiğinde, yaş grupları arttıkça ortalama sıralarının da yükseldiği görülmektedir. Dolayısıyla araştırmaya katılan yöneticilerin yaşları ilerledikçe maliyet liderliği stratejisini uygulamaya daha eğilimli oldukları söylenebilir. Bunun nedeni yaş ilerledikçe insanların daha tedbirli davranmak istemelerinden kaynaklanmaktadır. Başka bir ifadeyle yöneticilerin gençken sergiledikleri girişimci davranışları, yenilikçi hareketleri ve risk almaya eğilimli olan cesaretleri yaştan verdiği mantıkla ve olgunlukla yerini tedbirli olmaya ve büyük riskler almamaya bırakmaktadır. Yöneticilerin yaşları ilerledikçe işi büyütüp risk almak yerine var olan düzeni ve sermayeyi korumaya yönelik stratejiler geliştirdikleri söylenebilir.

Tablo 2.46. Farklılaştırma Stratejisi Değişkeninin Yaş Grupları Açısından Farklılıklarının Mann-Whitney U Testi ile Karşılaştırılması

	Grup	Ortalama Sırası	Anlamlılık Düzeyi (sig)
Farklılaştırma Stratejisi	25 ve altı	67,60	,586
	26-35 arası	59,14	
	25 ve altı	141,20	,189
	36-45 arası	105,15	
	25 ve altı	77,30	,116
	46-55 arası	54,46	
	25 ve altı	15,00	,019
	56 ve üstü	8,21	
	26-35 arası	177,64	,011
	36-45 arası	150,33	
	26-35 arası	122,19	,002
	46-55 arası	95,84	
	26-35 arası	67,19	,005
	56 ve üstü	38,29	
	36-45 arası	160,70	,194
	46-55 arası	146,78	
	36-45 arası	112,84	,035
	56 ve üstü	76,07	
	46-55 arası	61,58	,168
	56 ve üstü	48,14	

Tablo 2.46'ya bakıldığında, farklılaştırma stratejisindeki anlamlı farklılığın 25 ve altı ile 56 ve üstü yaş grupları, 26-35 arası ile 36-45 arası yaş grupları, 26-35 arası ile 46-55 arası yaş grupları, 26-35 arası ile 56 ve üstü yaş grupları, 36-45 arası ile 56 ve üstü yaş grupları arasında olduğu tespit edilmiştir. Sonuçlar ve ortalama sıraları ikili olarak incelendiğinde, yaş grupları arttıkça ortalama sıralarının da azaldığı görülmektedir. Dolayısıyla araştırmaya katılan yöneticilerin yaşları daha gençken farklılaştırma stratejisini uygulamaya daha eğilimli oldukları görülmektedir. Bunun sebebi, insanların genç yaşlarında risk alma konusunda daha cesur olmalarından kaynaklanabilir. Genç yöneticiler daha girişimci bir tavır sergileyerek, risk alarak, yenilikleri deneyerek, sermayelerini ve işlerini büyümeye eğilimlidir. Bu eğilim onları farklılaştırma stratejilerini kullanmaya yönlendirmektedir. Bu nedenle yöneticiler ileri yaşlarda maliyet liderliği stratejisi uygularken; genç yaşlarında farklılaştırma stratejilerini uyguladıkları söylenebilir.

2.8.3. Eğitim Düzeyi Değişkeni Açısından Girişimci Liderlik, Girişimci Düşünme Biçimleri ve Rekabet Stratejileri

Eğitime göre yöneticilerin, girişimci liderlik, girişimci düşünme biçimleri ve rekabet stratejilerinin farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için yapılan Kruskal-Wallis H testi sonuçları Tablo 2.47’de verilmiştir.

Tablo 2.47. Eğitim Düzeyi Açısından Kruskal-Wallis H Testi ile Belirlenen Farklılıklar

Değişken	Grup	N	Ortalama Sırası	Anlamlılık Düzeyi (sig)
Girişimci L.	İlköğretim	72	212,98	,680
	Lise	162	228,96	
	Ön lisans	41	200,00	
	Lisans	162	223,82	
	Lisansüstü	6	243,58	
Ayr. Düş.	İlköğretim	72	206,77	,792
	Lise	162	223,23	
	Ön lisans	41	214,85	
	Lisans	162	229,15	
	Lisansüstü	6	227,33	
Uyg. Düş.	İlköğretim	72	213,84	,639
	Lise	162	233,66	
	Ön lisans	41	217,35	
	Lisans	162	216,52	
	Lisansüstü	6	184,58	
Zor. Düş.	İlköğretim	72	244,44	,467
	Lise	162	212,89	
	Ön lisans	41	222,70	
	Lisans	162	219,64	
	Lisansüstü	6	257,83	
Gir. Düş. Biç.	İlköğretim	72	221,85	,988
	Lise	162	218,43	
	Ön lisans	41	224,13	
	Lisans	162	224,38	
	Lisansüstü	6	241,25	
Maliyet L.	İlköğretim	72	255,40	,000
	Lise	162	242,48	
	Ön lisans	41	179,32	
	Lisans	162	200,53	
	Lisansüstü	6	139,75	

Tablo 2.47. (Devamı)

Fark. Stra.	İlköğretim	72	199,09	,000
	Lise	162	193,07	
	Ön lisans	41	227,71	
	Lisans	162	255,27	
	Lisansüstü	6	340,58	

Kruskal-Wallis H testi sonucunda maliyet liderliği ve farklılaştırma stratejisi, değişkenlerinin eğitim düzeyi değişkenine göre farklılaştığı saptanmıştır. Maliyet liderliği açısından tablo incelendiğinde, ortalama sırası en yüksek olan katılımcıların ilköğretim ($x=255,40$) grubundakiler, en düşük ortalama sırasına sahip olanların lisansüstü ($x=139,75$) grubundaki katılımcılar olduğu görülmektedir. Ancak farklılaştırma stratejisi açısından tablo incelendiğinde durumun maliyet liderliği ile tam tersi bir biçimde; ortalama sırası en yüksek olan katılımcıların lisansüstü ($x=340,58$) grubundakiler, en düşük ortalama sırasına sahip olanların lise ($x=193,07$) grubundaki katılımcılar olduğu anlaşılmıştır. Bu sonuca göre, ilkokul mezunu yöneticilerin genellikle maliyet liderliğini, lisansüstü mezunlarının ise farklılaştırma stratejisini tercih ettiğini söyleyebiliriz. Başka bir ifadeyle eğitimle birlikte yöneticilerin daha yenilikçi bir bakış açısı kazandıkları söylenebilir.

Elde edilen anlamlı farklılığın hangi eğitim düzeyleri arasında bulunduğunu görmek amacıyla her bir eğitim düzeyinin diğer eğitim düzeyi ile ikili eşleştirmeleri yapılarak Mann-Whitney U Testi uygulanmış ve elde edilen sonuçlar aşağıdaki tablolarda gösterilmiştir.

Tablo 2.48. Maliyet Liderliği Değişkeninin Eğitim Düzeyleri Açısından Farklılıklarının Mann-Whitney U Testi ile Karşılaştırılması

	Grup	Ortalama Sırası	Anlamlılık Düzeyi (sig)
Maliyet Liderliği	İlköğretim	122,93	,408
	Lise	115,09	
	İlköğretim	63,69	,004
	Ön lisans	45,26	
	İlköğretim	137,33	,003
	Lisans	108,69	
	İlköğretim	40,95	,047
	Lisansüstü	22,08	
	Lise	107,86	,004
	Ön lisans	78,85	
	Lise	178,09	,002
	Lisans	146,91	
	Lise	85,94	,044
	Lisansüstü	45,67	
	Ön lisans	93,76	,311
	Lisans	104,09	
	Ön lisans	24,45	,553
	Lisansüstü	20,92	
	Lisans	85,35	,236
	Lisansüstü	61,58	

Tablo 2.48. incelendiğinde, maliyet liderliğindeki anlamlı farklılığın ilköğretim ile ön lisans, ilköğretim ile lisans, ilköğretim ile lisansüstü, lise ile ön lisans, lise ile lisans, lise ile lisansüstü arasında olduğu görülmektedir. Sonuçlar ve ortalama sıraları ikili olarak incelendiğinde, eğitim seviyesi arttıkça ortalama sıralarının azaldığı görülmektedir. Dolayısıyla araştırmaya katılan yöneticilerden eğitim seviyeleri düşük olanların yüksek olanlara göre maliyet liderliği stratejisini uygulamaya daha eğilimli oldukları söylenebilir. Bunun nedeninin eğitimin kişinin daha yenilikçi düşünmesine katkı sağlaması ve eğitim seviyesi düşük olan yöneticilerin yeniliklere açık olmamasıyla birlikte tedbirli davranmak istemesinden kaynaklandığı düşünülmektedir. Eğitimle birlikte yöneticilerin farklı bakış açıları kazanmaları, yeniliklere açık olmaları, girişimci düşünebilmeleri onların risk alma hususunda cesaretini arttıracaktır. Dolayısıyla eğitilmiş genç yöneticilerin maliyet liderliğinden ziyade farklılaştırma stratejisini uygulamaya

daha eğilimli oldukları, başka bir ifadeyle eğitim düzeyi arttıkça maliyet liderliği stratejisinin uygulama eğiliminin azaldığı sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 2.49. Farklılaştırma Stratejisi Değişkeninin Eğitim Düzeyleri Açısından Farklılıklarının Mann-Whitney U Testi ile Karşılaştırılması

	Grup	Ortalama Sırası	Anlamlılık Düzeyi (sig)
Farklılaştırma Stratejisi	İlköğretim	119,45	,767
	Lise	116,63	
	İlköğretim	54,34	,250
	Ön lisans	61,67	
	İlköğretim	97,15	,002
	Lisans	126,54	
	İlköğretim	37,65	,012
	Lisansüstü	61,75	
	Lise	98,60	,098
	Ön lisans	115,45	
	Lise	139,85	,000
	Lisans	185,15	
	Lise	82,50	,005
	Lisansüstü	138,58	
	Ön lisans	91,20	,184
	Lisans	104,73	
	Ön lisans	22,39	,033
	Lisansüstü	35,00	
	Lisans	83,34	,106
	Lisansüstü	115,75	

Tablo 2.49'a bakıldığında, farklılaştırma stratejisindeki anlamlı farklılığın ilköğretim ile lisans, ilköğretim ile lisansüstü, lise ile lisans, lise ile lisansüstü, ön lisans ile lisansüstü arasında olduğu tespit edilmiştir. Sonuçlar ve ortalama sıraları ikili olarak incelendiğinde, maliyet liderliği stratejisi tablosunda elde edilen sonucun aksine, yöneticilerin eğitim düzeyleri arttıkça ortalama sıralarının da arttığı görülmektedir. Dolayısıyla araştırmaya katılan yöneticilerin eğitim düzeyleri arttıkça yeniliklere daha açık, girişimci düşünebilen, risk alabilen ve cesur kişilik özelliklerine sahip oldukları için farklılaştırma stratejisini uygulamaya daha eğilimli oldukları düşünülmektedir. Başka bir ifadeyle eğitim düzeyi yüksek olan yöneticilerin aldığı eğitimin katkısıyla değişimlere, yeniliklere ve teknolojiye hızlı ayak uydurabilecekleri ve yenilikçi

stratejiler belirlemede yetenekli olacakları aşikârdır. Elde edilen sonuçlar, yapılan literatür çalışmasının sonucunda beklenen durumu destekler niteliktedir.

2.8.4. Deneyim Süresi Değişkeni Açısından Girişimci Liderlik, Girişimci Düşünme Biçimleri ve Rekabet Stratejileri

Deneyim süresine göre yöneticilerin, girişimci liderlik, girişimci düşünme biçimleri ve rekabet stratejilerinin farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için yapılan Kruskal-Wallis H testi sonuçları Tablo 2.50’de verilmiştir.

Tablo 2.50. Deneyim Süresi Değişkeni Açısından Kruskal-Wallis H Testi ile Belirlenen Farklılıklar

Değişken	Grup	N	Ortalama Sırası	Anlamlılık Düzeyi (sig)
Girişimci L.	5 yıldan az	114	212,04	,151
	6-10	173	237,04	
	11-15	43	189,49	
	16-20	63	230,56	
	21 yıldan fazla	50	209,87	
Ayr. Düş.	5 yıldan az	114	225,95	,088
	6-10	173	237,41	
	11-15	43	195,48	
	16-20	63	217,44	
	21 yıldan fazla	50	188,24	
Uyg. Düş.	5 yıldan az	114	205,44	,064
	6-10	173	242,30	
	11-15	43	215,41	
	16-20	63	222,95	
	21 yıldan fazla	50	194,00	
Zor. Düş.	5 yıldan az	114	222,45	,001
	6-10	173	202,21	
	11-15	43	209,84	
	16-20	63	230,21	
	21 yıldan fazla	50	289,55	
Gir. Düş. Biç.	5 yıldan az	114	217,32	,448
	6-10	173	226,55	
	11-15	43	191,55	
	16-20	63	225,52	
	21 yıldan fazla	50	238,67	

Tablo 2.50. (Devamı)

Maliyet L.	5 yıldan az	114	216,07	,005
	6-10	173	208,91	
	11-15	43	190,99	
	16-20	63	264,24	
	21 yıldan fazla	50	254,24	
Fark. Stra.	5 yıldan az	114	249,29	,001
	6-10	173	231,96	
	11-15	43	214,37	
	16-20	63	195,44	
	21 yıldan fazla	50	165,36	

Kruskal-Wallis H testi sonucunda, girişimci düşünme biçiminin alt boyutlarından zorlayıcı düşünme ile maliyet liderliği ve farklılaştırma stratejisi değişkenlerinin deneyim süresi değişkenine göre farklılaştığı saptanmıştır. Tablo 2.50'ye bakıldığında, zorlayıcı düşünme değişkeni için ortalama sırası en yüksek olan katılımcıların 21 yıldan fazla ($x=289,55$) grubundakiler, en düşük ortalama sırasına sahip olanların 6-10 yıl arası ($x= 202,21$) grubundaki katılımcılar olduğu görülmektedir. Maliyet liderliği açısından tablo incelendiğinde, ortalama sırası en yüksek olan katılımcıların 16-20 yıl arası ($x=264,24$) grubundakiler, en düşük ortalama sırasına sahip olanların 11-15 yıl arası ($x=190,99$) grubundaki katılımcılar olduğu görülmektedir. Ancak farklılaştırma stratejisi açısından tablo incelendiğinde ortalama sırası en yüksek olan katılımcıların 5 yıldan az ($x=249,29$) grubundakiler, en düşük ortalama sırasına sahip olanların 21 yıldan fazla ($x=165,36$) grubundaki katılımcılar olduğu anlaşılmıştır. Bu sonuçlara göre, yöneticiler kariyerlerinin başlarında daha idealist ve yeniliklere açık oldukları için farklılaştırma stratejilerini uygularken; kariyerlerinin son evrelerinde risk almak istemeyip maliyet liderliği stratejilerini uygulamaya eğilimli oldukları söylenebilir.

Elde edilen anlamlı farklılığın hangi deneyim süresi grupları arasında bulunduğunu görmek amacıyla her bir deneyim süresi grubunun diğer deneyim süresi grubuyla ikili eşleştirmeleri yapılarak Mann-Whitney U Testi uygulanmış ve elde edilen sonuçlar aşağıdaki tablolarda gösterilmiştir.

Tablo 2.51. Zorlayıcı Düşünme Değişkeninin Deneyim Süreleri Açısından Farklılıklarının Mann-Whitney U Testi ile Karşılaştırılması

	Grup	Ortalama Sırası	Anlamlılık Düzeyi (sig)
Zorlayıcı Düşünme	5 yıldan az	151,95	,187
	6-10	138,76	
	5 yıldan az	80,34	,546
	11-15	75,44	
	5 yıldan az	87,98	,722
	16-20	90,84	
	5 yıldan az	74,68	,001
	21 yıldan fazla	100,34	
	6-10	107,90	,779
	11-15	110,90	
	6-10	114,57	,142
	16-20	129,29	
	6-10	101,98	,000
	21 yıldan fazla	146,68	
	11-15	50,80	,455
	16-20	55,34	
	11-15	38,70	,006
	21 yıldan fazla	54,14	
	16-20	50,74	,022
	21 yıldan fazla	64,89	

Zorlayıcı düşünme biçiminin hangi deneyim süresi aralığında farklılaştığına ilişkin Tablo 2.51'deki sonuçlara bakıldığında, farkın 5 yıldan az ile 21 yıldan fazla, 6-10 ile 21 yıldan fazla, 11-15 ile 21 yıldan fazla, 16-20 yıl ile 21 yıldan fazla yönetici grupları arasında olduğu görülmektedir. Tabloya göre, 21 yıldan fazla deneyime sahip olan yöneticilerin diğerlerine oranla zorlayıcı düşünme biçimleri daha yüksektir. Dolayısıyla 21 yıldan fazla deneyime sahip olan yöneticilerin girişimci düşünme biçimlerinden zorlayıcı düşünmeye daha fazla sahip oldukları söylenebilir. Bu sonuca göre, deneyim arttıkça yöneticilerin çevresindeki insanların görüşlerini daha fazla dikkate aldıkları anlaşılmaktadır. Deneyimli yöneticiler yaşında verdiği bir olgunlukla büyük riskler almadan önce en doğru kararı alabilmek için konu ile ilgi tavsiyeleri değerlendirmeye eğilimli olmaktadır.

Tablo 2.52. Maliyet Liderliği Değişkeninin Deneyim Süreleri Açısından Farklılıklarının Mann-Whitney U Testi ile Karşılaştırılması

	Grup	Ortalama Sırası	Anlamlılık Düzeyi (sig)
Maliyet Liderliği	5 yıldan az	146,73	,647
	6-10	142,20	
	5 yıldan az	81,51	,256
	11-15	72,35	
	5 yıldan az	82,16	,016
	16-20	101,38	
	5 yıldan az	78,18	,075
	21 yıldan fazla	92,36	
	6-10	110,51	,338
	11-15	100,40	
	6-10	110,40	,002
	16-20	140,73	
	6-10	106,79	,024
	21 yıldan fazla	130,01	
	11-15	43,95	,008
	16-20	60,02	
	11-15	40,29	,025
	21 yıldan fazla	52,77	
	16-20	58,11	,681
	21 yıldan fazla	55,60	

Tablo 2.52. incelendiğinde, maliyet liderliğindeki anlamlı farklılığın 5 yıldan az ile 16-20 yıl arası, 6-10 yıl arası ile 16-20 yıl arası, 6-10 ile 21 yıldan fazla, 11-15 yıl arası ile 16-20 yıl arası, 11-15 yıl arası ile 21 yıldan fazla arasında görülmektedir. Sonuçlar ve ortalama sıraları ikili olarak incelendiğinde, deneyim süresi arttıkça ortalama sıralarında arttığı görülmektedir. Dolayısıyla araştırmaya katılan yöneticilerin deneyimleri arttıkça maliyet liderliği stratejisini uygulamaya daha eğilimli oldukları anlaşılmaktadır. Bunun sebebi deneyimle birlikte yöneticilerin yaşlarının ilerlemesi ve belirli bir deneyim ve yaştan sonra yöneticilerin yenilik yapıp risk almadan sabit bir gelir elde etme isteğinden kaynaklanabilir. Bununla birlikte bu duruma, sektörde uzun bir süredir var olan yöneticilerin yaşlarının da verdiği bir durgunlukla çağın gerektirdiği yeniliklere ayak uyduramayıp geleneksel olarak bildiği yöntemleri uygulama eğilimleri sebep olmuş olabilir.

Tablo 2.53. Farklılaştırma Stratejisi Değişkeninin Deneyim Süreleri Açısından Farklılıklarının Mann-Whitney U Testi ile Karşılaştırılması

	Grup	Ortalama Sırası	Anlamlılık Düzeyi (sig)
Farklılaştırma Stratejisi	5 yıldan az	150,67	,266
	6-10	139,61	
	5 yıldan az	82,31	,134
	11-15	70,22	
	5 yıldan az	96,66	,007
	16-20	75,13	
	5 yıldan az	92,15	,000
	21 yıldan fazla	60,50	
	6-10	110,13	,439
	11-15	101,94	
	6-10	123,75	,049
	16-20	104,08	
	6-10	119,47	,001
	21 yıldan fazla	86,16	
	11-15	55,87	,509
	16-20	51,88	
	11-15	52,34	,075
	21 yıldan fazla	42,41	
	16-20	60,34	,220
	21 yıldan fazla	52,79	

Tablo 2.53'e bakıldığında, farklılaştırma stratejisindeki anlamlı farklılığın 5 yıldan az ile 16-20 yıl arası, 5 yıldan az ile 21 yıldan fazla, 6-10 yıl arası ile 16-20 yıl arası, 6-10 yıl arası ile 21 yıldan fazla arasında olduğu tespit edilmiştir. Sonuçlar ve ortalama sıraları ikili olarak incelendiğinde, deneyim süresi arttıkça ortalama sıralarının azaldığı görülmektedir. Dolayısıyla araştırmaya katılan yöneticilerin kariyerlerinin ilk yıllarında daha idealist bir mantıkla yeniliklere açık, girişimci düşünebilen, risk alabilen ve cesur davranışlar sergileyerek farklılaştırma stratejisini uygulamaya daha eğilimli oldukları anlaşılmaktadır. Yaşa göre yapılan farklılaştırma stratejisi analizlerinin sonuçlarından da elde edildiği gibi genç yöneticiler farklılaştırma stratejisini uygulamaya daha eğilimlidirler. Bu durumun nedeni kariyerlerinin daha başlarında olan genç yöneticilerin girişimci ve yeniliklere açık olmalarından kaynaklanabilir.

2.8.5. Pazarın Boyutu Değişkeni Açısından Girişimci Liderlik, Girişimci Düşünme Biçimleri, Rekabet Stratejileri ve Performans

Pazarın boyutu değişkenine göre yöneticilerin, girişimci liderlik, girişimci düşünme biçimleri, rekabet stratejileri ve performans algılarının farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için yapılan Kruskal-Wallis H testi sonuçları Tablo 2.54’te verilmiştir.

Tablo 2.54. Pazarın Boyutu Değişkeni Açısından Kruskal-Wallis H Testi ile Belirlenen Farklılıklar

Değişken	Grup	N	Ortalama Sırası	Anlamlılık Düzeyi (sig)
Girişimci L.	Yerel	275	213,23	,115
	Bölgesel	137	236,25	
	Ulusal	28	225,16	
	Uluslararası	3	345,50	
Ayr. Düş.	Yerel	275	220,50	,905
	Bölgesel	137	224,15	
	Ulusal	28	220,75	
	Uluslararası	3	273,00	
Uyg. Düş.	Yerel	275	214,22	,019
	Bölgesel	137	242,17	
	Ulusal	28	185,68	
	Uluslararası	3	352,83	
Zor. Düş.	Yerel	275	212,93	,275
	Bölgesel	137	236,12	
	Ulusal	28	236,61	
	Uluslararası	3	272,00	
Gir. Düş. Biç.	Yerel	275	212,05	,084
	Bölgesel	137	239,70	
	Ulusal	28	220,93	
	Uluslararası	3	335,50	
Maliyet L.	Yerel	275	230,31	,078
	Bölgesel	137	210,67	
	Ulusal	28	212,32	
	Uluslararası	3	68,50	
Fark. Stra.	Yerel	275	201,74	,000
	Bölgesel	137	244,88	
	Ulusal	28	294,57	
	Uluslararası	3	357,17	

Tablo 2.54. (Devamı)

Rekabet. S.	Yerel	275	211,22	,065
	Bölgesel	137	234,55	
	Ulusal	28	269,16	
	Uluslararası	3	197,17	
İş. Per.	Yerel	275	217,49	,006
	Bölgesel	137	215,13	
	Ulusal	28	281,09	
	Uluslararası	3	398,17	
Yenilik Per.	Yerel	275	218,00	,023
	Bölgesel	137	218,73	
	Ulusal	28	256,21	
	Uluslararası	3	419,00	

Kruskal-Wallis H testi sonucunda uygulamalı düşünme, farklılaştırma stratejisi, işletme performansı ve yenilik performansı değişkenlerinin pazarın boyutu değişkenine göre farklılaştığı saptanmıştır. Uygulamalı düşünme açısından tablo incelendiğinde, ortalama sırası en yüksek olan katılımcıların uluslararası pazar ($x=352,83$) grubundakiler, en düşük ortalama sırasına sahip olanların ulusal pazar ($x=185,68$) grubundaki katılımcılar olduğu görülmektedir. Farklılaştırma stratejisi açısından tablo incelendiğinde, ortalama sırası en yüksek olan katılımcıların uluslararası pazar ($x=357,17$) grubundakiler, en düşük ortalama sırasına sahip olanların yerel pazar ($x=201,74$) grubundaki katılımcılar olduğu anlaşılmıştır. İşletme performansı açısından tablo incelendiğinde, ortalama sırası en yüksek olan katılımcıların uluslararası pazar ($x=398,17$) grubundakiler, en düşük ortalama sırasına sahip olanların bölgesel pazar ($x=215,13$) grubundaki katılımcılar olduğu görülmektedir. Yenilik performansı açısından tablo incelendiğinde, işletme performansı ile benzer bir sonucun olduğu, yani ortalama sırası en yüksek olan katılımcıların uluslararası pazar ($x=419,00$) grubundakiler, en düşük ortalama sırasına sahip olanların yerel ($x=218,00$) ve bölgesel pazar ($x=218,73$) grubundaki katılımcılar olduğu saptanmıştır. Bu anlamlı farklılığın hangi pazar boyutu grupları arasında bulunduğunu görmek amacıyla, her bir pazar boyutu grubunun diğer pazar boyutu gruplarıyla ikili eşleştirilmeleri yapılarak Mann-Whitney U Testi uygulanmış ve elde edilen sonuçlar aşağıdaki tablolarda gösterilmiştir.

Tablo 2.55. Uygulamalı Düşünme Değişkeninin Pazarın Boyutları Açısından Farklılıklarının Mann-Whitney U Testi İle Karşılaştırılması

	Grup	Ortalama Sırası	Anlamlılık Düzeyi (sig)
Uygulamalı Düşünme	Yerel	197,94	,037
	Bölgesel	223,68	
	Yerel	153,70	,288
	Ulusal	135,34	
	Yerel	138,59	,068
	Uluslararası	223,33	
	Bölgesel	86,77	,024
	Ulusal	64,57	
	Bölgesel	69,72	,122
	Uluslararası	106,00	
	Ulusal	14,77	,020
	Uluslararası	27,50	

Uygulamalı düşünme biçiminin hangi pazar boyutu grupları arasında farklılaştığına ilişkin Tablo 2.55'teki sonuçlarına bakıldığında, farkın yerel ile bölgesel, bölgesel ile ulusal, ulusal ile uluslararası pazar grupları arasında olduğu görülmektedir. Tabloya göre bölgesel pazar boyutunun ortalama sırası, yerel ve ulusal pazar boyutundan daha yüksekken; uluslararası pazar boyutundan daha düşüktür. Araştırmaya katılan işletmelerden sadece 3 tanesinin ihracat yaptığı görülmektedir. Dolayısıyla uluslararası pazarla ilgili sağlıklı bir yorum yapmak zordur.

Tablo 2.56. Farklılaştırma Stratejisi Değişkeninin Pazarın Boyutları Açısından Farklılıklarının Mann-Whitney U Testi ile Karşılaştırılması

	Grup	Ortalama Sırası	Anlamlılık Düzeyi (sig)
Farklılaştırma Stratejisi	Yerel	193,12	,001
	Bölgesel	233,36	
	Yerel	146,14	,000
	Ulusal	209,57	
	Yerel	138,48	,042
	Uluslararası	232,83	
	Bölgesel	79,82	,056
	Ulusal	98,57	
	Bölgesel	69,70	,112
	Uluslararası	107,00	
	Ulusal	15,43	,276
	Uluslararası	21,33	

Tablo 2.56'ya bakıldığında, farklılaştırma stratejisindeki anlamlı farklılığın yerel ile bölgesel, yerel ile ulusal, yerel ile uluslararası pazar boyutları arasında olduğu tespit edilmiştir. Sonuçlar ve ortalama sıraları ikili olarak incelendiğinde, pazarın boyutu arttıkça (genişledikçe) ortalama sıralarında arttığı görülmektedir. Dolayısıyla araştırmanın katılımcılarının işi büyütüp pazarın boyutunu genişletmesiyle birlikte farklılaştırma stratejilerini uyguladıkları aşikârdır. Çünkü pazarın boyutunun genişlemesi ile birlikte rekabetin şiddetide artmakta ve yöneticiler artan rekabete yenilikle birlikte farklılaştırma stratejisi uygulayarak karşılık vermektedir.

Tablo 2.57. İşletme Performansı Değişkeninin Pazarın Boyutları Açısından Farklılıklarının Mann-Whitney U Testi ile Karşılaştırılması

	Grup	Ortalama Sırası	Anlamlılık Düzeyi (sig)
İşletme Performansı	Yerel	207,23	,861
	Bölgesel	205,04	
	Yerel	147,98	,012
	Ulusal	191,48	
	Yerel	138,28	,015
	Uluslararası	251,33	
	Bölgesel	78,81	,012
	Ulusal	103,50	
	Bölgesel	69,27	,015
	Uluslararası	126,50	
	Ulusal	15,11	,093
	Uluslararası	24,33	

İşletme performansının hangi pazar boyutu arasında farklılaştığına ilişkin Tablo 2.57'deki sonuçlara bakıldığında, farkın yerel ile ulusal, yerel ile uluslararası, bölgesel ile ulusal, bölgesel ile uluslararası pazarlar arasında olduğu görülmektedir. Sonuçlar ve ortalama sıraları ikili olarak incelendiğinde, pazar boyutu arttıkça (genişledikçe) ortalama sıralarında arttığı görülmektedir. Dolayısıyla araştırmanın katılımcılarının işi büyütüp pazarın boyutunu genişletmesiyle birlikte işletme performanslarının arttığı söylenebilir.

Tablo 2.58. Yenilik Performansı Değişkeninin Pazarın Boyutları Açısından Farklılıklarının Mann-Whitney U Testi ile Karşılaştırılması

	Grup	Ortalama Sırası	Anlamlılık Düzeyi (sig)
Yenilik Performansı	Yerel	206,21	,944
	Bölgesel	207,08	
	Yerel	149,63	,137
	Ulusal	175,32	
	Yerel	138,16	,008
	Uluslararası	262,17	
	Bölgesel	80,53	,139
	Ulusal	95,11	
	Bölgesel	69,12	,006
	Uluslararası	133,50	
	Ulusal	14,79	,023
	Uluslararası	27,33	

Tablo 2.58. incelendiğinde, yenilik performansındaki anlamlı farklılık yerel ile uluslararası, bölgesel ile uluslararası, ulusal ile uluslararası pazar arasında olduğu anlaşılmaktadır. Sonuçlar ve ortalama sıraları ikili olarak incelendiğinde, pazar boyutu arttıkça ortalama sıralarında arttığı görülmektedir. Dolayısıyla araştırmanın katılımcılarının işi büyütüp pazarın boyutunu genişletmesiyle birlikte yenilik performanslarının arttığı söylenebilir. Başka bir ifadeyle, pazar büyüdükçe rekabetin şiddeti artmakta ve işletmeler artan rekabete yenilik yaparak ya da farklılaştırma stratejileri uygulayarak karşılık vermektedir. Bu durumun muhtemel sonucu olarak, işletmelerin yenilik performansları da artmaktadır.

2.8.6. Sektör Değişkeni Açısından Girişimci Liderlik, Girişimci Düşünme Biçimleri, Rekabet Stratejileri ve Performans

Sektöre göre yöneticilerin, girişimci liderlik, girişimci düşünme biçimleri, rekabet stratejileri ve performans algılarının farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için yapılan Kruskal-Wallis H testi sonuçları Tablo 2.59’da verilmiştir.

Tablo 2.59. Sektör Değişkeni Açısından Kruskal-Wallis H Testi ile Belirlenen Farklılıklar

Değişken	Grup	N	Ortalama Sırası	Anlamlılık Düzeyi (sig)
Girişimci L.	Mobilya	52	187,24	,000
	İnşaat	133	193,40	
	Oto Y.P.	58	266,62	
	Oto Satış	34	240,04	
	Marketler	61	239,82	
	Tekstil	44	237,02	
	Unlu mamüller	28	191,11	
	Eğitim	33	268,26	
Ayr. Düş.	Mobilya	52	196,32	,000
	İnşaat	133	193,09	
	Oto Y.P.	58	243,15	
	Oto Satış	34	243,04	
	Marketler	61	237,75	
	Tekstil	44	222,78	
	Unlu mamüller	28	205,86	
	Eğitim	33	303,67	
Uyg. Düş.	Mobilya	52	205,34	,418
	İnşaat	133	217,23	
	Oto Y.P.	58	208,12	
	Oto Satış	34	261,76	
	Marketler	61	224,05	
	Tekstil	44	232,99	
	Unlu mamüller	28	205,68	
	Eğitim	33	246,33	
Zor. Düş.	Mobilya	52	299,02	,000
	İnşaat	133	225,36	
	Oto Y.P.	58	147,03	
	Oto Satış	34	235,53	
	Marketler	61	224,53	
	Tekstil	44	237,18	
	Unlu mamüller	28	196,20	
	Eğitim	33	201,91	
Gir. Düş. Biç.	Mobilya	52	245,48	,013
	İnşaat	133	209,50	
	Oto Y.P.	58	175,29	
	Oto Satış	34	261,97	
	Marketler	61	232,60	
	Tekstil	44	240,89	
	Unlu mamüller	28	200,39	
	Eğitim	33	249,85	

Tablo 2.59. (Devamı)

Maliyet L.	Mobilya	52	252,59	,000
	İnşaat	133	220,92	
	Oto Y.P.	58	278,14	
	Oto Satış	34	219,59	
	Marketler	61	203,83	
	Tekstil	44	167,05	
	Unlu mamüller	28	170,29	
	Eğitim	33	232,73	
Fark. Stra.	Mobilya	52	164,15	,000
	İnşaat	133	213,16	
	Oto Y.P.	58	205,50	
	Oto Satış	34	238,51	
	Marketler	61	269,57	
	Tekstil	44	277,57	
	Unlu mamüller	28	187,88	
	Eğitim	33	227,71	
Rekabet. S.	Mobilya	52	200,13	,004
	İnşaat	133	212,27	
	Oto Y.P.	58	249,74	
	Oto Satış	34	242,71	
	Marketler	61	255,83	
	Tekstil	44	215,28	
	Unlu mamüller	28	144,73	
	Eğitim	33	237,55	
İş. Per.	Mobilya	52	97,23	,000
	İnşaat	133	203,07	
	Oto Y.P.	58	217,52	
	Oto Satış	34	231,72	
	Marketler	61	284,44	
	Tekstil	44	268,44	
	Unlu mamüller	28	324,80	
	Eğitim	33	228,18	
Yenilik Per.	Mobilya	52	102,67	,000
	İnşaat	133	204,64	
	Oto Y.P.	58	200,22	
	Oto Satış	34	217,81	
	Marketler	61	288,08	
	Tekstil	44	300,10	
	Unlu mamüller	28	285,75	
	Eğitim	33	242,20	

Kruskal-Wallis H testi sonucunda girişimci liderlik, ayrıntılarıyla düşünme, zorlayıcı düşünme, maliyet liderliği, farklılaştırma stratejisi, rekabet stratejileri, işletme performansı ve yenilik performansı değişkenlerinin sektöre göre farklılaştığı saptanmıştır. Girişimci liderlik açısından tablo incelendiğinde, ortalama sırası en yüksek olan katılımcıların eğitim sektörü ($x=268,26$) grubundakiler, en düşük ortalama sırasına sahip olanların mobilya ($x=187,26$) grubundaki katılımcılar olduğu görülmektedir. Ayrıntılarıyla düşünme açısından tablo incelendiğinde, ortalama sırası en yüksek olan katılımcıların eğitim ($x=303,67$) grubundakiler, en düşük ortalama sırasına sahip olanların inşaat ($x=193,09$) grubundaki katılımcılar olduğu görülmektedir. Zorlayıcı düşünme açısından tablo incelendiğinde, ortalama sırası en yüksek olan katılımcıların mobilya ($x=299,02$) grubundakiler, en düşük ortalama sırasına sahip olanların oto yedek parça ($x=147,03$) grubundaki katılımcılar olduğu görülmektedir. Girişimci düşünme biçimi açısından tablo incelendiğinde, ortalama sırası en yüksek olan katılımcıların oto satış ($x=261,97$) grubundakiler, en düşük ortalama sırasına sahip olanların oto yedek parça ($x=175,29$) grubundaki katılımcılar olduğu görülmektedir. Maliyet liderliği açısından tablo incelendiğinde ortalama sırası en yüksek olan katılımcıların oto yedek parça ($x=278,14$) grubundakiler, en düşük ortalama sırasına sahip olanların tekstil ($x=167,05$) grubundaki katılımcılar olduğu anlaşılmıştır. Farklılaştırma stratejisi açısından tablo incelendiğinde, ortalama sırası en yüksek olan katılımcıların tekstil ($x=277,57$) grubundakiler, en düşük ortalama sırasına sahip olanların mobilya ($x=164,15$) grubundaki katılımcılar olduğu anlaşılmıştır. Rekabet stratejileri açısından tablo incelendiğinde, ortalama sırası en yüksek olan katılımcıların marketler ($x=255,83$) grubundakiler, en düşük ortalama sırasına sahip olanların unlu mamüller ($x=215,28$) grubundaki katılımcılar olduğu anlaşılmıştır. İşletme performansı açısından tablo incelendiğinde, ortalama sırası en yüksek olan katılımcıların unlu mamüller ($x=324,80$) grubundakiler, en düşük ortalama sırasına sahip olanların mobilya ($x=97,23$) grubundaki katılımcılar olduğu görülmektedir. Yenilik performansı açısından tablo incelendiğinde, ortalama sırası en yüksek olan katılımcıların tekstil ($x=300,10$) grubundakiler, en düşük ortalama sırasına sahip olanların mobilya ($x=102,67$) grubundaki katılımcılar olduğu saptanmıştır. Bu anlamlı farklılığın hangi sektör grupları arasında bulunduğunu görmek amacıyla, her bir sektör grubunun diğer sektör

gruplarıyla ikili eşleştirilmeleri yapılarak, Mann-Whitney U Testi uygulanmış ve elde edilen sonuçlar aşağıdaki tablolarda gösterilmiştir.

Tablo 2.60. Girişimci Liderlik Değişkeninin Sektör Açısından Farklılıklarının Mann-Whitney U Testi ile Karşılaştırılması

	Grup	Ortalama Sırası	Anlamlılık Düzeyi (sig)
Girişimci Liderlik	Mobilya	91,21	,774
	İnşaat	93,70	
	Mobilya	45,81	,002
	Oto Y.P.	64,19	
	Mobilya	39,25	,048
	Oto Satış	50,00	
	Mobilya	49,63	,026
	Marketler	63,28	
	Mobilya	43,16	,039
	Tekstil	54,81	
	Mobilya	40,08	,823
	Unlu mamüller	41,29	
	Mobilya	37,10	,005
	Eğitim	52,30	
	İnşaat	86,88	,000
	Oto Y.P.	116,92	
	İnşaat	80,31	,049
	Oto Satış	98,44	
	İnşaat	90,98	,016
	Marketler	111,70	
	İnşaat	84,53	,042
	Tekstil	102,51	
	İnşaat	80,96	,980
	Unlu mamüller	81,20	
	İnşaat	78,05	,003
	Eğitim	105,48	
	Oto Y.P.	48,80	,269
	Oto Satış	42,57	
	Oto Y.P.	64,32	,174
	Marketler	55,89	
	Oto Y.P.	54,92	,171
	Tekstil	46,99	
	Oto Y.P.	48,23	,010
	Unlu mamüller	33,70	

Tablo 2.60. (Devamı)

Oto Y.P.	46,23	,909
Eğitim	45,59	
Oto Satış	48,00	1,000
Marketler	48,00	
Oto Satış	39,84	,906
Tekstil	39,24	
Oto Satış	34,63	,127
Unlu mamüller	27,70	
Oto Satış	31,56	,289
Eğitim	36,52	
Marketler	53,39	,877
Tekstil	52,47	
Marketler	48,35	,067
Unlu mamüller	37,70	
Marketler	45,20	,259
Eğitim	51,74	
Tekstil	39,70	,100
Unlu mamüller	31,46	
Tekstil	36,31	,215
Eğitim	42,59	
Unlu mamüller	25,07	,015
Eğitim	36,03	

Tablo 2.60 incelendiğinde, girişimci liderlikteki anlamlı farklılığın mobilya ile oto yedek parça, mobilya ile oto satış, mobilya ile marketler, mobilya ile tekstil, mobilya ile eğitim, inşaat ile oto yedek parça, inşaat ile oto satış, inşaat ile marketler, inşaat ile tekstil, inşaat ile eğitim, oto yedek parça ile unlu mamüller, unlu mamüller ile eğitim sektörü arasında olduğu tespit edilmiştir. Sonuçlar ve ortalama sıraları ikili olarak incelendiğinde, mobilya sektöründe çalışan yöneticilerin girişimci liderlik özelliklerinin diğer sektörlerden daha düşük olduğu görülmektedir. Bunun sebebi mobilya sektöründe çalışan yöneticilerin eğitim düzeyinin diğer sektördeki yöneticilere göre daha düşük olmasından kaynaklanabilir. Yapılan çapraz tablolar testi sonucunda, 52 mobilya yöneticisinin 45 tanesinin ilköğretim ve lise mezunu olduğu görülmüştür. Bu sonuca göre, diğer sektördeki yöneticilere göre mobilya sektöründe çalışan yöneticilerin eğitim düzeyinin yüzde olarak daha düşük olduğu söylenebilir. Çapraz tablolarla ilgili sonuçlar Ek 12’de sunulmuştur.

Tablo 2.61. Ayrıntılarıyla Düşünme Değişkeninin Sektör Açısından Farklılıklarının Mann-Whitney U Testi ile Karşılaştırılması

	Grup	Ortalama Sırası	Anlamlılık Düzeyi (sig)
Ayrıntılarıyla Düşünme	Mobilya	92,84	,979
	İnşaat	93,06	
	Mobilya	49,65	,067
	Oto Y.P.	60,74	
	Mobilya	39,72	,081
	Oto Satış	49,28	
	Mobilya	51,66	,108
	Marketler	61,55	
	Mobilya	45,96	,330
	Tekstil	51,50	
	Mobilya	39,93	,765
	Unlu mamüller	41,55	
	Mobilya	35,55	,000
	Eğitim	54,74	
	İnşaat	89,64	,015
	Oto Y.P.	110,58	
	İnşaat	79,78	,025
	Oto Satış	100,50	
	İnşaat	91,20	,020
	Marketler	111,24	
	İnşaat	86,03	,177
	Tekstil	97,99	
	İnşaat	80,16	,616
	Unlu mamüller	85,00	
	İnşaat	75,22	,000
	Eğitim	116,88	
	Oto Y.P.	46,65	,945
	Oto Satış	46,25	
	Oto Y.P.	60,97	,764
	Marketler	59,08	
	Oto Y.P.	53,61	,405
	Tekstil	48,72	
	Oto Y.P.	45,77	,223
	Unlu mamüller	38,80	
	Oto Y.P.	41,84	,044
	Eğitim	53,32	
	Oto Satış	48,40	,916
	Marketler	47,78	

Tablo 2.61. (Devamı)

Oto Satış	41,35	,524
Tekstil	38,07	
Oto Satış	33,76	,274
Unlu mamüller	28,75	
Oto Satış	28,50	,018
Eğitim	39,67	
Marketler	54,65	,512
Tekstil	50,72	
Marketler	47,01	,277
Unlu mamüller	40,63	
Marketler	42,45	,014
Eğitim	56,83	
Tekstil	37,78	,512
Unlu mamüller	34,48	
Tekstil	33,01	,006
Eğitim	46,98	
Unlu mamüller	23,64	,003
Eğitim	37,24	

Tablo 2.61'e bakıldığında, ayrıntılarıyla düşünme değişkenindeki anlamlı farklılığın mobilya ile eğitim, inşaat ile oto yedek parça, inşaat ile oto satış, inşaat ile marketler, inşaat ile eğitim, oto yedek parça ile eğitim, oto satış ile eğitim, tekstil ile eğitim, unlu mamüller ile eğitim sektörleri arasında olduğu saptanmıştır. Sonuçlar ve ortalama sıraları ikili olarak incelendiğinde, eğitim sektöründe çalışan yöneticilerin ayrıntılarıyla düşünme özelliklerinin diğer sektörlerden daha yüksek olduğu anlaşılmaktadır. Bunun sebebi, eğitim sektöründe çalışan yöneticilerin eğitim düzeyinin diğer sektördeki yöneticilere göre daha yüksek olmasından kaynaklanabilir. Yapılan çapraz tablolar testi sonucunda 33 eğitim sektöründe (kurslar) görev yapan yöneticilerin 28 tanesinin üniversite mezunu olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuca göre, diğer sektördeki yöneticilere oranla eğitim sektöründe çalışan yöneticilerin eğitim düzeyinin yüzde olarak daha yüksek olduğu söylenebilir. Bununla birlikte sonuçlar yaş açısından da incelendiğinde, eğitim sektöründe çalışan 33 yöneticinin 30 tanesinin girişimcilik için en iyi yaş aralığı olan 26-45 yaş aralığında olduğu görülmektedir. Sonuç olarak, eğitim sektöründe çalışan yöneticilerin hem eğitim düzeylerinin hem de yaşlarının

ayrıntlarıyla düşünme biçimi değişkeni üzerinde etkili olduğu anlaşılmaktadır. Çapraz tablolarla ilgili sonuçlar, Ek 11 ve Ek 12’de sunulmuştur.

Tablo 2.62. Zorlayıcı Düşünme Değişkeninin Sektör Açısından Farklılıklarının Mann-Whitney U Testi ile Karşılaştırılması

	Grup	Ortalama Sırası	Anlamlılık Düzeyi (sig)
Zorlayıcı Düşünme	Mobilya	113,48	,001
	İnşaat	84,99	
	Mobilya	74,63	,000
	Oto Y.P.	38,34	
	Mobilya	49,98	,003
	Oto Satış	33,59	
	Mobilya	67,29	,002
	Marketler	48,23	
	Mobilya	56,30	,003
	Tekstil	39,28	
	Mobilya	46,91	,001
	Unlu mamüller	28,59	
	Mobilya	49,42	,003
	Eğitim	32,88	
	İnşaat	105,71	,000
	Oto Y.P.	73,74	
	İnşaat	83,16	,657
	Oto Satış	87,28	
	İnşaat	97,59	,973
	Marketler	97,30	
	İnşaat	88,09	,680
	Tekstil	91,76	
	İnşaat	82,59	,344
	Unlu mamüller	73,43	
	İnşaat	85,22	,354
	Eğitim	76,56	
	Oto Y.P.	38,20	,000
	Oto Satış	60,66	
	Oto Y.P.	49,63	,001
	Marketler	69,86	
	Oto Y.P.	41,17	,000
	Tekstil	65,11	
	Oto Y.P.	39,98	,060
	Unlu mamüller	50,79	

Tablo 2.62. (Devamı)

Oto Y.P.	42,96	,145
Eğitim	51,35	
Oto Satış	49,22	,747
Marketler	47,32	
Oto Satış	38,40	,704
Tekstil	40,35	
Oto Satış	34,99	,093
Unlu mamüller	27,27	
Oto Satış	36,40	,306
Eğitim	31,53	
Marketler	51,84	,646
Tekstil	54,60	
Marketler	46,93	,299
Unlu mamüller	40,80	
Marketler	49,06	,451
Eğitim	44,62	
Tekstil	39,70	,102
Unlu mamüller	31,46	
Tekstil	41,36	,283
Eğitim	35,85	
Unlu mamüller	30,86	,954
Eğitim	31,12	

Zorlayıcı düşünme biçiminin hangi sektör aralığında farklılaştığına ilişkin Tablo 2.62'deki sonuçlarına bakıldığında, farkın mobilya ile inşaat, mobilya ile oto yedek parça, mobilya ile oto satış, mobilya ile marketler, mobilya ile tekstil, mobilya ile unlu mamüller, mobilya ile eğitim, inşaat ile oto yedek parça, oto yedek parça ile oto satış, oto yedek parça ile marketler, oto yedek parça ile tekstil grupları arasında olduğu görülmektedir. Tabloya göre, mobilya sektöründe çalışan yöneticilerin diğerlerine oranla zorlayıcı düşünme biçimleri daha yüksektir. Dolayısıyla mobilya sektöründe çalışan yöneticilerin girişimci düşünme biçimlerinden zorlayıcı düşünmeye daha fazla sahip oldukları söylenebilir. Bu durum yöneticilerin deneyim sürelerinden ve yaş ortalamalarının yüksek olmasından kaynaklanabilir. Yapılan çapraz tablolar analizinde mobilya sektöründe çalışan yöneticilerin yaş ortalamaların ve deneyim sürelerinin yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuca göre, deneyim süresinin ve yaşın artmasıyla

birlikte yöneticilerin çevresindeki insanların görüşlerini daha fazla dikkate aldıkları anlaşılmaktadır. Çapraz tablolarla ilgili sonuçlar, Ek 11 ve Ek 13'te sunulmuştur.

Tablo 2.63. Girişimci Düşünme Biçimi Değişkeninin Sektör Açısından Farklılıklarının Mann-Whitney U Testi ile Karşılaştırılması

	Grup	Ortalama Sırası	Anlamlılık Düzeyi (sig)
Girişimci Düşünme Biçimi	Mobilya	103,42	,098
	İnşaat	88,92	
	Mobilya	64,51	,005
	Oto Y.P.	47,42	
	Mobilya	42,70	,714
	Oto Satış	44,72	
	Mobilya	58,98	,553
	Marketler	55,31	
	Mobilya	48,96	,860
	Tekstil	47,95	
	Mobilya	43,22	,153
	Unlu mamüller	35,45	
	Mobilya	42,68	,882
	Eğitim	43,50	
	İnşaat	100,53	,086
	Oto Y.P.	85,61	
	İnşaat	79,63	,021
	Oto Satış	101,10	
	İnşaat	94,33	,245
	Marketler	104,41	
	İnşaat	85,94	,166
	Tekstil	98,26	
	İnşaat	81,64	,704
	Unlu mamüller	77,96	
	İnşaat	80,51	,107
	Eğitim	95,55	
	Oto Y.P.	39,17	,001
	Oto Satış	59,00	
	Oto Y.P.	52,15	,015
	Marketler	67,47	
	Oto Y.P.	45,13	,012
	Tekstil	59,90	
	Oto Y.P.	42,26	,507
	Unlu mamüller	46,07	

Tablo 2.63. (Devamı)

Oto Y.P.	40,55	,009
Eğitim	55,58	
Oto Satış	51,46	,361
Marketler	46,07	
Oto Satış	41,01	,603
Tekstil	38,33	
Oto Satış	35,21	,074
Unlu mamüller	27,00	
Oto Satış	34,47	,841
Eğitim	33,52	
Marketler	52,11	,723
Tekstil	54,24	
Marketler	46,87	,314
Unlu mamüller	40,93	
Marketler	46,36	,582
Eğitim	49,61	
Tekstil	38,98	,208
Unlu mamüller	32,61	
Tekstil	38,23	,726
Eğitim	40,03	
Unlu mamüller	27,38	,141
Eğitim	34,08	

Tablo 2.63 incelendiğinde, girişimci düşünme biçimleri açısından anlamlı farklılığın mobilya ile oto yedek parça, inşaat ile oto satış, oto yedek parça ile oto satış, oto yedek parça ile marketler, oto yedek parça ile tekstil, oto yedek parça ile eğitim sektörü arasında olduğu tespit edilmiştir. Sonuçlar ve ortalama sıraları ikili olarak incelendiğinde, oto yedek parça sektöründe çalışan yöneticilerin girişimci düşünme biçimi özelliklerinin diğer sektörlerden daha düşük olduğu görülmektedir. Başka bir ifadeyle oto yedek parça sektöründe çalışan yöneticilerin girişimci düşünme biçimlerini diğer sektörlerle oranla daha az kullandıkları söylenebilir. Bunun sebebi, oto yedek parça sektöründe çalışan yöneticilerin eğitim düzeyinin diğer sektördeki yöneticilere göre daha düşük olmasından kaynaklanabilir. Yapılan çapraz tablolar testi sonucunda 58 oto yedek parça alım, satımı ve tamiriyle uğraşan işletme yöneticisinin 39 tanesinin ilköğretim ve lise mezunu olduğu tespit edilmiştir. Elde edilen sonuçlara göre eğitimin girişimci

düşünme biçimleri üzerinde etkili olacağı aşikârdır. Çapraz tablolarla ilgili sonuçlar, Ek12’de sunulmuştur.

Tablo 2.64. Maliyet Liderliği Değişkeninin Sektör Açısından Farklılıklarının Mann-Whitney U Testi ile Karşılaştırılması

	Grup	Ortalama Sırası	Anlamlılık Düzeyi (sig)
Maliyet Liderliği	Mobilya	102,33	,134
	İnşaat	89,35	
	Mobilya	52,23	,302
	Oto Y.P.	58,43	
	Mobilya	45,91	,261
	Oto Satış	39,81	
	Mobilya	64,02	,034
	Marketler	51,02	
	Mobilya	56,92	,001
	Tekstil	38,55	
	Mobilya	45,70	,006
	Unlu mamuller	30,84	
	Mobilya	44,47	,485
	Eğitim	40,68	
	İnşaat	88,65	,005
	Oto Y.P.	112,84	
	İnşaat	84,09	,960
	Oto Satış	83,63	
	İnşaat	99,92	,371
	Marketler	92,22	
	İnşaat	94,16	,019
	Tekstil	73,40	
	İnşaat	84,13	,061
	Unlu mamuller	66,14	
	İnşaat	82,61	,626
	Eğitim	87,11	
	Oto Y.P.	51,72	,013
	Oto Satış	37,59	
	Oto Y.P.	70,66	,001
	Marketler	49,86	
	Oto Y.P.	61,88	,000
	Tekstil	37,82	
	Oto Y.P.	49,68	,001
	Unlu mamuller	30,70	

Tablo 2.64. (Devamı)

Oto Y.P.	49,91	,058
Eğitim	39,12	
Oto Satış	50,50	,504
Marketler	46,61	
Oto Satış	45,63	,034
Tekstil	34,76	
Oto Satış	34,90	,098
Unlu mamuller	27,38	
Oto Satış	32,53	,522
Eğitim	35,52	
Marketler	57,14	,098
Tekstil	47,26	
Marketler	47,70	,142
Unlu mamuller	39,11	
Marketler	45,28	,277
Eğitim	51,61	
Tekstil	36,41	,963
Unlu mamuller	36,64	
Tekstil	33,85	,019
Eğitim	45,86	
Unlu mamuller	26,48	,064
Eğitim	34,83	

Tablo 2.64 incelendiğinde, maliyet liderliğindeki anlamlı farklılığın mobilya ile marketler, mobilya ile tekstil, mobilya ile unlu mamuller, inşaat ile oto yedek parça, oto yedek parça ile oto satış, oto yedek parça ile marketler, oto yedek parça ile tekstil, oto yedek parça ile unlu mamuller, oto satış ile tekstil, tekstil ile eğitim sektörü arasında olduğu görülmektedir. Sonuçlar ve ortalama sıraları ikili olarak incelendiğinde, oto yedek parça sektöründe çalışan yöneticilerin maliyet liderliği uygulama oranının diğer sektörlerle göre yüksek olduğu anlaşılmaktadır. Başka bir ifadeyle, oto yedek parça işiyle uğraşan yöneticiler diğer sektörlerle göre daha fazla maliyet liderliği stratejisi uygulamayı tercih etmektedir. Bunun sebebi, oto yedek parça sektöründe çalışan yöneticilerin eğitim düzeylerinin daha düşük olmasından kaynaklanabilir. Eğitim düzeyi düşük olan yöneticiler genellikle yeniliklere ayak uyduramayıp risk almaktan kaçınabilir. Yapılan çapraz tablolar testi sonucunda, 58 oto yedek parça alım, satımı ve tamiriyle uğraşan işletme yöneticisinin 39 tanesinin ilkökul ve lise mezunu olduğu

saptanmıştır. Elde edilen sonuçlara göre, eğitimin maliyet liderliği üzerinde etkili olacağı aşikârdır. Çapraz tablolarla ilgili sonuçlar Ek 12’de sunulmuştur.

Tablo 2.65. Farklılaştırma Stratejisi Değişkeninin Sektör Açısından Farklılıklarının Mann-Whitney U Testi ile Karşılaştırılması

	Grup	Ortalama Sırası	Anlamlılık Düzeyi (sig)
Farklılaştırma Stratejisi	Mobilya	77,04	,011
	İnşaat	99,24	
	Mobilya	50,06	,088
	Oto Y.P.	60,38	
	Mobilya	37,09	,003
	Oto Satış	53,31	
	Mobilya	42,11	,000
	Marketler	69,70	
	Mobilya	38,21	,000
	Tekstil	60,66	
	Mobilya	40,27	,903
	Unlu mamuller	40,93	
	Mobilya	38,38	,029
	Eğitim	50,27	
	İnşaat	97,09	,679
	Oto Y.P.	93,51	
	İnşaat	81,93	,270
	Oto Satış	92,09	
	İnşaat	89,27	,002
	Marketler	115,43	
	İnşaat	82,44	,003
	Tekstil	108,82	
	İnşaat	82,85	,269
	Unlu mamuller	72,20	
	İnşaat	82,33	,525
	Eğitim	88,23	
	Oto Y.P.	43,66	,179
	Oto Satış	51,35	
	Oto Y.P.	50,77	,004
	Marketler	68,78	
	Oto Y.P.	44,37	,005
	Tekstil	60,90	
	Oto Y.P.	45,27	,342
	Unlu mamuller	39,84	

Tablo 2.65. (Devamı)

Oto Y.P.	44,55	,485
Eğitim	48,55	
Oto Satış	42,76	,162
Marketler	50,92	
Oto Satış	34,75	,100
Tekstil	43,17	
Oto Satış	34,59	,136
Unlu mamuller	27,75	
Oto Satış	34,66	,776
Eğitim	33,32	
Marketler	51,04	,432
Tekstil	55,72	
Marketler	49,11	,026
Unlu mamuller	36,05	
Marketler	50,59	,132
Eğitim	41,79	
Tekstil	40,58	,037
Unlu mamuller	30,09	
Tekstil	42,73	,089
Eğitim	34,03	
Unlu mamuller	28,02	,224
Eğitim	33,53	

Tablo 2.65'e bakıldığında, farklılaştırma stratejisindeki anlamlı farklılığın mobilya ile inşaat, mobilya ile oto satış, mobilya ile marketler, mobilya ile tekstil, mobilya ile eğitim, inşaat ile marketler, inşaat ile tekstil, oto yedek parça ile marketler, oto yedek parça ile tekstil, marketler ile unlu mamuller, tekstil ile unlu mamuller sektörü arasında olduğu tespit edilmiştir. Sonuçlar ve ortalama sıraları ikili olarak incelendiğinde, en düşük ortalamaya mobilya sektöründe çalışan yöneticilerin sahip olduğu anlaşılmaktadır. Başka bir ifadeyle, farklılaştırma stratejisini en az uygulayan sektörün mobilya sektörü olduğunu söyleyebiliriz. Bu durum yöneticilerin deneyim sürelerinden ve yaş ortalamalarından kaynaklanabilir. Yöneticilerin yaşlarının yüksek olması onların yeniliklere ve farklılıklara uyum sağlamasını zorlaştırmaktadır. Bu sebeple risk almak istemeyen yöneticiler farklılaştırma stratejisi uygulamayı tercih etmeyecektir. Çapraz tablolarla ilgili sonuçlar, Ek 11 ve Ek 13'te sunulmuştur.

Tablo 2.66. Rekabet Stratejileri Değişkeninin Sektör Açısından Farklılıklarının Mann-Whitney U Testi ile Karşılaştırılması

	Grup	Ortalama Sırası	Anlamlılık Düzeyi (sig)
Rekabet Stratejileri	Mobilya	88,85	,507
	İnşaat	94,62	
	Mobilya	49,03	,043
	Oto Y.P.	61,30	
	Mobilya	40,37	,147
	Oto Satış	48,29	
	Mobilya	49,00	,016
	Marketler	63,82	
	Mobilya	47,25	,631
	Tekstil	49,98	
	Mobilya	44,54	,033
	Unlu mamuller	33,00	
	Mobilya	40,11	,172
	Eğitim	47,56	
	İnşaat	90,97	,056
	Oto Y.P.	107,53	
	İnşaat	81,58	,198
	Oto Satış	93,49	
	İnşaat	91,39	,024
	Marketler	110,83	
	İnşaat	88,55	,839
	Tekstil	90,35	
	İnşaat	85,49	,008
	Unlu mamuller	59,68	
	İnşaat	81,67	,323
	Eğitim	90,86	
	Oto Y.P.	47,03	,801
	Oto Satış	45,59	
	Oto Y.P.	59,34	,837
	Marketler	60,63	
	Oto Y.P.	54,82	,191
	Tekstil	47,13	
	Oto Y.P.	49,78	,001
	Unlu mamuller	30,48	
	Oto Y.P.	46,94	,651
	Eğitim	44,35	
	Oto Satış	46,18	,628
	Marketler	49,02	

Tablo 2.66. (Devamı)

Oto Satış	42,49	,304
Tekstil	37,19	
Oto Satış	37,50	,004
Unlu mamuller	24,21	
Oto Satış	34,18	,940
Eğitim	33,82	
Marketler	56,85	,125
Tekstil	47,66	
Marketler	51,72	,000
Unlu mamuller	30,36	
Marketler	48,96	,478
Eğitim	44,80	
Tekstil	40,68	,033
Unlu mamuller	29,93	
Tekstil	37,30	,438
Eğitim	41,27	
Unlu mamuller	24,07	,005
Eğitim	36,88	

Rekabet stratejilerinin hangi sektör aralığında farklılaştığına ilişkin Tablo 2.66'daki sonuçlarına bakıldığında, farkın mobilya ile oto yedek parça, mobilya ile marketler, mobilya ile unlu mamuller, inşaat ile marketler, inşaat ile unlu mamuller, oto yedek parça ile unlu mamuller, oto satış ile unlu mamuller, marketler ile unlu mamuller, tekstil ile unlu mamuller, unlu mamuller ile eğitim sektörü arasında olduğu görülmektedir. Rekabet stratejilerinin ayrı ayrı boyutları (maliyet liderliği ve farklılaştırma stratejileri) bir önceki tablolarda ele alınmış ve ayrıntılı açıklamalar yapılmıştır. Maliyet liderliği için Tablo 2.64'e ve farklılaştırma stratejileri için Tablo 2.65'e bakınız.

Tablo 2.67. İşletme Performansı Değişkeninin Sektör Açısından Farklılıklarının Mann-Whitney U Testi ile Karşılaştırılması

	Grup	Ortalama Sırası	Anlamlılık Düzeyi (sig)
İşletme Performansı	Mobilya	56,04	,000
	İnşaat	107,45	
	Mobilya	37,93	,000
	Oto Y.P.	71,25	
	Mobilya	32,29	,000
	Oto Satış	60,65	
	Mobilya	35,44	,000
	Marketler	75,38	
	Mobilya	32,83	,000
	Tekstil	67,02	
	Mobilya	28,44	,000
	Unlu mamuller	62,89	
	Mobilya	33,26	,000
	Eğitim	58,35	
	İnşaat	93,88	,421
	Oto Y.P.	100,86	
	İnşaat	81,20	,137
	Oto Satış	94,97	
	İnşaat	85,92	,000
	Marketler	122,75	
	İnşaat	82,34	,003
	Tekstil	109,14	
	İnşaat	72,64	,000
	Unlu mamuller	120,73	
	İnşaat	81,65	,320
	Eğitim	90,94	
	Oto Y.P.	45,51	,641
	Oto Satış	48,19	
	Oto Y.P.	49,83	,002
	Marketler	69,67	
	Oto Y.P.	46,16	,036
	Tekstil	58,55	
	Oto Y.P.	36,13	,000
	Unlu mamuller	58,77	
	Oto Y.P.	44,78	,559
	Eğitim	48,14	
	Oto Satış	39,21	,020
	Marketler	52,90	

Tablo 2.67. (Devamı)

Oto Satış	35,15	,135
Tekstil	42,86	
Oto Satış	24,66	,001
Unlu mamuller	39,80	
Oto Satış	33,90	,965
Eğitim	34,11	
Marketler	54,63	,517
Tekstil	50,74	
Marketler	43,02	,284
Unlu mamuller	49,32	
Marketler	52,09	,026
Eğitim	39,02	
Tekstil	32,91	,067
Unlu mamuller	42,14	
Tekstil	42,23	,143
Eğitim	34,70	
Unlu mamuller	38,14	,004
Eğitim	24,94	

Tablo 2.67'ye bakıldığında, işletme performansındaki anlamlı farklılığın mobilya ile inşaat, mobilya ile oto yedek parça, mobilya ile oto satış, mobilya ile marketler, mobilya ile tekstil, mobilya ile unlu mamuller, mobilya ile eğitim, inşaat ile marketler, inşaat ile tekstil, inşaat ile unlu mamuller, oto satış ile marketler, oto satış ile unlu mamuller, marketler ile eğitim, unlu mamuller ile eğitim sektörü arasında olduğu anlaşılmaktadır. Sonuçlar ve ortalama sıraları ikili olarak incelendiğinde, en düşük ortalamanın mobilya sektöründe olduğu dikkat çekmektedir. Daha önce de bahsettiğimiz gibi mobilya sektöründe çalışan yöneticilerin diğer sektörlerle göre farklılaştırma stratejilerini uygulamaya eğilimli olmamaları bu sonuca sebep olmuş olabilir (Bknz. Tablo 2.65).

Tablo 2.68. Yenilik Performansı Değişkeninin Sektör Açısından Farklılıklarının Mann-Whitney U Testi ile Karşılaştırılması

	Grup	Ortalama Sırası	Anlamlılık Düzeyi (sig)
Yenilik Performansı	Mobilya	61,13	,000
	İnşaat	105,46	
	Mobilya	42,19	,000
	Oto Y.P.	67,43	
	Mobilya	31,77	,000
	Oto Satış	61,44	
	Mobilya	33,79	,000
	Marketler	76,79	
	Mobilya	30,26	,000
	Tekstil	70,06	
	Mobilya	29,91	,000
	Unlu mamuller	60,16	
	Mobilya	32,62	,000
	Eğitim	59,36	
	İnşaat	96,55	,834
	Oto Y.P.	94,74	
	İnşaat	82,59	,452
	Oto Satış	89,51	
	İnşaat	86,34	,000
	Marketler	121,83	
	İnşaat	79,17	,000
	Tekstil	118,73	
	İnşaat	75,95	,003
	Unlu mamuller	104,96	
	İnşaat	80,58	,114
	Eğitim	95,26	
	Oto Y.P.	44,67	,388
	Oto Satış	49,62	
	Oto Y.P.	48,00	,000
	Marketler	71,41	
	Oto Y.P.	41,43	,000
	Tekstil	64,77	
	Oto Y.P.	38,16	,004
	Unlu mamuller	54,57	
	Oto Y.P.	42,79	,122
	Eğitim	51,64	
	Oto Satış	36,47	,002
	Marketler	54,43	

Tablo 2.68. (Devamı)

Oto Satış	28,31	,000
Tekstil	48,15	
Oto Satış	26,15	,010
Unlu mamuller	38,00	
Oto Satış	31,31	,248
Eğitim	36,77	
Marketler	52,95	,984
Tekstil	53,07	
Marketler	45,29	,877
Unlu mamuller	44,38	
Marketler	51,39	,059
Eğitim	40,30	
Tekstil	36,76	,894
Unlu mamuller	36,09	
Tekstil	43,57	,037
Eğitim	32,91	
Unlu mamuller	34,59	,144
Eğitim	27,95	

Tablo 2.68 incelendiğinde, yenilik performansındaki anlamlı farklılığın mobilya ile inşaat, mobilya ile oto yedek parça, mobilya ile oto satış, mobilya ile marketler, mobilya ile tekstil, mobilya ile unlu mamuller, mobilya ile eğitim, inşaat ile marketler, inşaat ile tekstil, inşaat ile unlu mamuller, oto yedek parça ile marketler, oto yedek parça ile tekstil, oto yedek parça ile unlu mamuller, oto satış ile marketler, oto satış ile tekstil, oto satış ile unlu mamuller, tekstil ile eğitim sektörü arasında olduğu anlaşılmaktadır. Sonuçlar ve ortalama sıraları ikili olarak incelendiğinde, en düşük ortalamaya mobilya sektörünün sahip olduğu görülmektedir. Bunun sebebi daha öncede bahsettiğimiz gibi mobilya sektöründe çalışan yöneticilerin diğer sektörlerle göre rekabet stratejilerinden farklılaştırma stratejisini daha az tercih etmesi, eğitim seviyelerinin düşük olması ve yeniliklere açık olmamaları olabilir. İlgili çapraz tablolar, Ek 11., Ek12. ve Ek 13'te sunulmuştur.

DEĞERLENDİRME VE SONUÇ

Bu araştırmada girişimci liderlik ve girişimci düşünme biçimi gibi girişimcilik konularıyla, rekabet stratejilerinden maliyet liderliği ve farklılaştırma stratejileri gibi stratejik yönetim konuları bir araya getirilerek bu değişkenlerin işletme performansı üzerine etkisi incelenmiştir. Yapılan geniş çaplı literatür çalışması sonucunda, araştırmanın teorik alt yapısı oluşturulmuştur. Araştırmanın teorik kısmında ilk olarak girişimcilik ve stratejik girişimcilik kavramları ele alınmış; ileri sürülen stratejik girişimcilik modelleri sunulmuştur. Geliştirilen bu modellerin nihai amacı, yönetim literatüründeki diğer modeller gibi, rekabet avantajı sağlayarak işletme performansını ortalamanın üzerine çıkarmaktır. Bu sebeple araştırmada stratejik girişimcilik modellerinden esinlenilerek girişimci düşünme biçimi ve girişimci liderlik olgularının işletme performansı ile olan ilişkisinin araştırıldığı bir model tasarlanmıştır. Modelde ayrıca rekabet avantajı yaratmada en çok tercih edilen rekabet stratejilerinden maliyet liderliği ve farklılaştırma stratejilerinin aracı etkisi incelenmiştir. Böylece literatürdeki mevcut stratejik girişimcilik modellerinin, stratejik yönünü güçlendirilebilecek çok daha farklı bir bakış açısı sunulmaya çalışılmıştır.

Öte yandan araştırmada, rekabet stratejilerinden maliyet liderliği ve farklılaştırma stratejisinin birlikte kullanılıp kullanılamayacağı hususundaki görüş ayrılığı üzerinde durulmuştur. Daha açık bir ifadeyle, bu araştırmada tasarlanan stratejik girişimcilik modeliyle, Porter'ın (1980-1985) savunduğu, işletmelerin performanslarını yükseltmek için jenerik stratejilerinden (maliyet liderliği ve farklılaştırma stratejisi) sadece birini seçip uygulamaları gerekir görüşünün mü (Panwar vd., 2016:579), yoksa Hill (1988) ve Murray'ın (1988) savunduğu gibi farklılaştırma stratejileri ve maliyet liderliğinin birlikte kullanılabilecek stratejiler olduğu yönündeki görüşün mü destekleneceği araştırılmıştır. Bu amaca ulaşmak üzere, araştırmanın kavramsal çerçevesi belirlenmiş ve araştırmanın modeli test edilmiştir.

Kavramsal çerçevenin ilk kısmında girişimcilik, girişimciliğin tarihsel gelişimi, girişimciliğin önemi, stratejik girişimcilik, strateji ve girişimcilik arasındaki ilişki ve stratejik girişimcilik ile ilgi bugüne kadar yapılmış modeller içinden öne çıkan stratejik girişimcilik modelleri incelenerek araştırmanın modelinin bir bütün olarak alt yapısı oluşturulmuştur. Çalışmanın teorik alt yapısı oluşturulup model geliştirildikten sonra

girişimci liderlik, girişimci düşünme biçimleri, rekabet stratejileri ve işletme performansı değişkenleri açıklanmıştır. Literatür çalışması sonucunda her bir değişkenin birbirleriyle nasıl bir ilişki içinde olacaklarına yönelik öngörülerde bulunulmuş ve bu bilgilere dayanarak araştırmanın hipotezleri geliştirilmiştir.

Günümüz modern iş dünyasında artan rekabetle baş edebilmek için işletmeler, hem girişimsel bir faaliyet olan fırsatları araştırma davranışını hem de stratejik bir faaliyet olan avantajları geliştirme davranışlarını bir arada sergilemek zorunda kalmıştır. Bu bağlamda birçok araştırmacı, girişimciliğin ve stratejik yönetimin birleştirilmesi gerektiğini savunmuş ve girişimsel faaliyetlerin stratejik bakış açısıyla yürütülmesi gerektiğini belirtmişlerdir. Bu noktada, bu araştırmanın temelini oluşturan stratejik girişimcilik kavramı rekabet üstünlüğü elde edip performansı artırabilmek için stratejik ve girişimsel faaliyetlerin birlikte yürütülmesi gerektiğini ifade etmektedir. Bu kapsamda bu çalışmada geliştirilen stratejik girişimcilik modelinin ilk faaliyeti olan girişimsel faaliyetleri, girişimci liderlik ve girişimci düşünme biçimleri oluşturmaktadır.

Bu araştırmanın ilk değişkeni girişimci liderlik kavramıdır. Wang vd'nin (2012) de belirttiği gibi girişimci liderlik kavramı henüz gelişimini tamamlamamış yeni bir kavramdır. Bu araştırmacılara göre, girişimcilik ve liderlik arasındaki ilişki sınırlı bir şekilde açıklanmıştır. Yapılan literatür çalışmalarıyla girişimcilik ile liderlik arasındaki ilişkiler açıklanmış ve birçok girişimci liderlik tanımları yapılarak literatüre katkıda bulunulmuştur. Girişimci liderlik, hem fırsatları arama hem de avantajları geliştirme davranışlarını vurgulamak amacıyla stratejik bir şekilde kaynakları yönetmek için diğerlerini etkileme yeteneğidir. Başka bir tanıma göre girişimci liderlik, firma içinde sürekli olarak değer oluşturma ve çalışanın yeteneklerini geliştirme yoluyla firmanın gelişimine etki etme sürecidir.

Araştırmanın ikinci değişkenini oluşturan girişimci düşünme biçimi değişkeni girişimci liderlik değişkenine göre daha yeni bir kavramdır. Bu çalışmada girişimci düşünme biçimi kavramı ile ilgili bilgiler verilerek literatüre katkıda bulunulmaya çalışılmıştır. Girişimci düşünme biçimi, belirsizliğin sunduğu yüksek potansiyelli yararları elde etmek için değer yaratmaya yönelik, fırsatları tanımlama ve sözü edilen fırsatlardan faydalananarak büyümek ve kâr elde etmek amacıyla sürekli ve bilinçli çaba harcama olarak tanımlanabilir. Bu çalışmada girişimci düşünme biçimleri üç boyut

altında ele alınmıştır. Bunlardan ayrıntılı düşünme, yöneticilerin girişimci bir faaliyete başlamadan önce işi ayrıntılarıyla düşünmesini; uygulamalı düşünme, yöneticilere son dönemde girişimci faaliyetlerde bulunma hedeflerini uygulamayı ne sıklıkta düşündüklerini; zorlayıcı düşünme ise, yöneticilerin girişimci bir düşüncenin zihnini ne sıklıkta meşgul ettiği, çevresinden gelen geri bildirimlerin nasıl olduğu ve bu düşünceleri nasıl değerlendirdiğini ifade etmektedir.

Bu araştırmada geliştirilen stratejik girişimcilik modelinin ikinci faaliyetini oluşturan stratejik faaliyetler, rekabet stratejilerinin en yaygın kullanılan stratejilerinden maliyet liderliği ve farklılaştırma stratejisinden oluşmaktadır. Rekabet stratejileri, bir firmanın seçtiği pazarda veya pazar bölümünde nasıl rekabet edeceğini, ürün veya hizmetleriyle rakiplerine nasıl karşı koyacağını ve müşterisi için nasıl değer yaratacağını açıkça ortaya koyan stratejilerdir. Rekabet stratejilerinden maliyet liderliği stratejisini uygulayan firmalar, hem mal veya hizmetin fiyatının düşürülmesini hem de faaliyetlerin maliyetlerinin düşürülmesini esas alır. Maliyet liderliği, fiyatlara duyarlı tüketiciler için birim başına maliyeti düşük standart ürünler üretmeyi vurgulamaktadır. Farklılaştırma stratejisi ise, işletmelerin ürünlerini rakiplerin ürünlerinden ayırt etmek için anlamlı farklılıklar üretmeyi ve bu farklılıklardan dolayı ürünü daha yüksek fiyattan satmayı vurgulamaktadır.

Araştırmanın son değişkenini işletme performansı oluşturmaktadır. Yapılan stratejilerin ve uygulanan girişimsel faaliyetlerin asıl amacı performansı artırmaktır. Önceki bölümlerde de ifade edildiği gibi performans kavramı ölçülmesi zor, uzlaşılmış ortak bir tanımı bulunmayan, halen belirsizliğini koruyan ve yaygın bir şekilde araştırılmaya devam edilen önemli bir kavramdır. İşletme performansı, işletmenin hedeflerine ulaşması için kısıt kaynakların ne kadar etkin ve verimli kullanıldığını gösterir. Başka bir ifadeyle işletme performansı, işletmelerin belli bir zaman aralığında ürettiği çıktılarla belirlenen hedeflere ne derecede ulaştığını ifade etmektedir. Bu bağlamda işletme performansı, işletmenin başarısını ölçmektedir.

Daha öncede belirtildiği gibi araştırmanın amacı, girişimci faaliyetleri içeren konularla stratejik faaliyetleri içeren konuları bir araya getirerek yeni bir stratejik girişimcilik modeli geliştirmektir. Belirlenen amaçlar ve buna bağlı olarak oluşturulan hedefler doğrultusunda araştırmanın ilk bölümünde stratejik girişimcilik, girişimci

liderlik, girişimci düşünme biçimleri, rekabet stratejileri ve işletme performansı kavramları teorik olarak kapsamlı bir şekilde anlatılmıştır. Çalışmanın son bölümünde ise, Erzurum Ticaret ve Sanayi Odasına bağlı sekiz sektörde (mobilya, inşaat, oto yedek parça, oto satış, marketler, tekstil, unlu mamül satıcıları, eğitim) faaliyet gösteren orta ölçekli 443 işletme yöneticisine anket yapılmış ve elde edilen veriler değerlendirilerek yorumlanmıştır. Modeldeki değişkenlerin en iyi şekilde ölçülmesi amaçlandığı için araştırmanın evreni, Erzurum'da faaliyette bulunan orta ölçekli işletmelerin kurucuları veya yöneticileri olarak belirlenmiştir. Evrenin ETSO'ya bağlı orta ölçekli işletmelerden seçilmesinin nedeni ise, bu işletmelerin rekabet stratejilerinden maliyet liderliği ve farklılaştırma stratejilerini kullanabilecek girişimci işletmeler olduklarının öngörülmesidir. Sektörde yer alan işletmelerin yerel (Erzurum), bölgesel (Doğu Anadolu) ve Türkiye genelinde faaliyette bulunabilen işletmeler olması girişimci liderlik, girişimci düşünme biçimi, rekabet stratejileri ve işletme performansı değişkenlerini ve bu değişkenlerin birbirleriyle olan ilişkilerini belirleyip genelleme yapabilmek açısından araştırmacıyı bu sektörde değerlendirme yapmaya yönlendirmiştir.

Araştırma verilerinin sonuçları, araştırmaya katılan yöneticilerin çoğunluğunun (%96,4) erkeklerden oluştuğunu göstermektedir. Bu sonuç hem doğudaki baskın kültürün yöneticilik konusunda erkekleri daha çok desteklemesinden hem de erkeklerin kadınlara oranla yapı olarak yöneticiliğe daha yatkın olmasından kaynaklanmış olabilir. Bununla birlikte yaş değişkeni incelendiğinde katılımcıların büyük bir çoğunluğunun girişimcilik için ideal yaş aralığı olan 25-45 yaş arasını kapsadığı tespit edilmiştir. Eğitim açısından sonuçlar incelendiğinde, araştırmaya katılan yöneticilerin büyük bir çoğunluğunu lise ve üniversite mezunlarının oluşturduğu anlaşılmıştır. Araştırmanın sonuçları sektörel açıdan incelendiğinde, katılımcıların büyük bir çoğunluğunun inşaat sektöründen olduğu tespit edilmiştir. Bunun sebebi Erzurum'da inşaat işinin yaygın şekilde yapılıyor olmasıdır. Pazar boyutları açısından araştırma sonuçları incelendiğinde, işletmelerin büyük çoğunluğunun yerel (Erzurum) ve bölgesel (Doğu Anadolu) faaliyetlerde bulunduğu tespit edilmiştir. Ayrıca yöneticilerin çoğunluğunun 10 yıldan az deneyime sahip oldukları saptanmıştır. Bu sonuçta bizlere araştırmaya katılan yöneticilerin çoğunluğunun kariyerlerinin başında, genç ve dinamik girişimciler olduklarını göstermiştir.

Daha öncede ifade edildiği gibi çalışmanın son bölümünde öncelikle araştırmanın modeli ve modeldeki değişkenler arasındaki ilişkiler anlatılarak araştırmanın hipotezleri belirlenmiştir. Hipotezler test edilmeden önce yapılacak olan analizlerle ilgili teorik bilgi verilmiştir. Bu teorik çerçeveye bağlı olarak Erzurum’da faaliyette bulunan orta ölçekli işletme yöneticileri üzerinde yaptığımız araştırmada ise bazı sorulara yanıt aranmıştır. Bu kapsamda ilk önce araştırmanın yapıldığı işletmelerde yöneticilerin ne ölçüde girişimci liderlik davranışları sergiledikleri sorgulanmıştır. Bu soruya yanıt bulmak amacıyla katılımcılara girişimci liderlikle ilgili sekiz soru yöneltilmiştir. Yapılan açımlayıcı ve doğrulayıcı faktör analizlerinin sonucunda beş ifadelili ve tek boyutlu güvenilir bir ölçek elde edilmiştir. Girişimci liderlikle ilgili yapılan analizlerin sonucunda yöneticilerin sergilediği girişimci liderlik davranışlarının genel ortalaması göz önüne alındığında yöneticilerin yüksek sayılabilecek düzeyde girişimci liderlik davranışı sergiledikleri anlaşılmıştır. Ayrıca araştırmaya katılan yöneticilerin kendilerini yüksek düzeyde girişimci lider olarak tanımladıkları söylenebilir. Bu sonuç doğrultusunda örneklem kapsamındaki işletme yöneticilerinin yüksek düzeyde girişimci liderlik davranışı sergiledikleri belirtilebilir.

Günümüzde her şeyin hızlı bir şekilde değiştiği ve değişime uyum sağlayamayan işletmelerin aynı hızda yok oldukları aşikârdır. Bu sebeple çağın gerektirdiği yeniliklere açık, stratejik düşünebilen girişimci liderlere ihtiyaç vardır. Özellikle belirsizliğin ve karmaşıklığın yüksek olduğu bir çevrede herkesin tehdit olarak algıladığı bir durumu fırsat olarak görebilen ve bu fırsatı en iyi şekilde değerlendirebilen girişimci liderler günümüzde her işletme için aranan kişiler olmuştur. Çünkü orta ölçekli işletmelerin kriz durumunda iflas etmemeleri ve büyüüp kâr elde edebilmeleri için yeniliklere açık, vizyon sahibi, risk alabilen, girişimci ve cesur yöneticilere ihtiyaçları vardır. Sonuç olarak araştırmanın yapıldığı orta ölçekli işletme yöneticilerinin kendilerinin yeterli sayılabilecek düzeyde girişimci liderlik özelliğine sahip olduklarını düşündükleri söylenebilir. Başka bir ifadeyle araştırmaya katılan yöneticiler kendilerini yüksek düzeyde yeniliklere açık, vizyon sahibi, risk alabilen girişimci liderler olarak görmektedirler.

Araştırmada girişimci liderlik davranışına ilişkin soruya yanıt bulunduktan sonra, yirmi dört ifadeden oluşan girişimci düşünme biçimi ölçeği kullanılarak yöneticilerin hangi girişimci düşünme biçimini kullanmaya daha fazla eğilimli oldukları belirlenmeye

çalışılmıştır. Girişimci düşünme biçimi ölçeğine yönelik ilk önce açımlayıcı ve doğrulayıcı faktör analizi yapılmış ve ölçeğin beklenildiği gibi üç faktör altında toplandığı görülmüştür. Araştırmaya katılan yöneticilerin girişimci düşünme biçiminin alt boyutlarından ayrıntılarıyla düşünme biçimini diğerlerine göre daha fazla kullandıkları dikkat çekmektedir. Ayrıntılarıyla düşünme biçiminin toplam ortalaması yüksek, uygulamalı düşünmenin ortalaması yüksek ve zorunlu düşüncenin ortalaması orta düzey olarak tespit edilmiştir. Yöneticilerin toplam girişimci düşünme biçimleri ortalamasına bakıldığında ise, yüksek sayılabilecek bir oranda olduğu dikkat çekmektedir. Bu sonuçlara göre, araştırmaya katılan yöneticilerin girişimci düşünme biçimlerinden ayrıntılarıyla düşünme yöntemini diğer girişimci düşünme biçimleri yöntemlerine kıyasla daha fazla kullandıkları; başka bir ifadeyle araştırmaya katılan yöneticilerin strateji belirlerken ya da girişimsel bir karar alırken, durumu ayrıntılı bir şekilde düşünüp değerlendirdikleri söylenebilir. Genel olarak değerlendirdiğimizde, yöneticilerin çok yüksek olmasa da kendilerini girişimci düşünme biçimlerini uygulayan kişiler olarak ifade ettikleri söylenebilir. Ancak yöneticilerin girişimci düşünebilme yeteneklerini ne kadar fazla geliştirirlerse o kadar iyi sonuçlar elde edecekleri düşünülmektedir. Çünkü belirsizliğin ve karmaşıklığın yüksek olduğu iş dünyasında doğru stratejiyi belirleyip rekabet avantajı elde etmek doğru düşünebilmeyi gerektirir. Karşılaştığı her durumu girişimci bir bakış açısıyla gözlemleyebilen yöneticiler fırsatları algılayıp değerlendirebilir. Bu noktada, yöneticilerin verecekleri kararın doğru ve işletmeye kâr getirebilmesi girişimci düşünebilme yeteneklerine bağlıdır. Bu sebeple karar vericilerin karar vermeden önce konuyu ayrıntılı bir şekilde düşünmesi ve toplantılar yapıp etrafındaki insanların düşüncelerini de değerlendirmesi önem arz etmektedir. Her ne kadar katılımcılar girişimci liderlik özelliğini taşıdıklarına inansalar da, zihinlerinin sürekli olarak girişimci fikirlerle meşgul olmasını ifade eden zorlayıcı düşünmeyi, diğer düşünme biçimlerine göre fazla kullanmadıkları dikkat çekmektedir.

Araştırmamızda üçüncü sırada ise, örneklem kapsamındaki yöneticilerin hangi rekabet stratejisini kullandıkları sorusuna yanıt bulunmaya çalışılmıştır. Bu kapsamda katılımcılardan dokuz ifadede oluşan rekabet stratejileri anketine cevap vermeleri istenmiştir. Hipotezler test edilmeden önce açımlayıcı ve doğrulayıcı faktör analizleri yapılmıştır ve ölçeğin beklenildiği gibi iki boyut (maliyet liderliği ve farklılaştırma stratejisi) altında toplandığı görülmüştür. Yapılan istatistiksel analizler sonucunda

araştırmaya katılan yöneticilerin uyguladıkları rekabet stratejilerinden maliyet liderliğinin ortalamasının farklılaştırma stratejisinin ortalamasından daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuçlardan yola çıkarak Erzurum’da faaliyette bulunan orta ölçekli işletmelerin rekabet stratejilerinden maliyet liderliğini farklılaştırma stratejisine göre daha fazla kullandıkları anlaşılmıştır. Bunun sebebi araştırmaya katılan yöneticilerin yenilikler yapıp farklılaştırma stratejisi kullanmak yerine maliyetleri en aza indirip müşterilere ucuz ürünler satmayı tercih etmesinden kaynaklanmış olabilir.

Araştırmanın dördüncü sorusunu “Orta ölçekli işletmelerin geçmiş üç yıla oranla performanslarında nasıl bir değişim olmuştur?” oluşturmaktadır. Bu kapsamda katılımcılara on iki tane işletme performansını ve yedi tane de yenilik performansını ölçmeye yönelik sorular sorulmuştur. Katılımcılardan bu soruları geçmiş üç yıla ve rakiplerine göre değerlendirmeleri istenmiştir. Elde edilen verilere ilişkin öncelikle güvenilirlik-geçerlilik analizleri, sonra açıklayıcı-doğrulamalı faktör analizleri yapılmış ve hem yenilik performansı hem de işletme performansı ölçeklerinin beklendiği gibi tek boyut altında toplandığı görülmüştür. Akabinde yapılan tanımlayıcı istatistikler sonucunda elde edilen işletme performansının ortalamasının geçmiş üç yıla oranla küçükte olsa arttığı tespit edilmiştir. Sorular ayrıntılı bir şekilde incelendiğinde, çalışan sayısında büyük bir değişiklik olmamasına rağmen sermaye, pazar payı, müşteri sayısı, kârlılık vb. kalemlerde küçükte olsa bir iyileşmenin olduğu görülmüştür. Bununla birlikte yenilik performansının da rakiplere oranla kıyaslandığında küçükte olsa artış gösterdiği görülmüştür. Erzurum’da faaliyette bulunan orta ölçekli işletme yöneticilerinin kendi işletmelerinin yenilik yapan ve yeniliklere ayak uydurabilen işletmeler olduklarını düşündükleri anlaşılmıştır.

Hipotezleri test edecek analizlere geçilmeden önce verilerin normal dağılım gösterip göstermedikleri incelenmiştir. Nitekim normal dağılım gösteren verilerle normal dağılım göstermeyen verilere uygulanacak analizler farklılık göstermektedir. Normal dağılmayan verilere normal dağılım göstermiş gibi analizler yapılması sonuçların hatalı olmasına sebep olacaktır. Bu nedenle böyle bir hatanın olmasını önlemek için normallik testi yapılmış ve analiz sonuçları verilerin normal dağılmadığını göstermiştir. Araştırmanın bundan sonraki kısmında verilerin normal dağılım göstermediği dikkate alınarak analizlere devam edilmiştir.

Araştırmamızda 5., 6., 7., 8., 9., 10., 11., 12., 13., sorulara cevap vermek ve belirlenen hipotezleri test etmek için yapısal eşitlik modellemesi öncesinde bir fikir vermesi açısından, korelasyon analizinden yararlanılmıştır. Veriler normal dağılım göstermediği için Spearmen korelasyon analizi yapılmıştır. İlk olarak girişimci liderlik ve diğer değişkenler arasındaki ilişki incelenmiştir. Korelasyon analizi sonucunda girişimci düşünme biçimleri ve alt boyutlarından ayrıntılarıyla düşünme ve uygulamalı düşünme ile girişimci liderlik arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Ancak zorlayıcı düşünme ve girişimci liderlik arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmemiştir. Yine, girişimci liderlik ile rekabet stratejilerinin alt boyutlarından maliyet liderliği ve farklılaştırma stratejisi arasında da pozitif yönlü anlamlı bir ilişkinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Son olarak da, girişimci liderlik ile işletme performansı ve yenilik performansı arasındaki ilişkiye bakılmış ve girişimci liderlik ile işletme performansı ve yenilik performansı arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir.

İkinci olarak girişimci düşünme biçimi ile diğer değişkenler arasındaki ilişki incelenmiştir. Yapılan korelasyon analizi sonucunda girişimci düşünme biçimlerinin sadece farklılaştırma stratejisi ile anlamlı bir ilişki gösterdiği anlaşılmıştır. Ayrıca rekabet stratejileri ile işletme performansı ve yenilik performansı arasındaki ilişkiye bakıldığında, maliyet liderliği ile işletme performansı ve yenilik performansı arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilirken; farklılaştırma stratejisi ile işletme performansı ve yenilik performansı arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Korelasyon sonuçları genel olarak değerlendirildiğinde; girişimci liderliğin girişimci düşünme biçimleri, maliyet liderliği, farklılaştırma stratejisi, işletme performansı ve yenilik performansı arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişkisi olduğu saptanmıştır. Ayrıca girişimci düşünme biçimleri ile farklılaştırma stratejileri arasında da pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Bununla birlikte maliyet liderliği ile işletme performansı ve yenilik performansı arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki bulunurken; farklılaştırma stratejisi ile işletme performansı ve yenilik performansı arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Araştırma kapsamında girişimsel faaliyetler, stratejik faaliyetler ve işletme performansına ilişkin ortalamaların yükselmesi açısından hangi değişkenler arasında

nasıl bir ilişki olduğu ve hangi değişken ya da değişkenlere daha fazla önem verilmesi gerektiğinin belirlenmesi gerekmektedir. Bu sonuçların elde edilebilmesi için araştırmanın modelini oluşturan değişkenler arasındaki neden sonuç ilişkilerine ve aracılık etkisine bakılmıştır. Literatür incelemesi sonucunda ortaya konulan stratejik girişimcilik modeli yapısal eşitlik denklemi çerçevesinde analiz edilmiştir.

Girişimci liderliğin işletmenin rekabet stratejilerinin belirlenmesinde, çalışanların örgütsel hedeflere hizmet etmesinde, performansın artmasında örgütsel bazda birçok olumlu etki yapacağı kavramsal çerçevede ayrıntılı bir şekilde anlatılmıştır. Literatür girişimci liderliğin girişimci düşünme biçimleri, rekabet stratejileri ve işletme performansı üzerinde doğrudan ya da dolaylı olarak etki edeceğine ve bu değişkenlerin birbirleriyle ilişkili olduğuna işaret etmektedir. Çalışmanın amacı doğrultusunda gerçekleştirilen kapsamlı literatür çalışması esnasında, girişimci liderliğin ve girişimci düşünme biçimlerinin işletme performansı üzerindeki etkisinde maliyet liderliği ve farklılaştırma stratejilerinin aracı bir rol üstlenebileceğine dair önemli dayanaklar elde edilmiştir. Literatür taramaları sonucunda elde edilen bu bilgilerden yola çıkılarak bu ilişkileri de ifade eden yeni bir stratejik girişimcilik modeli geliştirilmiştir. Öncelikle araştırma modeli analize tabi tutulmuş; elde edilen sonuçlar ve literatürdeki ilişkilerde göz önüne alınarak alternatif model sunulmuştur.

Ön analiz aşamasında girişimci düşünme biçimleri bağımsız değişken; girişimci liderlik, maliyet liderliği, farklılaştırma stratejileri ve işletme performansı bağımlı değişken olarak ele alınmıştır. Araştırma modeline yapılan analizler neticesinde, girişimci düşünme biçimleri ile işletme performansı, girişimci düşünme biçimleri ile maliyet liderliği, girişimci düşünme biçimleri ve farklılaştırma stratejisi arasındaki ilişki anlamsız olduğu için bu ilişkiler modelden çıkarılmıştır. Yapılan iyileştirmeler sonucunda modelin uyum indekslerinin istenen aralıklarda olduğu tespit edilmiştir. Hem araştırma modeli hem de iyileştirilmiş model sonuçları göz önüne alınarak analiz sonuçları yorumlanmıştır.

Hem girişimci düşünme biçimlerinin girişimci liderliği etkilediğine dair hem de girişimci liderliğin girişimci düşünme biçimlerini etkilediğine dair araştırma sonuçları mevcuttur. Örneğin Ireland vd. tarafından 2003 yılında geliştirilen ve bu araştırmanın da temelini oluşturan ilk stratejik girişimcilik modeline göre, girişimci düşünme biçimi

girişimci liderliği, girişimci liderlikte girişimci düşünme biçimini karşılıklı olarak etkilemektedir (Ireland ve diğ., 2003). Bu araştırma modeli için geliştirilen ilk hipotez olan girişimci düşünme biçimleri girişimci liderliği etkiler ilişkisi anlamlı çıkmıştır. Böylece birinci hipotez kabul edilmiştir. Bununla birlikte literatüre bağlı kalınarak geliştirilen alternatif modelde ise, girişimci liderliğin girişimci düşünme biçimlerinden en yüksek ortalamaya sahip olan ayrıntılarıyla düşünme üzerinde etkili olacağı varsayılmış ve bu ilişki de anlamlı çıkmıştır. Bu bağlamda literatürde var olan girişimci liderlik girişimci düşünme biçimlerinin alt boyutlarında ayrıntılı düşünme biçimini etkiler görüşü desteklenmiştir.

Örgütlerin varlıklarını devam ettirebilmesi için performanslarını artırıp kâr elde etmeleri gerekmektedir. Birçok işletme değişen koşullara uyum sağlayıp performanslarını artırmak için girişimsel faaliyette bulunmak zorunda kalmıştır. Bu durumun farkında olan birçok araştırmacı girişimcilik konularıyla performans arasındaki ilişkiyi incelemiştir (Zahra ve Covin, 1995; Zahra ve Garvis, 2000). Örneğin Neneh (2012) Güney Afrika'daki küçük ve orta ölçekli işletmeler üzerinde yaptığı araştırmanın sonucunda, girişimci düşünme biçimlerinin örgütsel performansı artırdığını belirtmiştir. Bu bilgiler ışığında ikinci hipotezde girişimci düşünme biçimlerinin işletme performansını etkileyeceği varsayılmıştır. Yapılan analizler sonucunda, ikinci hipotez araştırma modeli çerçevesinde desteklenmemiştir. Ancak geliştirilen alternatif modelde girişimci düşünme biçiminin alt boyutlarından ayrıntılı düşünmenin yenilik performansı üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkisi olduğu tespit edilmiştir.

Rekabetin şiddetli olduğu günümüz koşullarında işletmelerin rakipleriyle mücadele etmesi ve rekabet avantajları elde edip performanslarını artırması girişimci düşünebilmelerine bağlıdır. Girişimci düşünebilen örgütler ya da yöneticiler belirsiz bir ortamda doğru rekabet stratejilerini belirlemekte ve bu stratejileri başarılı bir şekilde uygulamakta etkili olacaktır. Yazındaki bilgilerden yola çıkılarak girişimci düşünme biçimlerinin rekabet stratejilerinden maliyet liderliği ve farklılaştırma stratejileri üzerinde etkili olacağı öngörülmüştür. Araştırma modeli çerçevesinde yapılan analizler sonucunda, girişimci düşünme biçimlerinin rekabet stratejileri üzerinde etkili olmadığı tespit edilmiştir. Başka bir ifadeyle literatürdeki bilgiler ışığında geliştirilen üçüncü hipotez olan “Yöneticilerin girişimci düşünme biçimlerinin maliyet liderliği stratejisi üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.” ve dördüncü hipotez olan “Yöneticilerin girişimci

düşünme biçimlerinin farklılaştırma stratejisi üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.” iddiası reddedilmiştir. Girişimci düşünme biçimlerinin tek faktöre bağlanarak analizlere tabi tutulması, girişimci düşünme biçimlerinin diğer değişkenler üzerindeki etkisini ortadan kaldırmış olabilir. Bu sebeple girişimci düşünme biçimlerinin en yüksek ortalamaya sahip olan ayrıntılarıyla düşünme boyutu kullanılarak bir alternatif model geliştirilmiştir. Alternatif modelde ayrıntılarıyla düşünmenin hem maliyet liderliği üzerinde hem de farklılaştırma stratejileri üzerinde etkili olduğu saptanmıştır.

Genellikle işletmelerin başarılı olması, yöneticinin ya da liderin yeteneğine bağlıdır. Belirsiz ortamları fırsat olarak algılayıp bu durumu avantaja çevirmeye çalışan girişimci liderler, işletmelerin performanslarına etki etmektedirler. Girişimci liderler, yeniliklere açık ve yaratıcı fikirlere sahip oldukları için işletmenin performansına olumlu etki edeceği birçok araştırmacı tarafından düşünülmüş ve girişimci liderliğin performans üzerindeki etkisi incelenmeye değer görülmüştür. Örneğin Chheda ve Banga (2013)’nın Hindistan’da KOBİ’ler üzerinde yaptıkları çalışmanın sonucunda, girişimci liderliğin performans üzerinde pozitif bir etkisinin olduğu bildirilmiştir. Yapılan literatür çalışması sonucunda hipotez beşte girişimci liderliğin işletme performansını olumlu yönde etkileyeceği varsayılmıştır. Araştırma modeli çerçevesinde yapılan analizler sonucunda hipotez beş desteklenmiştir. Başka bir ifadeyle yenilikçi, risk alabilen, yaratıcı ve proaktif kişilik özelliklerine sahip olan girişimci liderler, yaptıkları faaliyetlerle işletmelerin performanslarına olumlu yönde etki etmektedirler. Bu bağlamda orta ölçekli işletmelerde yöneticilerin girişimci kişilik özelliklerine sahip olması ve bu özelliklerini liderlikle destekleyebilmeleri işletmenin başarısına olumlu yönde etki edecektir.

Girişimci liderlik, yoğun rekabet koşullarında hızlı değişime uyum sağlama ve yenilikçi-yaratıcı fikirlerle işletmelerin başarılarına katkıda bulunmakla ilgilidir. Yapılan girişimci liderlik çalışmalarının birçoğu, girişimci liderlerin fırsatları yakalamaya odaklı olduğunu ve yapılan girişimsel faaliyetlere stratejik yaklaştığını vurgulamaktadır. Girişimci liderler, değer yaratma, büyüme, fırsatları keşfetme, kaynakları etkin kullanma ve kâr elde etme süreciyle ilgilenmektedir. Dolayısıyla girişimci liderler performansı artırıp büyümeyi sağlayacak rekabet stratejilerinin belirlenmesinde önemli rol oynamaktadırlar. Yapılan literatür çalışmaları sonucunda girişimci liderliğin rekabet stratejilerinden maliyet liderliği ve farklılaştırma stratejileri

üzerinde olumlu bir etkisinin olacağı görüşünü savunan hipotez altı ve hipotez yedi geliştirilmiştir. Araştırma modeli çerçevesinde yapılan analizler ve model üzerinde yapılan iyileştirmeler sonucunda girişimci liderliğin yazında da var olduğu gibi maliyet liderliği ve farklılaştırma stratejileri üzerinde etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Geliştirilen alternatif modelde bu sonucu destekler niteliktedir. Elde edilen sonuçlara göre, işletme yöneticisinin girişimci liderlik vasıflarına sahip olması, belirleyecekleri rekabet stratejileri üzerinde etkili olacaktır. Bu bağlamda girişimci liderlik özelliğine sahip olan yöneticilerin hem doğrudan hem de rekabet stratejileri aracılığıyla işletmenin performansına etki edeceği aşikârdır. Elde edilen sonuçlar Kansikas vd. (2012) ve Ling ve Jaw (2011) gibi birçok araştırmacının yaptığı çalışmaları destekler niteliktedir.

İşletmelerin varlıklarını devam ettirebilmeleri için kâr elde etmeleri gerekmektedir. Değişen çevre koşulları ve artan rekabetin şiddeti kâr elde etmek isteyen işletmeleri, rekabet stratejilerinden en az birini kullanmak zorunda bırakmıştır. En yaygın şekilde kullanılan rekabet stratejileri maliyet liderliği ve farklılaştırma stratejileridir. Maliyet liderliği stratejisini kullanan işletmeler, standart ürün ya da hizmeti daha ucuz bir fiyattan satma stratejisi izlemektedirler. Farklılaştırma stratejisini uygulayan işletmeler ise, üründe yaptıkları yeniliklerle müşteri gözünde değer yaratarak ürünlerini daha yüksek fiyattan satmaktadırlar. Bu noktada literatürde; maliyet liderliğinin ve farklılaştırma stratejisinin işletme performansına nasıl etki ettiği konusunda iki farklı görüşün ortaya çıktığı dikkat çekmiştir. Rekabet stratejileri denildiğinde ilk akla gelen isimlerden olan Porter (1985) işletmelerin maliyet liderliği ya da farklılaştırma stratejilerinden sadece birini kullanmaları gerektiğini belirtmiş, benzer biçimde Miller (Aktaran Linton ve Kask, 2017: 170), Thornhill (2007), Kumar (1997), Josiah ve Nyagara (2015) gibi araştırmacılar da; maliyet liderliği stratejisinin farklılaştırma stratejisi ile uyumsuz stratejiler olduğunu, maliyetleri düşürme çabasının var olduğu bir ortamda, maliyet kalemlerinde artışa neden olabilen ve farklılaştırma stratejisinin temel esası olan yenilikçi uygulamaları bertaraf ederek işletme performansını düşürebileceği konusunda endişelerini ifade etmişlerdir.

Literatürde Porter'ın görüşünün aksine Hill (1988) ve Murray (1988) gibi bir çok araştırmacı, işletmelerin her iki stratejiyi de birlikte kullanabileceklerini ve bu şekilde performanslarını artıracabileceklerini belirtmişlerdir (Murray, 1988; Ward ve diğ., 1995; Yamin ve diğ., 1999; Ward ve Duray, 2000; Leask ve Parker, 2007; Ortega, 2010;

Yaşar, 2010; Dadzie ve diğ., 2012; Santos-Vijande ve diğ., 2012; Teeratansirikool ve diğ., 2013; Yücel ve Ahmetoğulları, 2017). Bu görüşlere ilave olarak Li ve Li (2008) ise, Çin’de yaptıkları araştırmanın sonucunda, işletmelerin maliyet liderliğini ve farklılaştırma stratejilerini hem birlikte kullanmaları hem de ayrı ayrı kullanmaları arasında fark olmadığını, iki durumda da rekabet stratejilerinin işletme performansına olumlu etki ettiğini tespit etmişlerdir.

Bu çalışmada elde edilen bulgular değerlendirildiğinde, maliyet liderliği ve farklılaştırma stratejilerinin birlikte kullanıldığında; maliyet liderliği stratejisinin işletme performansını olumsuz yönde, farklılaştırma stratejisinin ise işletme performansını olumlu yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonucun, literatürde azınlıkta olduğu görülen Porter ve diğer araştırmacıların (Miller’den aktaran Linton ve Kask, 2017: 170; Thornhill, 2007; Kumar, 1997; Josiah ve Nyagara, 2015) savunduğu görüşü desteklediği, yani maliyet liderliği stratejisinin gereği olan maliyetlerin düşürülme çabasının farklılaştırma stratejisinin özünü oluşturan yenilik uygulamalarının mali gereklilikleriyle çatışıyor olabileceğini söylemek mümkündür. Örneklem verileri kullanılarak tasarlanan alternatif model için yapılan analizlerde, maliyet liderliği değişkeni ile yenilikçi performans değişkeni arasındaki doğrusal ilişkinin olumsuz yönlü olması ve maliyet liderliğinin yenilikçi performansı olumsuz yönde etkilemesi, çalışmada ulaşılan bu sonucu destekler niteliktedir.

Girişimci liderler fırsatları tanımlayan, yenilikler yapan ve işletmelerin rekabet üstünlüğü elde etmeleri için en doğru stratejiyi belirlemeye çalışan kişilerdir. Bu bağlamda girişimci liderler, işletme performansını doğrudan etkiledikleri gibi belirledikleri stratejiler aracılığıyla da etkileyebilir. Literatür çalışmaları sonucunda, yöneticilerin girişimci liderlik davranışlarının işletme performansına etkisinde maliyet liderliğinin ve farklılaştırma stratejisinin aracı etkisi olacağı hipotezleri geliştirilmiştir. Yapılan analizler sonucunda girişimci liderliğin işletme performansını doğrudan etkilediği, ancak maliyet liderliği aracılığıyla etkilemediği tespit edilmiştir. Bununla birlikte farklılaştırma stratejisinin girişimci liderlik ve işletme performansı arasındaki ilişkiye kısmi aracı etki ettiği saptanmıştır. Başka bir ifadeyle girişimci liderlik ve işletme performansı arasındaki ilişkiye maliyet liderliği stratejisi aracı etki etmezken; farklılaştırma stratejisinin kısmi aracı rol üstlendiği tespit edilmiştir. Girişimci liderlik ve işletme performansı arasındaki ilişkide farklılaştırma stratejisinin aracı etkisinin

olması, girişimci liderlik davranışlarının sergilendiği işletmelerde farklılaştırma stratejisi de uygulanarak işletmenin performansının daha fazla artırılabilceğini göstermiştir. Bu sonuçlar doğrultusunda hipotez on reddedilirken; hipotez on bir kabul edilmiştir.

Son olarak bu araştırmada girişimci düşünme biçimlerinin işletme performansı üzerindeki etkisinde maliyet liderliği ve farklılaştırma stratejilerinin aracı rolünün olup olmadığı incelenmiştir. Yapılan analizler sonucunda girişimci düşünme biçimlerinin işletme performansını doğrudan etkilemediği ve maliyet liderliği stratejisi ile farklılaştırma stratejisi aracılığıyla da etkilemediği tespit edilmiştir. Başka bir ifadeyle girişimci düşünme biçimlerinin işletme performansına anlamlı bir etkisinin olmadığı görülmüş ve rekabet stratejileri aracılığıyla da anlamlı bir etkisi olmadığı tespit edilmiştir. Bu sonuçlar doğrultusunda hipotez on iki ve hipotez on üç reddedilmiştir.

Araştırmamızda 14., 15., 16., 17., 18., 19., sorular girişimci liderlik, girişimci düşünme biçimleri, rekabet stratejileri ve işletme performansı değişkenlerinin kontrol değişkenlerine göre nasıl farklılık gösterdiğine yöneliktir. Bu sorulara cevap verebilmek için Kruskal-Wallis H testi ve Mann-Whitney U testi yapılmıştır. Sonuçlar kontrol değişkenleri açısından değerlendirildiğinde; cinsiyet değişkeni açısından kadın yöneticilerin erkek yöneticilere göre daha yüksek düzeyde farklılaştırma stratejisini tercih etme eğilimi içinde oldukları görülmüştür. Bunun sebebi kadınların erkeklere göre daha yenilikçi olmalarından ve farklı olanı denemeyi sevmelerinden kaynaklanmış olabilir. Başka bir ifadeyle, kadınlar erkeklere göre yeni olanı ve farklı olanı denemeye daha eğilimlidirler. Kadınların bu özelliği erkeklere oranla farklılaştırma stratejisini tercih etmelerini sağlamış olabilir.

Sonuçlar yaş değişkeni açısından değerlendirildiğinde, yaş değişkenine göre zorlayıcı düşünme biçimi ve farklılaştırma stratejisinin anlamlı bir şekilde farklılaştığı görülmüştür. Yapılan analizler sonucunda 56 ve üstü yaş grubundaki yöneticilerin zorlayıcı düşünme biçimine daha fazla sahip oldukları tespit edilmiştir. Bu sonuca göre 56 ve üstü yaş grubundaki yöneticilerin çevresinden gelen girişimci fikirleri düşünüp değerlendirdikleri söylenebilir. Yaş değişkeni açısından farklılaştırma stratejisine göre de anlamlı farklılaşma olduğu saptanmıştır ve araştırmaya katılan yöneticilerin yaşları daha gençken farklılaştırma stratejisini uygulamaya daha eğilimli oldukları görülmüştür.

Bunun sebebi, insanların genç yaşlarında risk alma konusunda daha cesur davranışlar sergilemesinden kaynaklanmış olabilir. Genç yöneticiler daha girişimci bir tavır sergileyerek, risk alarak, yenilikleri deneyerek, sermayelerini ve işlerini büyütme eğilimlidirler. Bu eğilim onları farklılaştırma stratejilerini kullanmaya yönlendirmektedir. Bu nedenle yöneticiler ileri yaşlarda maliyet liderliği stratejisi uygularken; genç yaşlarında farklılaştırma stratejilerini uyguladıkları söylenebilir.

Eğitim düzeyi açısından değişkenlerin ortalamaları arasındaki fark incelendiğinde; maliyet liderliği ve farklılaştırma stratejisinin eğitim düzeyine göre istatistiksel açıdan anlamlı bir fark oluşturduğu anlaşılmıştır. Araştırmaya katılan yöneticilerden eğitim seviyeleri düşük olanların yüksek olanlara göre maliyet liderliği stratejisini uygulamaya daha eğilimli oldukları tespit edilmiştir. Bunun sebebi eğitimin kişinin daha yenilikçi düşünmesine katkı sağlaması ve eğitim seviyesi düşük olan yöneticilerin yeniliklere açık olmamasıyla birlikte tedbirli davranmak istemesinden kaynaklanabilir. Eğitimle birlikte yöneticilerin farklı bakış açıları kazanmaları, yeniliklere açık olmaları, girişimci düşünebilmeleri onların risk alma hususunda cesaretini artıracaktır. Dolayısıyla eğitilmiş genç yöneticilerin maliyet liderliğinden ziyade farklılaştırma stratejisini uygulamaya daha eğilimli oldukları, yani eğitim düzeyi arttıkça maliyet liderliği stratejisini uygulama eğiliminin azaldığı sonucuna ulaşılmıştır. Araştırmaya katılan yöneticilerin eğitim düzeyleri arttıkça yeniliklere daha açık, girişimci düşünebilen, risk alabilen ve cesur kişilik özelliklerine sahip oldukları için farklılaştırma stratejisini uygulamaya daha eğilimli oldukları düşünülmektedir. Başka bir ifadeyle eğitim düzeyi yüksek olan yöneticilerin aldığı eğitimin katkısıyla değişimlere, yeniliklere ve teknolojiye hızlı ayak uydurabilecekleri ve yenilikçi stratejiler belirlemede yetenekli olacakları söylenebilir.

Sonuçlar deneyim süresi değişkeni açısından değerlendirildiğinde; zorlayıcı düşünme biçiminin, maliyet liderliğinin ve farklılaştırma stratejisinin deneyim süresine göre istatistiksel açıdan anlamlı bir şekilde farklılaştığı tespit edilmiştir. Bu araştırmanın sonucunda 21 yıldan fazla deneyime sahip olan yöneticilerin girişimci düşünme biçimlerinden zorlayıcı düşünmeye daha fazla sahip oldukları anlaşılmıştır. Bu sonuca göre, deneyim arttıkça yöneticilerin çevresindeki insanların görüşlerini daha fazla dikkate aldıkları anlaşılmaktadır. Deneyimli yöneticiler yaşın verdiği olgunlukla büyük riskler almadan önce en doğru kararı verebilmek için konu ile ilgili tavsiyeleri değerlendirmeye eğilim göstermektedirler. Araştırmaya katılan yöneticilerin

deneyimleri arttıkça maliyet liderliği stratejisini uygulamaya daha eğilimli oldukları anlaşılmıştır. Bunun sebebi deneyimle birlikte yöneticilerin yaşlarının ilerlemesi ve belirli bir deneyim ve yaştan sonra yöneticilerin yenilik yapıp risk almadan sabit bir gelir elde etme isteğinden kaynaklanabilir. Bununla birlikte bu duruma, sektörde uzun süredir var olan yöneticilerin yaşlarının da verdiği bir durgunlukla çağın gerektirdiği yeniliklere ayak uyduramayıp geleneksel olarak bildiği yöntemleri uygulama eğilimleri de sebep olmuş olabilir. Dolayısıyla araştırmaya katılan yöneticilerin kariyerlerinin ilk yıllarında daha idealist bir mantıkla yeniliklere açık, girişimci düşünebilen, risk alabilen ve cesur davranışlar sergileyerek farklılaştırma stratejisini uygulamaya daha eğilimli oldukları anlaşılmıştır. Yaşa göre yapılan farklılaştırma stratejisi analizlerinin sonuçlarından da elde edildiği gibi genç yöneticiler farklılaştırma stratejisini uygulamaya daha eğilimlidirler. Bu durumun nedeni kariyerlerinin daha başlarında olan genç yöneticilerin girişimci ve yeniliklere açık olmalarından kaynaklanabilir.

Pazarın boyutu değişkeni açısından girişimci düşünme biçimleri ve alt boyutları, girişimci liderlik, maliyet liderliği, farklılaştırma stratejisi, işletme performansı ve yenilik performansı değişkenlerinin ortalamaları arasındaki fark incelendiğinde, uygulamalı düşünme, farklılaştırma stratejisi, işletme performansı ve yenilik performansı değişkenleri açısından farkın istatistiksel açıdan anlamlı olduğu görülmüştür. Araştırmanın katılımcılarının işi büyütüp pazarın boyutunu genişletmesiyle birlikte farklılaştırma stratejilerini uyguladıkları aşikârdır. Çünkü pazarın boyutunun genişlemesi ile birlikte rekabetin şiddeti de artmaktadır ve yöneticiler artan rekabete yenilikle birlikte farklılaştırma stratejisi uygulayarak karşılık vermektedir. Ayrıca araştırmanın katılımcılarının işi büyütüp pazarın boyutunu genişletmesiyle birlikte işletme performanslarının arttığı söylenebilir.

Son olarak sektör değişkeni açısından sonuçlar incelendiğinde; girişimci liderlik, ayrıntılı düşünme, zorlayıcı düşünme, maliyet liderliği, farklılaştırma stratejisi, işletme performansı ve yenilik performansı değişkenlerinin sektöre göre anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Anlamlı farklılığın hangi sektörlerden kaynaklandığını belirlemek için ilk önce girişimci liderlik değişkeni Mann-Whitney U testi ile karşılaştırılmıştır. Yapılan analizler sonucunda mobilya sektöründe çalışan yöneticilerin girişimci liderlik özelliklerinin diğer sektörlerde çalışan yöneticilere göre daha düşük olduğu görülmüştür. Bunun sebebi mobilya sektöründe çalışan yöneticilerin eğitim

düzeyinin diğer sektördeki yöneticilere göre daha düşük olmasından kaynaklanabilir. Yapılan çapraz tablolar testi sonucunda, 52 mobilya yöneticisinin 45 tanesinin ilkokul ve lise mezunu olduğu görülmüştür. Bu sonuca göre, diğer sektörlerdeki yöneticilere oranla mobilya sektöründe çalışan yöneticilerin eğitim düzeyinin yüzde olarak daha düşük olduğu söylenebilir. Böylece, eğitim seviyesi diğer sektörlerde çalışan yöneticilere göre düşük olan mobilya sektöründeki yöneticilerin girişimci liderlik özelliklerinin daha düşük olduğu anlaşılmıştır.

Yapılan analizler sonucunda sektör açısından anlamlı farklılığın olduğu tespit edilen girişimci düşünme biçiminin alt boyutlarından ayrıntılarıyla düşünme ve zorlayıcı düşünme biçimi değişkenleri Mann-Whitney U testi ile karşılaştırılmıştır. Sonuçlar ve ortalama sıraları ikili olarak incelendiğinde, eğitim sektöründe çalışan yöneticilerin ayrıntılarıyla düşünme özelliklerinin diğer sektörlerden daha yüksek olduğu anlaşılmıştır. Bunun sebebi, eğitim sektöründe çalışan yöneticilerin eğitim düzeyinin diğer sektördeki yöneticilere göre daha yüksek olmasından kaynaklanabilir. Çünkü yapılan çapraz tablolar testi sonucunda diğer sektörlerde göre eğitim sektöründe çalışan yöneticilerin eğitim düzeyinin daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bununla birlikte sonuçlar yaş açısından da incelendiğinde, eğitim sektöründe çalışan 33 yöneticinin 30 tanesinin girişimcilik için en iyi yaş aralığı olan 25-45 yaş aralığında olduğu görülmüştür. Sonuç olarak, eğitim sektöründe çalışan yöneticilerin hem eğitim düzeylerinin hem de yaşlarının ayrıntılarıyla düşünme biçimi değişkeni üzerinde etkili olduğu ve eğitim sektöründe çalışan yöneticilerin ayrıntılarıyla düşünme biçimini daha fazla kullandıkları anlaşılmıştır. Zorlayıcı düşünme biçimi değişkeni açısından karşılaştırma yapıldığında mobilya sektöründe çalışan yöneticilerin diğerlerine oranla zorlayıcı düşünme biçimleri daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Dolayısıyla mobilya sektöründe çalışan yöneticilerin girişimci düşünme biçimlerinden zorlayıcı düşünmeye daha fazla sahip oldukları söylenebilir. Bu durum yöneticilerin deneyim sürelerinden ve yaş ortalamalarının yüksek olmasından kaynaklanabilir. Çünkü yapılan çapraz tablolar analizinde mobilya sektöründe çalışan yöneticilerin yaş ortalamaların ve deneyim sürelerinin yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuca göre, deneyim süresinin ve yaşın artmasıyla birlikte yöneticilerin çevresindeki insanların görüşlerini daha fazla dikkate aldıkları anlaşılmaktadır.

Sektör açısından anlamlı farklılığın olduğu tespit edilen maliyet liderliği ve farklılaştırma stratejileri için Mann-Whitney U testi yapılmıştır. Yapılan analiz sonucunda oto yedek parça sektöründe çalışan yöneticilerin maliyet liderliği stratejisini uygulama oranının diğer sektörlerle göre yüksek olduğu anlaşılmıştır. Başka bir ifadeyle, oto yedek parça işiyle uğraşan yöneticiler diğer sektörlerle göre daha fazla maliyet liderliği stratejisi uygulamayı tercih etmektedir. Bunun sebebi, oto yedek parça sektöründe çalışan yöneticilerin eğitim düzeylerinin daha düşük olmasından kaynaklanabilir. Yapılan çapraz tablolar testi sonucunda, oto yedek parça alım, satımı ve tamiriyle uğraşan işletme yöneticilerinin büyük bir çoğunluğunun ilkökul ve lise mezunu olduğu saptanmıştır. Eğitim düzeyi düşük olan yöneticiler genellikle yeniliklere ayak uyduramayıp risk almaktan kaçınabilir. Elde edilen sonuçlardan yola çıkarak, eğitimin maliyet liderliği üzerinde etkili olacağı düşünülmüştür ve eğitim seviyesi düşük olan oto yedek parça sektöründe çalışan yöneticilerin farklılık ve yenilik yapmayarak maliyet liderliği stratejisi kullanmayı tercih ettikleri anlaşılmıştır. Bununla birlikte farklılaştırma stratejisi değişkeninin sektör açısından farklılıkları Mann-Whitney U testi ile karşılaştırılmıştır ve farklılaştırma stratejisini en az uygulayan sektörün mobilya sektörü olduğu tespit edilmiştir. Bu durum yöneticilerin deneyim sürelerinden ve yaş ortalamalarından kaynaklanabilir. Yöneticilerin yaşlarının yüksek olması onların yeniliklere ve farklılıklara uyum sağlamasını zorlaştırmaktadır. Bu sebeple yeniliklere ve farklılıklara karşı olan yöneticiler farklılaştırma stratejisi uygulamayı tercih etmeyecektir.

Son olarak sektör değişkeni açısından işletme performansı ve yenilik performansı değişkenlerinin istatistiksel olarak anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Yapılan analizler sonucunda işletme performansı ve yenilik performansı açısından mobilya sektörünün en düşük ortalamaya sahip olduğu görülmüştür. Bunun sebebi mobilya sektöründe çalışan yöneticilerin farklılaştırma stratejilerini uygulamaya eğilimli olmamalarından kaynaklanabilir. Ayrıca mobilya sektöründe çalışan yöneticilerin eğitim seviyelerinin düşük olması ve yeniliklere açık olmamaları bu sonuç üzerinde etkili olmuş olabilir.

Araştırmamızda elde edilen bu sonuçlara göre işletme yöneticilerine ve gelecekte yapılacak araştırmalara şu önerilerde bulunulabilir:

- İşletme liderleri farklı fikirlere açık olduklarını göstermeli ve yaratıcı-yenilikçi fikirleri desteklemelidir. Böylece astlardan gelecek yaratıcı fikirlerle yeni ürünler üretebileceklerdir. Yeni ve farklı ürünlerin başarısıyla birlikte işletmenin performansı ve kârlılığı da artacaktır.
- Strateji her işletme için önemlidir. Belirsiz ve karmaşık bir çevrede işletmelerin önlerini görebilmeleri için her zaman alternatif bir planı olmalıdır. Bu bağlamda işletmelere hem kısa vadeli hem de uzun vadeli planlar yapmaları önerilmektedir.
- Yaratıcılığa, yeniliğe, katılıma ve işbirliğine önem veren liderlik biçimi örgütlerde benimsenmelidir. Böylece çalışanlar yenilikçi ve yaratıcı fikirlerini söyleyerek işletmenin doğru stratejiler belirlemesine katkıda bulunacaktır.
- İşletme liderleri eğitim seviyesi yüksek olan personeli işe almalıdır. Çünkü araştırma sonuçları da eğitim seviyesi yüksek olan çalışanların daha başarılı olduğunu göstermiştir.

Araştırmacılara verilecek önerilerde ise, öncelikli olarak şunlar söylenebilir:

- Araştırma Erzurum’da faaliyette bulunan orta ölçekli işletme yöneticilerinden seçilen örneklem üzerinde gerçekleştirilmiştir. Bu nedenle çalışma sonuçlarının genellenebilmesi için araştırmanın farklı şehirlerde de yapılması önerilmektedir.
- Konunun daha kapsamlı olarak değerlendirilmesi adına başka değişkenlerinde araştırma kapsamına alınması önerilmektedir. Özellikle rekabet stratejileri ve performans üzerinde etkili olabileceği düşünülen çevresel belirsizliğin önemli bir değişken olarak modele eklenebileceği düşünülmektedir.
- Ayrıca bu çalışmada veriler önceden hazırlanmış bir anket formuyla elde edilmiştir. Gelecek araştırmaların özellikle performans değişkenini nitel olarak ele alıp incelemeleri önerilmektedir.
- Bu araştırma kesitsel çalışma olarak gerçekleştirildiği için bundan sonraki araştırmacılara boylamsal nitelikte bir çalışma yapması önerilmektedir.

Araştırmanın kısıtları ise, aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- Araştırmanın en önemli kısıtlarından biri verilerin önceden hazırlanmış soru formuna bağlı olarak elde edilmesidir.

- Bir diğ er kısıt ise araştırmada kesitsel veri toplanmış olması ve bulguların sadece örneklemin özellikleriyle sınırlı olmasıdır.
- Verilerin toplandığı dönemde ülkede olağanüstü halin ilan edilmesi sebebiyle anketlerin bu psikolojik durum altında cevaplanması sonuçları etkilemiş olabileceği diğ er bir kısıt olarak düşünülmektedir.
- Maliyet ve ulaşılabilirlik nedeniyle araştırma verilerinin tek bir ilde toplanması diğ er bir kısıttır.



KAYNAKÇA

- Acs, Z. J., Audretsch, D. B. (2005). *Handbook of Entrepreneurship Research an Interdisciplinary Survey and Introduction* USA: Springer.
- Acs, Z. J., Morck, R. K., Yeung, B. (2001). "Entrepreneurship, globalization, and public policy". *Journal of International Management*, 7(3), 235-251.
- Adner, R., Levinthal, D. (2008). "Doing Versus Seeing: Acts of Exploitation and Perceptions of Exploration". *Strategic Entrepreneurship Journal*, 2(1), 43-52.
- Ahmad, K., Zabri, S. M. (2016). "The Effect of Non-Financial Performance Measurement System On Firm Performance". *International Journal of Economics and Financial Issues*, 6(6S), 50-54.
- Akal, Z. (1992). *İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi*, Ankara: MPM Yayınları.
- Akande, A. (1992). "Coping With Entrepreneurial Stress: A Nigerian Case Study". *Leadership & Organization Development Journal*, 13(2), 27-32.
- Akbolat, M., Işık, O. (2012). "Hastanelerde Rekabet Stratejileri ve Performans". *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(1), 401-424.
- Akdoğan, M. Ş., Durak, A. (2016). "Logistic and Marketing Performances of Logistics Companies: A Comparison Between Germany and Turkey". *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 235, 576-586.
- Aktan, C. C. (2008). "Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlama". *Çimento İşveren Dergisi*, 22(4), 4-21.
- Albayrak, A. S. (2012). "Çoklu Doğrusal Bağlantı Halinde Enküçük Kareler Tekniğinin Alternatifi Yanlı Tahmin Teknikleri ve Bir Uygulama". *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 1(1), 105-126.
- Alkhafaji, A. F. (2003). *Strategic Management: Formulation, Implementation, and Control in a Dynamic Environment*. New York: Haworth, Psychology Press.
- Alpar, R. (2003). *Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistiksel Yöntemlere Giriş 1*: Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

- Altuntas, G. (2014). "Girişimcilik ve Stratejik Yönetim İlişkisi: Bir Stratejik Girişimcilik Modeli ve Testi", İstanbul Üniversitesi İşletme ve Yönetim Dergisi 1(2), 103-129.
- Altuntaş, G. (2010). *Girişimcilik ve Stratejik Yönetim İlişkisi: Bir Stratejik Girişimcilik Modeli ve İMKB Ulusal-100 Endeksi'nde İşlem Gören İşletmeler Üzerinde Testi*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi), İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İşletme Yönetimi ve Organizasyon Bilim Dalı.
- Alvarez, S. A., Barney, J. B. (2002). "Resource-Based Theory and the Entrepreneurial firm". *Strategic Entrepreneurship: Creating a New Mindset*, 89, 105.
- Alvarez, S. A., Barney, J. B. (2002). Resource-Based Theory and the Entrepreneurial Firm. In M. A.Hitt, R. D. Ireland, S. M. Camp & D. L. Sexton (Eds.), *Strategic Entrepreneurship: Creating a new mindset* (pp. 89–105). Oxford: Blackwell Publishers.
- Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., Herron, M. (1996). "Assessing the work environment for creativity". *Academy of management journal*, 39(5), 1154-1184.
- Amoako-Gyampah, K., Acquaah, M. (2008). "Manufacturing Strategy, Competitive Strategy and Firm Performance: An Empirical Study in a Developing Economy Environment". *International Journal of Production Economics*, 111(2), 575-592.
- Anderson, J. C., Gerbing, D. W. (1988). "Structural Equation Modeling in Practice: A Review and Recommended Two-Step Approach". *Psychological bulletin*, 103(3), 411.
- Antoncic, B., Hisrich, R. D. (2001). "Intrapreneurship: Construct Refinement and Cross-Cultural Validation". *Journal of Business Venturing*, 16(5), 495-527.
- Antoncic, B., Hisrich, R. D. (2004). "Corporate Entrepreneurship Contingencies and Organizational Wealth Creation". *Journal of Management Development*, 23(6), 518-550.

- Ardichvili, A., Cardozo, R., Ray, S. (2003). "A Theory of Entrepreneurial Opportunity Identification and Development". *Journal of Business Venturing*, 18(1), 105-123.
- Arena, R., Romani, P-M. (2002). "8 Schumpeter on Entrepreneurship". *The Contribution of Joseph A. Schumpeter to Economics*, 43, 167-183.
- Asıcı, E., Karaca, R. (2018). Tepki Stratejileri Ölçeğinin (TSÖ Geliştirilmesi: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması. *International Journal of Human Sciences* 15 (3) 1608-1622.
- Aulakh, P. S., Rotate, M., Teegen, H. (2000). "Export Strategies and Performance of Firms From Emerging Economies: Evidence From Brazil, Chile, and Mexico". *Academy of management Journal*, 43(3), 342-361.
- Austin, J. T., Villanova, P. (1992). "The Criterion Problem: 1917–1992". *Journal of Applied Psychology*, 77(6), 836-874.
- Autio, E., Sapienza, H. J., Almeida, J. G. (2000). "Effects of age at Entry, Knowledge Intensity, and Imitability on International Growth". *Academy of management journal*, 43(5), 909-924.
- Avcı, U. (2012). "Öğrenme Yönelimliliğinin Yenilik Performansı Üzerine Etkisi: Muğla Mermer Sektöründe Bir İnceleme". *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 5(10), 121-138.
- Aviram, A. (2010). "Entrepreneurial Alertness and Entrepreneurial Awareness-Are They the Same?". *Academy of Entrepreneurship Journal*, 16(1), 111-124.
- Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., Weber, T. J. (2009). "Leadership: Current Theories, Research, and Future Directions". *Annual review of psychology*, 60, 421-449.
- Awadh, A. M., Ismail, W. K. W. (2012). "The Impact of Personality Traits and Employee Work-Related Attitudes on Employee Performance With the Moderating Effect of Organizational Culture: the Case of Saudi Arabia". *Asian Journal of Business and Management Sciences*, 1(10), 108-127.
- Aydın, Y. (2012). "Say Yasası Üzerine Bir İnceleme Klasik İktisatçıların ve Marx'ın Yorumu". *Sosyal Bilimler Dergisi* 0(1), 1-29.

- Aydm, B., San, S. V. (2011). "Internet Addiction Among Adolescents: the Role of Self-Esteem". *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 15, 3500-3505.
- Babadağ, M. (2017). *Liderlik Tarzları İle İşe Yabancılaşma Arasındaki İlişkide Algılanan Etik İklimin ve Çalışanların Kişilik Özelliklerinin Rolü*. (Doktora Tezi). Erzurum: Atatürk Üniversitesi
- Bach, S. (2009). *Managing Human Resources: Personnel Management in Transition*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Bagheri, A. (2017). "The Impact of Entrepreneurial Leadership on Innovation Work Behavior and Opportunity Recognition in High-Technology SMEs". *The Journal of High Technology Management Research*, 28(2), 159-166.
- Bagheri, A., Akbari, M. (2017). "The Impact of Entrepreneurial Leadership on Nurses' Innovation Behavior". *Journal of Nursing Scholarship*. 50 (1), 28-35
- Bakoğlu, R. (2010). *Çağdaş Stratejik Yönetim*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Baloch, Q., Inam, M. (2010). "Strategic Competitiveness: Creating Firm's Future". *Journal of Management Sciences*, 3(1), 87-109.
- Baloğlu, N. (2012). "Değerler Temelli Liderlik İle Dağıtımcı Liderlik Arasındaki İlişkiler: Okul Müdürünün Davranışını Değerlendirmeye Dönük Nedensel Bir Araştırma". *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 12(2), 1367-1378.
- Barney, J. (1991). "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage". *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Barney, J. B. (2002). "Gaining and sustaining Competitive Advantage". (Fourth Edition ed). USA: Prentice Hall
- Barney, J. B., Arikan, A. M. (2001). "The Resource-Based View: Origins and Implications". *Handbook of Strategic Management*, 124188. doi 10.1111/b.97806 31218616.2006.00009.x.
- Barney, J. B., Hesterly, W. S. (2012). *Strategic Management and Competitive Advantage* (Fourth Edition ed). USA: Pearson.
- Baron, R. A. (2004). Opportunity Recognition: Insights From a Cognitive Perspective, In J. E. Butler (Ed.), *Opportunity Identification and Entrepreneurial Behavior*

- (pp. 47-73). USA: A Volume in Research in Entrepreneurship and Management, Information Age Publishing.
- Baron, R. A. (2006). "Opportunity Recognition As Pattern Recognition: How Entrepreneurs "Connect the Dots" to Identify New Business Opportunities". *The Academy of Management Perspectives*, 20(1), 104-119.
- Baron, R. A. (2008). "The Role of Affect in the Entrepreneurial Process". *Academy of Management Review*, 33(2), 328-340.
- Baron, R. A., Ensley, M. D. (2006). "Opportunity Recognition as the Detection of Meaningful Patterns: Evidence From Comparisons of Novice and Experienced Entrepreneurs". *Management Science*, 52(9), 1331-1344.
- Barry, B. W. (1997). *Strategic Planning Workbook For Nonprofit Organizations*. Saint Paul MN: Amherst H. Wilder Foundation.
- Baum, J. R., Locke, E. A., Kirkpatrick, S. A. (1998). "A Longitudinal Study of the Relation of Vision and Vision Communication to Venture Growth in Entrepreneurial Firms". *Journal of Applied Psychology*, 83(1), 43-54.
- Baum, J. R., Locke, E. A., Smith, K. G. (2001). "A Multidimensional Model of Venture Growth". *Academy of Management Journal*, 44(2), 292-303.
- Bayraktaroğlu, S. (2011). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Adapazarı: Sakarya Yayıncılık.
- Bayram, N. (2016). *Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş Amos Uygulamaları*. Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Beal, R. M., Yasai-Ardekani, M. (2000). "Performance Implications of Aligning CEO Functional Experiences With Competitive Strategies". *Journal of Management*, 26(4), 733-762.
- Beardwell, J., Claydon, T. (2010). *Human Resource Management: A Contemporary Approach*. (Sixth Edition), Prentice Hall, Englewood Cliff.
- Beatty, J., Drucker, (1998). *Peter Drucker'a Göre Dünya*. Çev. Akınhay, O., İstanbul: Sisyem Yayıncılık.

- Becherer, R. C., Maurer, J. G. (1997). "The Moderating Effect of Environmental Variables on the Entrepreneurial and Marketing Orientation of Entrepreneur-Led Firms". *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 22(1), 47-59.
- Becker, B., Gerhart, B. (1996). "The Impact of Human Resource Management on organizational Performance: Progress and Prospects". *Academy of management journal*, 39(4), 779-801.
- Benedict, E. A., Venter, P. F. (2009). "Education, Entrepreneurial Mindset and Innovation: Necessary Ingredients For Increasing Entrepreneurial Activity In South Africa". *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, 11(2), 239-253.
- Besanko, D., Dranove, D., Shanley, M., Schaefer, S. (2009). *Economics of Strategy*. (Sixth Edition), USA: John Wiley & Sons.
- Bhide, A. (1994). "How Entrepreneurs Craft Strategies That Work". *Harvard Business Review*, 72(2), 150-161.
- Bierwerth, M., Schwens, C., Isidor, R., Kabst, R. (2015). "Corporate Entrepreneurship and Performance: A Meta-Analysis". *Small Business Economics*, 45(2), 255-278.
- Bingöl, D. (2013). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Beta Yayınevi.
- Bititci, U. S., Turner, U., Begemann, C. (2000). "Dynamics of Performance Measurement Systems". *International Journal of Operations & Production Management*, 20(6), 692-704.
- Boal, K. B., Hooijberg, R. (2001). "Strategic Leadership Research: Moving on". *The Leadership Quarterly*, 11(4), 515-549.
- Boeker, W. (1997). "Executive Migration and Strategic Change: The Effect of Top Manager Movement on Product-Market Entry". *Administrative Science Quarterly*, 213-236.
- Bolden, R. (2004). *What Is Leadership?*, UK: Centre For Leadership Studies, University of Exeter.

- Bordean, O. N., Borza, A. I., Nistor, R. L., Mitra, C. S. (2010). "The Use of Michael Porter's Generic Strategies in the Romanian Hotel Industry". *International Journal of Trade, Economics and Finance*, 1(2), 173-178.
- Botten, N., Mcmanus, J. (1999). *Competitive Strategies For Service Organisations*. West Lafayette, Indiana: Purdue University Press.
- Botteron, P. (2001). "On the Practical Application of the Real Options Theory". *Thunderbird International Business Review*, 43(3), 469-479.
- Bouchard, V. (2001). *Exploring Corporate Entrepreneurship: A Corporate Strategy Perspective*. Ecole De Management Lyon.
- Bouckaert, G., Halligan, J. (2007). *Managing Performance: International Comparisons*. (Sixth Edition), London: Routledge.
- Bovet, D., Sheffi, Y. (1997). "The Brave New World of Supply Chain Management". *Supply Chain Management Review*, 2 (1), 14-22.
- Box, T M., Miller, W. D. (2011). *Small-Firm Competitive Strategy*. Paper Presented At The Allied Academies International Conference. Academy of Strategic Management. Proceedings.
- Brorström, B. (2002). "The World's Richest Municipality: The Importance of Institutions For Municipal Development". *Journal of Economic Issues*, 36(1), 55-78.
- Brown, W. A., Iverson, J. O. (2004). "Exploring Strategy and Board Structure In Nonprofit Organizations". *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 33(3), 377-400.
- Bruke, B., Koonce, R. (1997). "12 Principles of Organizational Transforming". *Management Review*, 86(8), 17-21.
- Bryman, A., Cramer, D. (2011). *Quantitative Data Analysis With IBM SPSS 17, 18 and 19: A Guide For Social Scientists*, (1st Edition), United Kingdom: Routledge.
- Bryson, J. M. (2011). *Strategic Planning For Public and Nonprofit Organizations: A Guide To Strengthening and Sustaining Organizational Achievement* (1. Bs): John Wiley & Sons.

- Bulut, Ç., Yılmaz, C., Alpkan, L. (2009). "Pazar Oryantasyonu Boyutlarının Firma Performansına Etkileri". *Ege Academic Review*, 9(2), 513-538.
- Buttner, E. H. (1992). "Entrepreneurial Stress: Is It Hazardous To Your Health?". *Journal of Managerial Issues*, 4(2), 223-240.
- Büyüköztürk, Ş. (2002). "Faktör Analizi: Temel Kavramlar ve Ölçek Geliştirmede Kullanımı". *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 32(32), 470-483.
- Bygrave, W. D., Hofer, C. W. (1991). "Theorizing About Entrepreneurship". *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16(2), 13-22.
- Calantone, R. J., Cavusgil, S. T., Zhao, Y. (2002). "Learning Orientation, Firm Innovation Capability, and Firm Performance". *Industrial Marketing Management*, 31(6), 515-524.
- Capps III, C., Jackson, G., Hazen, S. (2002). "Strategic Management Synergy In The 21st Century". *Journal of Applied Management and Entrepreneurship*, 7(1), 76-93.
- Carton, R. B., Hofer, C. W. (2006). *Measuring Organizational Performance: Metrics For Entrepreneurship and Strategic Management Research*, USA: Edward Elgar Publishing.
- Castaño, M-S., Méndez, M-T., Galindo, M-Á. (2015). "The Effect of Social, Cultural, and Economic Factors On Entrepreneurship". *Journal of Business Research*, 68(7), 1496-1500.
- Cecere, G., Mancinelli, S., Mazzanti, M. (2014). "Waste Prevention and Social Preferences: The Role of Intrinsic and Extrinsic Motivations". *Ecological Economics*, 107, 163-176.
- Chambers, N. (2012). *Türev Piyasalar*. İstanbul: Seçkin Yayıncılık.
- Chan, J. W. (2005). "Competitive Strategies and Manufacturing Logistics: An Empirical Study of Hong Kong Manufacturers". *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 35(1), 20-43.

- Chan, K-Y., Uy, M A., Chernyshenko, O. S., Ho, M-H. R., Sam, Y-L. (2015). "Personality and Entrepreneurial, Professional and Leadership Motivations". *Personality and Individual Differences*, 77, 161-166.
- Chavez, R., Yu, W., Jacobs, M. A., Feng, M. (2017). "Manufacturing Capability and Organizational Performance: The Role of Entrepreneurial Orientation". *International Journal of Production Economics*, 184, 33-46.
- Chen, C-H V., Yuan, M-L., Cheng, J-W., Seifert, R. (2016). "Linking Transformational Leadership and Core Self-Evaluation To Job Performance: The Mediating Role of Felt Accountability". *The North American Journal of Economics and Finance*, 35, 234-246.
- Chen, M. H. (2007). "Entrepreneurial Leadership and New Ventures: Creativity in Entrepreneurial Teams". *Creativity and Innovation Management*, 16(3), 239-249.
- Chen, Y., Cook, W. D., Li, N., Zhu, J. (2009). "Additive Efficiency Decomposition In Two-Stage DEA". *European Journal of Operational Research*, 196(3), 1170-1176.
- Chenhall, R. H., Langfield-Smith, K. (1998). "The Relationship Between Strategic Priorities, Management Techniques and Management Accounting: An Empirical Investigation Using A Systems Approach". *Accounting, Organizations and Society*, 23(3), 243-264.
- Chevalier-Roignant, B., Trigeorgis, L. (2011). *Competitive Strategy: Options and Games*, Cambridge: MIT Press.
- Chheda, K., Banga, C. (2013). "Impact of Entrepreneurial Leadership On Performance of Small and Medium Enterprises In India". *Journal of Asia Entrepreneurship and Sustainability*, 9(2), 34-69.
- Chiu, S-K. (2004). *The Linkage of Job Performance To Goal Setting, Work Motivation, Team Building, and Organizational Commitment In The High-Tech Industry In Taiwan*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). H Wayne Huizenga School of Business and Entrepreneurship Nova Southeastern University, Doctor of Business Administration

- Chow, I. H-S. (2006). "The Relationship Between Entrepreneurial Orientation and Firm Performance In China". *SAM Advanced Management Journal*, 71(3), 11-20.
- Christensen, C. (2013). *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms To Fail*, USA: Harvard Business Review Press.
- Christensen, P. S., Peterson, R., Madsen, O. Ø. (1990). *Opportunity Identification: The Contribution of Entrepreneurship To Strategic Management*, University of Aarhus: Institute of Management.
- Chye Koh, H. (1996). "Testing Hypotheses of Entrepreneurial Characteristics: A Study of Hong Kong MBA Students". *Journal of Managerial Psychology*, 11(3), 12-25.
- Coakes, S. J., Steed, L. (2009). *SPSS: Analysis Without Anguish Using SPSS Version 14.0 For Windows*. Milton: John Wiley & Sons, Inc.
- Cocca, P., Alberti, M. (2010). "A Framework To Assess Performance Measurement Systems In Smes". *International Journal of Productivity and Performance Management*, 59(2), 186-200.
- Cogliser, C. C., Brigham, K. H. (2004). "The Intersection of Leadership and Entrepreneurship: Mutual Lessons To Be Learned". *The Leadership Quarterly*, 15(6), 771-799.
- Collin, P., Karatzias, T., Power, K., Howard, R., Grierson, D., Yellowlees, A. (2016). "Multi-Dimensional Self-Esteem and Magnitude of Change In The Treatment of Anorexia Nervosa". *Psychiatry Research*, 237(1), 175-181.
- Coulter, M. K. (2001). *Entrepreneurship In Action*. New Jersey: Upper Saddle River, Prentice Hall.
- Covin, J. G. (1991). "Entrepreneurial Versus Conservative Firms: A Comparison of Strategies and Performance". *Journal of Management Studies*, 28(5), 439-462.
- Covin, J. G., Slevin, D. P. (1991). "A Conceptual Model of Entrepreneurship As Firm Behavior". *Entrepreneurship: Critical Perspectives On Business and Management*, 3, 5-28.

- Covin, J. G., Slevin, D. P. (2002). The Entrepreneurial Imperatives of Strategic Leadership. In M. A. Hitt, R. D. Ireland, S. M. Camp & D. L. Sexton (Eds.), *Strategic Entrepreneurship: Creating A New Mindset* (Pp. 309–327). Oxford: Blackwell Publishers.
- Cowdrey, R. (2012). *Creating Entrepreneurial Mindset: Failure Is An Option*. (First Edition), MIBC & Bookboon.Com (Ventus Publishing Aps).
- Cunningham, J. B., Lischeron, J. (1991). "Defining Entrepreneurship". *Journal of Small Business Management*, 29(1), 45-61.
- Currie, G., Humphreys, M., Ucbasaran, D., Mcmanus, S. (2008). "Entrepreneurial Leadership In The English Public Sector: Paradox Or Possibility?". *Public Administration*, 86(4), 987-1008.
- Çalık, M., Altunışık, R., Sütütemiz, N. (2013). "Bütünleşik Pazarlama İletişimi, Marka Performansı ve Pazar Performansı İlişkisinin İncelenmesi". *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 9(19), 137-161.
- Çiftçi, T. (2011). *Üç Adımda Stratejik Yönetim İstihbarat-İstikamet-İcraat*. İstanbul: İstanbul Sanayi Odası Kalite ve Teknoloji İhtisas Kurulu.
- Çiftçi, M., Tozlu, E., Akçay, A. (2014). "Drucker Perspektifinde İnovasyonun İşletmelerin Gelişimi Üzerine Etkisi: Girişimci İşletme". *Süleyman Demirel Üniversitesi, Vizyoner Dergisi*, 10-76.
- Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G., Büyüköztürk, Ş. (2012). *Sosyal Bilimler İçin Çok Değişkenli SPSS ve LISREL Uygulamaları* (2. Baskı). İstanbul: Pegem Akademi Yayınları.
- Çömez, P. (2012). "Örgütlerde Değişim Yönetiminin Finansal Performans Üzerine Etkisi: Elektrik Sektörü Üzerinde Bir Uygulama". *Finansal Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi*, 3(7), 17-27.
- Dadzie, C. A., Winston, E. M., Dadzie, K. Q. (2012). "Organizational Culture, Competitive Strategy, and Performance In Ghana". *Journal of African Business*, 13(3), 172-182.

- Daft, R. (2014). *The Leadership Experience*: Cengage Learning.(6th Edition), Stamford, CT: Cengage Learning Press.
- Daft, R. L. (2010). *Management* (9th Ed). United States: Thomson.
- Daily, C. M., Mcdougall, P. P., Covin, J. G., Dalton, D. R. (2002). "Governance and Strategic Leadership In Entrepreneurial Firms". *Journal of Management*, 28(3), 387-412.
- Damanpour, F., Walker, R. M., Avellaneda, C. N. (2009). "Combinative Effects of Innovation Types and Organizational Performance: A Longitudinal Study of Service Organizations". *Journal of Management Studies*, 46(4), 650-675.
- Darling, J. R., Beebe, S. A. (2007). "Effective Entrepreneurial Communication In Organization Development: Achieving Excellence Based on Leadership Strategies and Values". *Organization Development Journal*, 25(1), 76-93.
- David, F., David, F. R. (2016). "Strategic Management: A Competitive Advantage Approach, Concepts and Cases". USA: Pearson Education Sa Ebooks.
- Davidsson, M. (2010). "Risk Management In A Pure Unit Root". *The Journal of Risk Finance*, 11(2), 224-234.
- De Carolis, D. M. (2003). "Competencies and Imitability In The Pharmaceutical Industry: An Analysis of Their Relationship With Firm Performance". *Journal of Management*, 29(1), 27-50.
- Dess, G. G., Davis, P. S. (1984). "Porter's (1980) Generic Strategies As Determinants of Strategic Group Membership and Organizational Performance". *Academy of Management Journal*, 27(3), 467-488.
- Dhliwayo, S., Van Vuuren, J J. (2007). "The Strategic Entrepreneurial Thinking Imperative". *Acta Commercii*, 7(1), 123-134.
- Di Pietrantonio, L., Pelkmans, J. (2004). "The Economics of EU Railway Reform. Bruges European Economic Policy (BEEP) Briefing 8/2004".
- Dinçer, Ö. (2013). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası* (9 Ed). İstanbul: Alfa.
- Dinler, Z. (2009). *İktisada Giriş* (15. Baskı Ed). Bursa: Ekin Yayınevi.
- Döm, S. (2006). *Girişimcilik ve Küçük İşletme Yöneticiliği*. Ankara: Detay Yayıncılık.

- Drucker, P. (2014). *Innovation and Entrepreneurship*. New York: Routledge.
- Drucker, P F. (1998). "The Discipline of Innovation". *Harvard Business Review*, 76(6), 149-157.
- Eccles, R. (1991). "The Performance Measurement Manifesto". *Harvard Business Review*, 69(1), 131-137.
- Edwards, J B. (2001). "ERP, Balanced Scorecard, and IT: How do They Fit Together?". *Journal of Corporate Accounting & Finance*, 12(5), 3-12.
- Ehmke, C., Fulton, J., Akridge, J., Erickson, K., Linton, S. (2004). "Industry Analysis: the Five Forces". *Agricultural Innovation & Commercialization Center, Purdue Extension. EC-722, Purdue University*.
- Eisenhardt, K. M., Brown, S. L. (1998). "Patching. Restitching Business Portfolios In Dynamic Markets". *Harvard Business Review*, 77(3), 72-82, 208.
- Eisenhardt, K. M., Martin, J. A. (2000). "Dynamic Capabilities: What Are They?". *Strategic Management Journal*, 21(10-11), 1105-1121.
- Ellis, P. D. (2006). "Market Orientation and Performance: A Meta-Analysis and Cross-National Comparisons". *Journal of Management Studies*, 43(5), 1089-1107.
- Enz, C. A. (2009). *Hospitality Strategic Management: Concepts and Cases*. (Second Edition), USA: John Wiley and Sons.
- Erdoğan, B. Z. (2012). *Girişimcilik ve KOBİler Kavramlar, Sorunlar ve Çözüm Önerileri* (B. Z. Erdoğan Ed. 3 ed). Bursa: Ekin
- Eren, E. (2012). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*: Beta Basım Yayın Dağıtım.
- Ernst, H. (2001). "Patent Applications and Subsequent Changes of Performance: Evidence From Time-Series Cross-Section Analyses on the Firm Level". *Research Policy*, 30(1), 143-157.
- Ersarı, G., Naktiyok, A. (2012). "İş Görenin İçsel ve Dışsal Motivasyonunda Stresle Mücadele Tekniklerinin Rolü/Role of Stress Fighting Techniques In Internal and External Motivation of Employees". *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(1), 81-101.

- Espino-Rodríguez, T. F., Lai, P. C. (2014). "Activity Outsourcing and Competitive Strategy In The Hotel Industry. The Moderator Role of Asset Specificity". *International Journal of Hospitality Management*, 42, 9-19.
- Felin, T., Hesterly, W. S. (2007). "The Knowledge-Based View, Nested Heterogeneity, and New Value Creation: Philosophical Considerations On The Locus of Knowledge". *Academy of Management Review*, 32(1), 195-218.
- Flynn, M., Dooley, L., O'sullivan, D., Cormican, K. (2003). "Idea Management For Organisational Innovation". *International Journal of Innovation Management*, 7(04), 417-442.
- Fontana, A., Fontana, A., Musa, S., Musa, S.. (2017). "The Impact of Entrepreneurial Leadership On Innovation Management and Its Measurement Validation". *International Journal of Innovation Science*, 9(1), 2-19.
- Formaini, R. L. (2001). "The Engine of Capitalist Process: Entrepreneurs In Economic Theory". *Economic & Financial Review*, Federal Reserve Bank of Dallas, Issue Q(IV), 2-11.
- Foss, N. J., Klein, P. G., Kor, Y. Y., Mahoney, J. T. (2008). "Entrepreneurship, Subjectivism, and The Resource-Based View: Toward A New Synthesis". *Strategic Entrepreneurship Journal*, 2(1), 73-94.
- Foss, N. J., Lyngsie, J. (2014). "The Strategic Organization of The Entrepreneurial Established Firm". *Strategic Organization*, 12(3), 208-215.
- Foster, E. C. (2014). Human Resource Management. *Software Engineering* (pp. 253-269): Springer, Apress, Berkeley, CA.
- Freeman, D., Siegfried, R. L. (2015). "Entrepreneurial Leadership in the Context of Company Start-Up and Growth". *Journal of Leadership Studies*, 8(4), 35-39.
- Gaglio, C. M. (2004). "The Role of Mental Simulations and Counterfactual Thinking In The Opportunity Identification Process". *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(6), 533-552.
- Gavcar, E., Bulut, Z. A., Engin, K. (2006). "Konaklama İşletmelerinde Uygulanan Performans Değerleme Sistemleri ve Uygulama Alanları (Muğla İli Örneği)".

Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 13(2), 31-45.

Ghani, N. M. A., Yunus, N. S. N. M., Bahry, N. S. (2016). "Leader's Personality Traits and Employees Job Performance in Public Sector, Putrajaya". *Procedia Economics and Finance*, 37, 46-51.

Ghemawat, P. (2002). "Competition and Business Strategy In Historical Perspective". *Business History Review*, 76(01), 37-74.

Gladwin, T. N., Krause, T. S., Kennelly, J. J. (1995). "Beyond Eco-Efficiency: Towards Socially Sustainable Business". *Sustainable Development*, 3(1), 35-43.

Gopalakrishna, P., Subramanian, R. (2001). "Revisiting The Pure Versus Hybrid Dilemma: Porter's Generic Strategies In A Developing Economy". *Journal of Global Marketing*, 15(2), 61-79.

Goss, D. (2005). "Schumpeter's Legacy? Interaction and Emotions In The Sociology of Entrepreneurship". *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(2), 205-218.

Graetz, F. (2002). "Strategic Thinking Versus Strategic Planning: Towards Understanding The Complementarities". *Management Decision*, 40(5), 456-462.

Gravetter, F. J., Wallnau, L. B. (2016). *Statistics For The Behavioral Sciences*. USA: Cengage Learning.

Green, S. G., Gavin, M. B., Aiman-Smith, L. (1995). "Assessing A Multidimensional Measure of Radical Technological Innovation". *IEEE Transactions On Engineering Management*, 42(3), 203-214.

Gruber, M., Heinemann, F., Brettel, M., Hungeling, S. (2010). "Configurations of Resources and Capabilities and Their Performance Implications: An Exploratory Study On Technology Ventures". *Strategic Management Journal*, 31(12), 1337-1356.

Grundy, T. (2006). "Rethinking and Reinventing Michael Porter's Five Forces Model". *Strategic Change*, 15(5), 213-229.

- Gunday, G., Ulusoy, G., Kilic, K., Alpkan, L. (2011). "Effects of Innovation Types on Firm Performance". *International Journal of Production Economics*, 133(2), 662-676.
- Gupta, V., MacMillan, I. C., Surie, G. (2004). "Entrepreneurial leadership: Developing and Measuring A Cross-Cultural Construct". *Journal of Business Venturing*, 19(2), 241-260.
- Hagedoorn, J., Cloudt, M. (2003). "Measuring Innovative Performance: Is There An Advantage In Using Multiple Indicators?". *Research policy*, 32(8), 1365-1379.
- Hagert, S., Lantz, G. (2017). *Sailing Through Storms: A Practical Exhibition of Entrepreneurial Leadership Methods*. Sweden: UMEA University.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., Tatham, R. L. (1998). *Multivariate Data Analysis* (6. bs), NJ: Pearson Prentice Hall Upper Saddle River.
- Hall, M. C., Allan, W. (2008). *Tourism and Innovation*. London; New York: Routledge.
- Hamel, G. (2000). "Leading the Revolution Harvard Business School Press". *Boston, MA, USA*, 343-354.
- Hayton, J. C. (2005). "Promoting Corporate Entrepreneurship Through Human Resource Management Practices: A Review of Empirical Research". *Human Resource Management Review*, 15(1), 21-41.
- He, Z-L., Wong, P-K. (2004). "Exploration Vs. Exploitation: An Empirical Test of The Ambidexterity Hypothesis". *Organization Science*, 15(4), 481-494.
- Heiman, G. (2013). *Basic Statistics For The Behavioral Sciences: (7th Edition)* USA: Cengage Learning.
- Hellström, T., Hellström, C. (2002). "Time and Innovation In Independent Technological Ventures". *Human Relations*, 55(4), 407-426.
- Hendry, C. (2012). *Human Resource Management*. London: Routledge.
- Herold, D. M., Jayaraman, N., Narayanaswamy, C. (2006). "What Is The Relationship Between Organizational Slack and Innovation?". *Journal of Managerial Issues*, 372-392.

- Hill, C. W. (1988). "Differentiation Versus Low Cost Or Differentiation and Low Cost: A Contingency Framework". *Academy of Management Review*, 13(3), 401-412.
- Hinton, P. R., McMurray, I., Brownlow, C. (2014). *SPSS Explained*. (2th. Edition), Newyork: Routledge.
- Hirunyawipada, T., Xiong, G. (2018). "Corporate Environmental Commitment and Financial Performance: Moderating Effects of Marketing and Operations Capabilities". *Journal of Business Research*, 86, 22-31.
- Hisrich, D. R., Peters, P. M. (2002). *Entrepreneurship*. London, UK: McGraw–Hill Irwin.
- Hitt, M., Ireland, R. D., Hoskisson, R. (2012). *Strategic Management Cases: Competitiveness and Globalization*. USA: Cengage Learning.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., Camp, S. M., Sexton, D. (2002a). *Strategic Entrepreneurship: Creating a New Mindset*. Oxford, UK: Wiley-Blackwell.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., Camp, S. M., Sexton, D. (2002b). *Strategic Entrepreneurship: Creating A New Mindset Strategic Entrepreneurship: Integrating Entrepreneurial and Strategic Management Perspectives*. Oxford, UK: Wiley-Blackwell.
- Hitt, M. A., Ireland, R D, Camp, S M, Sexton, D L. (2001). "Strategic Entrepreneurship: Entrepreneurial Strategies For Wealth Creation". *Strategic Management Journal*, 22(6-7), 479-491.
- Ho, L-A. (2008). "What Affects Organizational Performance? The Linking of Learning and Knowledge Management". *Industrial Management & Data Systems*, 108(9), 1234-1254.
- Hollins, B., Pugh, S. (1990). *Successful Product Design: What To Do and When*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Hooley, G. J., Greenley, G. E., Cadogan, J. W., Fahy, J. (2005). "The Performance Impact of Marketing Resources". *Journal of Business Research*, 58(1), 18-27.

- Hoonsopon, D., Ruenrom, G. (2012). "The Impact of Organizational Capabilities On The Development of Radical and Incremental Product Innovation and Product Innovation Performance". *Journal of Managerial Issues*, 250-276.
- Hornsby, J. S., Kuratko, D F, Zahra, S A. (2002). "Middle Managers' Perception of The Internal Environment For Corporate Entrepreneurship: Assessing A Measurement Scale". *Journal of Business Venturing*, 17(3), 253-273.
- Horwath, R. (2006). *The Origin of Strategy*. Barrington Hills, IL: Strategic Thinking Institute.
- House, R., Javidan, M., Hanges, P., Dorfman, P. (2002). "Understanding Cultures and Implicit Leadership Theories Across the Globe: an Introduction To Project GLOBE". *Journal of World Business*, 37(1), 3-10.
- Huang, S., Ding, D., Chen, Z. (2014). "Entrepreneurial Leadership and Performance In Chinese New Ventures: A Moderated Mediation Model of Exploratory Innovation, Exploitative Innovation and Environmental Dynamism". *Creativity and Innovation Management*, 23(4), 453-471.
- Hult, G. T. M., Ketchen, D. J. (2001). "Does Market Orientation Matter?: A Test of The Relationship Between Positional Advantage and Performance". *Strategic Management Journal*, 22(9), 899-906.
- İnce, M., Bedük, A., Aydoğan, E. (2004). "Örgütlerde Takım Çalışmasına Yönelik Etkin Liderlik Nitelikleri". *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*(11), 423-446.
- Indrawati, N. K., Salim, U., Djawahir, A. H. (2015). "Moderation Effects of Entrepreneurial Self-Efficacy In Relation Between Environmental Dimensions and Entrepreneurial Alertness and the Effect on Entrepreneurial Commitment". *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 169, 13-22.
- Iqbal Sumaya, Mir Ajaz Akbar. (2018). "Comparative Analysis of Business Performance of Insurance Companies In Jammu and Kashmir On Subjective Performance Measures". *International Journal of Academic Research and Development*, 3(1), 1253-1259.

- Ireland, R. D., Hitt, M. A., Camp, S. M., Sexton, D. L. (2001). "Integrating Entrepreneurship and Strategic Management Actions To Create Firm Wealth". *The Academy of Management Executive*, 15(1), 49-63.
- Ireland, R. D., Hitt, M. A., Sirmon, D. G. (2003). "A Model of Strategic Entrepreneurship: The Construct and Its Dimensions". *Journal of Management*, 29(6), 963-989.
- Ireland, R. D., Webb, J. W. (2007). "Strategic Entrepreneurship: Creating Competitive Advantage Through Streams of Innovation". *Business Horizons*, 50(1), 49-59.
- İrmiş, A., Durak, İ., Özdemir, L. (2010). *Girişimcilik Kültürü: Anadolu Girişimciliğinden Örnekler*, Bursa: Ekin Yayınevi.
- Itika, J. (2011). *Fundamentals of Human Resource Management: Emerging Experiences From Africa*: African Studies Centre [Etc.], Leiden [Etc.].
- Ivancevich, J. M., Matteson, M. T., Konopaske, R. (1990). *Organizational Behavior and Management*: Bpi/Irwin.
- Iyer, S., Doucette, W. R. (2003). "The Influence of Environmental Attributes on the Relationship Between Entrepreneurial Orientation and Performance In Independent Community Pharmacies". *Journal of Pharmaceutical Marketing & Management*, 15(2), 25-46.
- Jabeen, F., Jabeen, F., Faisal, M. N., Faisal, M. N., I. Katsioloudes, M., I. Katsioloudes, M. (2017). "Entrepreneurial Mindset and the Role of Universities As Strategic Drivers of Entrepreneurship: Evidence From the United Arab Emirates". *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 24(1), 136-157.
- Jack, S. L., Anderson, A. R. (1999). "Entrepreneurship Education Within The Enterprise Culture: Producing Reflective Practitioners". *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, 5(3), 110-125.
- Jantunen, A., Puumalainen, K., Saarenketo, S., Kyläheiko, K. (2005). "Entrepreneurial Orientation, Dynamic Capabilities and International Performance". *Journal of International Entrepreneurship*, 3(3), 223-243.

- Jarrar, Y. (2004). "Performance Measurement In The 21st Century From Performance Measurement To Performance Management". *Business Process Management Journal*, 10(5), 1-2.
- Jarvis, R., Curran, J., Kitching, J., Lightfoot, G. (2000). "The Use of Quantitative and Qualitative Criteria In The Measurement of Performance In Small Firms". *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 7(2), 123-134.
- Johnson, G., Whittington, R., Scholes, K. (2011). *Exploring Strategy: Text & Cases* (9th Edition Ed). London: Prentice Hall.
- Jung, D. I. (2001). "Transformational and Transactional Leadership and Their Effects On Creativity In Groups". *Creativity Research Journal*, 13(2), 185-195.
- Kalaycı, Ş. (2010). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Uygulamaları*. Ankara: Asil Yayınevi.
- Kansikas, J., Laakkonen, A., Sarpo, V., Kontinen, T. (2012). "Entrepreneurial Leadership and Familiness As Resources For Strategic Entrepreneurship". *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 18(2), 141-158.
- Kaplan, R. S., Norton, D. P. (2001). *The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive In The New Business Environment*: Harvard Business Press. In Schmalenbach Business Review 2(3), 240-241.
- Karabey, C. N. (2013). "Girişimsel Düşünceyi Anlamak: Düşünme Tarzı ve Risk Tercihinin Girişimsel Özyetkinlik ve Girişimcilik Niyeti İle İlişkisi". *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18(3), 143-159.
- Karabey, C. N. (2016). *Rekabet (İş Birimi) Stratejileri Stratejik Yönetim*. Erzurum Atatürk Üniversitesi AÖF.
- Karol, R. A. (2015). "Leadership in the Context of Corporate Entrepreneurship". *Journal of Leadership Studies*, 8(4), 30-34.
- Kavale, S., Mugambi, F., Namusonge, G. (2016). "The Effects of Product Differentiation Strategy On Corporate Growth In Selected Microfinance

- Institutions In Kenya". *International Journal For Research In Business, Management and Accounting*, 2(6), 13-28.
- Kayış, A. (2010). "SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri". *Güvenilirlik Analizi İçinde Ed: Şeref Kalaycıoğlu*, Ankara: Asil Yayın Dağıtım, 405-419.
- Ke, W., Wei, K. K. (2008). "Organizational Culture and Leadership In ERP Implementation". *Decision Support Systems*, 45(2), 208-218.
- Keh, H. T., Foo, M. D., Lim, B. C. (2002). "Opportunity Evaluation Under Risky Conditions: The Cognitive Processes of Entrepreneurs". *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27(2), 125-148.
- Kemelgor, B. H. (2002). "A Comparative Analysis of Corporate Entrepreneurial Orientation Between Selected Firms in the Netherlands and the USA". *Entrepreneurship & Regional Development*, 14(1), 67-87.
- Kesidou, E., Carter, S. (2014). "Entrepreneurial Leadership and Firm Performance: Reconciling The Objective-Subjective Dichotomy". *Rencontres St Gall*. 9(1), 1-23.
- Ketchen, D. J., Ireland, R. D., Snow, C. C. (2007). "Strategic Entrepreneurship, Collaborative Innovation, and Wealth Creation". *Strategic Entrepreneurship Journal*, 1(3-4), 371-385.
- Keupp, M. M., Palmié, M., Gassmann, O. (2012). "The Strategic Management of Innovation: A Systematic Review and Paths For Future Research". *International Journal of Management Reviews*, 14(4), 367-390.
- Kiessling, T. S. (2004). "Entrepreneurship and Innovation: Austrian School of Economics to Schumpeter to Drucker to Now". *Journal of Applied Management and Entrepreneurship*, 9(1), 80-91.
- Kimuli, S. N. L. (2011). *Strategic Entrepreneurship and Performance of Selected Private Secondary Schools In Wakiso District*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Makerere University)

- Kluge, J., Meffert, J., Stein, L. (2000). "The German Road To Innovation". *The Mckinsey Quarterly*, 99-99.
- Koçel, T. (2015). *İşletme Yöneticiliği* (14 Ed). İstanbul: Beta.
- Kopaneva, I. M. (2015). "Left In The Dust Employee Constructions of Mission and Vision Ownership". *International Journal of Business Communication*, 2329488415604457.
- Korucuk, S., Kurnuç, M., Küçük, O. (2015). "Kalite Güvence Sistemi Uygulamalarının İş Süreçleri ve Örgütsel Performans İlişkisinin Ölçülmesi: Bir Uygulama". *The International New Issues In Social Sciences*, 1, 71- 90
- Kotler, P., Amstrong, G. (2004). "Prinsip-prinsip Marketing". *Edisi Ketujuh*, Jakarta: Penerbit Salemba Empat.
- Kourilsky, M. L. (1995). "Entrepreneurship Education: Opportunity in Search of Curriculum". *Center for Entrepreneurial Leadership*, Ewing Marion Kauffman Foundation, Kansas City, MO.
- Kouzes, J., Posner, B. (1993). *Credibility: How Leaders Gain and Lose It Why People Demand It*, San Francisco: Jossey-Bass Publishers na The Tripartite Classification of Authority. Explanation of Charismatic Leadership of Weber and others.(22) (20.03. 2009).
- Kozłowski, R. (2010). "Entrepreneurial Leadership and Its Influence as an Innovation Catalyst in Modern Management". *Współczesne Zarządzanie*(4), 55-62.
- Kraus, S., Rigtering, J. C., Hughes, M., Hosman, V. (2012). "Entrepreneurial Orientation and The Business Performance of Smes: A Quantitative Study From The Netherlands". *Review of Managerial Science*, 6(2), 161-182.
- Kreitner, R., Kinicki, A., Buelens, M. (2002). *Organizational Behaviour*. London: Mcgraw Hill.
- Kriewall, T. J., Mekemson, K. (2010). "Instilling The Entrepreneurial Mindset Into Engineering Undergraduates". *The Journal of Engineering Entrepreneurship*, 1(1), 5-19.

- Kumar K., Subramanian R. ve Yauger C. (1997) "Pure Versus Hybrid: Performance Implications of Porter's Generic Strategies," *Health Care Management Review*, 22(4), 47-61.
- Kuratko, D. F. (2007). "Entrepreneurial Leadership In The 21st Century". *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 13(4), 1-11.
- Kuratko, D. F., Hodgetts, R. M. (2001). *Entrepreneurship: A Contemporary Approach*: Fort Worth: Dryden Press.
- Kurtuluş, K. (2010). *Araştırma Yöntemleri*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Kyrgidou, L. P., Hughes, M. (2010). "Strategic Entrepreneurship: Origins, Core Elements and Research Directions". *European Business Review*, 22(1), 43-63.
- Lam, S. S., Schaubroeck, J., Aryee, S. (2002). "Relationship Between Organizational Justice and Employee Work Outcomes: A Cross-National Study". *Journal of Organizational Behavior*, 23(1), 1-18.
- Landstrom, H. (2007). *Pioneers In Entrepreneurship and Small Business Research* (8. Bs): New York: Springer Science & Business Media.
- Lassen, A. H. (2007). "Corporate Entrepreneurship: An Empirical Study of The Importance of Strategic Considerations in the Creation of Radical Innovation". *Managing Global Transitions*, 5(2), 109-131.
- Lassen, A. H. (2010). "Strategic Entrepreneurship: Combining Strategic Management and Entrepreneurship For Innovation". *Management of Technology*(1), 3-4.
- Leask, G., Parker, D. (2007). "Strategic Groups, Competitive Groups and Performance Within The UK Pharmaceutical Industry: Improving Our Understanding of The Competitive Process". *Strategic Management Journal*, 28(7), 723-745.
- Lee, C., Lee, K., Pennings, J. M. (2001). "Internal Capabilities, External Networks, and Performance: A Study On Technology-Based Ventures". *Strategic Management Journal*, 22(6-7), 615-640.
- Lee, S. H., Williams, C. (2007). "Dispersed Entrepreneurship Within Multinational Corporations: A Community Perspective". *Journal of World Business*, 42(4), 505-519.

- Lee, S. M., Chang, D., Lim, S-B. (2005). "Impact of Entrepreneurship Education: A Comparative Study of The US and Korea". *The International Entrepreneurship and Management Journal*, 1(1), 27-43.
- Leech, N. L., Barrett, K C, Morgan, G A. (2005). *SPSS For Intermediate Statistics: Use and Interpretation*. (Second Edition), London: Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, New Jersey.
- Leitch, C. M., McMullan, C., Harrison, R. T. (2013). "The Development of Entrepreneurial Leadership: The Role of Human, Social and Institutional Capital". *British Journal of Management*, 24(3), 347-366.
- Leitch, C. M., Volery, T. (2017). "Entrepreneurial Leadership: Insights and Directions". *International Small Business Journal*, 35(2), 147-156.
- Lewin, D., Mitchell, D. J. (1995). *Human Resource Management: An Economic Approach*. (Second Edition), South-Western: Cincinnati/Ohio.
- Li, C. B., Li, J. J. (2008). "Achieving Superior Financial Performance In China: Differentiation, Cost Leadership, Or Both?". *Journal of International Marketing*, 16(3), 1-22.
- Li, S., Ragu-Nathan, B., Ragu-Nathan, T., Rao, S. S. (2006). "The Impact of Supply Chain Management Practices on Competitive Advantage and Organizational Performance". *Omega*, 34(2), 107-124.
- Lindberg, E., Bohman, H., Hulten, P., Wilson, T. (2017). "Enhancing Students' Entrepreneurial Mindset: A Swedish Experience". *Education+ Training* (Just-Accepted), Emerald Publishing, 59 (7/8) 768-780.
- Ling, Y-H., Jaw, B-S. (2011). "Entrepreneurial Leadership, Human Capital Management, and Global Competitiveness: An Empirical Study of Taiwanese Mncs". *Journal of Chinese Human Resources Management*, 2(2), 117-135.
- Linton, G., Kask, J. (2017). "Configurations of Entrepreneurial Orientation and Competitive Strategy For High Performance". *Journal of Business Research*, 70, 168-176.

- Liu, W., Atuahene-Gima, K. (2018). "Enhancing Product Innovation Performance In A Dysfunctional Competitive Environment: The Roles of Competitive Strategies and Market-Based Assets". *Industrial Marketing Management*. 73(1), 7-20.
- Livi, S., Kenny, D. A., Albright, L., Pierro, A. (2008). "A Social Relations Analysis of Leadership". *The Leadership Quarterly*, 19(2), 235-248.
- Loasby, B. J., Guidi, M E., Parisi, D. (2006). *The Changing Firm. Contributions From The History of Economic Thought*, JSTOR.
- Luke, B. (2005). *Uncovering Strategic Entrepreneurship: An Examination of Theory and Practice*. Auckland University of Technology
- Luke, B. (2009). *Strategic Entrepreneurship In New Zealand's State-Owned Enterprises: Underlying Elements and Financial Implications*. Auckland University of Technology
- Lumpkin, G., Sloat, C. (2001). "Do Family Firms Have An Entrepreneurial Orientation". *Frontiers of Entrepreneurship Research*, 26(5), 347-366.
- 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., Lichtenstein, B. B. (2005). "The Role of Organizational Learning In The Opportunity-Recognition Process". *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(4), 451-472.
- Lundstrom, A., Stevenson, L. A. (2006). *Entrepreneurship Policy: Theory and Practice*. (9. Bs), New York: Springer Science & Business Media.
- Lussier, R., Achua, C. (2015). *Leadership: Theory, Application, & Skill Development*:. (5th Edicion), UK: Nelson Education.
- Lynch, R. (2000). *Corporate Strategy*. Harlow: Pearson Prentice Hall.
- Macmillan, H., Tampoe, M. (2001). "Strategic Management: Process, Content, and Implementation". (Section Edition), USA: Oxford University Press.

- Maes, J. (2004). *The Search For Corporate Entrepreneurship: A Clarification of The Concept and Its Measures: Katholieke Universiteit Leuven* [Faculty of Economics and Applied Economics], Department of Applied Economics.
- Maletič, M., Maletič, D., Gomišček, B. (2018). "The Role of Contingency Factors On The Relationship Between Sustainability Practices and Organizational Performance". *Journal of Cleaner Production*, 171, 423-433.
- March, J. G. (1991). "Exploration and Exploitation In Organizational Learning". *Organization Science*, 2(1), 71-87.
- March, J. G., Sutton, R. I. (1997). "Crossroads—Organizational Performance As A Dependent Variable". *Organization Science*, 8(6), 698-706.
- Martin, R., Thomas, G., Charles, K., Epitropaki, O., Mcnamara, R. (2005). "The Role of Leader-Member Exchanges In Mediating The Relationship Between Locus of Control and Work Reactions". *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78(1), 141-147.
- Martinez-Simarro, D., Devece, C., Llopis-Albert, C. (2015). "How Information Systems Strategy Moderates The Relationship Between Business Strategy and Performance". *Journal of Business Research*, 68(7), 1592-1594.
- Mason, D. C., Gerbasi, A., Lester, K. L. C. (2016). *The Leadership Quarterly*, 27(2), 1-14.
- Mathisen, J-E., Arnulf, J. K. (2013). "Competing Mindsets In Entrepreneurship: The Cost of Doubt". *The International Journal of Management Education*, 11(3), 132-141.
- Mathisen, J-E., Arnulf, J. K. (2014). "Entrepreneurial Mindsets: Theoretical Foundations and Empirical Properties of A Mindset Scale". *The International Journal of Management and Business*, 5(1), 81-101.
- Mauri, A. J., Michaels, M. P. (1998). "Firm and Industry Effects Within Strategic Management: An Empirical Examination". *Strategic Management Journal*, 211-219.

- Mcafee, P., Mialon, H. (2004). "Barriers To Entry In Antitrust Analysis". *Revue Lamy De La Concurrence: Droit, Economie, Regulation*, 1(1), 1-7.
- Mcclelland, D. C. (1962). "Business Drive and National Achievement". *Harvard Business Review*, 40(4), 99-112.
- Mcdougall, P. P., Oviatt, B. M. (2000). "International Entrepreneurship: The Intersection of Two Research Paths". *Academy of Management Journal*, 43(5), 902-906.
- Mcgrath, R. G., Macmillan, I. (2000). "The Entrepreneurial Mindset: Strategies For Continuously Creating Opportunity In An Age of Uncertainty (Harvard Business School Press: Boston, MA)". Boston, Mass.
- Mcgrath, R. G., Macmillan, I. C. (2000). *The Entrepreneurial Mindset: Strategies For Continuously Creating Opportunity In An Age of Uncertainty* (284. Bs): Harvard Business Press.
- Meydan, C. H., Şeşen, H. (2011). *Yapısal Eşitlik Modellemesi AMOS Uygulamaları*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Meyer, G. D., M., N. H., Meeks, M. D. (2002). *The Entrepreneurship-Strategic Management Interface* (M. A. Hitt, R. D. Ireland, S. M. Camp & D. L. Sexton Eds). Oxford, UK: Blackwell Publishing.
- Mgeni, T. O., Nayak, P. (2015). "Impacts of Entrepreneurial Leadership Style on Business Performance of Female Owned Smes in Dar Es Salaam, Tanzania". *Journal of Entrepreneurship and Management*, 4(2), 1-9.
- Miles, G., Heppard, K. A., Miles, R. E., Snow, C. C. (2000). "Entrepreneurial Strategies". *Entrepreneurship As Strategy: Competing on the Entrepreneurial Edge*, 101-114.
- Miller, K. D., Folta, T. B. (2002). "Option Value and Entry Timing". *Strategic Management Journal*, 23(7), 655-665.
- Minniti, M. (2004). "Entrepreneurial Alertness and Asymmetric Information In A Spin-Glass Model". *Journal of Business Venturing*, 19(5), 637-658.

- Minniti, M., Lévesque, M. (2008). "Recent Developments In The Economics of Entrepreneurship". *Journal of Business Venturing*, 23(6), 603-612.
- Mintzberg, H. (1973). "Strategy-Making In Three Modes". *California Management Review (Pre-1986)*, 16(000002), 44.
- Mitchell, R. K., Busenitz, L. W., Bird, B., Marie Gaglio, C., McMullen, J. S., Morse, E A., Smith, J. B. (2007). "The Central Question in Entrepreneurial Cognition Research 2007". *Entrepreneurship Theory and Practice*, 31(1), 1-27.
- Mizik, N., Jacobson, R. (2003). "Trading off Between Value Creation and Value Appropriation: The Financial Implications of Shifts In Strategic Emphasis". *Journal of Marketing*, 67(1), 63-76.
- Monsen, E., Wayne Boss, R. (2009). "The Impact of Strategic Entrepreneurship Inside The Organization: Examining Job Stress and Employee Retention". *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(1), 71-104.
- Morgan, G., Leech, N., Gloeckner, G., Barrett, K. (2012). *IBM SPSS for Introductory Statistics: Use and Interpretation*: Routledge.
- Morgan, G. A., Leech, N. L., Gloeckner, G. W., Barrett, K. C. (2004). *SPSS for Introductory Statistics: Use and Interpretation*: Psychology Press.
- Morgan, N. A., Clark, B. H., Gooner, R. (2002). "Marketing Productivity, Marketing Audits, and Systems For Marketing Performance Assessment: Integrating Multiple Perspectives". *Journal of Business Research*, 55(5), 363-375.
- Morgan, R. E., Strong, C. A. (2003). "Business Performance and Dimensions of Strategic Orientation". *Journal of Business Research*, 56(3), 163-176.
- Morris, M., Kuratko, D., Covin, J. (2010). *Corporate Entrepreneurship & Innovation*. Souht Western: Cengage Learning.
- Mosakowski, E. (1993). "A Resource-Based Perspective on the Dynamic Strategy-Performance Relationship: An Empirical Examination of the Focus and Differentiation Strategies In". *Journal of Management*, 19(4), 819-839.

- Mosakowski, E. (2002). "Overcoming Resource Disadvantages In Entrepreneurial Firms: When Less is More". *Strategic Entrepreneurship: Creating A New Mindset*, 106-126.
- Moxham, C., Boaden, R. (2007). "The Impact of Performance Measurement In The Voluntary Sector: Identification of Contextual and Processual Factors". *International Journal of Operations & Production Management*, 27(8), 826-845.
- Mumford, M. D., Scott, G. M., Gaddis, B, Strange, J M. (2002). "Leading Creative People: Orchestrating Expertise and Relationships". *The Leadership Quarterly*, 13(6), 705-750.
- Mun, J. (2002). *Real Options Analysis: Tools and Techniques For Valuing Strategic Investments and Decisions* (137. Bs). Canada: John Wiley & Sons, New Jersey.
- Murray, A. I. (1988). "A Contingency View of Porter's "Generic Strategies"". *Academy of Management Review*, 13(3), 390-400.
- Myers, R. (1990). *Classical and Modern Regression With Applications*. (Second Edition), Boston: PWS-Kent Publishing.
- Myers, S. (1977). "Determinants of Corporate Borrowing". *Journal of Financial Economics*. 5(2), 147-175).
- Naktiyok, A. (2004). *İç Girişimcilik* (1 Ed). İstanbul: Beta.
- Naktiyok, A. (2016). *Endüstri ve Rekabet Analizi Stratejik Yönetim* Erzurum: Atatürk Üniversitesi AÖF.
- Naktiyok, A. (2016). *İç Çevre Analizi Stratejik Yönetim* Erzurum: Atatürk Üniversitesi AÖF.
- Naktiyok, S. (2015). *Dönüştürücü Liderlik ve Örgütsel Desteğin Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Örgütsel Güven Algısının Aracı Rolü*. (Doktora Tezi). Erzurum: Atatürk Üniversitesi
- Naldi, L., Nordqvist, M., Sjöberg, K., Wiklund, J. (2007). "Entrepreneurial Orientation, Risk Taking, and Performance In Family Firms". *Family Business Review*, 20(1), 33-47.

- Nalebuff, B. J., Brandenburger, A. M. (1997). "Co-Opetition: Competitive and Cooperative Business Strategies For The Digital Economy". *Strategy & Leadership*, 25(6), 28-33.
- Neely, A., Gregory, M., Platts, K. (1995). "Performance Measurement System Design: A Literature Review and Research Agenda". *International Journal of Operations & Production Management*, 15(4), 80-116.
- Neely, A., Gregory, M., Platts, K. (2005). "Performance Measurement System Design: A Literature Review and Research Agenda". *International Journal of Operations & Production Management*, 25(12), 1228-1263.
- Neely, A., Mills, J., Platts, K., Richards, H., Gregory, M., Bourne, M., Kennerley, M. (2000). "Performance Measurement System Design: Developing and Testing A Process-Based Approach". *International Journal of Operations & Production Management*, 20(10), 1119-1145.
- Neneh, N. B. (2012). "An Exploratory Study On Entrepreneurial Mindset In The Small and Medium Enterprise (SME) Sector: A South African Perspective On Fostering Small and Medium Enterprise (SME) Success". *African Journal of Business Management*, 6(9), 3364-3372.
- Newman, A., Neesham, C., Manville, G., Tse, H. H. (2017). "Examining The Influence of Servant and Entrepreneurial Leadership On The Work Outcomes of Employees In Social Enterprises". *The International Journal of Human Resource Management*, 1-22, <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1359792>.
- Newman, E. B. L. (2013). *A Theory On Becoming An Entrepreneurial Leader: A Student's Developmental Journey To A Creation-Driven Mindset: (Yayınlanmamış Doktora Tezi)*. University of Pennsylvania.
- Nicholson, N. (1998). "Personality and Entrepreneurial Leadership:: A Study of The Heads of The UK's Most Successful Independent Companies". *European Management Journal*, 16(5), 529-539.
- Njeru, P. W., Bwisa, H. M., Kihoro, J. M. (2012). "Gender Based Entrepreneurial Mind Set and Their Influence On Performance of Small and Medium Manufacturing Firms". *International Journal of Business and Commerce*, 1(9), 182-198.

- Njeru, W. (2012). *The Effect of Entrepreneurial Mind Set on The Performance of Manufacturing Businesses in Nairobi Industrial Area*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Jomo Kenyatta University.
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., Wright, P. M. (2007). "Fundamentals of Human Resource Management". New York: Mcgraw Hill.
- O'Reilly, C. A., Caldwell, D. F., Chatman, J. A., Lapiz, M., Self, W. (2010). "How Leadership Matters: The Effects of Leaders' Alignment On Strategy Implementation". *The Leadership Quarterly*, 21(1), 104-113.
- Obeng, B. A., Robson, P., Haugh, H. (2014). "Strategic Entrepreneurship and Small Firm Growth In Ghana". *International Small Business Journal*, 32(5), 501-524.
- Ocak, M., Peker, G., Nacak, A. O. (2017). "Strateji Tipolojilerinin Firmaların Kurumsal Girişimcilik Davranışları İle Finansal Performansı Üzerine Etkisi: Türk Sanayi Firmalarında Görgül Bir Araştırma". *İş ve İnsan Dergisi*, 4(1), 1-16.
- Olson, C. A., Schwab, A. (2000). "The Performance Effects of Human Resource Practices: The Case of Interclub Networks In Professional Baseball, 1919–1940". *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 39(4), 553-577.
- Ortega, M. J. R. (2010). "Competitive Strategies and Firm Performance: Technological Capabilities' Moderating Roles". *Journal of Business Research*, 63(12), 1273-1281.
- Orwa, B. O. (2004). *An Examination of Factors Influencing Entrepreneurial Opportunity Identification Process*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). University of Illinois At Urbana-Champaign.
- Oyemomi, O., Liu, S., Neaga, I., Chen, H., Nakpodia, F. (2018). "How Cultural Impact On Knowledge Sharing Contributes To Organizational Performance: Using The Fsqca Approach". *Journal of Business Research*. vol: 94, 1-7.
- Öncer, M. (2000). "İşyeri Ortamında Çalışanların Performanslarını Etkileyen Fiziksel Çevre Koşulları", *Verimlilik Dergisi*, 3(1), 133-152.
- Özdamar, K. (2011). *Paket Programlar İle İstatistiksel Veri Analizi 1*. Eskişehir: Kaan Kitabevi.

- Özdamar, K. (2013). *Paket Programları İle İstatistiksel Veri Analizi (Çok Değişkenli Analizler) 2*, Eskişehir: Nisan Kitabevi .
- Paauwe, J. (2009). "Hrm and Performance: Achievements, Methodological Issues and Prospects". *Journal of Management Studies*, 46(1), 129-142.
- Paglis, L. L., Green, S. G. (2002). "Leadership Self Efficacy and Managers' Motivation For Leading Change". *Journal of Organizational Behavior*, 23(2), 215-235.
- Palacios, D., Gil, I., Garrigos, F. (2009). "The Impact of Knowledge Management On Innovation and Entrepreneurship In The Biotechnology and Telecommunications Industries". *Small Business Economics*, 32(3), 291-301.
- Pallant, J. (2013). *SPSS Survival Manual*. UK: McGraw-Hill Education.
- Pandza, K., Thorpe, R. (2009). "Creative Search and Strategic Sense-Making: Missing Dimensions In The Concept of Dynamic Capabilities". *British Journal of Management*, 20(1), 118-131.
- Panwar, R., Nybakk, E., Hansen, E., Pinkse, J. (2016). "The Effect of Small Firms' Competitive Strategies On Their Community and Environmental Engagement". *Journal of Cleaner Production*, 129, 578-585.
- Parker, B., Keon, T. L. (1994). "Coping With Industrial Decline: A Test of Generic Strategies Used By Small Firms". *Journal of Business and Entrepreneurship*, 6(1), 11-21.
- Parker, S. C. (2004). *The Economics of Self-Employment and Entrepreneurship*. USA: Cambridge University Press.
- Parnell, J. A. (1997). "New Evidence In The Generic Strategy and Business Performance Debate: A Research Note". *British Journal of Management*, 8(2), 175-181.
- Phelan, S. E., Ferreira, M., Salvador, R. (2002). "The First Twenty Years of The Strategic Management Journal". *Strategic Management Journal*, 23(12), 1161-1168.

- Phillips, L. W., Chang, D. R., Buzzell, R. D. (1983). "Product Quality, Cost Position and Business Performance: A Test of Some Key Hypotheses". *The Journal of Marketing*, Vol. 47, 26-43.
- Phills Jr, J. A. (2005). *Integrating Mission and Strategy For Nonprofit Organizations*. New York: Oxford University Press.
- Phipps, S. T., Prieto, L. C. (2012). "Knowledge Is Power? An Inquiry Into Knowledge Management, Its Effects On Individual Creativity, and The Moderating Role of An Entrepreneurial Mindset". *Academy of Strategic Management Journal*, 11(1), 43-57.
- Pihie, Z. A. L., Sani, A. S. A. (2009). "Exploring The Entrepreneurial Mindset of Students: Implication For Improvement of Entrepreneurial Learning At University". *The Journal of International Social Research*, 2(8), 340-345.
- Poon, J. M., Ainuddin, R. A., Junit, S. O. H. (2006). "Effects of Self-Concept Traits and Entrepreneurial Orientation on Firm Performance". *International Small Business Journal*, 24(1), 61-82.
- Popova, V., Sharpanskykh, A. (2010). "Modeling Organizational Performance Indicators". *Information Systems*, 35(4), 505-527.
- Porter, M. E. (2008). *Competitive Strategy: Techniques For Analyzing Industries and Competitors*. New York: Simon and Schuster.
- Porter, M. E. (1985) "The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance" NY: Free Press.
- Powell, F. J. (2010). *The Impact of Mentoring and Social Networks on the Entrepreneurial Leadership Characteristics, Entrepreneurial Self-Efficacy and Overall Business Success of Women Who Own Small Government Contracting Businesses*. (Doctor of Philosophy In Organizational Leadership): (Ph. D. Thesis). Regent University. (Yayınlanmamış Doktora Tezi).
- Prabhu, G. N. (1999). "Social Entrepreneurial Leadership". *Career Development International*, 4(3), 140-145.

- Raelin, J. (2011). "From Leadership-As-Practice To Leaderful Practice". *Leadership*, 7(2), 195-211.
- Rarick, C. A., Han, T. (2014). "*The Role of Culture In Shaping An Entrepreneurial Mindset.*" *International Journal of Entrepreneurship*. 19 (2), 119-125.
- Rauch, A., Wiklund, J., Frese, M., Lumpkin, G. T. (2004). *Entrepreneurial Orientation and Business Performance: Cumulative Empirical Evidence*. Paper Presented At The 23rd Babson College Entrepreneurship Research Conference. UK: Glasgow.
- 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.
- Ravid, R. (2014). *Practical Statistics For Educators*. (5th Edition), Rowman & Littlefield.
- Renko, M., El Tarabishy, A., Carsrud, A. L., Brännback, M. (2015). "Understanding and Measuring Entrepreneurial Leadership Style". *Journal of Small Business Management*, 53(1), 54-74.
- Reschka, A., Bagschik, G., Ulbrich, S., Nolte, M., Maurer, M. (2015). "*Ability and Skill Graphs For System Modeling, Online Monitoring, and Decision Support For Vehicle Guidance Systems*". Paper Presented At The Intelligent Vehicles Symposium (IV), 193-139.
- Richard, P. J., Devinney, T. M., Yip, G. S., Johnson, G. (2009). "Measuring Organizational Performance: Towards Methodological Best Practice". *Journal of Management*, 35(3), 718-804.
- Roach, D. C., Ryman, J. A., Makani, J. (2016). "Effectuation, Innovation and Performance In Smes: An Empirical Study". *European Journal of Innovation Management*, 19(2), 214-238.
- Robbins, S., Judge, T. A., Millett, B., Boyle, M. (2013). *Organisational Behaviour*. (7th Edition), Australia: Pearson.
- Robbins, S. P., Coulter, M. (2014). *Management*. (13th Edition), USA: Global Edition.

- Rogers, E. W., Wright, P. M. (1998). "Measuring Organizational Performance In Strategic Human Resource Management: Looking Beyond The Lamppost". *Human Resource Management Review*, 8(3), 311-331.
- Romero-Martínez, A. M., Fernández-Rodríguez, Z., Vázquez-Inchausti, E. (2010). "Exploring Corporate Entrepreneurship In Privatized Firms". *Journal of World Business*, 45(1), 2-8.
- Roomi, M. A, Harrison, P. (2011). "Entrepreneurial Leadership: What Is It and How Should It Be Taught?". *International Review of Entrepreneurship*, 9(3), 1-44).
- Rosato, A. (2016). "Selling Substitute Goods to Loss-Averse Consumers: Limited Availability, Bargains and Rip-Offs". *The RAND Journal of Economics*, 47(3), 709-733.
- Rowe, W. G. (2001). "Creating Wealth in Organizations: The Role of Strategic Leadership". *The Academy of Management Executive*, 15(1), 81-94.
- Ruiz-Ortega, M. J., García-Villaverde, P M. (2008). "Capabilities and Competitive Tactics Influences On Performance: Implications of The Moment of Entry". *Journal of Business Research*, 61(4), 332-345.
- Ruvio, A., Rosenblatt, Z., Hertz-Lazarowitz, R. (2010). "Entrepreneurial Leadership Vision In Nonprofit vs. For-Profit Organizations". *The Leadership Quarterly*, 21(1), 144-158.
- Ryan, R. M., Deci, E L. (2000). "Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions". *Contemporary Educational Psychology*, 25(1), 54-67.
- Sadeghi, D., Esteki, M. (2010). "Compare the State Airlines and The Private Ones on Their Entrepreneurial Characteristics of Managers". *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 5, 2006-2011.
- Sadler, P. (2003). *Strategic Management*. Great Britain: Kogan Page
- San Ong, T., Teh, B. H. (2009). "The Use of Financial and Non-Financial Performance Measures In The Malaysian Manufacturing Companies". *IUP Journal of Accounting Research & Audit Practices*, 8(1), 23-30.

- Sandberg, W. R. (1992). "Strategic Management's Potential Contributions to a Theory of Entrepreneurship". *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16(3), 73-90.
- Santora, J. C., Seaton, W., Sarros, J. C. (1999). "Changing Times: Entrepreneurial Leadership In A Community-Based Nonprofit Organization". *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 6(3-4), 101-109.
- Santos-Vijande, M. L., López-Sánchez, J. Á., Trespalacios, J. A. (2012). "How Organizational Learning Affects A Firm's Flexibility, Competitive Strategy, and Performance". *Journal of Business Research*, 65(8), 1079-1089.
- Sapprasert, K., Clausen, T. H. (2012). "Organizational Innovation and Its Effects". *Industrial and Corporate Change*, 21(5), 1283-1305.
- Sarıgül, H. (2015). "Finansal Okuryazarlık Tutum ve Davranış Ölçeği: Geliştirme, Geçerlilik ve Güvenirlilik" *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 13(1), 200-218.
- Sathe, V. (2007). *Corporate Entrepreneurship: Top Managers and New Business Creation*. USA: Cambridge University Press.
- Scarborough, N. M. (2011). *Essentials of Entrepreneurship and Small Business Management* (7 ed). USA: Pearson.
- Scheepers, M. (2008). "Entrepreneurial Mindset of Information and Communication Technology Firms". *South African Journal of Information Management*, 10(4), 2-11.
- Schendel, D., Hitt, M. A. (2007). "Introduction to Volume 1". *Strategic Entrepreneurship Journal*, 1(1-2), 1-6.
- Schenkel, M. T. (2005). *New Enterprise Opportunity Recognition: Toward A Theory of Entrepreneurial Dynamism*. (Ph. D. Thesis), University of Cincinnati, (Yayınlanmamış Doktora Tezi).
- Schermelleh-Engel, K., Moosbrugger, H., Müller, H. (2003). "Evaluating The Fit of Structural Equation Models: Tests of Significance and Descriptive Goodness-Of-Fit Measures". *Methods of Psychological Research Online*, 8(2), 23-74.

- Schindehutte, M., Morris, M. H. (2009). "Advancing Strategic Entrepreneurship Research: The Role of Complexity Science in Shifting The Paradigm". *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(1), 241-276.
- Schulz, M. (2002). "Organizational Learning". *The Blackwell Companion To Organizations*, Blackwell, Oxford. UK, 415-441.
- Sciascia, S., Vita, R. (2004). *The Development of Entrepreneurship Research (Liuc Papers, n. 146)*. LIUC: Castellanza, IT.
- Sebora, T. C., Theerapatvong, T., Lee, S. M. (2010). "Corporate Entrepreneurship In The Face of Changing Competition: A Case Analysis of Six Thai Manufacturing Firms". *Journal of Organizational Change Management*, 23(4), 453-470.
- Seçer, İ. (2015). *Psikolojik Test Geliştirme ve Uyarlama Süreci: SPSS ve LISREL Uygulamaları*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Semuel, H., Siagian, H., Octavia, S. (2017). "The Effect of Leadership and Innovation On Differentiation Strategy and Company Performance". *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 237, 1152-1159.
- Shahzad, F., Xiu, G., Shahbaz, M. (2017). "Organizational Culture and Innovation Performance In Pakistan's Software Industry". *Technology In Society*, 51, 66-73.
- Shane, S. A. (2003). *A General Theory of Entrepreneurship: The Individual-Opportunity Nexus*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- Shane, S., Locke, E. A., Collins, C. J. (2003). "Entrepreneurial Motivation". *Human Resource Management Review*, 13(2), 257-279.
- Shane, S., Venkataraman, S. (2000). "The Promise of Entrepreneurship As A Field of Research". *Academy of Management Review*, 25(1), 217-226.
- Sharma, P., Chrisman, S. J. J. (2007). "Toward A Reconciliation of The Definitional Issues In The Field of Corporate Entrepreneurship" *Entrepreneurship*, Springer, Berlin, Heidelberg. 83-103.
- Sharp, D. J. (1991). "Uncovering The Hidden Value In High-Risk Investments". *Sloan Management Review*, 32(2), 69-74.

- Shepherd, D. A., Detienne, D. R. (2005). "Prior Knowledge, Potential Financial Reward, and Opportunity Identification". *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(1), 91-112.
- Siegel, S., Castellan, N. J. (1981). *JR.(1988): Nonparametric Statistics For The Behavioral Sciences*. New York: Mcgraw-Hiu Book Company.
- Siguaw, J. A. (2000). *Introducing Lisrel: A Guide For The Uninitiated*. London: Sage Publication.
- Silvestro, R. (2014). "Performance Topology Mapping: Understanding The Drivers of Performance". *International Journal of Production Economics*, 156, 269-282.
- Simonton, D. K. (1994). *Greatness: Who Makes History and why*. New York and London: The Guilford Press.
- Singer, B. P., Bossink, B. A., Vande Putte, H. J. (2007). "Corporate Real Estate and Competitive Strategy". *Journal of Corporate Real Estate*, 9(1), 25-38.
- Singh, K. (2016). "Influence of Internal Service Quality on Job Performance: A Case Study of Royal Police Department". *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 224, 28-34.
- Sklaveniti, C. (2017). "Processes of Entrepreneurial Leadership: Co-acting Creativity and Direction in the Emergence of New SME Ventures". *International Small Business Journal*, 35(2), 197-213.
- Slater, S. F., Narver, J. C. (2000). "The Positive Effect of A Market Orientation On Business Profitability: A Balanced Replication". *Journal of Business Research*, 48(1), 69-73.
- Smith, P. C., Goddard, M. (2002). "Performance Management and Operational Research: A Marriage Made In Heaven?". *Journal of The Operational Research Society*, 53(3), 247-255.
- Sobel, R. S. (2008). "Testing Baumol: Institutional Quality and The Productivity of Entrepreneurship". *Journal of Business Venturing*, 23(6), 641-655.
- Sonnentag, S. (2003). *Psychological Management of Individual Performance*. UK: John Wiley & Sons.

- Spanos, Y. E., Zaralis, G., Lioukas, S. (2004). "Strategy and Industry Effects On Profitability: Evidence From Greece". *Strategic Management Journal*, 25(2), 139-165.
- Spillan, J. E., Parnell, J. A., Virzi, N. (2011). "Business Strategy and Performance: An Assessment of Retailers In Guatemala". *Latin American Business Review*, 12(1), 39-58.
- Stam, W., Elfring, T. (2008). "Entrepreneurial Orientation and New Venture Performance: The Moderating Role of Intra-And Extraindustry Social Capital". *Academy of Management Journal*, 51(1), 97-111.
- Starkings, S. (2012). "Quantitative Data Analysis with IBM SPSS 17, 18 & 19: A Guide for Social Scientists by Alan Bryman and Duncan Cramer". *International Statistical Review*, 80(2), 334-335.
- Sun, T. (2008). *Sun-Tzu Savaş Sanatı* (Çev. A. Demir). İstanbul: İş Bankası Yayınları.
- Surie, G., Ashley, A. (2008). "Integrating Pragmatism and Ethics In Entrepreneurial Leadership For Sustainable Value Creation". *Journal of Business Ethics*, 81(1), 235-246.
- Swierczek, F. W., Ha, T. T. (2003). "Entrepreneurial Orientation, Uncertainty Avoidance and Firm Performance: an Analysis of Thai and Vietnamese SMEs". *The International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, 4(1), 46-58.
- Şimşek, M. Ş., Öge, H. S. (2012). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Konya: Eğitim Akademi.
- Şimşek, Ö F. (2007). *Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş: Temel İlkeler ve LISREL Uygulamaları*. Anklara: Ekinoks yayınları.
- Şişman, M. (2002). *Öğretim liderliği*. İstanbul: Pegem A Yayıncılık.
- Tang, J., Kacmar, K. M. M., Busenitz, L. (2012). "Entrepreneurial Alertness in the Pursuit of New Opportunities". *Journal of Business Venturing*, 27(1), 77-94.
- Tangen, S. (2004). "Performance Measurement: From Philosophy to Practice". *International journal of Productivity and Performance Management*, 53(8), 726-737.

- Taticchi, P., Balachandran, K. R., Botarelli, M., Cagnazzo, L. (2008). "Performance Measurement Management For Small and Medium Enterprises: An Integrated Approach". *Journal of Applied Management Accounting Research*, 6(2), 57-71.
- Tavitiyaman, P., Qu, H., Zhang, H. Q. (2011). "The Impact of Industry Force Factors on resource Competitive Strategies and Hotel Performance". *International Journal of Hospitality Management*, 30(3), 648-657.
- Taylor, J. J., Papay, K. A., Webb, J. B., Reeve, C. L. (2016). "The Good, the Bad, and the Interactive: Evaluative Concerns Perfectionism Moderates The Effect of Personal Strivings Perfectionism On Self-Esteem". *Personality and Individual Differences*, 95, 1-5.
- TDK (2016). *Türkçe Sözlük*, Ankara: Türk Dil Kurumu Yayınları.
- Teece, D. J. (2015). "Dynamic Capabilities and Entrepreneurial Management in Large Organizations: Toward a Theory of the (Entrepreneurial) Firm". *European Economic Review*, 86, 202-216.
- Teece, D. J., Pisano, G., Shuen, A. (1997). "Dynamic Capabilities and Strategic Management". *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.
- Teeratansirikool, L., Siengthai, S., Badir, Y., Charoenngam, C. (2013). "Competitive Strategies and Firm Performance: The Mediating Role of Performance Measurement". *International Journal of Productivity and Performance Management*, 62(2), 168-184.
- Tekin, Y., Durna, U. (2012). "Otel İşletmelerinde Yenilik Yönetimi Uygulamaları Alanya'da Beş ve Dört Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma". *Journal of Alanya Faculty of Business/Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 4(3), 93-110.
- Teoh, H. Y., Foo, S. L. (1997). "Moderating Effects of Tolerance For Ambiguity and Risktaking Propensity on the Role Conflict-Perceived Performance Relationship: Evidence From Singaporean Entrepreneurs". *Journal of business Venturing*, 12(1), 67-81.
- Terglav, K., Ruzzier, M. K., Kaše, R. (2016). "Internal Branding Process: Exploring The Role of Mediators in Top Management's Leadership–Commitment Relationship". *International Journal of Hospitality Management*, 54, 1-11.

- Thatte, A. A. (2007). *Competitive Advantage of a Firm Through Supply Chain Responsiveness and SCM Practices*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi), The University of Toledo.
- Thesmar, D., Thoenig, M. (2000). "Creative Destruction and Firm Organization Choice". *The Quarterly Journal of Economics*, 115(4), 1201-1237.
- Thornberry, N. (2006). *Lead Like an Entrepreneur: Keeping the Entrepreneurial Spirit alive within the corporation*. Fairfield, PA: McGraw Hill.
- Thornhill, S. ve White, R.E. (2007), "Strategic Purity: A Multi-Industry Evaluation of Pure vs. Hybrid Business Strategies" *Strategic Management Journal*, 28(5), 553-561.
- Karlöf, B., Lövingsson, F. H., (2005). *A To Z of Management Concepts & Models*. India: Replika Press.
- Torelli, C. J., Kaikati, A. M. (2009). "Values as Predictors of Judgments and Behaviors: the Role of Abstract and Concrete Mindsets". *Journal of Personality and Social Psychology*, 96(1), 231-247.
- Tuan, N., Nhan, N., Giang, P., Ngoc, N. (2016). "The Effects of Innovation on Firm Performance of Supporting Industries in Hanoi, Vietnam". *Journal of Industrial Engineering and Management*, 9(2), 413-431.
- Tuggle, C. S. (2005). *Attending to Opportunity: An Attention-Based Model of How Boards of Directors Impact Strategic Entrepreneurship In Established Enterprise*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Texas: Texas A&M University,
- Türkkan, E. (2001). *Rekabet Teorisi ve Endüstri İktisadı*. Ankara: Turhan Kitabevi.
- Universari, N., Budiati, Y. (2017). "Peran Gender Pada Entrepreneurial Mindset Dan Entrepreneurial Marketing: Studi Pada Mahasiswa Fakultas Ekonomi Universitas Semarang". *Jurnal Dinamika Sosial Budaya*, 17(2), 311-322.
- Upton, D. M. (1994). "The Management of Manufacturing Flexibility". *California Management Review*, 36(2), 72-89.

- Urbano, D., Aparicio, S. (2016). "Entrepreneurship Capital Types and Economic Growth: International Evidence". *Technological Forecasting and Social Change*, 102, 34-44.
- Uy, M. A., Chan, K-Y., Sam, Y. L., Ho, M-h. R., Chernyshenko, O. S. (2015). "Proactivity, Adaptability and Boundaryless Career Attitudes: The Mediating Role of Entrepreneurial Alertness". *Journal of Vocational Behavior*, 86, 115-123.
- Ülgen, H., Mirze, S. K. (2013). *İşletmelerde Stratejik Yönetim* (6. Ed). İstanbul: Beta.
- Van Praag, C. M. (1999). "Some Classic Views On Entrepreneurship". *De Economist*, 147(3), 311-335.
- Varma, A., Budhwar, P S, Denisi, A S. (2008). *Performance Management Systems: A Global Perspective*. (1th Edition), London and New York: Roudletge.
- Vecchio, R. P. (2003). "Entrepreneurship and Leadership: Common Trends and Common Threads". *Human Resource Management Review*, 13(2), 303-327.
- Veciana, J. M. (2007). Entrepreneurship As A Scientific Research Programme. *Entrepreneurship* (Pp. 23-71). New York: Springer.
- Verhoef, P. C. (2003). "Understanding The Effect of Customer Relationship Management Efforts on Customer Retention and Customer Share Development". *Journal of Marketing*, 67(4), 30-45.
- Vij, S., Bedi, H. S. (2016). "Are Subjective Business Performance Measures Justified?". *International Journal of Productivity and Performance Management*, 65(5), 603-621.
- Volery, T., Mueller, S., Von Siemens, B. (2015). "Entrepreneur Ambidexterity: A Study of Entrepreneur Behaviours and Competencies In Growth-Oriented Small and Medium-Sized Enterprises". *International Small Business Journal*, 33(2), 109-129.
- Volkman, C. K., Tokarski, K. O., Grunhagen, M. (2010). "Entrepreneurship In A European Perspective". *Wiesbaden: Gabler*, 10, 978-973.

- Wall, T. D., Michie, J., Patterson, M., Wood, S. J., Sheehan, M., Clegg, C. W., West, M. (2004). "On the Validity of Subjective Measures of Company Performance". *Personnel Psychology*, 57(1), 95-118.
- Walter, A., Auer, M., Ritter, T. (2006). "The Impact of Network Capabilities and Entrepreneurial Orientation on University Spin-Off Performance". *Journal of Business Venturing*, 21(4), 541-567.
- Wang, C. L. (2008). "Entrepreneurial Orientation, Learning Orientation, and Firm Performance". *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32(4), 635-657.
- Wang, C. L., Tee, D. D., Ahmed, P. K. (2012). "Entrepreneurial Leadership and Context In Chinese Firms: A Tale of Two Chinese Private Enterprises". *Asia Pacific Business Review*, 18(4), 505-530.
- Ward, P. T., Duray, R. (2000). "Manufacturing Strategy in Context: Environment, Competitive Strategy and Manufacturing Strategy". *Journal of Operations Management*, 18(2), 123-138.
- Ward, P. T., Duray, R., Leong, G. K., Sum, C-C. (1995). "Business Environment, Operations Strategy, and Performance: An Empirical Study of Singapore Manufacturers". *Journal of Operations Management*, 13(2), 99-115.
- Warren, K. (2002). *Competitive Strategy Dynamics*. Chichester: Wiley.
- Weerawardena, J. (2003). "The Role of Marketing Capability In Innovation-Based Competitive Strategy". *Journal of Strategic Marketing*, 11(1), 15-35.
- Wenhong, Z, Liuying, F. (2010). "The Impact of Entrepreneurial Thinking System on Risk-Taking Propensity and Entrepreneurial Behavior". *Journal of Chinese Entrepreneurship*, 2(2), 165-174.
- Werner, I, Üner, V. (1993). *Liderlik ve Yönetim*. İstanbul: Rota.
- West, G. P., Meyer, G. D. (1998). "To Agree Or Not To Agree? Consensus and Performance In New Ventures". *Journal of Business Venturing*, 13(5), 395-422.
- Wheelen, T. L., D., H. J. (2012). *Strategic Management and Business Policy* (13 ed). USA: Pearson.
- White, C. (2004). *Strategic Management*. London: Palgrave Macmillan.

- Wickham, P. A. (2006). *Strategic Entrepreneurship*. USA: Pearson Education.
- 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.
- Williams, A. M., Shaw, G. (2011). "Internationalization and Innovation In Tourism". *Annals of Tourism Research*, 38(1), 27-51.
- Winata, S. (2008). *The Economic Determinants of Entrepreneurial Activity: Evidence From A Bayesian Approach: A Thesis Presented In Partial Fulfilment of The Requirements For The Degree of Master of Business Studies In Financial Economics At Massey University*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Massey University.
- Winter, S .G. (2003). "Understanding Dynamic Capabilities". *Strategic Management Journal*, 24(10), 991-995.
- Wolter, J. S., Bock, D., Smith, J. S., Cronin Jr, J J. (2017). "Creating Ultimate Customer Loyalty Through Loyalty Conviction and Customer-Company Identification". *Journal of Retailing*, 93(4), 458-476.
- Wood, E. H. (2006). "The Internal Predictors of Business Performance In Small Firms: A Logistic Regression Analysis". *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 13(3), 441-453.
- Wu, F., Cavusgil, S. T. (2006). "Organizational Learning, Commitment, and Joint Value Creation In Interfirm Relationships". *Journal of Business Research*, 59(1), 81-89.
- Wu, F., Mahajan, V., Balasubramanian, S. (2003). "An Analysis of E-Business Adoption and Its Impact On Business Performance". *Journal of the Academy of Marketing Science*, 31(4), 425-447.

- Yadav, N., Sushil, Sagar, M. (2014). "Revisiting Performance Measurement and Management: Deriving Linkages With Strategic Management Theories". *International Journal of Business Performance Management*, 15(2), 87-105.
- Yalçın, K., Tanrıöven, C., Bal, H., Aksoy, E. E., Kurt, Ç. (2011). *Finansal Teknikler ve Türev Araçları*. İstanbul: Detay Yayıncılık.
- Yamin, S., Gunasekaran, A., Mavondo, F. T. (1999). "Relationship Between Generic Strategies, Competitive Advantage and Organizational Performance: An Empirical Analysis". *Technovation*, 19(8), 507-518.
- Yaşar, F. (2010). "Competitive Strategies and Firm Performance: Case Study On Gaziantep Carpeting Sector/Rekabet Stratejileri ve Firma Performansı: Gaziantep Hali Sektörü Üzerinde Bir Durum Çalışması". *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(14), 309-324.
- Yavuz, Ç. (2010). "İşletmelerde Inovasyon-Performans İlişkisinin İncelenmesine Dönük Bir Çalışma". *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 5(2), 143-173.
- Yılmaz, H., Görmüş, A. Ş. (2012). "Stratejik Girişimciliğin, Algılanan Örgütsel Destek ve Örgütsel Öğrenme Üzerine Etkilerinin Araştırılması: Tekstil Sektöründe Ampirik Bir Çalışma". *Journal of Yasar University*, 7(26), 4483 - 4504.
- Yılmaz, V., Çelik, H. E. (2009). *Lisrel ile Yapısal Eşitlik Modellemesi-I: Temel Kavramlar, Uygulamalar, Programlama*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Yong Kim, B., Oh, H. (2004). "How do Hotel Firms Obtain A Competitive Advantage?". *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 16(1), 65-71.
- Yoo, S-J. (2001). "Entrepreneurial Orientation, Environmental Scanning Intensity, and Firm Performance In Technology-Based SMEs". *Frontiers of Entrepreneurship Research*, 365-367.
- Young, S., Thyil, V. (2008). "A holistic Model of Corporate Governance: A New Research Framework". *Corporate Governance: The International Journal of Business In Society*, 8(1), 94-108.

- Yuan, F., Woodman, R. W. (2010). "Innovative Behavior In The Workplace: The Role of Performance and Image Outcome Expectations". *Academy of Management Journal*, 53(2), 323-342.
- Yukl, G. A. (2002). *Leadership In Organizations*. India: Pearson Education.
- Yusuf, A. (2002). "Environmental Uncertainty, The Entrepreneurial Orientation of Business Ventures and Performance". *International journal of commerce and management*, 12(3/4), 83-103.
- Yücel, R., Ahmetoğulları, K. (2017). "Rekabet Stratejilerinin İleri İmalat Teknolojileri ve Firma Performansı Üzerine Etkileri". *AİBÜ-İİBF Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 12(2), 113-129.
- Zaheer, A., Gulati, R., Nohria, N. (2000). "Strategic Networks". *Strategic Management journal*, 21(3), 203-215.
- Zahra, S., Abdel-Gawad, S., Svejnova, S., Sapienza, H. (2011). *Entrepreneurial Capability: Opportunity Pursuit and Game Changing*. Paper Presented at the DRUID Conference on Innovation, strategy, and structure-Organizations, Institutions, Systems and Regions at Copenhagen Business School, Denmark, June.
- 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., Garvis, D. M. (2000). "International Corporate Entrepreneurship and Firm Performance: The Moderating Effect of International Environmental Hostility". *Journal of Business Venturing*, 15(5), 469-492.
- Zel, U. (2011). *Kişilik ve Liderlik*. Ankara: Nobel.
- Zhang, Y. (2012). *The Impact of Performance Management System on Employee Performance-Analysis With WERS 2004*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), University of Twente.
- Zijlstra, P. (2014). *When is Entrepreneurial Leadership Most Effective*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), University of Twente.

Zuckerman, A. M. (2002). *Improve Your Competitive Strategy: A Guide For the Healthcare Executive*. Chicago: Health Administration Press.



EKLER

EK 1. Araştırmada Kullanılan Anket Soruları

Sayın katılımcı cevaplamanız istenen bu anket bilimsel bir çalışmada kullanılacak verileri toplamak amacıyla hazırlanmıştır. Elde edilecek veriler sadece akademik bir çalışma için kullanılacak olup sizin ve işletmenizin bilgileri herhangi bir kişi ya da kurumla paylaşılmayacaktır. Tüm soruların samimi duygularla yanıtlanması önem arz etmektedir. Birkaç dakikanızı ayırarak bu anketi doldurmanız bizim için oldukça değerlidir. Katkı ve ilginiz için teşekkür ederiz.

Prof. Dr. Atılhan NAKTİYOK

Arş. Gör. Gökür ERSARİ

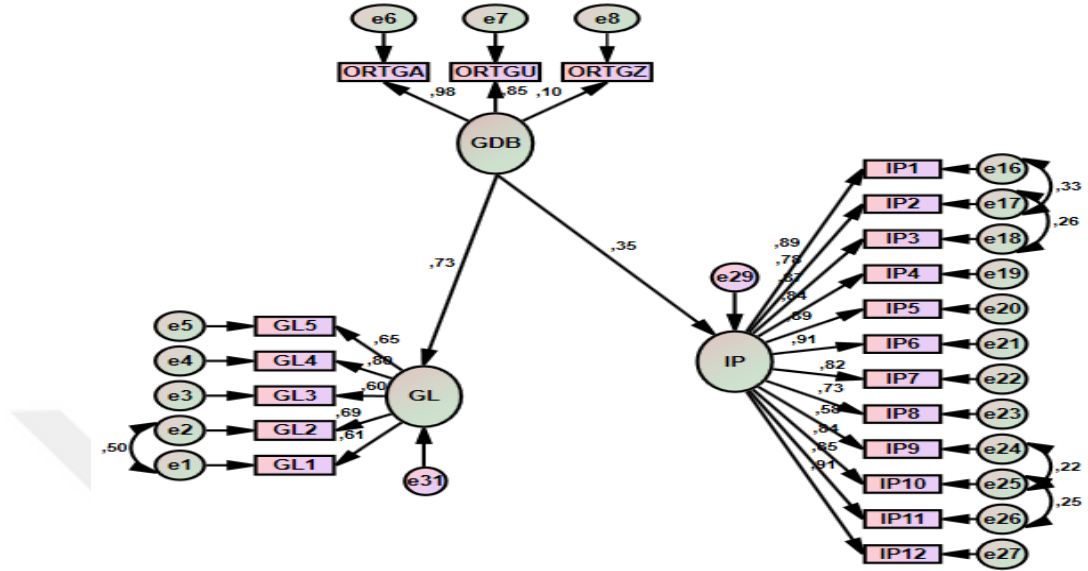
1. Cinsiyetiniz? ☐ Erkek ☐ Kadın
2. Yaşınız? ☐ 25 ve altı ☐ 26-35 arası ☐ 36-45 arası ☐ 46-55 arası ☐ 56 ve üstü
3. Eğitim düzeyiniz? ☐ İlköğretim ☐ Lise ☐ Ön Lisans (2.yıllık) ☐ Lisans (4. Yıllık)
☐ Lisansüstü (Yüksek Lisans-Doktora)
4. Birey olarak sektördeki deneyim süreniz? ☐ 5 yıl ve daha az ☐ 6 yıl-10 yıl
☐ 11 yıl-15 yıl ☐ 16 yıl-20 yıl ☐ 21 yıl ve daha fazla
5. İş yerinizin faaliyet göstermekte olduğu pazar boyutu hangisidir?
☐ Yerel (Sadece Erzurum) ☐ Bölgesel (Doğu Anadolu'da)
☐ Ulusal (Türkiye genelinde) ☐ Uluslararası (Yurt dışı)
6. Hangi sektörde faaliyet gösteriyorsunuz?.....

Rekabet Stratejileri	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
M1. Maliyetleri azaltmak amacıyla çok özellikli olmayan, standart ürün ya da hizmet satarız.					
M2. Biz işyerimizde maliyetlerin artmasına nelerin sebep olduğunu inceleriz ve bu maliyetleri azaltmaya çalışırız.					
M3. Bizim iş yerimiz çevredeki en düşük maliyetli ürünü üretmeye çalışır.					
M4. Bizim işyerimiz mümkün olduğunca müşteriye uygun bir fiyat sunabilmek için tüm maliyetleri (hammadde alımı, malzeme alımı, pazarlama, dağıtım vs.) azaltmaya çalışır.					
F1. İş yerimiz müşteriyi memnun etmek için masraftan kaçınmaz.					
F2. İş yerimiz çoğu rakibinden daha kaliteli mal ya da hizmet satar.					
F3. İş yerimiz mal ya da hizmetlerine müşterilerin istediği özellikleri ekler.					

F4. İş yerimiz rakiplerden farklı olan mal ya da hizmetler sunar.					
F5. İş yerimiz piyasada olmayan yeni ürün ve hizmetler sunar.					
Girişimci Liderlik					
GL1. Genellikle sattığımız ürünler için yenilikçi fikirler geliştiririm.					
GL2. Genellikle, satabileceğimiz tamamen yeni ürün ve hizmet fikirleri geliştiririm.					
GL3. Gerektiğinde risk almayı bilirim.					
GL4. Problemlere yaratıcı çözümler geliştiririm.					
GL5. İşime bağlıyım ve işimi severek yaparım.					
GL6. Yaptığım işle ilgili uzun vadeli hedeflerim var.					
GL7. Daha yenilikçi bir yöntemle çalışırım ve iş yerimde çalışanları da yenilikçi olmaya yönlendiririm					
GL8. Yaptığımız işteki mevcut yöntemleri yenilikçi bir bakış açısıyla sorgularım.					
Girişimci Düşünme Biçimleri	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
GA1. Girişimci bir faaliyette bulunacağım zaman bu faaliyetlerin tüm olumlu ve olumsuz yönlerini göz önünde bulundururum.					
GA2. Girişimci bir faaliyette bulunmak için yeterli zamanımın olup olmadığını hesaba katarım.					
GA3. Girişimci bir faaliyette bulunmak için yeterli sermayeye sahip olup olmadığımı göz önünde bulundururum.					
GA4. Girişimci faaliyette bulunmak için doğru zaman olup olmadığını göz önünde bulundururum.					
GA5. Girişimci faaliyet hakkında olumlu olumsuz bütün bilgileri araştırırım.					
GA6. Yapılabilir iş fikirlerini uygulamayı düşünürüm.					
GA7. Girişimci bir faaliyete başlamanın benim için cazip olup olmadığını düşünürüm.					
GA8. Girişimci bir faaliyette bulunacağım zaman bazen doğru yaptığımı bazen de yanlış yaptığımı hissederim.					
GU1. İşimle ilgili fikirlerimi uygulama noktasında kararlıyım.					
GU2. .Daha önce girişimci faaliyette bulunma kararı aldım.					
GU3. Girişimci faaliyetlerin nasıl yapılacağı hakkında plan ve stratejim var.					
GU4. Girişimci faaliyetlerin ne zaman yapılacağı hakkında bir plan ve stratejim var.					
GU5. Girişimci bir fırsat algıladığım zaman, onu hayata geçirmeye (uygulamaya) çalışırım.					
GU6. Genellikle girişimci faaliyetle ilgili bilgilere odaklanırım.					
GU7. Girişimci faaliyetlere başlamak için gerekli bilgi birikimine sahip olduğumdan veya olacağımdan oldukça eminim.					
GU8. Girişimci bir faaliyete başlamanın tam zamanı olup olmadığını düşünürüm.					
GZ1. Arkadaşlarım ve tanıdıklarım yeni iş fikirlerine aşırı ilgili olduğumu söylerler.					
GZ2. İşim konusunda başkalarının verdiği fikirleri dikkate alırım.					

GZ3. İşimin nasıl olacağını sürekli kafamda canlandırırım.					
GZ4. İş fikirlerim hakkındaki düşüncelerim hayatımın diğer alanlarına yansır.					
GZ5. İşimle ilgili yeni fikirlerim var ve onları çok fazla düşünürüm.					
GZ6. Geceleri uykuya dalmadan önce işimle ilgili düşünürüm.					
GZ7. Başka şeyler yaparken işimle ilgili fikirler aklıma gelir.					
GZ8. İşimle ilgili fikirleri çok iyi bir şekilde anlamaya çalışırım.					
Yenilik Performansı Aşağıdaki ifadeleri rakiplerinize/endüstriye göre değerlendiriniz.	Çok Düşük	Düşük	Orta	Yüksek	Çok Yüksek
YP1. Firmamızın teknolojik rekabetçiliği					
YP2. Firmamızın pazara yeni ürünler sunma düzeyi					
YP3. Yeni ürünlerimizde ve süreçlerimizde son teknolojik yeniliklerin kullanılma düzeyi					
YP4. Yeni ürün geliştirme ve diğer süreçlerimizde son teknolojik yenilikleri uygulama hızımız					
YP5. Teknolojimizde, tecrübümüzde ve süreçlerimizdeki değişim düzeyi					
YP6. İşletmemizin son 3 yılda sunduğu yeni ürün ve hizmet hattı sayısı					
YP7. İşletmemizin son 3 yılda ürün ve hizmet hatlarında yaptığı yenilikçi değişiklik sayısı					
İşletme Performansı (Finansal Performans/Pazar Performansı) Aşağıdaki ifadeleri üç yıl önceki durumunuza göre değerlendiriniz.	Çok Düşük	Düşük	Değişmedi	Yükseldi	Çok Yükseldi
IP1. Öz sermayemize oranla ortalama net kârlılığımız.					
IP2. Mevcut tüm kaynaklarımıza oranla vergi öncesi ortalama net kârlılığımız.					
IP3. Temel faaliyetlerinizden elde ettiğiniz net gelirimiz.					
IP4. Pazara sunduğumuz yeni ürünlerin finansal başarısı.					
IP5. Finansal açıdan genel başarı düzeyimiz.					
IP6. Satışlarımızdaki yıllık ortalamamız					
IP7. Pazara sunduğumuz yeni ürün sayısı					
IP8. Önde gelen rakiplerimize kıyasla pazar payımız					
IP9. Çalışan sayımız					
IP10. Yeni müşteri sayımız					
IP11. Genel olarak pazardaki rekabet ortamındaki konumumuz.					
IP12. Genel olarak kârlılık düzeyimiz.					

EK 2. Girişimci Düşünme Biçimlerinin Girişimci Liderlik ve İşletme Performansına Etkisi



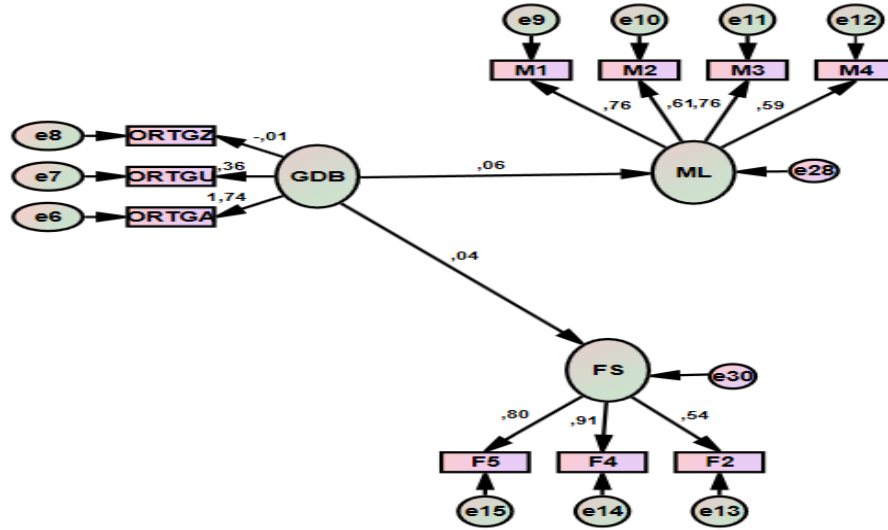
Uyum İndeksleri

İndeksler	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	
CMIN/DF	$0 \leq \chi^2/sd \leq 2$	$2 < \chi^2/sd \leq 5$	3,628
GFI	$,90 \leq$	$,85 \leq GFI \leq ,89$	,898
AGFI	$,90 \leq$	$,85 \leq AGFI \leq ,89$	,869
NFI	$,95 \leq$	$,90 \leq NFI \leq ,94$	,905
IFI	$,95 \leq$	$,90 \leq NFI \leq ,94$	,929
TLI	$,95 \leq$	$,90 \leq TLI \leq ,95$	,917
CFI	$,97 \leq$	$,95 \leq CFI \leq ,97$	,929
RMSEA	$\leq ,05$	$,06 \leq RMSEA \leq ,10$	,077
RMR	$\leq ,05$	$,06 \leq RMR \leq ,08$	,119
SRMR	$0 \leq SRMR \leq ,05$	$,05 < SRMR \leq ,10$	,0827

Kestirim Sonuçları

Yordanan Değişken	Yordayan Değişken	Standartdize R.Y.	S.H.	T Değeri (CR Terimi)	P
GL	<--- GDB	,733	,034	7,237	***
IP	<--- GDB	,347	,036	11,037	***

EK 3. Girişimci Düşünme Biçimlerinin Maliyet Liderliği ve Farklılaştırma Stratejisine Etkisi



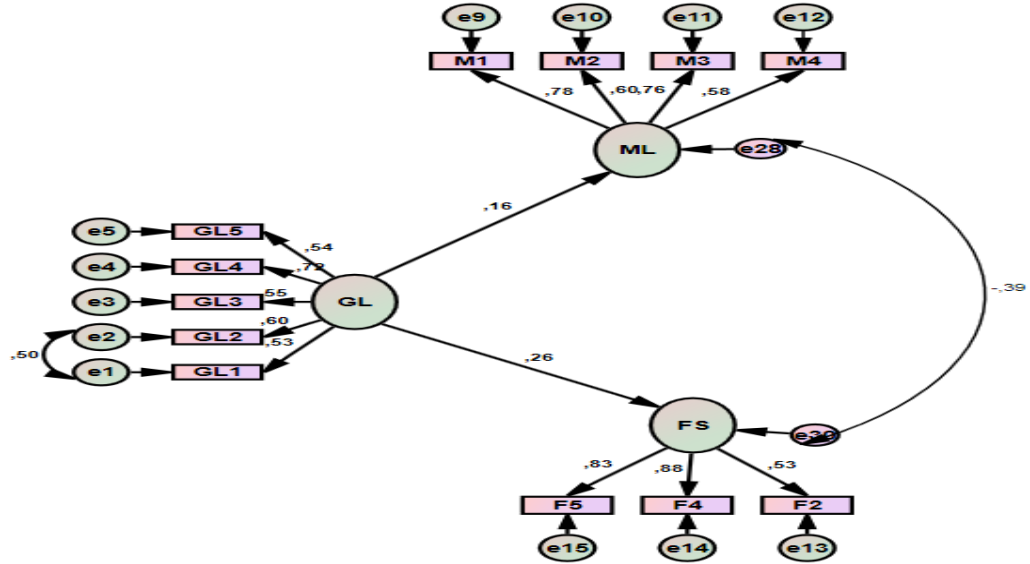
Uyum İndeksleri

İndeksler	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	
CMIN/DF	$0 \leq \chi^2/sd \leq 2$	$2 < \chi^2/sd \leq 5$	3,910
GFI	$,90 \leq$	$,85 \leq GFI \leq ,89$	,942
AGFI	$,90 \leq$	$,85 \leq AGFI \leq ,89$	,907
NFI	$,95 \leq$	$,90 \leq NFI \leq ,94$	,896
IFI	$,95 \leq$	$,90 \leq NFI \leq ,94$	,921
TLI	$,95 \leq$	$,90 \leq TLI \leq ,95$	,894
CFI	$,97 \leq$	$,95 \leq CFI \leq ,97$	,920
RMSEA	$\leq ,05$	$,06 \leq RMSEA \leq ,10$	,081
RMR	$\leq ,05$	$,06 \leq RMR \leq ,08$	,106
SRMR	$0 \leq SRMR \leq ,05$	$,05 < SRMR \leq ,10$	,097

Modelin Kestirim Sonuçları

Yordanan Değişken	Yordayan Değişken	Standartdize R.Y.	S.H.	T Değeri (CR Terimi)	P
FS	<--- GDB	,037	,014	1,434	,152
ML	<--- GDB	,055	,022	2,030	,042

EK 4. Girişimci Liderliğin Maliyet Liderliği ve Farklılaştırma Stratejisine Etkisi



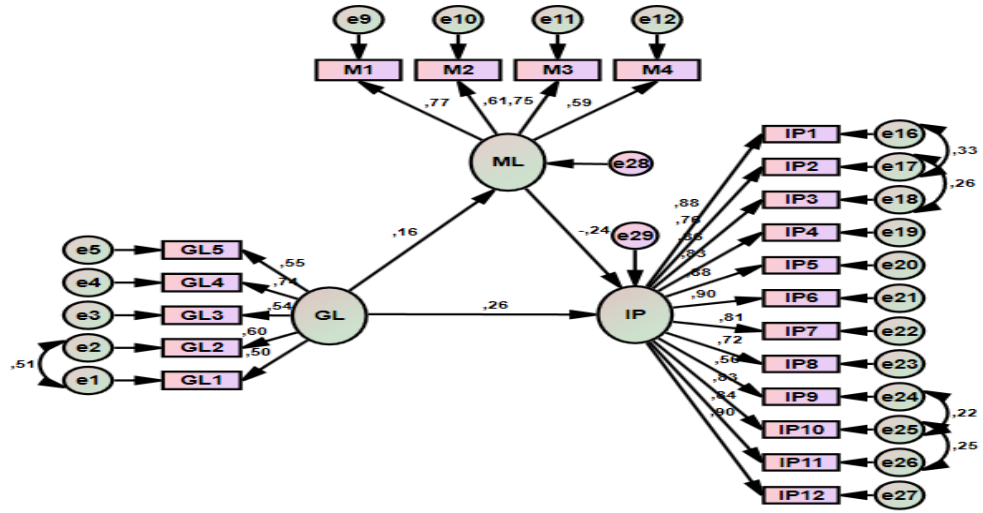
Uyum İndeksleri

İndeksler	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	
CMIN/DF	$0 \leq \chi^2/sd \leq 2$	$2 < \chi^2/sd \leq 5$	2,582
GFI	$,90 \leq$	$,85 \leq GFI \leq ,89$	,952
AGFI	$,90 \leq$	$,85 \leq AGFI \leq ,89$	,925
NFI	$,95 \leq$	$,90 \leq NFI \leq ,94$	,922
IFI	$,95 \leq$	$,90 \leq NFI \leq ,94$	,951
TLI	$,95 \leq$	$,90 \leq TLI \leq ,95$	,935
CFI	$,97 \leq$	$,95 \leq CFI \leq ,97$	,950
RMSEA	$\leq ,05$	$,06 \leq RMSEA \leq ,10$	,060
RMR	$\leq ,05$	$,06 \leq RMR \leq ,08$	,055
SRMR	$0 \leq SRMR \leq ,05$	$,05 < SRMR \leq ,10$	,062

Modelin Kestirim Sonuçları

Yordanan Değişken	Yordayan Değişken	Standartdize R.Y.	S.H.	T Değeri (CR Terimi)	P
FS	<--- GL	,257	,082	3,812	***
ML	<--- GL	,160	,121	2,490	,013

EK 5. Girişimci Liderlik ve İşletme Performansı Arasındaki İlişkiye Maliyet Liderliğinin Aracı Rolü



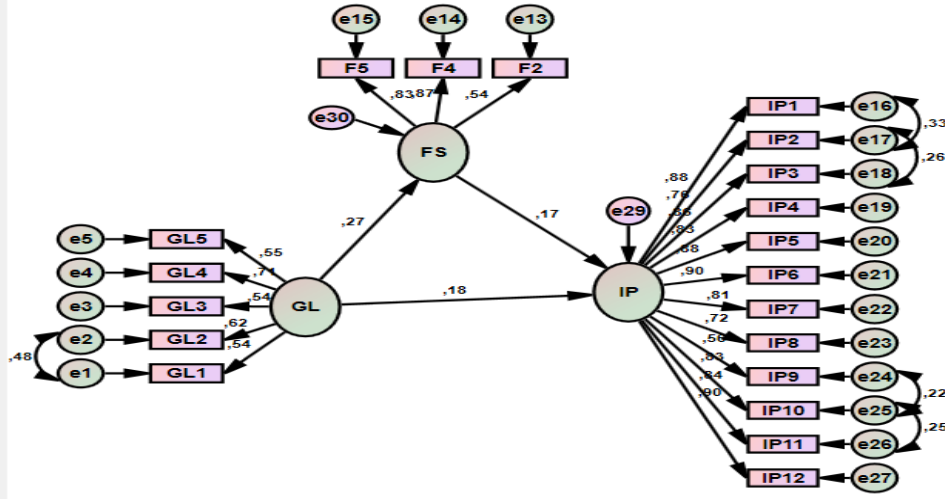
Uyum İndeksleri

İndeksler	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	
CMIN/DF	$0 \leq \chi^2/sd \leq 2$	$2 < \chi^2/sd \leq 5$	2,327
GFI	$,90 \leq$	$,85 \leq GFI \leq ,89$	,915
AGFI	$,90 \leq$	$,85 \leq AGFI \leq ,89$	,892
NFI	$,95 \leq$	$,90 \leq NFI \leq ,94$	,935
IFI	$,95 \leq$	$,90 \leq NFI \leq ,94$	,962
TLI	$,95 \leq$	$,90 \leq TLI \leq ,95$	,955
CFI	$,97 \leq$	$,95 \leq CFI \leq ,97$	,961
RMSEA	$\leq ,05$	$,06 \leq RMSEA \leq ,10$	,055
RMR	$\leq ,05$	$,06 \leq RMR \leq ,08$	,041
SRMR	$0 \leq SRMR \leq ,05$	$,05 < SRMR \leq ,10$	,051

Modelin Kestirim Sonuçları

Yordanan Değişken	Yordayan Değişken	Standartdize R.Y.	S.H.	T Değeri (CR Terimi)	P
ML	<--- GL	,165	,126	2,556	,011
IP	<--- ML	-,243	,046	-4,399	***
IP	<--- GL	,257	,100	4,151	***

EK 6. Girişimci Liderlik ve İşletme Performansı Arasındaki İlişkiye Farklılaştırma Stratejisinin Aracı Rolü



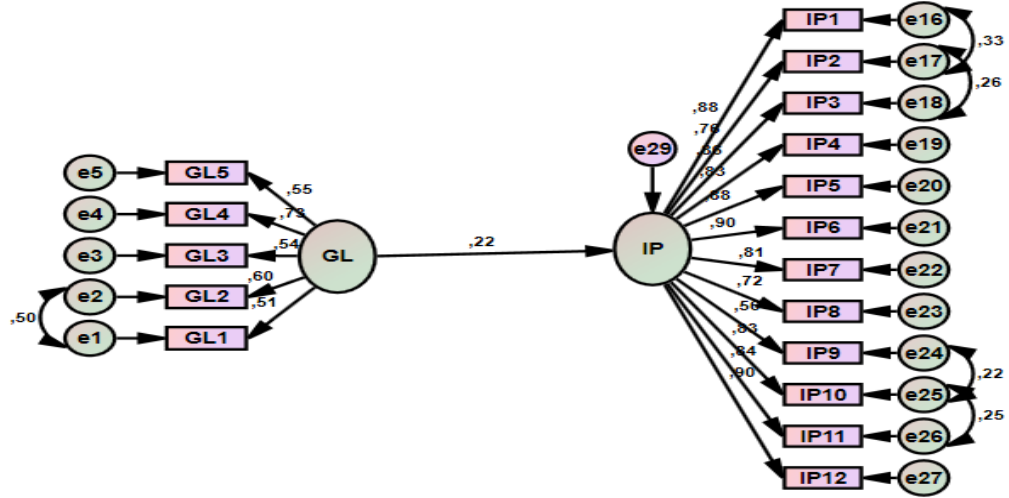
Uyum İndeksleri

İndeksler	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	
CMIN/DF	$0 \leq \chi^2/sd \leq 2$	$2 < \chi^2/sd \leq 5$	2,252
GFI	$,90 \leq$	$,85 \leq GFI \leq ,89$	,925
AGFI	$,90 \leq$	$,85 \leq AGFI \leq ,89$	,903
NFI	$,95 \leq$	$,90 \leq NFI \leq ,94$	,943
IFI	$,95 \leq$	$,90 \leq NFI \leq ,94$	,967
TLI	$,95 \leq$	$,90 \leq TLI \leq ,95$	,962
CFI	$,97 \leq$	$,95 \leq CFI \leq ,97$	,967
RMSEA	$\leq ,05$	$,06 \leq RMSEA \leq ,10$	,053
RMR	$\leq ,05$	$,06 \leq RMR \leq ,08$	,040
SRMR	$0 \leq SRMR \leq ,05$	$,05 < SRMR \leq ,10$	,0483

Modelin Kestirim Sonuçları

Yordanan Değişken	Yordayan Değişken	Standartdize R.Y.	S.H.	T Değeri (CR Terimi)	P
FS	<--- GL	,266	,081	3,932	***
IP	<--- FS	,170	,070	3,069	,002
IP	<--- GL	,182	,092	2,985	,003

EK 7. Girişimci Liderlik ve İşletme Performansı Arasındaki Doğrudan İlişki



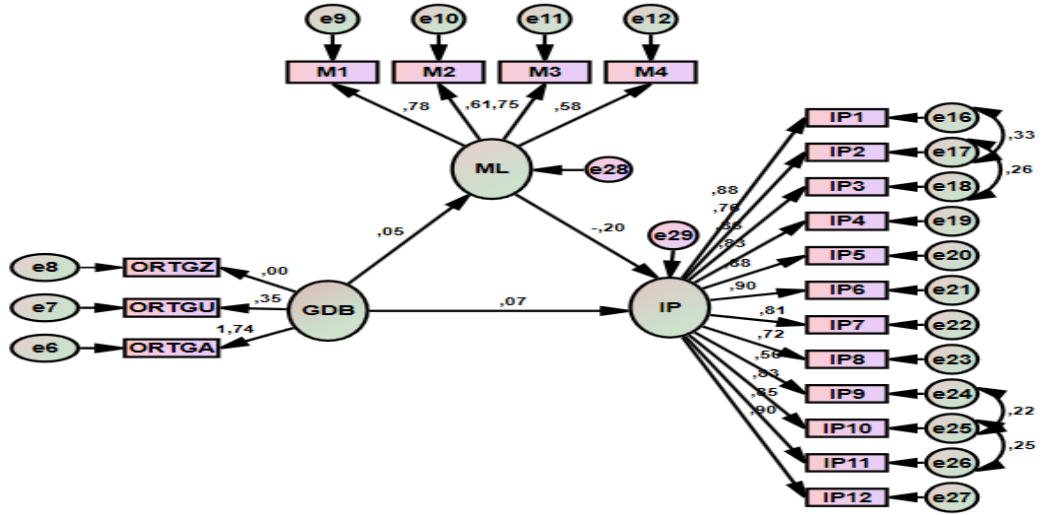
Uyum İndeksleri

İndeksler	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	
CMIN/DF	$0 \leq \chi^2/sd \leq 2$	$2 < \chi^2/sd \leq 5$	2,463
GFI	$,90 \leq$	$,85 \leq GFI \leq ,89$	,932
AGFI	$,90 \leq$	$,85 \leq AGFI \leq ,89$	,908
NFI	$,95 \leq$	$,90 \leq NFI \leq ,94$	,952
IFI	$,95 \leq$	$,90 \leq NFI \leq ,94$	,971
TLI	$,95 \leq$	$,90 \leq TLI \leq ,95$	,965
CFI	$,97 \leq$	$,95 \leq CFI \leq ,97$	,971
RMSEA	$\leq ,05$	$,06 \leq RMSEA \leq ,10$	,058
RMR	$\leq ,05$	$,06 \leq RMR \leq ,08$	,034
SRMR	$0 \leq SRMR \leq ,05$	$,05 < SRMR \leq ,10$	,047

Modelin Kestirim Sonuçları

Yordanan Değişken	Yordayan Değişken	Standartdize R.Y.	S.H.	T Değeri (CR Terimi)	P
IP	<--- GL	,219	,096	3,641	***

EK 8. Girişimci Düşünme Biçimleri ve İşletme Performansı Arasındaki İlişkiye Maliyet Liderliğinin Aracı Rolü



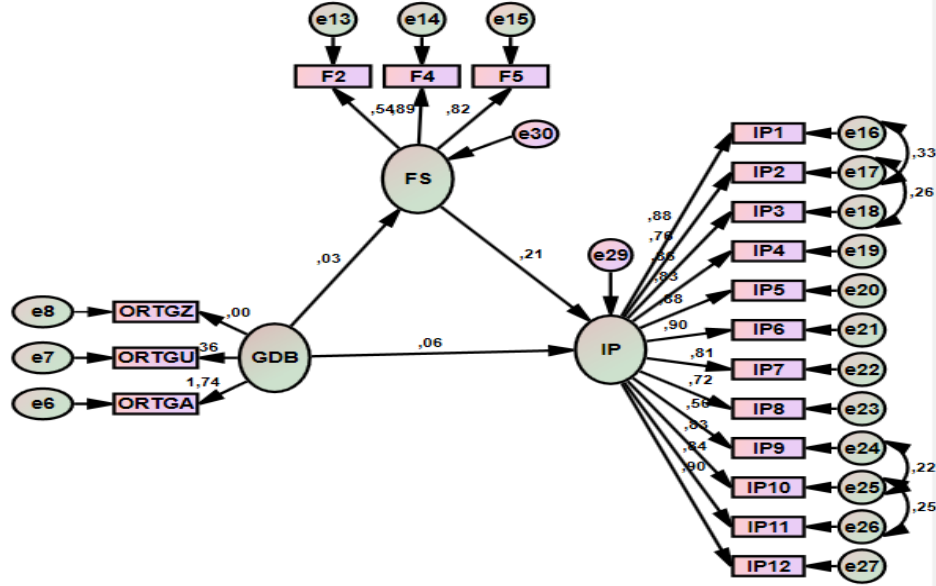
Uyum İndeksleri

İndeksler	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum
CMIN/DF	$0 \leq \chi^2/sd \leq 2$	$2 < \chi^2/sd \leq 5$
GFI	$,90 \leq$	$,85 \leq GFI \leq ,89$
AGFI	$,90 \leq$	$,85 \leq AGFI \leq ,89$
NFI	$,95 \leq$	$,90 \leq NFI \leq ,94$
IFI	$,95 \leq$	$,90 \leq NFI \leq ,94$
TLI	$,95 \leq$	$,90 \leq TLI \leq ,95$
CFI	$,97 \leq$	$,95 \leq CFI \leq ,97$
RMSEA	$\leq ,05$	$,06 \leq RMSEA \leq ,10$
RMR	$\leq ,05$	$,06 \leq RMR \leq ,08$
SRMR	$0 \leq SRMR \leq ,05$	$,05 < SRMR \leq ,10$

Modelin Kestirim Sonuçları

Yordanan Değişken	Yordayan Değişken	Standartdize R.Y.	S.H.	T Değeri (CR Terimi)	P
ML	<--- GDB	,048	,023	1,772	,076
IP	<--- ML	-,204	,045	-3,754	***
IP	<--- GDB	,073	,017	2,967	,003

EK 9. Girişimci Düşünme Biçimleri ve İşletme Performansı Arasındaki İlişkiye Farklılaştırma Stratejilerinin Aracı Rolü



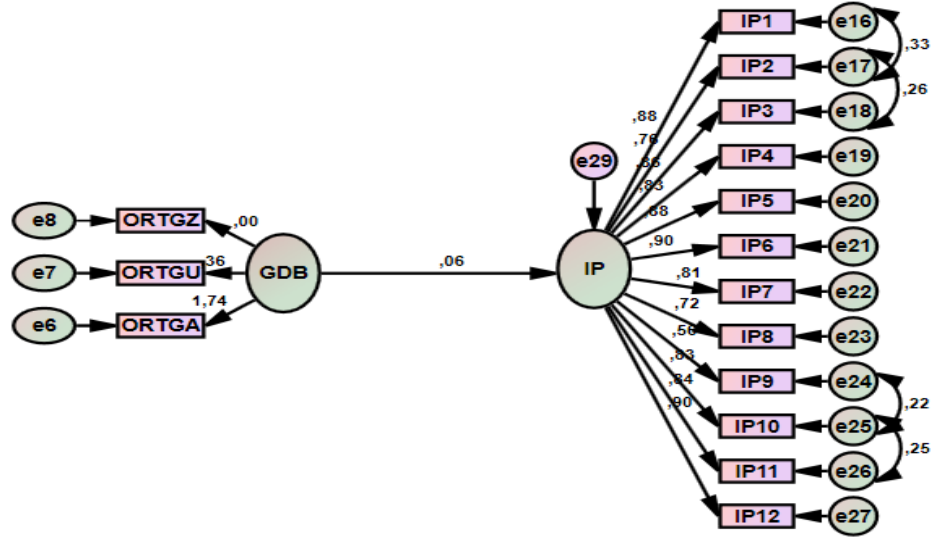
Uyum İndeksleri

İndeksler	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	
CMIN/DF	$0 \leq \chi^2/sd \leq 2$	$2 < \chi^2/sd \leq 5$	2,450
GFI	$,90 \leq$	$,85 \leq GFI \leq ,89$	,928
AGFI	$,90 \leq$	$,85 \leq AGFI \leq ,89$	,904
NFI	$,95 \leq$	$,90 \leq NFI \leq ,94$	,947
IFI	$,95 \leq$	$,90 \leq NFI \leq ,94$	,968
TLI	$,95 \leq$	$,90 \leq TLI \leq ,95$	,962
CFI	$,97 \leq$	$,95 \leq CFI \leq ,97$	,968
RMSEA	$\leq ,05$	$,06 \leq RMSEA \leq ,10$	,057
RMR	$\leq ,05$	$,06 \leq RMR \leq ,08$	,045
SRMR	$0 \leq SRMR \leq ,05$	$,05 < SRMR \leq ,10$	,0602

Modelin Kestirim Sonuçları

Yordanan Değişken	Yordayan Değişken	Standartdize R.Y.	S.H.	T Değeri (CR Terimi)	P
FS	<--- GDB	,026	,014	,979	,328
IP	<--- FS	,212	,068	3,928	***
IP	<--- GDB	,056	,017	2,313	,021

EK 10. Girişimci Düşünme Biçimleri ve İşletme Performansı Arasındaki Doğrudan İlişki



Uyum İndeksleri

İndeksler	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	
CMIN/DF	$0 \leq \chi^2/sd \leq 2$	$2 < \chi^2/sd \leq 5$	2,932
GFI	$,90 \leq$	$,85 \leq GFI \leq ,89$	,931
AGFI	$,90 \leq$	$,85 \leq AGFI \leq ,89$	,903
NFI	$,95 \leq$	$,90 \leq NFI \leq ,94$	,954
IFI	$,95 \leq$	$,90 \leq NFI \leq ,94$	,969
TLI	$,95 \leq$	$,90 \leq TLI \leq ,95$	,962
CFI	$,97 \leq$	$,95 \leq CFI \leq ,97$	,969
RMSEA	$\leq ,05$	$,06 \leq RMSEA \leq ,10$	,066
RMR	$\leq ,05$	$,06 \leq RMR \leq ,08$	,045
SRMR	$0 \leq SRMR \leq ,05$	$,05 < SRMR \leq ,10$	,065

Modelin Kestirim Sonuçları

Yordanan Değişken	Yordayan Değişken	Standartdize R.Y.	S.H.	T Değeri (CR Terimi)	P
IP	<--- GDB	,062	,017	2,487	,013

EK 11. Yaş ve Sektöre Göre Çapraz Tablo Sonuçları**Yaş ve sektöre göre çapraz tablo sonuçları**

		SEKTÖR								Toplam
		Mobilya	İnşaat	Oto Y.P.	Oto Satış	Marketler	Tekstil	Ünlü M.	Eğitim	
YAŞ	25 ve altı	1	1	0	0	2	1	0	0	5
	26-35	4	21	12	14	20	18	8	16	113
	36-45	16	58	28	19	32	23	16	14	206
	45-55	25	46	17	1	7	2	4	3	105
	56 ve üstü	6	7	1	0	0	0	0	0	14
	Toplam	52	133	58	34	61	44	28	33	443

EK 12. Eğitim ve Sektöre Göre Çapraz Tablo Sonuçları**Eğitim ve sektöre göre çapraz tablo sonuçları**

		SEKTÖR								Toplam
		Mobilya	İnşaat	Oto Y.P.	Oto Satış	Marketler	Tekstil	Ünlü M.	Eğitim	
EĞİTİM	İlköğretim	20	39	8	0	1	1	2	1	72
	Lise	25	46	31	17	17	18	4	4	162
	Ön lisans	2	3	4	3	12	8	4	5	41
	Lisans	5	45	15	13	30	15	18	21	162
	Lisansüstü	0	0	0	1	1	2	0	2	6
	Toplam	52	133	58	34	61	44	28	33	443

EK 13. Deneyim ve Sektöre Göre Çapraz Tablo Sonuçları**Deneyim ve sektöre göre çapraz tablo sonuçları**

		SEKTÖR								Toplam
		Mobilya	İnşaat	Oto Y.P.	Oto Satış	Marketler	Tekstil	Ünlü M.	Eğitim	
DENEYİM	5 yıldan az	2	23	12	14	21	20	8	14	114
	6-10	4	45	26	18	35	15	12	18	173
	11-15	8	15	6	1	3	6	4	0	43
	16-20	13	31	10	1	2	2	4	0	63
	21 yıl/fazla	25	19	4	0	0	1	0	1	50
	Toplam	52	133	58	34	61	44	28	33	443

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler	
Adı-Soyadı	Göknur ERSARI
Doğum Yeri	KARS
Eğitim Durumu	
Lisans Öğrenimi	İşletme
Yüksek Lisans Öğrenimi	Yönetim ve Organizasyon
Bildiği Yabancı Diller	İngilizce
Bilimsel Faaliyetleri	
İş Deneyimi	
Stajlar	-
Projeler	-
Çalıştığı Kurumlar	Atatürk Üni. ve Nevşehir HBVÜ.
İletişim	
E-Posta Adresi	gersari@nevsehir.edu.tr
Tarih	2018