

**Yayın Geliş Tarihi:** 11.04.2012  
**Yayına Kabul Tarihi:** 13.02.2013  
**Online Yayın Tarihi:** 03.10.2013

Dokuz Eylül Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi  
Cilt: 15, Sayı: 2, Yıl: 2013, Sayfa: 209-232  
ISSN: 1302-3284 E-ISSN: 1308-0911

## GİRİŞİMSEL PAZARLAMANIN FİRMA PERFORMANSINA ETKİSİ

Çağrı BULUT\*  
İge PIRNAR\*\*  
Duygu SEÇKİN HALAÇ\*\*\*  
Ayşenil Duygu ÖZTÜRK\*\*\*\*

### Öz

*Bu çalışmanın amacı, “girişimsel pazarlama” boyutlarının firma performansı üzerine etkilerinin araştırılmasıdır. Bu amaçla, İzmir Atatürk Organize Sanayi Bölgesi’nde plastik ve kauçuk sektöründe faaliyet gösteren 45 adet firmadan 139 çalışan ile anket yöntemi yoluyla toplanan veriler doğrultusunda analizler yapılmıştır. Faktör analizleri sonucunda, girişimsel pazarlama proaktif odaklılık, risk alma odaklılık, müşteri odaklı yenilikçilik, kaynak odaklılık, değer odaklılık ve fırsat odaklılık olarak çok boyutlu bir yapı göstermiş, performans kriterleri ise finansal performans ve yenilik performansı olarak iki boyutlu oluşmuştur. Çoklu regresyon analizleri sonucunda ise girişimsel pazarlama boyutlarından değer odaklılık ve risk alma odaklılığın yenilik performansı üzerinde ve değer odaklılığın ise finansal performans üzerinde anlamlı ve olumlu etkileri olduğu saptanmıştır.*

**Anahtar Kelimeler:** Girişimsel Pazarlama, Girişimsel Pazarlama Boyutları, Yenilik Performansı, Finansal Performans, Çoklu Regresyon.

## ENTREPRENEURIAL MARKETING AND FIRM PERFORMANCE

### Abstract

*The aim of this study is to investigate the effects of dimensions of “entrepreneurial marketing” on firm performance. With this aim, 139 employees from 45 firms specialized in plastics and rubbers industry in İzmir Atatürk Organized Industrial Zone is selected and survey method is used to analyze the collected data. According to factor analyses results, entrepreneurial marketing shows a multidimensional structure consisting of resource orientation, value orientation, proactive orientation, risk taking orientation, customer*

---

\* Doç. Dr., Yaşar Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, cagri.bulut@yasar.edu.tr.

\*\* Prof. Dr., Yaşar Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Turizm İşletmeciliği Bölümü, ige.pirnar@yasar.edu.tr.

\*\*\* Araş. Gör., Yaşar Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, duygu.seckin@yasar.edu.tr.

\*\*\*\* Yaşar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Uluslararası Ticaret ve Finans Anabilim Dalı, aysenilduygu@gmail.com.

*orientated innovativeness and opportunity orientation where performance criteria shows a two-dimensional structure consisting of innovative and financial performance. Multiple regression analyses indicate that value and risk taking orientation dimensions of entrepreneurial marketing has significant and positive effects on innovative performance where only value orientation has a significant and positive effect on financial performance.*

**Keywords:** *Entrepreneurial Marketing, Dimensions of Entrepreneurial Marketing, Innovative Performance, Financial Performance, Multiple Regression.*

## **GİRİŞ**

Müşteri talepleri ile rakiplerin hamle ve ürünlerine yönelik geliştirilen stratejiler sonucu firmalar kısa vadede performans hedeflerini yakaladıkları için mutlu olurken, orta ve uzun vadede inovasyon kapasitesinin güçlendirilmesinden ve rekabet avantajı ediniminden uzaklaştırarak, firmaları şiddetli rekabetin içine daha çok çekmektedir. Rekabetin her geçen gün arttığı pazarlarda rakiplerinden daha farklı bir konum alabilen veya mevcut pazar içinde bir alt seviyede niş pazar yaratabilen firmalar diğerlerinden farklı olarak neler yapmaktadır?

Firmaların pazar odaklılığı üzerine çalışmalar ağırlıklı iki ekol (Narver ve Slater, 1990; Kohli ve Jaworski, 1990) içinde strateji-kültür ekseninde araştırılmaktadır. Pazar odaklılığın çeşitli performans kıstaslarıyla ilişkileri defalarca çeşitli kültürler ve kültürlerarası kapsamlarda test edilmiş, sonrasında ise değişen çevre koşullarında ortaya çıkan fırsatlar ile de ilişkilendirilmeye ve araştırılmaya başlanmıştır (Narver vd., 2004; Zhou vd., 2005). Örneğin Narver vd. (2004) çalışmalarında pazar odaklılığa proaktivite özelliği katarak pazar odaklılık anlayışını örgüt düzeyinde müşteri taleplerinin ötesine geçmeyi ve beklentilerinin anlaşılabilir olarak aşılmasına yönlendirmektedir. Müşterilerin örtülü -daha farkında olmadıkları gizil veya potansiyel- taleplerinin karşılanmasına yönelik stratejik oryantasyonlar ise uzun bir zamandır girişimcilik alanındaki fırsatların değerlendirilmesine ilişkin örgütsel yetenekler ve süreçler ile ilişkilendirilmektedir (Lumpkin ve Dess, 2001). Öte yandan hızla gelişen stratejik oryantasyonlar yazınında hem girişim odaklılık hem de pazar odaklılık ayrı ayrı iki kültür temelli strateji olarak ele alınmaktadır (Bulut vd., 2009a). Çok az sayıda çalışma bu iki stratejik oryantasyonun firma performansına birlikte etkilerini araştırmış olmasına rağmen birçok faktörün iç içe geçtiği milenyum ekonomisinde bu stratejilerin birlikte uygulanmasından kaynaklı yeni bir stratejik oluşumla ilgili görgül bir kanıt rastlanmamakta, daha geniş bir ifade ile fırsatlar, risk alma, proaktivite ve yenilikçilikle bütünleştirilmiş bir pazar odaklılığın firma performansına olası etkileri işletme yönetimi yazınındaki önemli bir eksikliğe dikkatleri çekmektedir. Girişimsel pazarlama kavramı ile tartışılmaya başlanan bu stratejik oryantasyon ile ilgili gerek kavramsal gerekse görgül sınırlı sayıda çalışmada (Morris vd., 2002; Koçak, 2004; Miles ve Darroch, 2006; Becherer vd., 2006, Becherer vd., 2008; Hills vd., 2008) kavram çok bileşenli olarak öne sürülmüştür. Daha oluşma ve keşfetme aşamasındaki çalışmalara konu olmuş girişimsel pazarlamanın ortak

bileşenleri ise (1) proaktif odaklılık, (2) fırsat odaklılık, (3) risk alma odaklılık, (4) değer yaratma, (5) çalışmada “kaynak odaklılık” olarak adlandırılması daha uygun görülen kaynak kaldırıcı, (6) müşteri odaklılık ve (7) yenilik odaklılık olarak ele alınmıştır. Özellikle firmaların dış çevrelerini yönetmeye odaklı ve kültür temelli başlıca iki temel stratejik oryantasyon olan girişimsel odaklılığın ve pazar odaklılığın çeşitli çalışmalarda birlikte ve ayrı ayrı firma performansı üzerindeki etkilerinin anlamlı olduğu Batı yazınında genel kabul görse de farklı ortamlarda ve değişen koşullarda farklı performans kıstaslarını da alan araştırmacılar, bu alandaki boşlukları doldurmaya devam etmektedir (Morgan ve Strong, 2003). Özellikle strateji, girişimcilik ve pazarlama alanlarındaki disiplinler arası çalışmalar bu alanda nedensellik bağıntılarına destek aramaktadır. Bu çalışma ile sadece girişimsel pazarlama kavramını bir bütün halinde ölçen bir tutum ölçeğini öne sürmek değil, geçerli ve güvenilir bir faktör yapısı ile girişimsel pazarlamanın firma başarısına özellikle de finansal performans ve yenilik performansı kıstasları üzerindeki etkilerini, geliştirilen hipotezler ile test etmektir. Bu amaçlarla giriş bölümünden sonra ilk bölüm firma performansını ele almakta, ikinci bölümde ise firma performansına etkileri bakımından girişimsel pazarlama tartışılmakta ve araştırma hipotezleri sunulmaktadır. Üçüncü bölüm araştırmanın yöntemi, ölçek ve hipotez testlerine yönelik yapılmış analiz bulgularını kapsarken son bölümde saha çalışmasının sonuçları değerlendirilmekte ve gelecek çalışmalar için önerilerde bulunmaktadır.

## **FİRMA PERFORMANSI**

Firma stratejisi, bir endüstri içindeki rekabet ortamında, rekabet avantajının elde edilmesi ve sürdürülmesi için kullanılacak araçlar ile izlenilecek yolların seçilmesi, uygulanması ve değerlendirilmesi ile ilgili karar verme süreçlerinin toplamıdır. Bu noktadan hareketle firma performansı da bu stratejilerin belirli bir dönem sonunda uygulamalardaki ve çıktılardaki hedeflere ulaşma derecesini, başka bir deyişle başarı düzeyini ifade etmektedir (Porter, 1991). Firma stratejisinin etkinliği doğal olarak performans değerlendirme yolu ile yapılandırılabilen ve stratejiler de bu sonuçlara göre güncellenebilmektedir (Yamin vd., 1999). Ancak, stratejik hedeflere yönelik uygulamaların ve faaliyetlerin çıktılarının ölçümü ve değerlendirilmesi hem araştırmacıların, hem de yöneticilerin uzun süredir üzerinde durduğu bir başka önemli tartışma konusudur.

Stratejinin etkinliği üzerine yapılan çalışmalarda performans bağımlı değişken olarak incelenmekte ancak çoğu çalışma da performansın farklı kıstasları kullanılmaktadır. En sık ele alınan firma performansı kriteri finansal performanstır. Ancak günümüzün hızla değişen tüketici davranışları ve kısalan ürün yaşam eğrileri karşısında bir de hem ulusal ve bölgesel (AB gibi) hem de küresel krizler karşısında ayakta durmak, ancak yenilik (inovasyon) başarısına bağımlı kalmaktadır. Bu sebeple, çalışmamızda girişimsel pazarlamanın firma

performansına etkilerinde çok bilinen finansal performans kıstasının yanı sıra yenilik performansına etkileri de test edilmiştir.

Finansal performansın görgül çalışmalarda bağımlı değişken olarak değerlendirmeye alınmasının ana nedeni firmanın temel ekonomik hedeflerini gerçekleştirme derecesi hakkında hem uygulamacılara hem de araştırmacılara fikir vermesidir (Venkatraman ve Ramanujam, 1987). Bununla beraber, uygulamacılar tarafından finansal performansı değerlendirme kriterlerinden bir tanesinin seçilerek kullanılması, politik uygulamacının (yöneticinin) kişisel amaçlarına hizmet edebilmektedir (Kanter ve Brinkerhoff, 1981). Performans değerlemeyi kişisel amaçlardan uzak tutabilmek için, birden fazla performans unsurunu bir arada kullanmak performans ölçümünün güvenilirliğini arttıracaktır. Girişimsel pazarlamanın ekonomik etkinliğinin analizi bakımından da pazarın büyümesi ve müşteri memnuniyetindeki artışın ekonomik veya finansal başarıyı özellikle de kısa ve orta vadede doğrudan bu kıstaslarla açıklanacağı düşünülmüştür. Böylece kısa ve orta vadeli ekonomik göstergelere, araştırma katılımcılarının profiline de daha uygun olacak şekilde Finansal Performansın unsurları ele alınmıştır.

Yenilik performansı ile ilgili görgül çalışmalarda çeşitli kıstasların ancak birlikte ele alındığında yenilik performansını ölçebildiği ileri sürülmektedir (Garcia ve Calantone, 2002; Hagedorn ve Cloodt, 2003). Bunların içinde en sık olarak yeni ürün ve hizmet sayısı, pazara duyurulan yeni ürün sayısı ve araştırma geliştirme faaliyetlerine ayrılan kaynak büyüklüğü gibi değişkenler doğrudan ölçülmesi kolay kıstaslar olarak tercih edilmektedir. (Acs ve Audretsch, 1989; Patel ve Pavitt, 1995; Bulut vd., 2009b). Bilindiği üzere yenilik, yönetim ve imalat süreçlerinde gerçekleştiği gibi pazarlama stratejileri doğrultusunda da ortaya çıkabilmektedir (Han vd., 1998; OECD-EUROSTAT, 2003). Pazara sunulan yeni ürün sayısı, alınmış veya alınabilecek patentlerin sayıları ile Araştırma ve Geliştirme'ye (Ar-Ge) bütçeden ayrılan pay gibi daha somut göstergelerin (Hagedoorn ve Cloodt, 2003) yanı sıra imalat sistem ve süreçlerinde, ürün tedarik ve dağıtımının veya yönetim yapılarında değişimin başarı ile sağlanabilmesi ürün yenilik performansı ile ilişkilidir (Meeus ve Oerlemans, 2000). Bütçeden Ar-Ge'ye ayrılan pay, patenti alınmış veya alınabilecek durumda olan yeni ürünlerin sayısı, pazara duyurulan yeni ürün sayısı, mevcut ürün yelpazesindeki yeni ürünlerin oranı, yeni projelerin sayısı, iş süreç ve yöntemlerine dair geliştirilen yenilikler, geliştirilen yeni ürün ve hizmetlerin kalitesi, yönetimin zihniyetinin ve felsefesinin değişen koşullara göre yenilenmesi gibi kıstasların kombinasyonları yenilik performansı üzerine yapılan çalışmalarda kullanılmaktadır. Sonuç olarak, bir firmanın yenilik performansı ölçüğü çok değişkenli olabilir. Örneğin eldeki kaynakları rakiplerden daha etkin ve üstün kullanılması ile ilişkili olarak üretimden pazarlamaya, üründen yönetim felsefesine kadar firmaya katma değer kazandıran tüm değişkenler yenilik performansı ile ilişkilendirilmiştir.

Özetle, bu çalışmada performans kriteri olarak finansal ve yenilik performansı seçilmiş ve modelde bağımsız değişkenler olarak bu iki performans kriterine yer verilmiştir.

## **GİRİŞİMSEL PAZARLAMA**

Girişimsel oryantasyon, bir firmanın, çevredeki fırsatları tespit etmek, değerlendirmek ve sonuçta rekabet avantajı kazanmak amacıyla risk alarak, yenilikçi, proaktif ve agresif rekabetçi olmasına yönelik davranış biçimidir (Miller ve Friesen, 1978; Miller, 1983; Slevin ve Covin, 1990; Zahra, 1993; Lumpkin ve Dess, 1996, 2001). Dolayısıyla girişimsel oryantasyon, bir firmanın karar alma biçimlerine, yöntemlerine ve uygulamalarına, temel girişimci özelliklerini kazandırmaya yönelik en temel stratejik oryantasyonlardan biridir (Morris ve Jones, 1999; Wiklund ve Shepherd, 2005). Girişimsel oryantasyon, bir firmanın rakiplerine göre daha girişimci olmasını ve bunun yanında rekabet ortamında yepyeni bir pozisyon alma başarısını sağlayarak rekabet avantajını getiren kültür temelli stratejik oryantasyondur (Bulut, 2007).

Müşterilerin beklenti ve ihtiyaçlarını anlamaya, tatmin etmeye ve onlara verilen değeri azami kılmaya yönelik organizasyonel faaliyetlerin bütünü pazar oryantasyonu olarak ele alınmaktadır (Slater ve Narver, 1993). Pazar oryantasyonları yönetim felsefesinin, rutin faaliyetlerin yerine getirilmesinde müşteri beklenti ve ihtiyaçlarına en hızlı biçimde cevap verecek uygun stratejilerin uygulanması ve bu stratejilerin firmanın her düzeyindeki üyesi tarafından benimsenmesi ile ilgilidir (Kohli ve Jaworski, 1990).

Girişimsel pazarlama ise pazarlama ve girişimcilik arasındaki koordinasyonu sağlamaktadır (Hills vd., 2008). Bu çalışmada girişimsel pazarlama, bir işletmenin müşteriyi firmanın en yüksek değeri olarak benimseyip salt müşteri taleplerini karşılamaktan öte, yaratılan kaynakların yanında risk alarak ve uygun fırsatları kollayarak yepyeni bir müşteri talebi yaratacak yenilikçi ürün ve hizmetlerin firmanın mevcut ve potansiyel müşterilerine sunulmasına yönelik stratejik bir oryantasyon olarak tanımlanmıştır (Miller ve Friesen, 1978; Narver ve Slater, 1990; Slevin ve Covin, 1990; Kohli ve Jaworski, 1993; Koçak, 2004). Mevcut yazın dikkate alınarak girişimsel pazarlama kapsamında yedi boyuttan söz edebiliriz. Bunlardan proaktif odaklılık, risk alma odaklılık, yenilikçi odaklılık ve fırsat odaklılık firmaların girişimcilik eğilimleri üzerindeki çalışmalarından kaynaklanmaktadır (Miller ve Friesen, 1978; Slevin ve Covin, 1990; Zahra, 1993; Lumpkin ve Dess, 1996). Beşinci boyut, strateji ve pazarlama yazınındaki değişik perspektifler içinde çokça üstünde durulan eldeki kaynakların etkin kullanılma kapasitesidir (Teece vd., 1997; Barney, 2001) . Diğer iki boyut olan müşteri odaklılık (Narver ve Slater, 1990; Jaworski ve Kohli, 1993) ve değer yaratma (Yılmaz vd., 2005) ise firmanın pazar yönelimleriyle ilgilidir.

Proaktiflik, bir firmanın çevresindeki değişimlerin ve gelişmelerin yarattığı fırsatları araştırmasını, gelecekte oluşabilecek talebi tahmin ederek kendine yeni fırsatlar yaratılmasını, bu fırsatları kendisi için olumlu sonuçlar elde edebileceği şekilde kullanması yoluyla yeni ürün, hizmet ve prosesler geliştirmesini ve ilk hamleyi yaparak rekabet avantajı kazanma hedef ve davranışının edinilmesini ifade etmektedir (Lumpkin ve Dess, 1996).

Proaktif odaklılık, daha önce başkaları tarafından fark edilmemiş potansiyel ihtiyaçları tatmin etmek üzere firmanın inisiyatif kullanarak harekete geçmeye, yeni bir rekabet çevresi veya pazar oluşturmaya yönelik davranışlarıdır (Bulut, 2007). Aynı zamanda, proaktivite risk alma ve inovasyon unsurları ile etkileşim halindeyken işletme performansı üzerindeki olumlu etkisi daha da artmaktadır (Bulut vd., 2008). Kısaca, proaktiflik firmanın çevresini etkilemek için harekete geçmesidir. Bu noktadan hareketle ilk hipotezimiz aşağıdaki gibidir:

**H<sub>1</sub>:** Girişimsel pazarlama boyutlarından proaktif odaklılık, firma performansını (a-yenilik performansı, b-finansal performansı) olumlu yönde etkiler.

Fırsatların değerlendirilmesi yönünde deneyimli olunması, yeni fırsatları fark etmede ve değerlendirmede ekonomik ve girişimsel başarıda önemli bir faktör olarak ileri sürülmektedir (Ucbasaran vd., 2009). Girişimcilik çalışmalarının tarihsel gelişiminde Cantillon'un (1755) girişimciliği sadece risk alma davranışıyla ve Schumpeter'in (1934) ise sadece yenilik ile ilişkilendirmesi günümüz girişimcilik kuramında yeterli kalmamakta, girişimcilik fırsatların tanımlanarak başarıyla sonuçlandırılması görüşüne yakınsamaktadır (Drucker, 1985). Firma üyelerinin, hem üretim ve hizmet hatlarındaki maliyet düşürücü ve kalite iyileştirici inisiyatifleri, hem mevcut müşterilerinin talep ve beklentilerine yönelik davranışları, hem de yeni pazar oluşturma stratejilerindeki yeni iş alanları oluşturma ve çeşitlendirme stratejilerinin oluşturulması ile ulaşılmak istenen nihai amaçları ikinci hipotezimizi oluşturmuştur:

**H<sub>2</sub>:** Girişimsel pazarlama boyutlarından fırsat odaklılık, firma performansını (a-yenilik performansı, b-finansal performansı) olumlu yönde etkiler.

Olası kayıpların hesaplanarak ekonomik veya sosyal fayda elde etmek üzere, bir sürecin üstlenilmesine yönelik duygu ve düşünceler risk alma eğilimini ve harekete geçilmesi ise risk alma davranışını oluşturmaktadır (Sitkin ve Pablo, 1992; Mayer vd., 1995). Kültür temelli alt bir stratejik oryantasyon olarak (kurumsal) risk alma odaklılık ise hem işveren hem de işgörenlerin (yöneticiler ve çalışanlar) risklere karşı olumlu tutum ve davranışlarının toplamı olarak ifade edilebilir. Çünkü firmaların risk alma odaklılığı sadece firma üst yönetiminin bir fırsatı değerlendirmek üzere gerekli kaynakları bir araya getirip atılımda bulunması değil, firma üyelerinin firmalarının ekonomik ve sosyal fayda kazanabileceğini düşündükleri fırsatların değerlendirilmesi yönündeki eğilim ve davranışları

kapsamaktadır (Barringer ve Bluedorn, 1999; Hitt vd., 1999; Hornsby vd., 2009; Alpkan vd., 2010). Hesaplanmış kayıplara karşı bir firma içinde firma lehine fırsatları değerlendirmeye yönelik eğilimlerin o firmanın performansına olumlu etkileri olacağı yönündeki düşüncemiz üçüncü hipotezimizi oluşturmuştur:

**H<sub>3</sub>:** Girişimsel pazarlama boyutlarından risk alma odaklılık, firma performansını (a-yenilik performansı, b-finansal performansı) olumlu yönde etkiler.

Bir firmanın geçmiş performansına veya rakiplerine kıyasla kullandıkları pazarlama araçlarındaki önemli derecede iyileştirmeler, o firmanın toplam satışlarına katkı yaparken, mevcut ve potansiyel müşterilerine verilen değer düzeyinin müşteriler tarafından algılanması ise başta mevcut müşteriler olmak üzere potansiyel müşterilerin tutum ve davranışlarını da doğrudan etkilemektedir (Narver ve Slater, 1990; Slater ve Narver, 2000). Klasik ekonomi kuramından farklı olarak hem satın alma süreçlerinde hem de satış sonrasında, firma üyelerinin müşterilerine sundukları satış dışı hizmetin esnekliği, hızı, kalitesi ve yoğunluğu hem müşterilere hissettirilen ilgi düzeyinde hem de rutin süreçlere ek değerler katma çabalarına ilişkin kültür temelli bir alt düzeyde stratejik oryantasyon olarak o firmanın performansını etkileyecektir (Yılmaz vd., 2005; Chandler vd., 2009). Bu bilgiler ışığında dördüncü hipotezimiz değer odaklılığın firma performansına olumlu etkilerinin olduğu yönündedir:

**H<sub>4</sub>:** Girişimsel pazarlama boyutlarından değer odaklılık, firma performansını (a-yenilik performansı, b-finansal performansı) olumlu yönde etkiler.

Bilim ve teknolojiye hızlı gelişim ve yarattığı küresel rekabet bazı firmaları yok ederken bazılarını da rekabetten ayırıştırarak ayrıcalıklı üstünlükler sunmaktadır (Hamel ve Prahalad, 1994). Güçlü bir fırsatın değerlendirilmesi yolunda bireysel ve kurumsal girişimciler için iş fikrinin finansmanı, sınırların kalktığı günümüz ekonomilerinde önemli bir sorun olmaktan çıkmıştır (Yang vd., 2009). Ancak rekabet avantajının kazanılmasında ve sürdürülmesi finansal kaynaklardan ziyade fiziksel olmayan kaynaklara bağlılığı uzun bir süredir stratejik yönetim yazınının da kalbini oluşturmakta, böylece başarılı firmaların sırrını araştırma çabalarına yönelik sorular uzun bir süredir bir firmanın edinmesi gereken kaynakların niteliği ve değerine odaklanmaktadır (Wernerfelt, 1984; Barney, 1991). Başta insan kaynağı ve buna bağlı kurumsal bilgi ve deneyim birikimi olmak üzere sahip olunan kaynakların değerli ve nadir olması, bu kaynakların rakipler tarafından taklit veya ikame edilmesinin güç kılınabilmesi, rekabet avantajını başka bir ifadeyle ayrıcalıklı üstünlük elde etmenin ve sürdürmenin anahtarı olduğu ileri sürülmektedir (Barney, 2001). Öte yandan bu niteliklerdeki kaynakların geçmiş dönemdeki bilgi ve deneyime yatırımlar ile zamanın maliyeti dikkate alındığında firmaların özellikle uzun dönemli performansına kaldiraç etkisiyle sinerji ve katkı sağlayacağı varsayımı beşinci hipotezimizi şekillendirmiştir:

**H<sub>5</sub>:** Girişimsel pazarlama boyutlarından kaynak odaklılık, firma performansını (a-yenilik performansı, b-finansal performansı) olumlu yönde etkiler.

Müşteri talep ve beklentilerinin karşılanmasındaki hassasiyet hususunda strateji formülasyonu ile ilgili kuram ve görüşler alternatif stratejileri ileri sürerken, stratejilerin uygulanmasında müşterilerin beklentilerinin anlaşılması girişimsel odaklılıkla ilişkilendirilirken, müşteri taleplerinin karşılanması ise somut firma davranışları ile açıklanabilmektedir (Jaworski ve Kohli, 1993). Girişimsel pazarlama içinde girişimcilikle ilgili boyutların yanı sıra eş (dual) alt bir stratejik oryantasyon olarak, müşteri değerini oluşturarak güçlendirme çabalarını kapsayan müşteri odaklılığı doğal olarak içine çekmektedir (Morris, Schindehutte ve LaForge 2002). Müşteri odaklılık müşteri beklentilerinin anlaşılmasına, müşteri istek veya taleplerinin karşılanmasında yaratıcı ve yenilikçi yeni yaklaşımlara olanak sağlamanın yanı sıra, müşteri ilişkileriyle sıkı ve güçlü bir bağın kurulması ve sürdürülebilirliğinin firma başarısına önemli katkılarına yönelik çalışmalarla sunulmaktadır (Han, Kim ve Srivistava 1998; Jaworski ve Kohli, 1993; Zhou, Yim ve Tse, 2005; Yılmaz vd., 2005). Böylece altıncı hipotezimiz şu şekilde oluşmuştur:

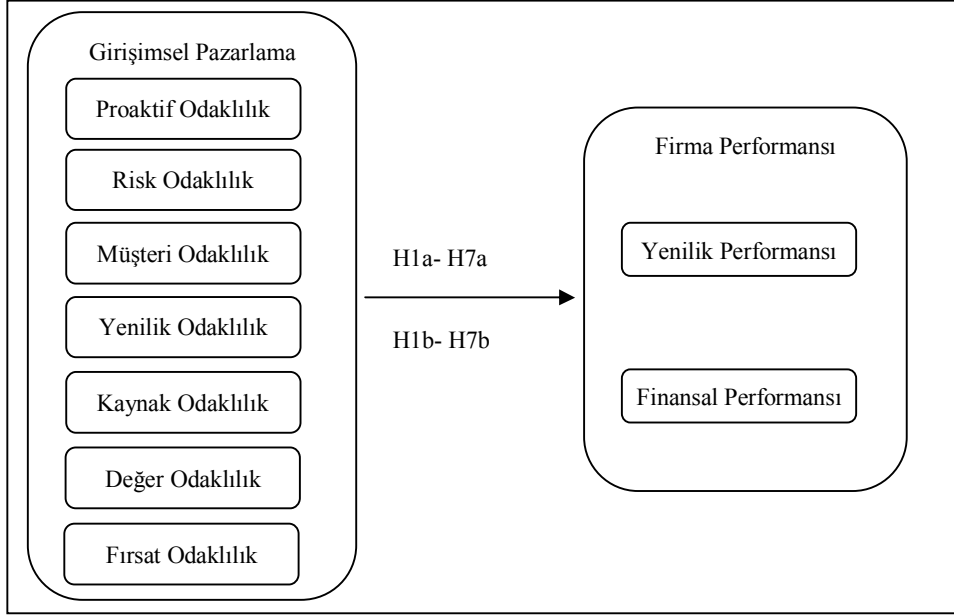
**H<sub>6</sub>:** Girişimsel pazarlama boyutlarından müşteri odaklılık, firma performansını (a-yenilik performansı, b-finansal performansı) olumlu yönde etkiler.

Yenilik ve yenilikçilik üzerine araştırmaların yoğunluğu artmakta, odağını ise yeni işletmelerden uzaklaştırarak daha önceden kurulmuş ve faaliyetlerine devam eden organizasyonlardaki uygulamalara kaydırmaktadır (Garcia ve Calantone, 2005). Yenilikçilik, çıktı olarak yenilikten farklı olarak, kültür temelli alt bir stratejik oryantasyon olarak firma içindeki yeni fikir ve davranışların edinilmesi, geliştirilmesi ve yenilikçi uygulamalar ile açıklanmaktadır (Damanpour, 1991). Dar anlamda ise yeni bir fikir veya buluşun parasal değer getiren bir ürüne dönüştürülmesiyle ilgili firma içinde uygulanan ve benimsenen süreçlerin toplamıdır (Sathe, 1988; Dess ve Lumpkin, 2005). Buluş yapmaktan ve yaratıcılıktan farklı olarak, ürünlerde, süreçlerde, pazarlama tekniklerinde veya yönetim anlayışındaki önemli düzeydeki iyileştirmeleri veya bu uygulama alanlarında öne sürülen tamamıyla yeni fikirlerin ticarileştirilmesine yönelik tutum ve davranışları kapsamaktadır (Bird, 1988; Mueller ve Thomas, 2001). Sonuçta beklenen hedef yenilik (inovasyon), nihai çıktı ise rekabet avantajına götürecektir ortalamanın üzerinde bir firma performansı olacaktır. Bu sebeple de son hipotezimiz aşağıdaki gibi öne sürülmüştür:

**H<sub>7</sub>:** Girişimsel pazarlama boyutlarından yenilik odaklılık, firma performansını (a-yenilik performansı, b-finansal performansı) olumlu yönde etkiler.

Özetle, çalışmanın modeli Şekil-1'de sunulmuştur.



**Şekil 1: Araştırma Modeli**

Girişimsel pazarlama, bu çalışmada kültür temelli bir stratejik oryantasyon olarak çok boyutlu şekilde ele alınıp tartışılmıştır. Ayrıca, girişimsel pazarlamanın çok boyutlu yapısına ilişkin her bir boyutu firma performansına etkileri bakımından ayrı ayrı hipotezlerle ileri sürülmüştür. Devam eden bölümde hipotezlerin testi için yürütülen saha araştırmasının yöntem ve uygulaması ile araştırma ölçeklerine yönelik analizler ve hipotez testleri sunulmaktadır.

## YÖNTEM, ANALİZ VE BULGULAR

### Araştırma Örnekleme ve Ölçekleri

Girişimsel pazarlamanın firma performansına etkileri ile ilgili öne sürülen hipotezlerin test edilmesinde anket yöntemi ile bir saha araştırması yürütülmüştür. Saha araştırmasında kullanılacak anketlerin oluşturulmasında ilgili yazında belirtilen hususlara önem verilmiş, anket formuna araştırmamızın konusu ile ilgili ölçekler dahil edildikten sonra saha uygulamasına geçilmiştir. Girişimsel pazarlamanın çok boyutlu yapısına ilişkin ölçeklerin tespiti ve öne sürülen hipotezlerdeki firma performansına etkilerini araştırmak üzere, İzmir Atatürk Organize Sanayi Bölgesi'ndeki sektörler arasından plastik ve kauçuk sektörü seçilmiştir. İAOSB'deki sektörel yoğunlaşma göz önüne alındığında plastik ve kauçuk sektörünün ikinci sırada yer alması ve İzmir Kalkınma Ajansının sektörün rekabet gücünü artırmaya yönelik 2012 yılında çalıştay düzenlemesi sektörün İzmir özelinde önemini göstermektedir. Sektör aynı zamanda sürekli yatırım ve hızlı teknolojik değişimlere ayak uydurulmasını gerektiren bir sektördür. Ayrıca

ambalaj, inşaat, tarım, otomotiv, küçük ev aletleri, giyim ve ayakkabı gibi çok çeşitli ve geniş perspektifte müşteri profiline ara/hammadde girdisi sağlamaktadır (İAOSB, 2012). Bu nedenle sektörün girişimsel pazarlama odaklı yaklaşımlarını benimseyerek daha iyi performans sergileyebileceği düşünülerek çalışmanın örneklem grubuna bu sektör seçilmiştir. Bu sektörde faaliyet gösteren her bir firmanın örnekleme girme olasılığı dikkate alınarak, bölgenin internet sitesinden yayınlanan bu sektörde faaliyet gösteren firma listesi içinden 50 firma tesadüfî örnekleme yoluyla seçilmiştir. Bu firmalardan e-posta ile randevular alındıktan sonra görüşülebilen toplam 45 firma temsilcisi sonuçta 139 katılımcıyla saha araştırması tamamlanmıştır. Tesadüfî örnekleme yoluna gidildiği için standard hata olasılığının bulunması örneklem seçimindeki bir kısıt olarak değerlendirilebilir. Firma düzeyinde yapılan analizlerde yanlı olabilecek yanıtları en aza indirebilmek amacı ile her bir firmadan birden çok katılımcıya ulaşılması hedeflenmiş olup, her bir firmadan alınan yanıtların ortalamaları analizlerde kullanılmıştır. Katılımcıların demografik özellikleri incelendiğinde; %51'i erkek, %46'sı 35-44 yaş arasında, %73'ü pazarlama birimlerinde çalışan, %63'ü beyaz yaka ve %35'i orta kademe yöneticilerden oluşmuştur.

Araştırma verilerimizin anket yöntemiyle elde edildiği düşünüldüğünde, finansal performans, girişimsel pazarlama etkinliğinin kısa ve orta vadeli ekonomik performans açısından ölçümünde önemli olduğu anlaşılmaktadır. Birincil veri kaynağından, anket yöntemiyle, eşit-aralıklı ölçek kullanılarak elde edilen öznel nitelikteki finansal performans bilgisi, son üç yıldaki rakiplere kıyasla ekonomik varlıkların (assets) doğrudan etkileneceği bilinen bazı kıstaslardaki algısal değişim ile ilgilidir. Sıklıkla ele alınan yatırımların geri dönüşü, öz sermaye karlılığı ve benzeri diğer finansal kıstaslara yönelik bilginin, ankete cevap vereceklerin algısında ve bilgisinde yanılığa sebep olabileceği varsayımı ile müşteri memnuniyeti ve pazar payı büyüklüğündeki olumlu değişim firma performansında dikkate alınmış, finansal performans ölçeği içine toplam satışlar ve ciro karlılığı da eklenerek aradaki korelasyonun anlamlı, ayrışma geçerliliğinin ve tek-boyutluluk geçerliliğinin sağlanacağı düşünülmüştür.

Firma performansı ölçekleri sektördeki rakiplere kıyasla son üç yıldaki performanslarının 1-ortalamanın çok altı, orta nokta 3 ortalama ve 5 ortalamanın çok üstü olacak şekilde aralıklı (interval) ölçek ile tasarlanırken, girişimsel pazarlama boyutlarına ilişkin ölçekler ise 1 kesinlikle katılmıyorum ve 5 kesinlikle katılıyorum olmak üzere 5'li Likert tipi ölçekler halinde ankete dâhil edilmiştir. Yenilik performansı ile ilgili 13 ve finansal performans ile ilgili 8 madde ankete dâhil edilmiştir.

Kaynak odaklılık ile ilgili önceki çalışmalarda ölçeklerin ağırlıkla kaldıraç etkisine odaklanılmış olması bu ölçeğin tekrardan gözden geçirilme gereğini ortaya çıkartmıştır. Sonuçta bu boyut için stratejik yönetim yazınında sıklıkla ele alınan Barney'in (1991) Kaynak Temelli Görüş'ünde öne sürdüğü varsayımlar operasyonelleştirilerek, Likert tipi 9 ifade içeren bir ölçeğe

dönüştürülmüş ve bu çalışmada kullanılmıştır. ‘Girişimsel pazarlamanın boyutlarından proaktif odaklılık (13 ifade), risk alma odaklılık (7 ifade) ve yenilik odaklılık (8 ifade) ile ilgili ölçekler, Alpkan ve diğerlerinin (2005) çeşitli uluslararası çalışmalarında derleyerek oluşturdukları şirket girişimciliği ile ilgili ölçeklerden alınmıştır. Fırsat odaklılık (10 ifade), değer odaklılık (8 ifade) ve müşteri odaklılık (10 ifade) ölçekleri ise Koçak’ın (2004) benzer şekilde çeşitli uluslararası yazından derlediği ölçeklerin dilimize çeviri ve tekrar çeviri yöntemiyle (Ronen ve Shenkar, 1986) uyumlaştırılmasından sonra araştırma anketine dâhil edilmiştir. Saha çalışması sonucunda elde edilen veriler SPSS 11.5 istatistik programında oluşturulan veri tabanına girildikten sonra ilgili analizlere geçilmiştir.

### **Faktör Analizleri ve Temel İstatistikler**

Verilerin faktör analizine uygunluğu değerlendirmek amacıyla Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Bartlett testi yapılmıştır. Bu testin sonucunda Performans boyutları için KMO değeri 0,947 ve Bartlett testi anlamlı bulunmuştur ( $\chi^2=3707,181$ ,  $df= 171$ ,  $p<0,000$ ). Girişimsel pazarlama boyutları için ise KMO değeri 0,943 ve Bartlett testi anlamlı bulunmuştur ( $\chi^2=9090,523$ ,  $df=990$ ,  $p<0,000$ ). İyi bir faktör analizi için minimum KMO indeks değerinin 0,60 olduğu belirtilmişken 0,90’dan yüksek olması mükemmel olarak belirtilmiştir. Bartlett testinin anlamlı çıkması verilerin faktör analizi için uygunluğunu göstermektedir. Bu nedenle elde edilen değerler, örneklem büyüklüğünün yeterli ve elde edilen verilerin faktör analizi için uygun olduğunun bir göstergesi olarak kabul edilmiştir.

Bağımlı değişken olarak ileri sürülen firma performansı ve bağımsız değişken olarak ele alınan girişimsel pazarlama bu çalışmada çok boyutlu olarak ele alınmıştır. Bu nedenle kendi içlerinde iki temel faktör temel bileşenler analizine ayrı ayrı tabii tutulmuşlardır. Faktör analizi esnasında faktör yapısına uygun olmayan bazı gözlemlenmiş değişkenler (20 ifade) analiz dışında bırakılmış, bazı değişkenler ise beklenen boyutun dışında bir başka boyutun altında yer alması sebebi ile içerik geçerliliği onaylandıktan sonra ilgili boyutun değişkeni olarak kabul edilmiştir. İlgili tüm değişkenler Tablo-1’de açıkça sunulmuştur.

Girişimsel pazarlamanın öne sürülen yedi boyutuna karşılık faktör analizi sonucunda altı bileşenli bir sonuca ulaşılmıştır. Bu durum karşısında değişkenlerin (ölçekteki ifadelerin) faktörlere yüklenmeleri incelenmiştir. Farklı boyutlar olarak varsayılmış ve tartışılmış olan yenilik odaklılık ile müşteri odaklılık boyutlarının girişimsel pazarlama çatısı altında birbirine yakınsamaları görülmüştür. Başka bir ifade ile ortak bir faktöre yüklenmeleri dikkat çekmiştir. Gerek pazar odaklılık yazınında çok boyutlu pazar odaklılık faktörünün yerine (tek boyutlu) araştırmalara dahil edilen müşteri odaklılık (Yılmaz vd., 2005) gerekse girişimsel odaklılığın merkezinde olan yenilik odaklılığın bütünleşerek yeni bir bileşen olarak karşımıza çıkması bu yeni faktörün isimlendirilmesi gerekliliğini ortaya çıkartmıştır (Hair vd., 2006). Böylece gelecek araştırmalarda girişimsel pazarlamanın çeşitli faktörlerle birlikte modellenebileceği çok boyutlu bir yapı yerine dar anlamda bir

girişimsel pazarlama ölçeğinin kullanılması yolunu açmıştır. Diğer bir ifade ile gelecek araştırmalarda girişimsel pazarlamanın çok boyutlu yapısı yerine tek boyut ile araştırılabileceği bu yeni faktörün Müşteri Odaklı Yenilikçilik olarak adlandırılması uygun görülmüştür. Özdeğerin bir birimde kabul edilerek, varimax rotasyon kullanılarak altı faktörde sonuçlanmış analizin toplam açıklanan varyansı 0.802 olarak hesaplanmıştır. Tüm faktörlere ait bileşen yapısı ve yüklenme katsayıları Tablo-1’de sunulmuştur. Ölçeklere ait ayırışma geçerliliğine de kanıt sağlayan bu analiz sonrasında her bir faktör kendi başına tekrar aynı analize tabi tutulmuş, ayırışan hiçbir faktörün yeniden kendi içinde yeni bir faktör oluşturmadığı tespit edilmiş, böylece tek-boyutluluk geçerliliğinin sağlandığı sonucuna ulaşılmıştır.

**Tablo 1:** Girişimsel Pazarlama Boyutlarına İlişkin Faktör Analizi

Ölçek İfadeleri	Bileşenler					
	1	2	3	4	5	6
<b>1-Kaynak Odaklılık</b>						
Fırsatları değerlendirmede, tüm kaynaklarımızı (insan, bilgi, tecrübe, finans vb) sektördeki rakiplerle karşılaştırdığımızda: ikame edilmeleri zordur.	,888					
Fırsatları değerlendirmede, tüm kaynaklarımızı (insan, bilgi, tecrübe, finans vb) sektördeki rakiplerle karşılaştırdığımızda: edinimi zordur.	,870					
Fırsatları değerlendirmede, tüm kaynaklarımızı (insan, bilgi, tecrübe, finans vb) sektördeki rakiplerle karşılaştırdığımızda: kaybedildiğinde yerine konması zordur.	,860					
Fırsatları değerlendirmede, tüm kaynaklarımızı (insan, bilgi, tecrübe, finans vb) sektördeki rakiplerle karşılaştırdığımızda: taklit edilmeleri zordur.	,860					
Fırsatları değerlendirmede, tüm kaynaklarımızı (insan, bilgi, tecrübe, finans vb) sektördeki rakiplerle karşılaştırdığımızda: sektörde çok değerlidir.	,850					
Fırsatları değerlendirmede, tüm kaynaklarımızı (insan, bilgi, tecrübe, finans vb) sektördeki rakiplerle karşılaştırdığımızda: nadir bulunur.	,836					
<b>2-Değer Odaklılık</b>						
Müşteriler için değer yaratmada sağlam müşteri ilişkilerine önem verir.	,823					
Mevcut müşterilere yeni ürün ve hizmetler sunarak değer yaratmaya çalışır.	,780					
Mevcut müşterilere sunduğu satış dışı hizmetlerle değer yaratmaya çalışır.	,709					
Yeni müşteriler kazanmak için yeni ürün ve hizmetler sunarak değer yaratmaya çalışır.	,665					
Müşterilerin ürün ve hizmetlere verdiği değer hakkında fikir sahibidir.	,647					
Firmamıza değer katacağına inanılan yenilikçi pazarlama yöntemleri hemen uygulamaya konur.	,621					
Yeni müşteriler kazanmak için satış dışı hizmetlerle değer yaratmaya çalışır.	,565					
<b>3-Proaktif Odaklılık</b>						
Firmamız başarıya ulaşmak için sergilediği sıkı rekabetçi tavrı ile tanınır.			,657			
Firmamız agresif tavrı sergilemektense kazan-kazan politikasını tercih etmektedir.			,656			
Firmamız ürün ve hizmet özelliklerini iyileştirme konusunda rakiplerinden daha hızlıdır.			,645			
Firmamız, ürün ve hizmet kalitesini iyileştirme konusunda rakiplerden daha hızlıdır.			,618			
Rakiplerimize karşı iddialı ve geniş kapsamlı stratejik hamleler(eylemler) yapmayı seçeriz.			,610			
Rakiplerimize kıyasla sektörümüzdeki öncü ve başarılı firmalarla daha çok işbirliği içindeyiz.			,609			
Rakiplerimiz, ürün ve hizmet fiyatlarını belirlerken firmamızı temel alır.			,577			
Firmamız stratejik hamlelerini yaparken pasif veya reaktif değil, aksine öncü ve aktiftir.			,552			
Yöneticilerimiz, yenilikçi fikir tasarlamada rakip firma yöneticilerinden daha başarılıdır.			,544			
Yeni ürün ve hizmetleri rakiplerimizden önce pazara sunarız.			,531			
Yöneticilerimiz, yenilikçi ürün tasarlamada rakip firma yöneticilerinden daha başarılıdır.			,526			
Rakiplerimizin hamlelerine cevap vermektense ilk hamleyi genelde biz yaparız.			,475			

4-Risk Alma Odaklılık	1	2	3	4	5	6
Firmamız, fırsatları kaçırmaktansa hata yapmayı tercih eder.				,731		
Firmamız, belirsizlik ortamını pazarlama faaliyetlerini kullanarak aşmaya çalışır.				,728		
Firmamız, belirsizlik çok olsa da, çıkan fırsatları değerlendirebilmek amacıyla risk almaktan çekinmez.				,713		
Firmamız, fırsatlardan en etkin şekilde yararlanabilmek için kabul edilebilir seviyede kayıpları önemsemez.				,697		
Firmamız, çok riskli olsalar da, yüksek getiri beklentilerini karşılayacak proje alternatiflerine öncelik verir.				,688		
Firmamız, yüksek riskli fırsatlardan en iyi verimi alabilmek için belirsizliği azaltıcı faaliyetlere önem verir.				,601		
Firmamız, mevcut kaynaklarının etkinliğini arttırmak için gereken şirket dışı kaynaklara ulaşmaya çalışır.				,394		
5-Müşteri Odaklı Yenilikçilik	1	2	3	4	5	6
Firmamızda, ürün ve hizmet geliştirme süreçlerimiz büyük oranda yapılan piyasa araştırmalarına dayalıdır.					,702	
Firmamız, müşteri isteklerini hangi derecede karşılayabildiğini sık sık ölçer.					,702	
İleride müşterimiz olabileceğini düşündüğümüz firmaları düzenli olarak ziyaret ederiz.					,659	
Müşteri memnuniyetimizi sistematik ve sıklıkla ölçmekteyiz.					,658	
Firmamız, satış sonrası hizmet kalitesine önem verir.					,642	
Son 5 yıl içerisinde, firmamızın ürün yelpazesindeki değişim oldukça etkileyicidir.					,615	
Firmamız, müşteri ilişkilerini güçlendirecek yenilikçi fikirlerimizi destekler.					,551	
Firmamız, müşteri ilişkilerini güçlendirecek yenilikçi yöntemlerimizi destekler.					,538	
Firmamızda, ürün ve hizmet geliştirme süreçlerimiz büyük oranda müşteri geri bildirimlerine dayalıdır.					,517	
6-Fırsat Odaklılık	1	2	3	4	5	6
Firmamız için yeni fırsatlar yaratabilmek amacıyla firma ziyaretlerine önem veririz.						,761
Yeni fırsatları yakalayabilmek amacıyla ticari fuarlara katılırız.						,714
Son 5 yılı dikkate alırsak iyi fırsatlar büyük oranda birbirinden bağımsız oluştu.						,618
Kurumsal müşterilerimizi düzenli olarak ziyaret ederiz.						,567
Toplam Açıklanan Varyans: 80,823						

Bağımlı değişken olarak ele alınan firma performansı beklenildiği gibi iki boyutlu bir sonuç vermiştir. Firma performansı ile ilişkili oluşan iki boyutlu faktör yapısının ilki yenilik performansı ikincisi ise finansal performanstır. Firma performansı ile ilgili olarak 25 ifade kullanılmış olup, faktör analizi sonucunda yenilik performansı ve finansal performans olmak üzere iki boyutlu faktör yapısına %80,463 toplam açıklanan varyans ile ulaşılmıştır. Firma performansı ile ilgili tüm değişkenlere ilişkin faktör analizi bulguları Tablo-2’de sunulmuştur.

**Tablo 2:** Firma Performansı ile İlgili Faktörler

<b>1-Yenilik Performansı</b>	<b>1</b>	<b>2</b>
Sektörde önemli yeniliklerin geliştirilmesinde üstlenilen rol	,882	
Yeni ürün ve hizmet projelerinin sayısı	,863	
Ar-Ge faaliyetlerine, teknolojik liderliğe ve yeniliklere verilen önem	,843	
İş süreç ve yöntemlerine dair geliştirilen yenilikler	,840	
İdari yapı ve zihniyetin çevresel şartlara göre yenilenmesi	,832	
Yeni ürünlerin geliştirilmesi adına yapılan harcamalar	,821	
Geliştirilen yeni ürün ve hizmetlerin kalitesi	,815	
Yeni ürünleri rakiplerden önce pazara sunabilme	,806	
Mevcut ürün yelpazesinde yeni ürünlerin oranı	,791	
Fikri mülkiyet hakkı altına ( patent, patent başvurusu, tasarımların tescil edilmesi, marka tescil edilmesi, faydalı model belgesi) alınmış yeniliklerin sayısı	,760	
Pazarda sunulan yeni ürünlerin beklenen yatırım getirisi	,695	
Pazarda sunulan yeni ürünlerin beklenen pazar payı büyümesi	,628	
<b>2-Finansal Performans</b>	<b>1</b>	<b>2</b>
Pazar payı büyüklüğü		,873
Toplam satışlar		,846
Müşteri memnuniyeti		,819
Ciro karlılığı (Kar/Toplam Satışlar)		,795
Aktif Karlılığı (Kar/Toplam Varlıklar)		,713
Firmanın genel karlılık durumu		,710
Pazarda sunulan yeni ürünlerin beklenen satış hedefi		,662
Toplam açıklanan varyans: 80,463		

Araştırma ölçeklerinin içsel tutarlılığı ve dengeli bulguları ortaya çıkarıp çıkarmadığına ilişkin Cronbach'ın alfa güvenilirlik testi uygulanmıştır, çünkü eğer ölçeklerde bir güvenilirlik sorunu varsa ölçümümüz rastlantılı bir hata üretmiş olabilir (Erdoğan, 2007). Tablo-3'ten de anlaşılacağı üzere Cronbach alfa değerlerinin 0,70 değerinin üstünde olan 0,834 ile 0,983 arasında hesaplanmış olması ölçeklerin içsel tutarlılıklarının oluştuğuna kanıt göstermektedir.

**Tablo 3:** Güvenilirlik Analiz Sonuçları

<b>Ölçekler</b>	<b>Değişken (ifade) sayısı</b>	<b>Cronbach Alfa Katsayısı (<math>\alpha</math>)</b>
Kaynak odaklılık	6	,98
Değer odaklılık	7	,96
Proaktif odaklılık	12	,97
Risk odaklılık	7	,96
Müşteri odaklı yenilikçilik	9	,94
Fırsat odaklılık	4	,83
Yenilik performans	12	,98
Finansal performans	7	,95

Faktör analizleri ve güvenilirlik analizleri bulguları sonrasında girişimsel pazarlamanın altı ve firma performansının iki boyutu oluşturulmuştur. Bu boyutlara ilişkin ortalama değerler ve standart sapma değeri hesaplanmış, değişkenler arasındaki birebir ilişkilerin anlamlı olup olmadığına yönelik Pearson korelasyon analizi yapılmıştır. Değişkenlere ait standart sapma değerleri 0,54 ile 0,76 arasında bulunmuştur. Tablo-4'te sunulan istatistiklerden anlaşılacağı üzere, değişkenler arasında ( $\rho < 0.01$  seviyesinde) anlamlı birebir ilişkiler vardır.

Firma performansı ve girişimsel pazarlama boyutları arasında en güçlü birebir ilişkiler incelendiğinde yenilik performansı ile risk alma odaklılık arasında ( $r: 0,774$ ;  $p<0,01$ ) ve finansal performans ile değer odaklılık ( $r: 0,675$ ;  $p<0,01$ ) arasında en güçlü birebir ilişkiler bulunmuştur.

**Tablo 4:** Betimleyici İstatistikler ve Korelasyon Değerleri

Değişken	Ort.	SS	2	3	4	5	6	7	8
1-Kaynak odaklılık	3,56	,76	,640**	,664**	,657**	,624**	,547**	,607**	,475**
2-Değer odaklılık	3,51	,70	1	,805**	,794**	,765**	,643**	,728**	,675**
3-Pazar odaklılık	3,45	,66		1	,829**	,837**	,718**	,756*	,650**
4-Risk alma odaklılık	3,44	,67			1	,814**	,685**	,774**	,637**
5-Müşteri odaklı yenilikçilik	3,50	,67				1	,676**	,725**	,630**
6-Fırsat odaklılık	3,78	,64					1	,637**	,530**
7-Yenilik performansı	3,30	,61						1	,815**
8- Finansal performans	3,44	,55							1

\* $p<0,05$  \*\* $p<0,01$

### Hipotez Testleri

Girişimsel pazarlama boyutlarının firma yenilik performansı üzerindeki etkilerine yönelik hipotezlerin test edilmesinde çoklu regresyon analizi kullanılmıştır. Çoklu regresyon analiz bulgularının özet halinde sunulduğu Tablo-5, Tablo-6, Tablo-7 ve Tablo-8’de yer alan F değerleri, kurulan modellerin anlamlılık düzeylerini gösteren değerlerdir ve  $R^2$  değeri ise belirlilik veya tanımlayıcılık katsayısı olarak kabul edilmekte, bağımlı değişkendeki değişimin bağımsız değişkenler tarafından ne oranda açıklanabildiğini ortaya çıkartmaktadır.

**Tablo 5:** Girişimsel Pazarlama Boyutlarının Firma Yenilik Performansı Üzerindeki Etkilerine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

Boyutlar	Beta	T	p	Tolerans	VIF
Kaynak odaklılık	,075	1,049	,296	,506	1,975
Değer odaklılık	,164	1,738	,084	,287	3,484
Proaktif odaklılık	,172	1,498	,136	,194	5,152
Risk alma odaklılık	,318	3,008	,003	,229	4,361
Müşteri odaklı yenilikçilik	,089	,874	,384	,244	4,097
Fırsat odaklılık	,090	1,188	,237	,449	2,228
<i>F: 43,192</i>		<i>R<sup>2</sup>: 0,663</i>		<i>p:0,000</i>	

Tablo-5’ten anlaşılacağı üzere varyans etki faktörü (VIF) değerinin 5’ten yüksek, tolerans değerinin de 0,20’den küçük olması çoklu birlikte değişkenlik (multicollinearity) sorunu oluşturduğu bulgusunu gözler önüne sermektedir. Bu sebeple çoklu regresyon analizindeki proaktif odaklılık boyutu regresyon modelinden dışarıda bırakılarak yinelenmiştir. Yinelenen analiz bulguları Tablo-6’da özet halinde sunulmuştur. Model anlamlı ( $F:50,904$ ;  $p:0,000$ ) ve  $R^2$  değeri 0,657 olarak önemli bir açıklanma düzeyi sunmaktadır. Girişimsel pazarlama boyutlarından değer odaklılık ( $\beta:0,202$ ;  $p<0,05$ ) ve risk alma odaklılığın ( $\beta:0,357$ ;  $p<0,01$ ) yenilik performansı üzerinde anlamlı ve olumlu yönde etkilerinin olduğu

sonucuna ulaşılmıştır. Bu bulgular  $H_{3a}$  ve  $H_{4a}$  hipotezlerimizin kabul edildiğini göstermektedir. Diğer girişimsel pazarlama boyutlarının yenilik performansı üzerindeki etkilerine yönelik anlamlı bir ilişkiye rastlanmamaktadır. Sonuçta,  $H_{1a}$ ,  $H_{2a}$ ,  $H_{5a}$  ve  $H_{6a}$  hipotezleri reddedilmiştir.

**Tablo 6:** Girişimsel Pazarlama Boyutlarının Firma Yenilik Performansı Üzerindeki Etkilerine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

Değişken	Beta	T	p	Tolerans	VIF
Kaynak odaklılık	,089	1,266	,208	,516	1,937
Değer odaklılık	,202	2,217	,028	,310	3,229
Risk alma odaklılık	,357	3,471	,001	,244	4,095
Müşteri odaklı yenilikçilik	,145	1,515	,132	,281	3,557
Fırsat odaklılık	,116	1,572	,118	,474	2,108
<i>F: 50,904</i> <i>R<sup>2</sup>: 0,657</i> <i>p: 0,000</i>					

Girişimsel pazarlama boyutlarının firma finansal performansı üzerindeki etkilerine yönelik hipotezlerin test edildiği çoklu regresyon analizi sonuçları Tablo-7'de verilmiştir. Bu sonuçlara göre regresyon modeli anlamlıdır ( $F:43,192$ ;  $p<0,01$ ).  $R^2$  değeri ise 0,663 olarak bulunmuştur.

**Tablo 7:** Girişimsel Pazarlama Boyutlarının Firma Finansal Performansı Üzerindeki Etkilerine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

Boyutlar	Beta	T	P	Tolerans	VIF
(Constant)		5,945	,000		
Kaynak odaklılık	-,035	-,401	,689	,506	1,975
Değer odaklılık	,357	3,110	,002	,287	3,484
Proaktif odaklılık	,150	1,075	,284	,194	5,152
Risk alma odaklılık	,118	,920	,359	,229	4,361
Müşteri odaklı yenilikçilik	,127	1,019	,310	,244	4,097
Fırsat odaklılık	,045	,489	,626	,449	2,228
<i>F: 43,192</i> <i>R<sup>2</sup>: 0,663</i> <i>p: 0,000</i>					

Tablo-7'deki bulgulardan görüldüğü üzere çoklu birlikte değişkenlik sorunu yine aynı boyutta, proaktif odaklılık ile oluşmuştur. Bu sebeple regresyon analizi bu değişken dışarıda bırakılarak yinelenmiştir. Sonuçta ulaşılan regresyon analizi bulguları Tablo-8'de özet halinde sunulmuştur. Çoklu regresyon modeli anlamlı ( $F:26,247$ ;  $p:0,000$ ) ve modelin  $R^2$  değeri 0,497 olarak bulunmuştur. Finansal performansa etkileri bakımından öne sürülen hipotezlerimizden değer odaklılığın etkileri desteklenmiş ( $H_{4b}$ ), çoklu regresyon modelindeki diğer değişkenlere ilişkin hipotezler reddedilmiştir.



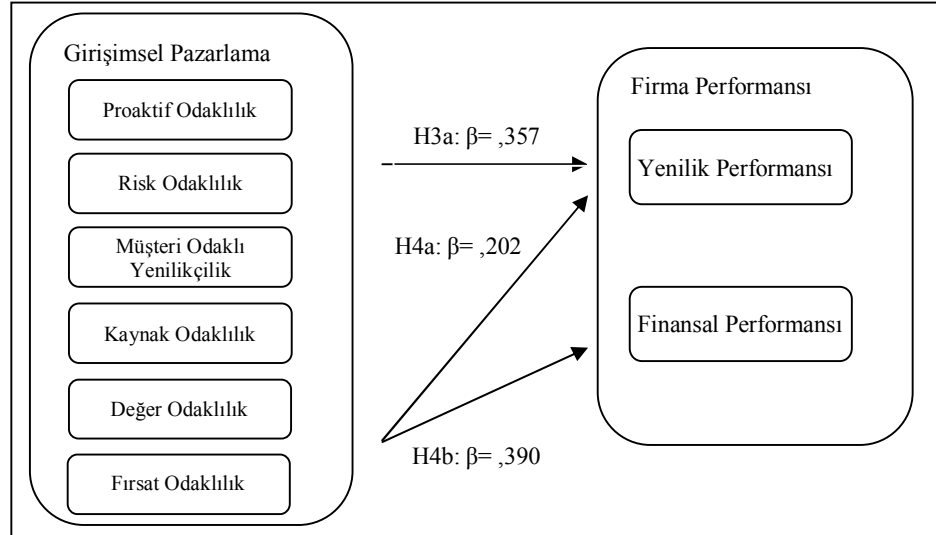
**Tablo 8:** Girişimsel Pazarlama Boyutlarının Firma Finansal Performansı Üzerindeki Etkilerine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

Değişken	Beta	T	P	Tolerans	VIF
(Constant)		5,905	,000		
Kaynak odaklılık	-,022	-,252	,801	,516	1,937
Değer odaklılık	,390	3,531	,001	,310	3,229
Risk alma odaklılık	,152	1,223	,223	,244	4,095
Müşteri odaklı yenilikçilik	,175	1,511	,133	,281	3,557
Fırsat odaklılık	,068	,759	,449	,474	2,108
<i>F</i> : 26,247		<i>R</i> <sup>2</sup> : 0,497		<i>p</i> : 0,000	

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışmanın amacı, stratejik bir oryantasyon olan ve ilgili yazında konuya ilişkin derinlemesine bilgi bulunmayan girişimsel pazarlamanın, firma performansı üzerindeki etkilerini öne sürülen hipotezler ile incelemektir. Bu anlamda saha araştırması yoluyla toplanmış olan veriler analiz edilmiş ve bu analiz sonucunda elde edilen bulgular ortaya konmuştur.

Girişimsel pazarlama boyutlarından değer odaklılığın ve risk alma odaklılığın firmaların yenilik performansı üzerinde çoklu regresyon analizleri sonucu etkisi anlamlı iken, finansal performans üzerinde sadece değer odaklılığın anlamlı ve olumlu etkileri olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Hipotez testleri bulguları Şekil 2’de sunulmuştur.

**Şekil 2:** Hipotez Testleri Bulgularının Şematik Gösterimi

Çalışmanın mevcut yazına birkaç yönden katkısı vardır. Öncelikle, Türkiye yazınında çok az sayıda oteller üzerine mülakat yöntemi kullanılarak ampirik

çalışma yapılmış olan bu alanda üretim yapan firmalara odaklanarak yapılmış olan ilk çalışmadır. Bu durum analiz sonuçlarının farklı çalışmalarla karşılaştırılamamasına neden olmakla birlikte imalat sanayinde bu alanda araştırmaların artırılması gerekliliğini göstermektedir. İkinci olarak da Barney (1991)'in Kaynak Temelli Görüş'ünde öne sürdüğü varsayımlar operasyonelleştirilerek, Likert tipine dönüştürülmüş dokuz ifade içeren bir ölçeğe dönüştürülmüş ve bu çalışmada kullanılmıştır. Bu ölçek kaynak odaklılık üzerine yapılacak olan çalışmalarda araştırmacılar tarafından tercih edilebilir.

Çalışmanın kısıtlarından bir tanesi seçilen örneklem ile ilgilidir. Örneklemi İAOSB'de faaliyet gösteren plastik ve kauçuk imalatçıları oluşturmaktadır. Dolayısıyla elde edilen bulgularla bir genelleme yapılamamaktadır. Ayrıca firma performansı için gerçek veriler yerine öznel algıların kullanılmış olması da diğer bir kısıt olarak düşünülebilir. İleride yapılacak olan çalışmalarda İzmir ya da Ege Bölgesinde farklı sektörlerde faaliyet gösteren firmalar için çalışma tekrarlanabilir. Böylece farklı sektörlerdeki durumların karşılaştırılması yoluyla da literatürde bulguların genellenmesine ve girişimsel pazarlama konusuna büyük katkıların sağlanmasına yardımcı olacaktır. Benzer şekilde Türkiye'de organize sanayi bölgelerinde faaliyet gösteren aynı sektörde yer alan firmaların ortak ve farklılaşan özellikleri de başka bir çalışmada ortaya konabilir.

Girişimsel pazarlamanın firmadaki çalışanların performanslarına olan etkisi incelendiği taktirde organizasyonel ve yönetsel anlamda önemli bilgilere ulaşılacağı ve bu alanda farklı bakış açıları ortaya konulacağı şüphesizdir. Firmanın iç müşterisinin memnuniyetini sağlayamadan dış müşterisini memnun edemeyeceği göz önüne alınırsa, yaratacağı etki ve sonuçlar açısından araştırma önem kazanacaktır. Çünkü etkin bir girişimsel pazarlamanın oluşabilmesi için sürekli yaratıcılığı ve yenilikçiliği yönetim tarafından destek bulan bir anlayışın varlığı gerekmektedir.

Girişimsel pazarlamanın yenilik karakteri (radikal, artımsal ve benzetim) ve türleri (ürün, süreç, organizasyon yapısı ve pazarlama teknikleri) üzerindeki etkisinin incelenmesi ayrı birer çalışma konusu olabilir.

Sonuç olarak, özellikle İzmir'de plastik ve kauçuk sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin sahip oldukları maddi ve manevi kaynaklarını müşterilerin gözünde farklı değerler üretmek için kullanmaları hem yenilik hem de finansal performans üzerinde olumlu etkileri olacaktır. Bu nedenle, yöneticiler mevcut kaynakların bu stratejik oryantasyon vasıtası ile etkin ve verimli şekilde kullanımına dolayısıyla çıktılarının müşteriler gözünde değer yaratmasına özen gösterebilirler. Benzer şekilde, firma bünyesine yeni katılacak olan kaynakların (gerek hammadde gibi fiziksel araçlar gerekse de yeni işgücü gibi entelektüel varlıklar) seçimi, uygunluğu ve kalitesi gibi unsurlara dikkate etmeleri firmaları bu süreçte başarıya yaklaştırabilir. Yöneticilerin dikkate etmesi gereken bir diğer nokta ise üretim kadar üretilen ürünlerin pazarlaması, müşteriye ulaşması ve satış sonrası süreçlerin iyi yönetilmesini sağlayarak müşteri değeri yaratma gerekliliğidir.

(Day, 1994). Firmanın sahip olduğu kaynakları değer yaratmak üzere kullanması yanında, ölçülebilir riskleri de alabilmesi gerekliliği yöneticilerin stratejik kararlarında göz önünde tutması gereken bir unsur olarak dikkatleri çekmektedir (Kanter, 2006). Dolayısıyla, yöneticiler ölçülebilir riskleri müşteri değeri yaratma adına aldıklarında hem yenilik hem de finansal performanslarında beklentilerine ulaşma imkânı bulurken rekabet avantajını da ellerinde tutabilecek konuma gelme şansını yakalayacaklardır.

### **KAYNAKÇA**

- Acs, Z. ve Audretsch, D. B. (1989). Small firm entry in US manufacturing. *Economica*, 56 (222): 255-265.
- Alpkan, L., Bulut, Ç., Ergün, E. ve Yılmaz, C. (2005). Şirket girişimciliğinin şirket performansına etkileri. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6 (2): 175-189.
- Alpkan, L., Bulut, Ç., Gunday, G., Ulusoy G. ve Kılıç, K. (2010). Organizational support for intrapreneurship and its interaction with human capital to enhance innovative performance. *Management Decision*, 48 (5): 732-755.
- Barney, B. J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17 (1): 99-120.
- Barney, B. J. (2001). Is the resource-based "view" a useful perspective for strategic management research? yes. *The Academy of Management Review*, 26 (1): 41-56.
- Barringer, B. R. ve Bluedorn, A. C. (1999). The relationship between corporate entrepreneurship and strategic management. *Strategic Management Journal*, 20 (5): 412-444.
- Becherer, C. R., Haynes, P. J. ve Fletcher, L. P. (2006). Paths to profitability in owner-operated firms: the role of entrepreneurial marketing. *Journal of Business & Entrepreneurship*, 18 (1): 17-31.
- Becherer, C. R., Haynes, P. J. ve Helms, M. M. (2008). An exploratory investigation of entrepreneurial marketing in SMEs: the influence of the owner/operator. *Journal of Business and Entrepreneurship*, 20 (2): 44-64.
- Bird, B. (1988). Implementing entrepreneurial ideas: the case for intention, *The Academy of Management Review*, 13 (3): 442-453.
- Bulut, Ç., Fiş, M. A., Aktan, B. ve Yılmaz, S. (2008). Kurumsal girişimcilik: kavramsal yapı üzerine bir tartışma. *Journal of Yaşar University*, 3 (10): 1389-1416.

Bulut, Ç. (2007). Stratejik oryantasyonlar ve firma performansı. *Yayınlanmamış Doktora Tezi*. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Kocaeli.

Bulut, Ç., Alpkan, L. ve Yılmaz, C. (2009a). Stratejik oryantasyonlar ve firma performansı ilişkisi: literatür gelişimi üzerine kavramsal bir çalışma. *Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 10 (1): 1-34.

Bulut, Ç., Yılmaz, C. ve Alpkan, L. (2009b). Pazar oryantasyonu boyutlarının firma performansına etkileri. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 9 (2): 513-538.

Cantillon, R. (1755). Essay on the nature of general commerce. [www.cpm.ehime-u.ac.jp/AkamacHomePage/Akamac\\_E-text\\_Links/Cantillon.html](http://www.cpm.ehime-u.ac.jp/AkamacHomePage/Akamac_E-text_Links/Cantillon.html), (01.02.2012).

Chandler, G. N., McKelvie, A. ve Davidsson, P. (2009). Asset specificity and behavioral uncertainty as moderators of the sales growth-employment growth relationship in emerging ventures. *Journal of Business Venturing*, 24 (4): 373-387.

Damanpour, F. (1991). The adoption of technological, administrative, and ancillary innovations: impact of organizational factors. *Journal of Management*, 13 (4): 675-688.

Day, G. S. (1994). The capabilities of market-driven organizations. *Journal of Marketing*, 58: 37-52.

Dess, G. G. ve Lumpkin, T. G. (2005). The role of entrepreneurial orientation in stimulating effective corporate entrepreneurship. *Academy of Management Executive*, 19 (1): 147-156.

Drucker, P. (1985). The discipline of the innovation. *Harvard Business Review*, 63 (3): 67-72.

Erdoğan, İ. (2007). *Pozitivist metodoloji-bilimsel araştırma tasarımı istatistiksel yöntemler analiz ve yorumu*, 2. Baskı. Ankara: Erk Yayınları.

Garcia, R. ve Calantone, R. (2002). A critical look at technological innovation typology and innovativeness terminology: a literature review. *The Journal of Product Innovation Management*, 19 (2): 110-132.

Hagedoorn, J. ve Cloudt, M. (2003). Measuring innovative performance: is there an advantage in using multiple indicators?. *Research Policy*, 32 (8): 1365-1379.

Hair, J. F., Black, B., Babin, B., Anderson, R. E. ve Tatham, R. E. (2006). *Multivariate data analysis*, 6. Baskı. USA: Prentice Hall.

Hamel, G. ve Prahalad, C. K. (1994). Competing for the future. *Harvard Business Review*, 72 (4): 122-129.

Han, K. J., Kim, N. ve Srivastava, R. K. (1998). Market orientation and organizational performance: is innovation a missing link?. *Journal of Marketing*, 62 (4): 30-45.

Hills, E. G., Hultman, C. M. ve Morgan, M. P. (2008). The evolution and development of entrepreneurial marketing. *Journal of Business Management*, 46 (1): 99-112.

Hitt, M. A., Clifford, P. G., Nixon, R. D. ve Coyne, K. P. (1999). *Dynamic strategic resources: development, diffusion & integration*. Chichester, UK: John Wiley & Sons.

Hornsby, J. S., Kuratko, D. F., Shepherd, D. A. ve Bott, J. P. (2009). Managers' corporate entrepreneurial actions: examining perception and position. *Journal of Business Venturing*, 24 (3): 236-247.

İzmir Atatürk Organize Sanayi Bölgesi (İAOSB), [www.iaosb.org.tr](http://www.iaosb.org.tr), (20.01.2012).

Jaworski, J. B. ve Kohli, A. K. (1993). Market orientation: antecedents and consequences. *Journal of Marketing*, 57 (3): 53-70.

Kanter, M. R. ve Brinkerhoff, D. (1981). Organizational performance: recent developments in measurement. *Annual Review of Sociology*, 1981 (7): 321-349.

Kanter, M. R. (2006). Innovation: the classic traps. *Harvard Business Review*, November: 73-83.

Koçak, A. (2004). *Developing and Validating a Scale for Entrepreneurial Marketing*. UIC/AMA Research Symposium on the Interface of Marketing and Entrepreneurship, 30 Haziran-2 Temmuz 2004, Nice, France.

Kohli, K. A. ve Jaworski, B. J. (1990). Market orientation the construct, research propositions and managerial implications. *The Journal of Marketing*, 54 (April): 1-18.

Lumpkin, G. T. ve 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. ve Dess, G. G. (2001). Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance: the moderating role of environment and industry life cycle. *Journal of Business Venturing*, 16 (5): 429-451.

Mayer, R. C, Davis, J. H. ve Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20 (3): 709-734.

Miles, P. M. ve Darroch, J. (2006). Large firms, entrepreneurial marketing and the cycle of competitive advantage. *European Journal of Marketing*, 40 (5/6): 485-501.

Miller, D. ve Friesen, P. H. (1978). Archetypes of strategy formulation. *Management Science*, 24 (9): 921-933.

Miller, D. (1983). The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management Science*, 29 (7): 770-791.

Meeus, T. H. M. ve Oerlemans, L. A. G. (2000). Firm behavior and innovative performance an empirical exploration of the selection-adaptation debate. *Research Policy*, 29 (1): 41-58.

Morgan, R. ve Strong, C. (2003). Business performance and dimensions of strategic orientation. *Journal of Business Research*, 56 (3): 163-176.

Morris, H. M., Schindehutte, M. ve LaForge, R. W. (2002). Entrepreneurial marketing: a construct for integrating emerging entrepreneurship and marketing perspectives. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 10 (4): 1-19.

Morris, H. M. ve Jones, F. F. (1999). Entrepreneurship in established organizations: the case of the public sector. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Fall, 24 (1): 71-75.

Mueller, L. S. ve Thomas, A. S. (2001). Culture and entrepreneurial potential: a nine country study of locus of control and innovativeness. *Journal of Business Venturing*, 16 (1): 51-75.

Narver, C. J. ve Slater, S. F. (1990). The effect of a market orientation on business profitability. *The Journal of Marketing*, 54 (4): 20-35.

Narver C. J., Slater, S. F. ve MacLachlan, D. L. (2004). Responsive and proactive market orientation and new-product success. *Journal of Product Innovation Management*, 21 (5): 334- 347.

OECD-EUROSTAT-TÜBİTAK (2003). *Oslo Kılavuzu*, 3. Baskı [www.tubitak.gov.tr/tubitak\\_content\\_files/BTYPD/kilavuzlar/Oslo\\_3\\_TR.pdf](http://www.tubitak.gov.tr/tubitak_content_files/BTYPD/kilavuzlar/Oslo_3_TR.pdf), (24.01.2012).

Patel, P. ve Pavitt, K. (1995). Patterns of technological activity: their measurement and interpretation. P. Stoneman (ed.) *Handbook of the Economics of Innovation and Technological Change*: İçinde 14-51. Cambridge: Blackwell.

Porter, E. M. (1991). Towards a dynamic theory of strategy. *Strategic Management Journal*, 12 (Özel Sayı 2): 95-117.

Ronen, S., ve Shenkar, O. (1986). Clustering countries on attitudinal dimensions: a review and synthesis. *Academy of Management Review*, 10 (3): 435-454.

Sathe, V. (1988). From surface to deep corporate entrepreneurship. *Human Resource Management*, 27 (4): 389-411.

Schumpeter, J. A. (1934). *The theory of economic development*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Sitkin, B. S. ve Pablo, A. L. (1992). Reconceptualizing the determinants of risk behavior. *The Academy of Management Review*, 17 (1): 9-38.

Slater, F. S. ve Narver, J. C. (1993). Product-market strategy and performance: an analysis of the Miles and Snow strategy types. *European Journal of Marketing*, 27 (10): 33-51.

Slater, F. S. ve 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.

Slevin, D. P. ve Covin, J. G. (1990). Juggling entrepreneurial style and organization structure: how to get your act together. *Sloan Management Review*, 31 (2): 43-53.

Teece, D. J., Pisano, G., Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18 (7): 509-533.

Ucbasaran, D., Westhead, P. ve Wright, M. (2009). The extent and nature of opportunity identification by experienced entrepreneurs. *Journal of Business Venturing*, 24 (2): 99-115.

Venkatraman, R. ve Ramanujam, V. (1987). Measurement of business economic performance: an examination of method convergence. *Journal of Management*, 13 (1): 109-122.

Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5 (2): 171-180.

Wiklund, J. ve Shepherd, D. (2005). Entrepreneurial orientation and small business performance: a configurational approach. *Journal of Business Venturing*, 20 (1): 71-91.

Yang, Y., Narayanan, V. K. ve Zahra, S. (2009). Developing the selection and valuation capabilities through learning: the case of corporate venture capital. *Journal of Business Venturing*, 24 (3): 261-273.

Yamin, S., Gunasekaran, A. ve Mavondo, F. T. (1999). Relationship between generic strategies, competitive advantage and organizational performance: an empirical analysis. *Technovation*, 19 (8): 507-518.

Yılmaz, C., Alpkın, L. ve Ergun, E. (2005). Cultural determinants of customer- and learning-oriented value systems and their joint effects on firm performance. *Journal of Business Research*, 58 (10): 1340-1352.

Zahra, A. S. (1993). Environment, corporate entrepreneurship and financial performance: a taxonomic approach. *Journal of Business Venturing*, 8 (4): 319-340.

Zhou Z. K., Yim, C. K. ve Tse, D. K. (2005). The effects of strategic orientations on technology- and market-based breakthrough innovations. *Journal of Marketing*, 69 (April): 42-60.