

TÜRKİYE CUMHURİYETİ
ÇUKUROVA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI

KOBİ'LERDE DİNAMİK YETENEKLER VE STRATEJİK YÖNELİMLERİN
PERFORMANS ÜZERİNE ETKİLERİ: İMALAT İŞLETMELERİNDE BİR
ARAŞTIRMA

ADİL İBİN

DOKTORA TEZİ

ADANA / 2022

**TÜRKİYE CUMHURİYETİ
ÇUKUROVA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI**

**KOBİ'LERDE DİNAMİK YETENEKLER VE STRATEJİK YÖNELİMLERİN
PERFORMANS ÜZERİNE ETKİLERİ: İMALAT İŞLETMELERİNDE BİR
ARAŞTIRMA**

ADİL İBİN

Danışman: Prof. Dr. Azmi YALÇIN

Jüri Üyesi: Prof. Dr. Kemal Can KILIÇ

Jüri Üyesi: Prof. Dr. Ebru ÖZGÜR GÜLER

Jüri Üyesi: Doç. Dr. İbrahim Efe EFEOĞLU

Jüri Üyesi: Doç. Dr. Esengül İPLİK

DOKTORA TEZİ

ADANA / 2022

Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğüne;

Bu çalışma, jürimiz tarafından İşletme Ana Bilim Dalında DOKTORA TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Başkan: Prof. Dr. Azmi YALÇIN
(Danışman)

Üye: Prof. Dr. Kemal Can KILIÇ

Üye: Prof. Dr. Ebru ÖZGÜR GÜLER

Üye: Doç. Dr. İbrahim Efe EFEOĞLU

Üye: Doç. Dr. Esengül İPLİK

ONAY

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim elemanlarına ait olduklarını onaylarım.
.../.../20...

Prof. Dr. Serap ÇABUK
Enstitü Müdürü

NOT: Bu tezde kullanılan ve başka kaynaktan yapılan bildirişlerin, çizelge, şekil ve fotoğrafların kaynak gösterilmeden kullanımı, 5846 sayılı Fikir ve Sanat Eserleri Kanunu'ndaki hükümlere tabidir.

ETİK BEYANI

Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Yazım Kurallarına uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmada;

- Tez içinde sunduğum verileri, bilgileri ve dokümanları akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi,
- Tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu,
- Tez çalışmada yararlandığım eserlerin tümüne uygun atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi,
- Kullanılan verilerde ve ortaya çıkan sonuçlarda herhangi bir değişiklik yapmadığımı,
- Bu tezde sunduğum çalışmanın özgün olduğunu,

bildirir, aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi beyan ederim. / / 20....

Adil İBİN

ÖZET

KOBİ'LERDE DİNAMİK YETENEKLER VE STRATEJİK YÖNELİMLERİN PERFORMANS ÜZERİNE ETKİLERİ: İMALAT İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA

Adil İBİN

Doktora Tezi, İşletme Ana Bilim Dalı

Danışman: Prof. Dr. Azmi YALÇIN

Nisan 2022, 141 sayfa

Bu çalışma, Türkiye'de faaliyette gösteren KOBİ'lerin finansal performansını araştırmak üzere tasarlanmıştır. Dinamik yetenekler ve stratejik yönelimlerin firma performansına etkilerini incelemek bu çalışmanın temel amacıdır. Daha bütünsel bir bakış açısı sağlamak adına, belirli çevresel özelliklerin (sektörel koşulların uygunluğu ve heterojenlik) performansla ilişkisi de test edilmiştir. Araştırmanın verileri Adana ilinde faaliyet gösteren 326 küçük ve orta ölçekli işletmelerden temin edilmiştir. Veriler incelenen şirketlerin yöneticilerinden yapılandırılmış anketler yoluyla toplanmıştır. Elde edilen bulgular, dinamik yeteneklerin KOBİ'lerin performansını olumlu yönde etkilediğini göstermektedir. İncelenen üç stratejik yönelimden sadece birinin, pazar yöneliminin, firma performansının anlamlı ve olumlu bir tahmin edicisi olduğu kanıtlanmıştır. Diğer iki stratejik yönelim, girişimcilik yönelimi ve teknolojik yönelim ile performans arasındaki ilişki anlamsızdır. Bunların dışında, sektörel koşulların uygun olduğu bir çevrede faaliyet yürütmenin firma performansını olumlu etkilediği gözlemlenmişken, çevresel heterojenliğin performans üzerinde herhangi bir anlamlı etkisinin olmadığı sonucuna varılmıştır. Araştırmanın performansla ilgili olarak hem organizasyonel hem de çevresel faktörleri aynı anda ele alması noktasında yazına katkı sunması beklenmektedir. Ayrıca çevresel değişikliklere daha hızlı yanıt verilebilmesi için kaynak ve yetkinlikleri yeniden yapılandırma konusunda yöneticilere rehberlik etmesi beklenmektedir.

Anahtar kelimeler: KOBİ, performans, dinamik yetenekler, stratejik yönelimler, çevresel heterojenlik, sektörel koşulların uygunluğu

ABSTRACT**THE EFFECTS OF DYNAMIC CAPABILITIES AND STRATEGIC
ORIENTATIONS ON SME PERFORMANCE: A STUDY IN
MANUFACTURING FIRMS****Adil İBİN****Ph.D. Thesis, Department of Business Administration****Supervisor: Prof. Dr. Azmi YALÇIN****April 2022, 141 pages**

This study has designed to explore the financial performance of SMEs located in Turkey. The main purpose of the study is to understand the role of dynamic capabilities and strategic orientations in enhancing firms' performance. To provide a more holistic perspective, certain characteristics of the environment (munificence and heterogeneity) have also been scrutinized in relation to performance. The study was conducted in 326 small and medium size enterprises operating in Adana province. The data for this study was collected through structured questionnaires from managers of those companies investigated. The findings suggest that dynamic capabilities have affected SMEs' performance positively. Only one out of three strategic orientations examined, market orientation, has been proven as a significant and positive predictor of firm performance. The relationship between the remaining two strategic orientations, entrepreneurial orientation and technological orientation, and performance was insignificant. Furthermore, the firms' performance was better in a munificent environment but not in a heterogeneous one. The study is promising as it addresses both organizational and environmental simultaneously factors related to performance. The findings are also expected to guide managers to reconfigure resources and capabilities to respond to environmental changes in a more quick way.

Keywords: SMEs, performance, dynamic capabilities, strategic orientations, environmental heterogeneity, munificence

ÖN SÖZ

Doktora sürecinin başından itibaren değerli desteklerini esirgemeyen başta tez danışmanım, kıymetli hocam, Prof. Dr. Azmi YALÇIN olmak üzere, saygıdeğer hocalarım Prof. Dr. Kemal Can KILIÇ, Prof. Dr. Bahattin KARADEMİR, Prof. Dr. Ebru ÖZGÜR GÜLER'e sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Ayrıca değerli katkılarını bu çalışmadan esirgemeyen tezimin jüri üyelerinden Doç. Dr. İbrahim Efe EFEOĞLU ve Doç. Dr. Esengül İPLİK 'e teşekkür ederim.

Tüm hayatım boyunca ve bu zorlu süreçte fedakarlıklarını benden esirgemeyen kıymetli aile üyelerim: anneciğim Halise İBİN, babacığım Abdulaziz İBİN ve kardeşlerim Zeynep İBİN, Fatma TURGUN, Ekrem İBİN, Süleyman İBİN ve Muhammet Tahir İBİN'e minnet borçlu olduğumu belirtmek isterim. Daima neşe ve enerjileriyle ışıltı saçan tatlı yeğenlerime de sevgilerimi sunarım.

Doktora dönem arkadaşlığı yaptığım ve hayatıma farklı bakış açıları kazandıran değerli Öğr. Gör. Emre GENÇAY, Barış MELEK, Fereshteh KARİMİVAND ve süreç boyunca hiçbir zaman desteğini esirgemeyen Dr. Umut UYAN'a teşekkürü bir borç bilirim.

Son olarak bu çalışmayı doktora döneminde tanıştığımız ve çok erken yaşta kaybettiğimiz değerli arkadaşım Ece EKİCİ'ye ithaf ediyorum.

Bu araştırma SDK-2020-12758 proje kodu ile Çukurova Üniversitesi, Bilimsel Araştırma Proje Birimi tarafından desteklenmiştir.

İÇİNDEKİLER

ÖZET	Sayfa
ABSTRACT.....	iv
ÖN SÖZ	v
KISALTMALAR	vi
TABLolar LİSTESİ	xi
ŞEKİLLER LİSTESİ	xii
ŞEKİLLER LİSTESİ	xv

BÖLÜM I

GİRİŞ

1.1. Araştırma Probleminin Ortaya Konması	1
1.2. Araştırmanın Amacı ve Önemi	2
1.3. Araştırma Soruları.....	3
1.4. Temel Kavramların Tanımları	3
1.5. Araştırmanın Ana Hatları.....	5

BÖLÜM II

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Kobi Kavramı, Tanımlanması ve Sınıflandırılması.....	6
2.2. Dinamik Yetenekler	8
2.2.1. Algılama Yeteneği	9
2.2.2. Öğrenme Yeteneği	10
2.2.3. Bütünleştirme Yeteneği	10
2.2.4. Koordinasyon Yeteneği	11
2.3. Stratejik Yönelim Kavramı	12
2.3.1. Girişimcilik Yönelimi.....	13
2.3.1.1. Yenilikçilik.....	14
2.3.1.2. Proaktiflik.....	15
2.3.1.3. Risk Alma.....	16
2.3.2. Pazar Yönelimi	16
2.3.2.1. Müşteri Odaklılık	17

2.3.2.2. Rakip Odaklılık	18
2.3.2.3. Departmanlar Arası Koordinasyon.....	18
2.3.3. Teknoloji Yönelimi.....	19
2.4. Performans	20

BÖLÜM III

YÖNTEM

3.1. Teorik Çerçeve.....	23
3.2. Araştırma Tasarımı	23
3.3. Ana Evren ve Örneklem	24
3.4. Verilerin Toplanması	25
3.5. Ölçüm Araçları	27
3.5.1. Performans Ölçeği	27
3.5.2. Dinamik Yetenekler Ölçeği	28
3.5.3. Stratejik Yönelimler.....	29
3.5.3.1. Pazar Yönelimi Ölçeği	29
3.5.3.2. Girişimcilik Yönelimi Ölçeği.....	30
3.5.3.3. Teknoloji Yönelimi Ölçeği.....	30
3.5.4. Heterojenlik Ölçeği.....	31
3.5.5. Sektörel Koşulların Uygunluğu Ölçeği	32
3.6. Araştırma Modeli	32
3.7. Hipotezlerin Geliştirilmesi.....	34
3.7.1. Dinamik Yetenekler ve Performans İlişkisi.....	34
3.7.2. Dinamik Yetenekler ve Stratejik Yönelimler Arasındaki İlişkiler	35
3.7.3. Pazar Yönelimi ve Performans Arasındaki İlişki	36
3.7.4. Girişimcilik Yönelimi ve Performans Arasındaki İlişki	36
3.7.5. Teknoloji Yönelimi ve Performans Arasındaki İlişki.....	37
3.7.6. Sektörel Koşulların Uygunluğu ve Performans Arasındaki İlişki	37
3.7.7. Heterojenlik ve Performans Arasındaki İlişki	38
3.7.8. Düzenleyicilik İlişkilerine Yönelik Hipotezler.....	38
3.8. Ön Test Çalışması	40

BÖLÜM IV

İSTATİSTİKSEL ANALİZLER

4.1. Verilerin Ön İncelemesi.....	42
4.1.1. Kayıp Verilerin Tespiti.....	42
4.1.2. Uç Değerlerin Tespiti	42
4.2. İstatistiksel Varsayımların Test Edilmesi	43
4.2.1. Normallik Varsayımının Test Edilmesi	43
4.2.2. Çoklu Doğrusal Bağlantı Varsayımının Test Edilmesi	44
4.2.3. Homojenlik (Eş varyanslılık) Varsayımının Test Edilmesi.....	45
4.3. Ölçüm Araçlarının Güvenirlik Analizleri	46
4.4. Ölçüm Araçlarının Geçerlilik Analizi.....	58
4.4.1. Keşfedici Faktör Analizi.....	58
4.4.2. Doğrulayıcı Faktör Analizi	61
4.5. Yapısal Eşitlik Modellemesi.....	69
4.6. Hipotez Testleri.....	74
4.6.1. Dinamik Yetenekler ve Performans Arasındaki İlişki.....	74
4.6.2. Algılama Yeteneği ve Performans Arasındaki İlişki	75
4.6.3. Öğrenme Yeteneği ve Performans Arasındaki İlişki	76
4.6.4. Bütünleştirme Yeteneği ve Performans Arasındaki İlişki	77
4.6.5. Koordinasyon Yeteneği ve Performans Arasındaki İlişki	78
4.6.6. Dinamik Yetenekler ve Pazar Yönelimi Arasındaki İlişki	79
4.6.7. Algılama Yeteneği ve Pazar Yönelimi Arasındaki İlişki	80
4.6.8. Öğrenme Yeteneği ve Pazar Yönelimi Arasındaki İlişki	81
4.6.9. Bütünleştirme Yeteneği ve Pazar Yönelimi Arasındaki İlişki.....	82
4.6.10. Koordinasyon Yeteneği ve Pazar Yönelimi Arasındaki İlişki.....	83
4.6.11. Dinamik Yetenekler ve Girişimcilik Yönelimi Arasındaki İlişki.....	84
4.6.12. Algılama Yeteneği ve Girişimcilik Yönelimi Arasındaki İlişki	85
4.6.13. Öğrenme Yeteneği ve Girişimcilik Yönelimi Arasındaki İlişki	86
4.6.14. Bütünleştirme Yeteneği ve Girişimcilik Yönelimi Arasındaki İlişki	87
4.6.15. Koordinasyon Yeteneği ve Girişimcilik Yönelimi Arasındaki İlişki	88
4.6.16. Dinamik Yetenekler ve Teknoloji Yönelimi Arasındaki İlişki.....	89
4.6.17. Algılama Yeteneği ve Teknoloji Yönelimi Arasındaki İlişki.....	90
4.6.18. Öğrenme Yeteneği ve Teknoloji Yönelimi Arasındaki İlişki.....	91

4.6.19. Bütünleştirme Yeteneği ve Teknoloji Yönelimi Arasındaki İlişki	92
4.6.20. Koordinasyon Yeteneği ve Teknoloji Yönelimi Arasındaki İlişki	93
4.6.21. Pazar Yönelimi ve Performans Arasındaki İlişki	94
4.6.22. Girişimcilik Yönelimi ve Performans Arasındaki İlişki	95
4.6.23. Teknolojik Yönelimi ve Performans Arasındaki İlişki	96
4.6.24. Sektörel Koşulların Uygunluğu ve Performans Arasındaki İlişki	97
4.6.26. Düzenleyicilik İlişkilerine Yönelik Hipotezlerin Test Edilmesi	99
4.7. Demografik Farklılıkların Tespit Edilmesi	104
4.8. Bulguların Özetlenmesi	106

BÖLÜM V

TARTIŞMA VE SONUÇ

5.1. Tartışma	107
5.2.1. Teoriye ve Uygulamaya Katkıları	111
5.2.2. Araştırmanın Kısıtları	112
5.2.3. İleri Dönem Çalışmalar İçin Öneriler	113

KAYNAKÇA	114
-----------------------	------------

EKLER	136
--------------------	------------

ÖZGEÇMİŞ	141
-----------------------	------------

KISALTMALAR

KOBİ: Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler

NACE: Avrupa Topluluğu'ndaki Ekonomik Faaliyetlerin İstatistiksel Sınıflandırması

KOSGEB: Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı

PERF: Performans

PB: Büyüme

PK: Karlılık

DYET: Dinamik Yetenekler

DAY: Algılama Yeteneği

DOY: Öğrenme Yeteneği

DBY: Bütünleştirme Yeteneği

DKY: Koordinasyon Yeteneği

PY: Pazarlama Yönelimi

GY: Girişimcilik Yönelimi

GYR: Risk Alma

GYI: Yenilikçilik

GYP: Proaktiflik

TY: Teknoloji Yönelimi

SKU: Sektörel Koşulların Uygunluğu

H: Heterojenlik

YEM: Yapısal Eşitlik Modellemesi

DFA: Doğrulayıcı Faktör Analizi

KFA: Keşfedici Faktör Analizi

SPSS: Statistical Package for the Social Sciences

AMOS: Analysis of Moment Structures

KMO: Kaiser-Meyer Olkin Örneklem Yeterliliği

VIF: Varyans Artış Faktörü

RMSEA: Root Mean Square Error of Approximation

GFI: Goodness of fit Index

CFI: Comparative Fit Index

TLI: Tucker-Lewis indeksi

TABLOLAR LİSTESİ

	Sayfa
Tablo 1. Katılımcılara Ait Demografik Bilgiler.....	25
Tablo 2. Performans Ölçeği Maddeleri.....	27
Tablo 3. Dinamik Yetenekler Ölçeği Maddeleri.....	28
Tablo 4. Pazar Yönelimi Maddeleri	29
Tablo 5. Girişimcilik Yönelimi Maddeleri.....	30
Tablo 6. Teknoloji Yönelimi Maddeleri	31
Tablo 7. Heterojenlik Ölçeği Maddeleri	31
Tablo 8. Sektörel Koşulların Uygunluğu Maddeleri.....	32
Tablo 9. Ölçüm Araçlarının Güvenirlik Analiz Sonuçları (Ön Test Çalışması).....	41
Tablo 10. Normallik Varsayımının Test Edilmesi	44
Tablo 11. Çoklu Doğrusallık Varsayımının Test Edilmesi.....	45
Tablo 12. Dinamik Yetenekler Ölçeği Güvenirlik Analizi	47
Tablo 13. Dinamik Yetenekler - Algılama Yeteneği Boyutu Güvenirlik Analizi	48
Tablo 14. Dinamik Yetenekler - Öğrenme Yeteneği Boyutu Güvenirlik Analizi	49
Tablo 15. Dinamik Yetenekler - Bütünleştirme Yeteneği Boyutu Güvenirlik Analizi..	49
Tablo 16. Dinamik Yetenekler - Koordinasyon Yeteneği Boyutu Güvenirlik Analizi..	50
Tablo 17. Girişimcilik Yönelimi Ölçeği Güvenirlik Analizi	51
Tablo 18. Girişimcilik Yönelimi - Risk Alma Boyutu Güvenirlik Analizi.....	51
Tablo 19. Girişimcilik Yönelimi - Yenilikçilik Boyutu Güvenirlik Analizi.....	52
Tablo 20. Girişimcilik Yönelimi - Proaktiflik Boyutu Güvenirlik Analizi.....	52
Tablo 21. Pazar Yönelimi Ölçeği Güvenirlik Analizi.....	53
Tablo 22. Teknoloji Yönelimi Ölçeği Güvenirlik Analizi	54
Tablo 23. Heterojenlik Ölçeği Güvenirlik Analizi.....	54
Tablo 24. Sektörel Koşulların Uygunluğu Ölçeği Güvenirlik Analizi	55
Tablo 25. Performans Ölçeği Güvenirlik Analizi	56
Tablo 26. Performans - Karlılık Ölçeği Güvenirlik Analizi	56
Tablo 27. Performans Ölçeği Büyüme Boyutu Güvenirlik Analizi.....	57
Tablo 28. Ölçüm Araçlarının Güvenirlik Analiz Sonuçları	57
Tablo 29. Ölçüm Araçlarına İlişkin Keşfedici Faktör Analizi.....	59
Tablo 30. Bileşen Korelasyon Matrisi	61
Tablo 31. Model Uyum İyiliği Kesme Değerleri	62

Tablo 32. Dinamik Yetenekler Ölçeği Uyum İyiliği Değerleri	63
Tablo 33. Girişimcilik Yönelimi Ölçeği Uyum İyiliği Değerleri	64
Tablo 34. Pazar Yönelimi Ölçeği Uyum İyiliği Değerleri	65
Tablo 35. Teknoloji Yönelimi Ölçeği Uyum İyiliği Değerleri	66
Tablo 36. Heterojenlik Ölçeği Uyum İyiliği Değerleri	67
Tablo 37. Sektörel Koşulların Uygunluğu Ölçeği Uyum İyiliği Değerleri.....	68
Tablo 38. Performans Ölçeği Uyum İyiliği Değerleri	69
Tablo 39. Yol Analizi - Uyum İyiliği Değerleri	70
Tablo 40. Yol Analizi - Hesaplanan İlişkiler	72
Tablo 41. Yapılar arası Doğrudan, Dolaylı ve Toplam Etkiler.....	73
Tablo 42. Dinamik Yetenekler - Performans Uyum İyiliği Değerleri	74
Tablo 43. Algılama Yeteneği - Performans Uyum İyiliği Değerleri	75
Tablo 44. Öğrenme Yeteneği - Performans Uyum İyiliği Değerleri	76
Tablo 45. Bütünleştirme Yeteneği - Performans Uyum İyiliği Değerleri.....	77
Tablo 46. Koordinasyon Yeteneği - Performans Uyum İyiliği Değerleri.....	78
Tablo 47. Dinamik Yetenekler - Pazar Yönelimi Uyum İyiliği Değerleri.....	79
Tablo 48. Algılama Yeteneği - Pazar Yönelimi Uyum İyiliği Değerleri.....	80
Tablo 49. Öğrenme Yeteneği - Pazar Yönelimi Uyum İyiliği Değerleri.....	81
Tablo 50. Bütünleştirme Yeteneği - Pazar Yönelimi Uyum İyiliği Değerleri	82
Tablo 51. Koordinasyon Yeteneği - Pazar Yönelimi Uyum İyiliği Değerleri	83
Tablo 52. Dinamik Yetenekler - Girişimcilik Yönelimi Uyum İyiliği Değerleri	84
Tablo 53. Algılama Yeteneği - Girişimcilik Yönelimi Uyum İyiliği Değerleri	85
Tablo 54. Öğrenme Yeteneği - Girişimcilik Yönelimi Uyum İyiliği Değerleri	86
Tablo 55. Bütünleştirme Yeteneği - Girişimcilik Yönelimi Uyum İyiliği Değerleri.....	87
Tablo 56. Koordinasyon Yeteneği - Girişimcilik Yönelimi Uyum İyiliği Değerleri.....	88
Tablo 57. Dinamik Yetenekler - Teknoloji Yönelimi Uyum İyiliği Değerleri	89
Tablo 58. Algılama Yeteneği - Teknoloji Yönelimi Uyum İyiliği Değerleri	90
Tablo 59. Öğrenme Yeteneği - Teknoloji Yönelimi Uyum İyiliği Değerleri	91
Tablo 60. Bütünleştirme Yeteneği - Teknoloji Yönelimi Uyum İyiliği Değerleri	92
Tablo 61. Koordinasyon Yeteneği - Teknoloji Yönelimi Uyum İyiliği Değerleri	93
Tablo 62. Pazar Yönelimi - Performans Uyum İyiliği Değerleri.....	94
Tablo 63. Girişimcilik Yönelimi - Performans Uyum İyiliği Değerleri	95
Tablo 64. Teknoloji Yönelimi - Performans Uyum İyiliği Değerleri	96
Tablo 65. Sektörel Koşulların Uygunluğu - Performans Uyum İyiliği Değerleri.....	97

Tablo 66. Heterojenlik - Performans Uyum İyiliği Değerleri.....	98
Tablo 67. Düzenleyicilik İlişkilerine Ait Yol Katsayıları	100
Tablo 68. Düzenleyicilik İlişkilerine Ait Yol Katsayıları	102
Tablo 69. Hipotezlerin Kabul/Ret Durumları	103
Tablo 70. Performans açısından demografik farklılıklar	105



ŞEKİLLER LİSTESİ

	Sayfa
Şekil 1. Araştırma Modeli	33
Şekil 2. Homojenlik Varsayımının Test Edilmesi	46
Şekil 3. Dinamik Yetenekler Ölçeği Faktör Yapısı	62
Şekil 4. Girişimcilik Yönelimi Ölçeği Faktör Yapısı	63
Şekil 5. Pazar Yönelimi Ölçeği Faktör Yapısı	64
Şekil 6. Teknoloji Yönelimi Ölçeği Faktör Yapısı	65
Şekil 7. Heterojenlik Ölçeği Faktör Yapısı	66
Şekil 8. Sektörel Koşulların Uygunluğu Ölçeği Faktör Yapısı	67
Şekil 9. Performans Ölçeği Faktör Yapısı	68
Şekil 10. Yol Analizi	71
Şekil 11. Dinamik Yetenekler ve Performans - Yol Diyagramı	74
Şekil 12. Algılama Yeteneği ve Performans - Yol Diyagramı	75
Şekil 13. Öğrenme Yeteneği ve Performans - Yol Diyagramı	76
Şekil 14. Bütünleştirme Yeteneği ve Performans - Yol Diyagramı	77
Şekil 15. Koordinasyon Yeteneği ve Performans - Yol Diyagramı	78
Şekil 16. Dinamik Yetenekler ve Pazar Yönelimi - Yol Diyagramı	79
Şekil 17. Algılama Yeteneği ve Pazar Yönelimi - Yol Diyagramı	80
Şekil 18. Öğrenme Yeteneği ve Pazar Yönelimi - Yol Diyagramı	81
Şekil 19. Bütünleştirme Yeteneği ve Pazar Yönelimi - Yol Diyagramı	82
Şekil 20. Koordinasyon Yeteneği ve Pazar Yönelimi - Yol Diyagramı	83
Şekil 21. Dinamik Yetenekler ve Girişimcilik Yönelimi - Yol Diyagramı	84
Şekil 22. Algılama Yeteneği ve Girişimcilik Yönelimi - Yol Diyagramı	85
Şekil 23. Öğrenme Yeteneği ve Girişimcilik Yönelimi - Yol Diyagramı	86
Şekil 24. Bütünleştirme Yeteneği ve Girişimcilik Yönelimi - Yol Diyagramı	87
Şekil 25. Koordinasyon Yeteneği ve Girişimcilik Yönelimi - Yol Diyagramı	88
Şekil 26. Dinamik Yetenekler ve Teknoloji Yönelimi - Yol Diyagramı	89
Şekil 27. Algılama Yeteneği ve Teknoloji Yönelimi - Yol Diyagramı	90
Şekil 28. Öğrenme Yeteneği ve Teknoloji Yönelimi - Yol Diyagramı	91
Şekil 29. Bütünleştirme Yeteneği ve Teknoloji Yönelimi - Yol Diyagramı	92
Şekil 30. Koordinasyon Yeteneği ve Teknoloji Yönelimi - Yol Diyagramı	93
Şekil 31. Pazar Yönelimi ve Performans - Yol Diyagramı	94

Şekil 32. Girişimcilik Yönelimi ve Performans - Yol Diyagramı	95
Şekil 33. Teknoloji Yönelimi ve Performans - Yol Diyagramı.....	96
Şekil 34. Sektörel Koşulların Uygunluğu ve Performans - Yol Diyagramı	97
Şekil 35. Heterojenlik ve Performans - Yol Diyagramı	98
Şekil 36. Dinamik Yetenekler & Performans İlişkisi - Düzenleyicilik Etkileri	99
Şekil 37. Pazar Yöneliminin Düzenleyicilik Etkisi	100
Şekil 38. Stratejik Yönelimler & Performans İlişkisi - Düzenleyicilik Etkileri.....	101
Şekil 39. Sektörel Koşulların Uygunluğunun Düzenleyicilik Etkisi.....	102

EKLER LİSTESİ

	Sayfa
Ek 1: Anket Formu.....	136
Ek 2. Etik Kurul Onay Belgesi.....	139



BÖLÜM I

GİRİŞ

1.1. Araştırma Probleminin Ortaya Konması

21. yüzyılda kalkınmanın temel belirleyicileri olan (Muriithi, 2017) küçük ve orta ölçekteki işletmeler (KOBİ) ülke ekonomileri açısından kilit aktörler haline gelmişlerdir (Beck, Demirguc-Kunt & Levine, 2005; Deakins & Freel, 1998). Örneğin Amerika’da faaliyet gösteren ve sayısı yaklaşık 28 milyon olan KOBİ’ler toplam ekonomik faaliyetlerin üçte ikisini oluştururken (U.S. International Trade Commission, 2010); İngiltere ekonomisinin yaklaşık %99’unu bu tür girişimler oluşturmaktadır (Department for Business, Energy & Industrial Strategy, 2021). Gelişmekte olan ülkeler açısından ise bu kuruluşlar sanayileşme hedeflerinin yakalanması (Muriithi, 2017) ve istihdam olanaklarının yaratılması (Littunen & Tohmo, 2003) noktasında önemli katkılar sunar hale gelmişlerdir.

Buna istinaden stratejik yönetim yazınında bu işletmelerin performanslarını inceleyen çalışmaların sayısı belirgin şekilde artmış; farklı teorik bakış açılarından yola çıkan araştırmacılar endüstri çevresini de dikkate alarak firma kaynak ve yetkinliklerine odaklanmışlardır. Sahip oldukları kaynakların büyük ölçekli firmalara kıyasla sınırlı olması, çevresel değişimler ve şoklar karşısında görece daha kırılgan olmalarına rağmen (Cagliano, Blackmon & Voss, 2001), KOBİ’ler gerek esnek örgüt yapıları gerekse adaptasyon kabiliyetleri sayesinde yerel girişimcilik ve teknolojik yenilikçiliğin yönlendiricileri olmuşlardır (Massa & Testa, 2008). Ancak bu türden firmaların sürdürülebilir rekabet avantajı elde edebilmeleri sınırlı kaynaklarını etkin kullanmalarına imkan veren dinamik yeteneklerin geliştirilmelerine ve çevresel değişimlere adapte olmalarını sağlayan stratejik yönelimlerin benimsenmesi ile mümkündür (Al-Ansaari, Bederr & Chen, 2015). Diğer taraftan faaliyet gösterilen çevresel koşulların da KOBİ’lerin performansını doğrudan ya da dolaylı olarak etkilediği ampirik çalışmalarla desteklenmiştir (Wiklund, & Shepherd, 2005; Raju, Lonial & Crum, 2011). Ne var ki bugüne kadar tüm bu değişkenlerin KOBİ’lerin performansları üzerindeki etkilerini aynı anda inceleyen sınırlı sayıda çalışma yapılmıştır. Ayrıca yapılan çalışmaların çoğunluğu bir ya da birkaç sektörde faaliyet gösteren sınırlı sayıda firma incelenerek

gerçekleştirilmiştir. Bu açıdan yapılan çalışmaların genellenebilirlik noktasında soru işaretleri taşıdığı söylenebilir.

1.2. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Kaynak temelli yaklaşıma atıfta bulunan bu araştırma KOBİ'lerin sahip oldukları dinamik yeteneklerle birlikte stratejik yönelimlerinin firma performansı üzerine etkilerini incelemek üzere tasarlanmıştır. Daha bütüncül bir bakış açısı ortaya koymak adına çevresel değişkenlerden heterojenlik ve sektörel koşulların uygunluğunu kontrol değişkenleri olarak test edilmektedir. Bütünleşik bir modeli test edecek olan bu araştırma gelişmekte olan ülkelerde faaliyet gösteren KOBİ'lerin performanslarını açıklamayı amaçlamaktadır. Araştırmanın amaçları doğrultusunda faaliyet (NACE) kodlarına göre orta-düşük teknolojili altı sektör (tekstil, plastik, makine, kauçuk, kimya ve metal) belirlenmiş; bu yolla sonuçlarının genellenebilirliğini arttırılmaya çalışılmıştır.

Bu araştırmanın mevcut yazına bir dizi katkı sunması beklenmektedir. Bunlardan ilki, araştırma modelinin firma performansını etkilediği varsayılan örgütsel ve çevresel faktörleri aynı anda incelemesidir. Bu açıdan performans birden fazla değişken ile ilişkili karmaşık bir yapı olarak değerlendirilmektedir. Bunlara ek olarak performansla ilişkili olduğu varsayılan bu yapıların alt boyutlarının da analize dahil edilmesi daha detaylı sonuçlar ortaya konması noktasında oldukça önemlidir. Araştırmanın dinamik yapıda ve türbülanslara açık olan bir çevrede (gelişmekte olan piyasalar) gerçekleştiriliyor olması bulguları daha ilginç hale getirmektedir. Son olarak araştırmada kullanılan heterojenlik ölçeği hariç tüm ölçüm araçlarının orijinal dilden adaptasyonu gerçekleştirilerek Türkçeye kazandırılmıştır.

Yazına katkıların ötesinde araştırma bulgularının yöneticilere, kaynaklarını etkili kullanmaları ve çevresel değişimlere daha kolay adapte olabilecek stratejilerin geliştirilmesi noktasında fikir vermesi beklenmektedir. Bu sayede uygulayıcılara sürdürülebilir rekabet üstünlüğünün sağlanmasına yönelik ipuçları sunulması hedeflenmiştir. Dinamik yetenekler ve stratejik yönelimlerin nasıl entegre edilmesi gerektiğine yönelik bir bakış açısının sunulması da araştırmanın bir diğer potansiyel katkısı olarak değerlendirilebilir. Sonuç olarak gerek teorik gerekse uygulama açısından bütüncül bir perspektif ortaya konulması araştırmayı umut vaat edici hale getirmektedir.

1.3. Araştırma Soruları

Mevcut çalışma dört temel araştırma sorusu üzerine şekillendirilmiştir:

1. KOBİ'lerin sahip olduğu dinamik yeteneklerin performansları üzerinde nasıl bir etkisi vardır?
 - 1a. KOBİ'lerin algılama yeteneklerinin performansları üzerinde nasıl bir etkisi vardır?
 - 1b. KOBİ'lerin öğrenme yeteneklerinin performansları üzerinde nasıl bir etkisi vardır?
 - 1c. KOBİ'lerin bütünleştirme yeteneklerinin performansları üzerinde nasıl bir etkisi vardır?
 - 1d. KOBİ'lerin koordinasyon yeteneklerinin performansları üzerinde nasıl bir etkisi vardır?
2. KOBİ'lerde stratejik yönelimler performansı nasıl etkilemektedir?
 - 2a. KOBİ'lerde pazar yönelimi performansı nasıl etkilemektedir?
 - 2b. KOBİ'lerde girişimcilik yönelimi performansı nasıl etkilemektedir?
 - 2c. KOBİ'lerde teknoloji yönelimi performansı nasıl etkilemektedir?
3. Sektörel koşulların uygunluğunun KOBİ'lerin performansları üzerinde nasıl bir etkisi vardır?
4. Heterojenliğin KOBİ'lerin performansı üzerinde nasıl bir etkisi vardır?

1.4. Temel Kavramların Tanımları

Kaynak Temelli Yaklaşım: Firmaların üstün performans sergileyerek ekonomik fayda elde etmelerinin yolunun sahip oldukları kaynak ve yetkinliklerinin değerli, nadir ve taklit edilemez olmasına bağlayan yaklaşımdır (Barney, 2001).

Dinamik Yetenekler: Çevresel koşulların dönüşümünü ve şirketlerin dinamik çevresel koşullarla rekabet edebilmesi amacıyla iç kaynakları uyarlamayı, bütünleştirmeyi ve yeniden yapılandırmayı içeren yetkinler bütünüdür (Teece, 2007).

Algılama Yeteneği: Çevredeki fırsatları tespit etme, yorumlama ve takip etme yeteneği şeklinde tanımlanabilir (Pavlou, El Sawy, 2011).

Öğrenme Yeteneği: Bir firmanın yetenek ve kaynak tabanının oluşturulmasını ve değiştirilmesini kolaylaştırmak için yeterli bilgiye erişme, özümseme ve kullanma yeteneğidir (Hernández-Linares et al., 2020).

Bütünleştirme Yeteneği: Firmanın sahip olduğu kaynakları değerlendirebilme ve bu kaynaklardan yeni yetkinlikler yaratabilme ve geliştirebilme yeteneği olarak tanımlanabilir (Rezazadeh Karami & Karami, 2016).

Koordinasyon Yeteneği: Yeni operasyonel faaliyetlerde görevleri, kaynakları ve etkinlikleri organize etme ve etkin kullanma yeteneğidir (Pavlou, El Sawy, 2011).

Stratejik Yönelimler: İşletme faaliyetlerine rehberlik eden ve işletmenin ayakta kalması noktasında performansının artırılmasına yönelik davranışlar üreten ilkeler bütünü olarak tanımlanabilir. (Song ve Jing, 2017).

Girişimcilik Yönelimi: Firmaların stratejik yönelimlerini şekillendiren karar verme tarzları, yöntemleri ve uygulamalarının girişimci bir bakış açısıyla şekillendirilmesidir (Wiklund ve Shepherd 2005).

Yenilikçilik: Yeni fikirlere, deneyimlere ve yaratıcı süreçlere katılma ve bunları destekleme, böylece yerleşik uygulamalardan ve teknolojilerden ayrılma eğilimini ifade eder (Lumpkin ve Dess, 1996).

Proaktiflik: İnisiyatif alarak pazarda ilerleyen dönemlerde oluşması muhtemel istek ve ihtiyaçları tahmin ederek rakiplerine karşı ilk hamle avantajı yaratma durumunu tanımlar (Lyon, Lumpkin ve Dess 2000)

Risk alma: Başarısızlık olasılığının ve maliyetinin yüksek olabileceği projelere büyük miktarda kaynak ayırma istekliliği şeklinde tanımlanabilir (Wiklund and Shepherd, 2003).

Pazar Yönelimi: Firmaların, organizasyonel hedefleri karşılarken müşteri beklenti ve ihtiyaçlarının temel alındığı yaklaşımı ifade eder (Miles & Arnold, 1991).

Teknoloji Yönelimi: Dikkate değer bir teknolojik altyapıya sahip olma ve bunu yeni ürünlerin geliştirilmesinde kullanma becerisine ve iradesine yönelik yaklaşımı ifade eder (Gatignon & Xuereb, 1997).

Performans: Bir örgüt tarafından ulaşılmak istenen hedef veya bireylerin, grupların ve örgütlerin etkinliği olarak ifade edilebilir (Masa 'deh vd., 2018).

KOBİ: İki yüz elli kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı veya mali bilançosundan herhangi biri iki yüz elli milyon Türk Lirasını aşmayan ve bu Yönetmelikte mikro işletme, küçük işletme ve orta büyüklükteki işletme olarak sınıflandırılan ekonomik birimleri veya girişimleri ifade eder (KOSGEB, 2022, s.2).

Sektörel Koşulların Uygunluğu: faaliyet gösterilen sektörün bireysel organizasyon üyelerine kaynak sunma ve sürdürülebilir büyümelerini destekleme derecesi (Dess ve Beard, 1984)

Heterojenlik: Firmaların üretim ve pazar yönelimlerinin çeşitlendiği karmaşık bir çevresel bir düzeni ifade eder (Wiklund, Patzelt, & Shepherd, 2009).

1.5. Araştırmanın Ana Hatları

Bu araştırma beş bölümden oluşmaktadır. Araştırmanın amacının, öneminin ve araştırma sorularının sunulduğu birinci bölümün ardından, yazının detaylı bir şekilde taranması ile elde edilen kavramsal çerçeve ikinci bölümde sunulacaktır. Bu bölümde hem kavramsal hem de ampirik çalışmalar karşılaştırmalı olarak incelenecek; araştırma bulgularının tartışılması için gerekli zemin hazırlanacaktır. Metodolojik unsurların incelendiği üçüncü bölümde ise araştırma tasarımı, ana evren ve örneklemin seçilmesi, verilerin toplanması, ölçüm araçları ve hipotezlerin geliştirilmesine yönelik bilgiler sunulacaktır. Ayrıca bu bölümde ana çalışmadan bağımsız olarak gerçekleştirilen pilot çalışmanın bulguları da özetlenecektir. Araştırmanın dördüncü bölümünde ise analiz ve sonuçların raporlanması yer alacaktır. Bu bölüm verilerin ön incelemesi, varsayımlarının test edilmesi, geçerlilik ve güvenilirliklerin test edilmesi, yapısal eşitlik modellemesi ve hipotezlerin test edilmesi olarak altı ana başlıktan oluşmaktadır. Bahsedilen bölüm bulguların özetlenmesi ile sonuçlandırılacaktır. Son bölümde ise araştırma bulguları yazındaki çalışmalarla karşılaştırılacaktır. Teorik ve uygulamaya yönelik katkıların belirlenmesinin ardından araştırma kısıtları ve bu kısıtlardan hareketle gelecek çalışmalara yönelik önerilerle bölüm sonlandırılacaktır.

BÖLÜM II

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Kobi Kavramı, Tanımlanması ve Sınıflandırılması

Endüstri devrimi öncesinde başlayan ve devam eden süreçte ivme kazanan sosyal ve ekonomik değişimler son otuz yılda muazzam bir dönüşüm sürecine zemin hazırlamıştır. Gerek ülke ekonomileri gerekse bu ekonomilerde faaliyet gösteren işletmeler bu durumdan oldukça etkilenmişlerdir. Modern ekonomilerin maruz kaldıkları bu durum farklı türde ve boyutta faaliyet gösteren işletmelerin yeniden tanımlanmalarını zorunlu hale getirmiştir. Küreselleşen rekabet ortamında KOBİ'ler faaliyet yürütülen ülkelerin kalkınması açısından kilit rol oynamaktadır (Paul, Parthasarathy & Gupta, 2017). Örneğin 10. Kalkınma Planı'na göre bu türden işletmelerin Türkiye'de istihdama katkısı yaklaşık olarak %74 olarak beklenirken, bu firmaların toplam yatırımlara katkısı %55 düzeyinde olması öngörülmektedir (Strateji ve Bütçe Başkanlığı, 2013).

Küresel ekonomiler açısından bu kadar önemli hale gelen KOBİ'lerin kavramsallaştırılmasına yönelik kafa karışıklıklarından söz etmek mümkündür. Bu durumun altında yatan üç temel sebep; uluslararası kuruluşların farklı tanımlamaları, ulusal yasal çerçeveler ve endüstriyel tanımların farklılaşmasıdır (Berisha & Pula, 2015). Ancak bu türden firmaların tanımlanmasına yönelik en yaygın kullanılan kriter çalışan sayısıdır. Bu türden firmaların tanımlanmasında salt nicel bir bakış açısına başvurmak yeterli olmayabilir (Johnson vd., 2001). Zira çalışan sayıları endüstri yapısına göre farklılık gösterebilmektedir. Gibson & Van der Vaart (2008) ise gelişmekte olan ülkelerde vergi kaygısıyla istihdam ve karlılık düzeylerinin bulanıklaşması nedeniyle gerçeği yansıtmayabileceğini iddia etmişlerdir. Bu nedenle Türkiye'de dâhil olmak üzere birçok ülke farklı kriterleri (ör. yıllık satış hacmi, toplam kaynak büyüklüğü) bir arada değerlendirerek KOBİ'leri tanımlamışlardır. Türkiye'deki KOBİ tanımı aşağıda ifade edilmiştir:

“İki yüz elli kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı veya mali bilançosundan herhangi biri iki yüz elli milyon Türk Lirasını aşmayan ve bu yönetmelikte mikro işletme, küçük işletme ve orta büyüklükteki işletme olarak sınıflandırılan ekonomik birimleri veya girişimleri ifade eder” (KOSGEB, 2022, s.2)”

Ekonominin uluslararasılaşması, sık ve belirsiz değişiklikler, firmalar arasında artan rekabet, sürekli yeniliklere duyulan ihtiyaç ve bilgi teknolojilerinin artan kullanımı şirketleri rekabet yeteneğini geliştirmeye zorlamaktadır (Aragón-Sánchez & Sánchez-Marín 2005). Büyük firmaların sahip oldukları muazzam kaynaklar göz önüne alındığında, KOBİ'lere kıyasla rekabet avantajı elde etmek için gereken ürün veya süreç yeniliklerini geliştirmek ve uygulamak üzere daha iyi konumlandığı söylenebilir (Covin ve Covin 1990; Aragón-Sánchez ve Sánchez-Marín 2005). Diğer yandan KOBİ'lerin ifade edilen bazı dezavantajlarına rağmen büyük firmalarla karşılaştırıldığında, karar alma süreçlerinde hızlı, esnek ve yenilikçi oldukları söylenebilir. Bu da KOBİ'lere çevresel değişkenlere daha hızlı yanıt verme üstünlüğü sağlamaktadır. Paul, Parthasarathy & Gupta (2017) KOBİ'lerin avantaj sağlayan üstün yanlarını girişimcilik dinamizmi, esneklik, motivasyon gibi çoğunlukla davranışsal temelli olduğunu ileri sürmüşlerdir.

KOBİ'lerin, kaynaklar ve yetkinlikler açısından görece sınırlı oldukları göz önünde bulundurulduğunda rekabet üstünlüğü konusunda büyük rakiplere kıyasla dezavantajlı durumdadırlar (Sawers, Pretorius & Oerlemans, 2008). Özellikle dinamik çevrelerde bu türden firmaların dinamik yeteneklerini geliştirerek bahsedilen dezavantajları ortadan kaldırılacağı söylenebilir (Rezazadeh, Karami & Karami, 2016; Wang & Shi, 2011). Bazı araştırmacılar KOBİ'lerde dinamik yeteneklerin alt boyutlarının incelemiş, örneğin öğrenme yeteneğinin işletmelere çevresel değişiklikler karşısında esneklik kazandırması bakımından önemli olduğunu vurgulanmıştır (Liao, Welsch & Stoica, 2003). Araştırmalarda ayrıca dinamik yeteneklerin diğer iki alt boyutu olan koordinasyon ve bütünleştirme yeteneklerinin de KOBİ'lerde performansı olumlu etkilediği sonucuna varılmıştır (Corredoira & McDermott, 2014; Tseng & Lee 2014; Iansiti & Clark, 1994).

Diğer taraftan bu tür firmaların hayatta kalmaları ve rekabet üstünlüğünü elde etmeleri stratejik seçimleriyle ilişkilendirilmiştir. Sarkar, Coelho & Maroco (2016) KOBİ'ler üzerine yaptıkları çalışmada dinamik yeteneklerin pazar yönelimi ile birleştiğinde performans üzerinde anlamlı bir etkisi olduğunu vurgulamışlardır. KOBİ'lerde stratejik yönelim ve performans arasında pozitif ilişki bulan deneysel çalışmalar mevcuttur (Franczak, Weinzimmer & Michel, 2009; Laukkanen vd., 2013; Al-Ansari, Bederr & Chen, 2015). Bu çalışmada ise KOBİ performansı dinamik yetenekler ve stratejik yönelimler ile açıklanmaya çalışılacaktır.

2.2. Dinamik Yetenekler

Kaynak temelli yaklaşımın devamı niteliği taşıyan dinamik yetenekler bakış açısı (Teece, Pisano & Shuen, 1997) stratejik yönetim yazınında sıkça araştırılan konulardan biri haline gelmiştir. Özellikle dinamik ve değişen çevrelerde rekabet üstünlüğünün kaynağını rekabetçi konumlandırmadan ziyade bu türden yeteneklerin geliştirilmesine bağlayan araştırmacılar (Teece, 2007) dinamik yeteneklerin çevre-strateji uyumunda kilit rol oynadığını vurgulamışlardır (Barreto, 2010). Dinamik yetenekler firmaların güçlü yanlarını, bu güçlü yanları nasıl geliştireceğini ve iş modelleri/süreçlerini iş çevresi ile nasıl entegre edeceğine dair ip uçları sunar (Teece, 2014). Günlük operasyonların sürdürülmesine yönelik mevcut müşteri kitlesine yönelik benzer rutin süreçleri içeren sıradan yeteneklerin aksine (Helfat & Winter, 2011), dinamik yetenekler, spesifik amaçlar doğrultusunda, belirli bir bağlamda gerçekleştirilen faaliyetlere yönelik kapasiteyi ifade eder. Bir başka ifadeyle, sıradan yetenekler şirketlerin mal ve hizmet üretmesiyle ilgili iken, dinamik yetenekler şirketin yenilenmelerine ve gelişmelerine yönelik süreçleri tanımlar (Najib vd., 2017). Bu açıdan dinamik yetenekler genel ve kapsayıcı nitelikte değildir.

Yazında dinamik yetenekler çeşitli şekillerde kavramsallaştırılmıştır. Zollo & Winter (2002) dinamik yetenekleri, rekabet üstünlüğü elde etmek amacıyla örgütsel rutinlerin sistematik olarak oluşturulduğu ve geliştirildiği öğrenilmiş ve istikrarlı toplu faaliyetler bütünüdür. Ancak bu tanım oldukça soyuttur ve kavramı yeterince açıklamayabilir. Eisenhardt ve Martin (2000) ise dinamik yetenekleri, çevresel değişimler ile başa çıkmak adına iç ve dış kaynakları oluşturma, bütünleştirme ve yeniden yapılandırma süreci olarak tanımlamışlardır. Diğer taraftan Lee, Lee & Rho (2002) kavramı firmaların çevresel koşullarla başa çıkmaları noktasında rekabet avantajı sunan kaynaklar bütünü olarak tanımlamışlardır. Araştırmacılar dinamik yetenekleri tanımlarken çevresel değişimlere sıkça atıfta bulunmakla birlikte, ampirik bulgular bu türden yeteneklerin yalnızca hızlı değişen dinamik çevrelerde etkili olmadığını, aynı zamanda durağan ve orta derece dinamik çevrelerde de değerli olduğunu ortaya koymuşlardır (Barreto, 2010).

Stratejik yönetim yazınında dinamik yetenekler sıklıkla firma performansı ile ilişkilendirilmiş, bu çalışmalardan bazıları sahip olunan dinamik yeteneklerin performansı iyileştirdiğini raporlamışlardır (Fainshmidt vd., 2016; Wilden vd., 2013; Morgan vd., 2009). Bazı araştırmacılar ise bahsedilen ilişkinin dolaylı olabileceğini ve

bu ilişkide stratejik yönelimlerin de rolünün olabileceğini öne sürmüşlerdir (bkz. Ferreira, Azevedo & Ortiz, 2011; Hernández-Linares vd., 2021). Bir başka ifadeyle bu yapıların firma performansını açıklama noktasında birbirlerini tamamlayıcı nitelikte oldukları söylenebilir.

Dinamik yetenekler, yazında bir üst yapı olarak değerlendirilmekte ve dört ayırt edici boyutu ihtiva etmektedir. Bu alt boyutlar: algılama yeteneği, öğrenme yeteneği, bütünleştirme yeteneği ve koordinasyon yeteneğidir. Aşağıda detaylı bir şekilde tartışılacak olan boyutlar, fırsat ve tehditleri algılama, pazar odaklı ve zamanında karar verme ve son olarak firma kaynaklarını geliştirme ile ilgili yetenekleri açıklamaktadır (Barreto, 2010).

2.2.1. Algılama Yeteneği

Dinamik yeteneklerin alt boyutlarından ilki olan ve stratejik anlamlandırma kapasitesi olarak da adlandırılan algılama yeteneği işletmelerin fırsat ve tehditleri, çevresel değişimleri ve rakiplerin olası hamlelerini tanımlanmasına yönelik yeteneği ifade eder (Li & Liu, 2014). Daha yalın bir tanımlama yapan Pavlou & El Sawy (2011), algılama yeteneğini çevredeki fırsatları tespit etme, yorumlama ve takip etme yeteneği olarak kavramsallaştırmıştır. Aynı zamanda bu yetenek, hem yakın hem de kuruluştan uzaktaki pazarları ve teknolojileri araştırmayı ve keşfetmeyi gerektirir (Hodgkinson & Healey, 2011).

Pavlou & El Sawy (2011) algılama yeteneğinin üç temel rutini olduğunu belirtmişlerdir: i) pazar istihbaratı oluşturmak (müşteri ihtiyaçlarının ve Pazar eğilimlerinin tanımlanması), ii) piyasa istihbaratını yaymak (pazardaki olay ve gelişmelerin takip edilerek fırsatların keşfedilmesi) ve iii) piyasa istihbaratına yanıt vermek (yeni pazar fırsatlarının yaratılmasına yönelik planlama). Gebauer (2011) ise bu rutinlerinin özelliklerini sıklıkla yürütülen, eylem ve sonuçlar arasında minimum nedensel belirsizlik olan ve ³görevlerin orta düzeyde heterojen olması şeklinde sıralamıştır. Dinamik yeteneklerin bu boyutu araştırmalarda yeni ürün geliştirme (Pavlou & El Sawy, 2011; Zahra & George, 2002), inovasyon (Zhou ve ark. 2019) ve firma performansı (Tseng & Lee, 2014; Hernández-Linares vd., 2021) gibi değişkenler ile ilişkilendirilmiştir.

2.2.2. Öğrenme Yeteneği

Pazar fırsatlarının belirlenmesinin (algılama yeteneği) ardından incelenecek bir diğer alt boyut öğrenme yeteneğidir. Mevcut operasyonel yetenekleri yeni bilgilerle modernize etme yeteneği olarak tanımlanan (Pavlou & El Sawy, 2011) öğrenme yeteneği, bilginin elde edilmesi, özümzenmesi ve elde edilen bilgilerden yararlanarak firma kaynaklarının geliştirilmesi olarak tanımlanmaktadır (Zollo & Winter, 2002). Öğrenme yeteneği rakipler tarafından kolay taklit edilebilir bir yetenek olmadığından üstün performansın bir tahmin edicisi olarak nitelendirilebilir (Tsai, 2001). Özellikle KOBİ'lerin kaynaklar bakımından sınırlı olduğu düşünüldüğünde, öğrenme yeteneği bu türden işletmelere çevresel değişiklikler karşısında esneklik kazandırması ve bu değişikliklere daha hızlı yanıt vermesini sağlaması bakımından hayati öneme sahiptir (Liao, Welsch & Stoica, 2003).

Sürdürebilir rekabet avantajının kaynağının firmaların sahip oldukları taklit edilmesi zor bilgiler olduğu varsayıldığında (Teece, 2007), öğrenme yeteneği firmalar için en değerli yetkinliklerden biri haline gelmiştir. Özellikle, içsel yenilikçilik süreçlerinin desteklenmesi bu yetenek sayesinde elde edilen bilgilerin içselleştirilmesi ile mümkün olabilecektir (Hull & Covin, 2010). Öğrenme yeteneği ile inovasyon/yeni ürün geliştirme performansı arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalar yukarıda araştırmacıların belirttiği iddiaya deneysel kanıt sağlamışlardır (Hult, Hurley & Knight, 2004; Gomes & Wojahn, 2017).

2.2.3. Bütünleştirme Yeteneği

Bütünleştirme yeteneği bazı araştırmacılar tarafından koordinasyon yeteneği ile bir bütün olarak ele alınmakla birlikte (bkz. Teece, Pisano & Shuen, 1997) Pavlou & El Sawy (2011) bu iki yeteneğin birbirinden farklı olduğunu ileri sürmüşlerdir. Bütünleştirme yeteneği yalnızca firma içi kaynakların entegrasyonu ile ilgili olmayıp, aynı zamanda dış kaynakların içsel süreçlerle bütünleştirilmesine (stratejik ittifaklar, alıcı-tedarikçi ilişkileri ve teknoloji işbirliği) yönelik yeteneği ifade etmektedir (Zhou vd., 2019). Pavlou & El Sawy (2011) bütünleştirme yeteneğini ortak bir anlayış ve kolektif anlamlandırma yaratarak elde edilen yeni bilgiyi yeni operasyonel yeteneklere entegre etme yeteneği şeklinde tanımlamışlardır. Daha basit bir ifadeyle bütünleştirme yeteneği elde edilen bilgilerin bilgi yaratma sürecine dahil edilmesi olarak ifade edilebilir. Bu

açından bütünleştirme yeteneği firmalara kaynaklarını yenilikçi çıktılara dönüştürme imkanı tanımaktadır (Dutta, Narasimhan & Rajiv, 2005).

Bu alanda yapılan çalışmalar bilgi yönetimi yazınında yapılan çalışmalarla paralel olarak ilerlemektedir. Tseng & Lee (2014) ve Iansiti & Clark (1994) yaptıkları çalışmada KOBİ'lerde bilginin bütünleştirmesine yönelik yetenek ile firma performansı arasında pozitif ilişki tespit etmişlerdir. Benzer şekilde Lin & Chen (2006) bilgi entegrasyonunun, üstün ürün inovasyon performansına yol açtığını belirtmişlerdir. Diğer taraftan Zhou vd. (2019) bütünleştirme yeteneğinin yenilikçi faaliyetler üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığını ortaya koymuşlardır.

2.2.4. Koordinasyon Yeteneği

Dinamik yeteneklerin son alt boyutu olan koordinasyon yeteneği ihtiyaç duyulan kaynakların nasıl elde edileceği ile ilgili anlaşmazlıkları çözmek için resmi ve gayri resmi çabaları içerir (Zahra, Sapienza & Davidsson, 2006). Kavram, "yeni operasyonel yeteneklerdeki görevleri, kaynakları ve etkinlikleri düzenleme ve dağıtma yeteneği" olarak ifade edilmiştir (Pavlou & El Sawy, 2011). Araştırmacılar koordinasyon yeteneğinin rutinlerini dört başlıkta incelemişlerdir: i) görevler için kaynak tahsis etme, ii) doğru kişileri doğru görevlere atamak, iii) görevler, faaliyetler ve kaynaklar arasındaki sinerjilerin belirlenmesi ve iv) düzenleme faaliyetleridir. Teece, Pisano & Shuen (1997) küresel çapta üstün performans sergileyen firmaların iç ve dış yetkinlikleri etkin bir şekilde koordine etme ve yönetme yeteneğine sahip firmalar olduğunu iddia etmişlerdir.

Koordinasyon yeteneği yalnızca içsel süreçlerin eşgüdümünün sağlanması değil, aynı zamanda iş ortakları, alıcılar veya tedarikçiler gibi dış paydaşlarla da iletişim kurmayı gerektirir (Hamel, 1989). KOBİ'lerin sınırlı yönetsel bilgi ve kaynaklara sahip olduğu düşünüldüğünde (Corredoira & McDermott, 2014), öğrenme yeteneği bahsedilen dezavantajların ortadan kaldırılmasında kilit rol oynamaktadır. Hernández-Linares vd., (2021) öğrenmeye yönelik çabaların ancak etkili koordinasyon yetenekleri sayesinde anlamlı bir fayda yaratılabileceğini ileri sürmüşlerdir. Bazı araştırmacılar koordinasyon yeteneğinin pozitif çıktılara yönelik deneysel sonuçlar elde etmiş olsalar da (bkz. Huang vd., 2012), yazında çelişkili bulgulara da rastlanmıştır (bkz. Hernández-Linares vd., 2021). Araştırmacılar bahsedilen değişkenler arasındaki ilişkinin anlamsız olduğunu raporlamıştır. Bu bulgulara istinaden yöneticilerin daha ziyade öğrenme ve bütünleştirme yeteneklerine odaklanmaları gerektiği tavsiye edilmiştir.

2.3. Stratejik Yönelim Kavramı

Firmalara pazar fırsatlarından yararlanarak rekabet üstünlüğü elde etme noktasında rehber görevi üstlenen stratejik yönelimler (Storey & Hughes, 2013) yazında oldukça sık çalışılmaya başlanmıştır. Yönetim, pazarlama ve inovasyon alanında çalışan araştırmacıların oldukça dikkatini çeken stratejik yönelim kavramının merkezinde firmalar için yeni bilgilerin yaratılmasına yönelik verilerin tanımlanması, toplanması ve analiz edilmesi yer alır (Adams, Freitas & Fontana, 2019).

Stratejik yönelim kavramının evrensel bir tanımı bulunmamakla birlikte (Hakala, 2011), işletme faaliyetlerine rehberlik eden ve işletmenin ayakta kalması noktasında performansının artırılmasına yönelik davranışlar üreten ilkeler bütünü olarak tanımlanabilir. (Song & Jing, 2017). Bu anlamda stratejik yönelimler rekabetçi avantajların etkili bir şekilde kullanmasını ve sürdürülebilirliğini amaçlayan bir takım davranışsal özelliklerin benimsenmesini ifade eder (Escribá-Esteve, Sánchez-Peinado & Sánchez-Peinado, 2008). Stratejik yönelimler bir yandan içsel süreç ve prosedürlerin etkin yönetilmesini işaret ederken, diğer yandan çevresel belirsizlik koşullarında rekabet üstünlüğü sağlayabilecek vizyonun yaratılmasını önmektedir. Bahsedilen her iki koşulun sağlanması firmalara sürdürülebilir rekabet avantajlarının tanımlanması ve geliştirilmesine yönelik katkı sağlayacaktır (Escribá-Esteve, Sánchez-Peinado & Sánchez-Peinado, 2008).

Stratejik yönelimler bir firmanın çevresindeki değişimlere nasıl uyum sağladığı ya da çevresini nasıl şekillendirdiğine yönelik stratejilerin uygulanmasını ifade eder (Manu & Sriram, 1996). Daha kapsamlı bir tanımlama yapan Zhou, Yim & Tse (2005), stratejik yönelimleri işlerin nasıl yürütüleceğine ve dolayısıyla görece üstün performansın nasıl elde edileceğine rehberlik eden firma felsefelerine gömülü inanç ve değerler bütünü olarak tanımlamışlardır. Daha açık bir ifade ile bu değer seti rekabet üstünlüğünü getiren soyut ve etkileşim temelli kaynakları tanımlar. Bahsedilen kaynaklar bireysel çabanın ötesinde bütünleşik ve uyumlu çabaları betimlerken; taklit edilmesi oldukça zordur (Day, 1994). Kumar vd. (2012) çalışmalarında stratejik yönelimin şirketlerin yenilikçiliğinde önemli rol oynadığı ve bununla rekabet gücü ve şirket performansını arttırdığına dair deneysel bulgular ortaya koymuşlardır.

Stratejik yönetim yazınında, stratejik yönelimlerin sınıflandırılması noktasında tam bir fikir birliğinden bahsetmek mümkün olmamakla birlikte; stratejik yönelimler

başlığı altında son zamanlarda üç yönelimden sıklıkla bahsedilmektedir; *girişimcilik yönelimi*, *pazar yönelimi* ve *teknoloji yönelimi* (bkz. Covin & Wales, 2012; Hakala, 2011; Aloulou & Fayolle, 2005; Li, 2005; Wiklund & Shepherd, 2005; Zhou, Yim & Tse, 2005).

Bazı araştırmacılar stratejik yönelimleri iki farklı kategoride incelerken (Atuahene-Gima & Ko 2001; Baker & Sinkula 2009; Sterkenburg, 2017), bazı araştırmacılar ise farklı yönelim kategorizasyonları yapmışlardır (bkz. Voss & Voss, 2000; Gatignon & Xuereb. 1997; Lee, Choi & Kwak, 2014). Örneğin, Hakala (2011) pazar, girişimcilik, teknoloji ve öğrenme yönelimlerini stratejik yönelim olarak görürken, Narver & Slater (1990) müşteri ve rekabet yönelimlerini, Amin (2015) ve Wolff, Pett, Ring, (2015) stratejik yönelimi öğrenme ve girişimcilik yönelimlerinin bir kombinasyonu olduğunu ifade etmektedir. 90'ların sonu itibari ile teknolojiye yaşanan hızlı dönüşüm firmaların teknoloji yönelimlerini de incelenmesi noktasında araştırmacılarda merak uyandırmıştır (bkz. Gatignon & Xuereb, 1997; Salavou, 2005; Al-Ansari, Altalib, & Sardoh, 2013; Haug vd., 2020).

Bu araştırma stratejik yönelimlerden en yaygın kullanılan üç yönelim üzerine odaklanmaktadır: *Girişimcilik yönelimi*, *pazar yönelimi* ve *teknoloji yönelimi*. Bu üç stratejik yönelim, ilgili yazın taranarak aşağıdaki bölümlerde detaylı bir şekilde aktarılmıştır.

2.3.1. Girişimcilik Yönelimi

Girişimcilik stratejik yönetim yazınında yüksek performanslı işletmelerin temel bir özelliği olarak gösterilmiş ve ekonomik büyümenin en önemli unsurlarından biri olarak ifade edilmiştir (Lumpkin & Dess, 1996). Hızlı teknolojik değişimler ve müşterilerin sürekli değişen talepleri, birçok firma için yüksek seviyede pazar belirsizliği ve teknolojik belirsizliklerle çevrili bir rekabet ortamı yaratmıştır (Atuahene-Gima & Ko, 2001). Her ne kadar bu türden çevrelerde girişimcilik belirli derecede risk içerse de yeni ürünlerin tasarımı ve pazarlanması yoluyla bu fırsatlardan faydalanılabileceği belirtilmiştir. (Lumpkin & Dess, 1996; Pehrsson, 2016). Bu fırsatlardan yararlanmak için kaynak ayırmaya istekli girişimci firmalar; pazarda değişikliğe yol açabilecek yeni ve yaratıcı fikirleri keşfederler ve gelecekteki talebin tahmin edilmesi sayesinde önceden hareket edip rekabet üstünlüğünü elde ederler (Hakala, 2011).

Girişimcilik yönelimi, yeni girişimler arayan firmaların düşünce yapısına hitap eden ve girişimcilik faaliyetlerini araştırmak için yararlı bir yapı inşa edilmesini sağlayan

bir terimdir (Lumpkin & Dess, 2015). Miller (1983) herhangi bir risk almayı reddeden firmaların teknoloji ya da ürün hattını değiştirmesi bir diğer deyişle yenilemesi ve yalnızca rakiplerini taklit etmesi nedeniyle girişimci firma olarak adlandırılmayacağını belirtmişlerdir. Girişimcilik yönelimi bir firmaya pazar odaklı bir davranış sergilemesini sağlayarak rakiplerinden farklılaşmasını sağlayan karar alma ve uygulamalarını içerir (Pehrsson, 2016). Girişimci duruşları olan firmaları; ¹risk alan, ²yenilikçi ve ³proaktif olarak özetleyen Covin & Slevin (1991), bu girişimci kuruluşları; yüksek riskli projeleri üstlenmeye istekli, fırsatların takibi konusunda cesur ve agresif, rakiplerin yanıt vereceği eylemleri başlatan ve genellikle yeni ürünlerin pazara sunulmasına öncülük eden organizasyonlar şeklinde tanımlamışlardır. Bu yönelim, pazarın tahakkümüne karşı koymak ve müşteriler tarafından yönlendirilmek yerine liderlik etmeyi gerektirir (Atuahene-Gima & Ko, 2001). Son olarak girişimcilik yönelimi, bir firmanın karar verme tarzlarının, yöntemlerinin ve uygulamalarının girişimcilik açısından ele alınmasını sağlar (Wiklund & Shepherd, 2005; Wiklund, Patzelt & Shepherd, 2009).

Girişimcilik yöneliminin boyutlarının sınıflandırılmasında yenilikçilik, risk alma ve proaktiflik boyutlarını Miller (1983) ve Covin & Slevin (1989) ortaya koymuş; bunlara ilaveten Lumpkin & Dess (1996) rekabetçi agresiflik ve otonomi boyutlarını yazına kazandırmıştır. Bu çalışma, mevcut yazına uygun olarak, girişimcilik yönelimini bir firmanın *yenilikçilik*, *risk alma* ve *proaktiflik* yönelimlerinin toplamı olarak görmektedir (Zahra & Garvis, 2000; Dimitratos, Lioukas & Carter, 2004; Wiklund & Shepherd 2005; Aloulou & Fayolle, 2005; Moreno & Casillas, 2008). Araştırmaya konu girişimcilik yöneliminin alt boyutları aşağıda detaylı bir şekilde tartışılmaktadır.

2.3.1.1. Yenilikçilik

Girişimcilik yöneliminin ilk alt boyutu olan yenilikçiliği kavramsallaştırmak için yenilik (inovasyon) kavramının tanımlanması gerekmektedir. Yenilik kavramı, girişimcilik yöneliminin merkezinde yer alır (Covin & Miller, 2014) ve başarılı işletmelerin sürdürülebilirliğinin temel koşullarından biridir (Renko, Carsrud & Brännback, 2009). Yenilik, bir firmanın süreç ve örgütsel yeniliklere olan bağlılığıyla birlikte yeni ürünler yaratma ve bunları pazara başarılı bir şekilde sunma kabiliyetini ifade eder (Zahra & Garvis, 2000). İnovasyon yalnızca yeni bilgi üretimi ve yenilik üretme becerisi değil, paydaşların ihtiyaçlarını da göz önünde bulundurarak örgütün bilgi, beceri ve örgütsel ağlarını birleştirmesini zorunlu kılar (Renko, Carsrud & Brännback, 2009; Mu ve ark., 2017).

Araştırmacılar yenilikçiliği, yeni fikirleri desteklemek; aynı zamanda yerleşik uygulamalardan veya teknolojilerden uzaklaşmak olarak tanımlamışlardır (Mu, vd., 2017). Bu uzaklaşma firmalar tarafından yenilikçilik boyutunun uygulanması neticesinde (yüksek seviyedeki teknolojik ve mal piyasasındaki yenilik) oluşan yeni pazar fırsatlarından faydalanmalarına imkan sağlar (Wiklund ve Shepherd, 2005). Lumpkin ve Dess (1996) yapılan çalışmaları inceleyerek firmaların yenilikçiliğini ölçmek için kullanılan yöntemlerden bazılarını tespit etmiştir. Yöneticilerin isteklilik düzeyi, araştırma-geliştirmeye kaynak ayrılması, insan kaynaklarının niteliği (uzman, mühendis, bilim adamı), yeni ürün ve hizmet tanıtımlarının sayısı veya ürün hattındaki değişiklikler vb. yenilikçiliğin değerlendirilmesinde kullanılan bazı yöntemlerdir.

2.3.1.2. Proaktiflik

Girişimci ve yeni kurulan firmalar, başarılarını etkileyen dış çevredeki fırsatlar ve tehditlerle yakından ilgilenirler (Lumpkin & Dess, 2015). İleriye dönük bir bakış açısına sahip proaktif firmalar, ortaya çıkan fırsatlardan yararlanarak öncü olma arzularını gösterirler (Wiklund & Shepherd, 2005). Kültürel değerlerin de önemli bir rol üstlendiği proaktiflik; çevresel fırsatlar takip edilerek firmanın tüm kaynaklarını kullanarak hedeflerine ulaşması sürecidir (Kreiser vd., 2010). Yenilikçi veya yeni girişim faaliyetlerinin eşlik ettiği ileriye dönük bir bakış açısı sunması (Lumpkin ve Dess 1996) ve girişimciliğin uygulama aşamasıyla ilgili olması proaktiflik boyutunu girişimcilik yönelimi için çok önemli bir noktaya taşımaktadır (Lee & Peterson, 2000).

Aloulou ve Fayolle' ye (2005) göre rakiplerin önüne geçmek için ¹agresif rekabetçi davranış sergilemek ve ²uygun iş fırsatları için örgütsel çaba, proaktifliğin iki temel özelliğidir. Bir diğer tanımda ise, proaktiflik, bir firmanın agresif pazar fırsatları arayışına ve sektöründe yenilikleri ilk uygulayan firmalardan biri olma çabaları bütünü olarak tanımlanmıştır (Zahra & Garvis, 2000). Böylelikle girişimci firmalar, çevrelerini proaktif ve kapsamlı bir şekilde inceler ve dışardan kaynaklanan yeniliklerden sürekli olarak etkilenirler (Wang, 2008).

Özetle girişimcilik yöneliminin önemli bir boyutu olan proaktiflik; inisiyatif olarak (Lumpkin & Dess, 1996) pazarda ilerleyen dönemlerde oluşması muhtemel istek ve ihtiyaçları tahmin ederek rakiplerine karşı ilk hamle avantajı yaratma durumunu tanımlar (Lyon, Lumpkin & Dess, 2000; Lumpkin & Dess 2015; Neneh & Van 2017; Mu ve ark., 2017).

2.3.1.3. Risk Alma

Girişimciliğin tanımları incelendiğinde risk alma istekliliğinin öne çıktığı görülmektedir (Lee & Peterson, 2000). Risk alma, bilinmezi göze alarak cesur adımlar atmayı, çok fazla borçlanmayı ve belirsiz ortamlardaki girişimlere önemli miktarda kaynak ayırmayı ifade etmektedir (Rauch vd., 2009). Başarısızlık maliyetinin yüksek olabileceği yatırımlara yönelme eğilimi ile ilişkilendirilen risk alma kavramı (Miller & Friesen, 1982); sonuçları öngörülemeyen projelere kaynak tahsis etmek ve şirketin deneyimlediği doğruları terk ederek bilinmeyene yönelme isteği olarak tanımlanabilir (Wiklund & Shepherd, 2005). Bu anlamda risk alan firmalar getirisi belirsiz olsa bile yenilikçi projeleri destekleme eğilimindedirler. Bu da firmalara pazar fırsatlarını önceden tanımlama ve bu fırsatlardan yararlanma olanağı sağlar (Zahra & Garvis, 2000)

Bireysel düzeyde yapılan araştırmalarda girişimcilerin önemli riskler aldığı fikrini destekleyen çok az kanıt bulunmuş ve girişimcilerin yöneticilerden farklı olmadığı, daha fazla risk almadığı görülmüştür. Yazındaki genel kanının aksine işaret eden bu durumun nedeni firmaların yönetim yapıları, örgütsel bağlamı vb. faktörlerin etkili olabileceğidir (Naldi vd., 2007).

Sonuç olarak Covin ve Slevin (1991) girişimci duruşa sahip firmaları risk alan, yenilikçi ve proaktif olarak nitelendirmişlerdir. Bu işletmelerin çok yüksek getiri şansı olan yüksek riskli projeleri üstlenmeyi isteyeceğini ifade ederek; söz konusu projeler ile risk almayı bağdaştırmıştır.

2.3.2. Pazar Yönelimi

Pazarlama kavramı, stratejik yönetim yazınında sıklıkla ele alınmakla birlikte uzun yıllar uygulamada yeterince önemsenmemiştir (Kohli & Jaworski, 1990). Bununla birlikte özellikle son yıllarda akademisyenler ve uygulayıcılar arasında pazarlama kavramı ve kavramın uygulanmasına yönelik güçlü bir ilgi oluşmaya başlamıştır (Kohli & Jaworski, 1990). Bu doğrultuda, 80'li yılların ortalarında kurulan Pazarlama Bilimi Enstitüsü pazarlama yöneliminin kavramlaştırılmasına ve bu yönelimin ölçülmesine yönelik çalışmaları desteklemiştir (Deshpandé & Farley, 2004). Ancak Van Raaij ve Stoelhorst (2008) yöneticileri pazar yönelimi hakkında bilgilendirmenin akademisyen ve uygulayıcıların pazar yönelimi farklı şekilde kavramsallaştırması ve bu alanda yeterince uygulama yapılmaması nedeniyle zor olduğunu ifade etmişlerdir.

Son otuz yıldır pazar yönelimi, pazarlama stratejisinin teori ve uygulama alanlarının merkezinde yer almıştır (Slater & Narver, 1994b). Benzer şekilde Deshpandé & Farley (2004), pazarlama anlayışına dayalı yönetim felsefesinin merkezinde pazar yönelimi kavramının yer aldığını ve uzun vadeli karlılığa katkı sağlayabileceğini öne sürmüşlerdir. Yazın incelendiğinde, "pazar yönelimi" pazarlama kavramının uygulanması anlamında kullanılmaktadır. Bu bağlamda pazar odaklı bir organizasyon, faaliyetleri açısından pazarlama kavramıyla tutarlıdır (Kohli & Jaworski, 1990).

Pazarlama yönelimi, firmaların organizasyonel hedefleri karşılarken müşteri beklenti ve ihtiyaçlarının temel alındığı bir yaklaşımı ifade etmektedir. (Miles & Arnold, 1991). Bu yönelim müşteriyi iş planlamasında ilk sıraya koymaya ilişkin değerleri ve inançları içeren organizasyonel düzeyde bir kültürün inşasını (Renko, Carsrud & Brännback, 2009) ve müşterileri anlama ve memnun etme konusunda üstün becerileri geliştirmeyi önceler (Day 1994).

Güçlü pazar yönelimine sahip firmalar, müşteri memnuniyetini kurumsal bir hedef olarak inandıklarından, müşteriler, müşterileri ihtiyaçlarını etkileyen faktörler ve müşteri memnuniyetini tesis eden unsurlar hakkında öğrenmeye öncelik verir (Baker ve Sinkula, 2009). Pazar yönelimine sahip firmaların, iç ve dış işbirliğini kullanarak müşteriler için üstün değer yaratan, rakiplerinden daha iyi performans gösteren ve nihayetinde daha fazla firma karı sağlayan bir organizasyon kültürünü benimsedikleri söylenebilir (Jiménez-Zarco, Torrent-Sellens, & Martínez-Ruiz, 2011). Diğer taraftan bir firmanın yeni ürün faaliyetleri ne derece pazar yönelimine sahip olduğuyula büyük ölçüde bağlantılıdır (Renko ve ark., 2009).

Narver ve Slater (1990: 21-22), pazar yöneliminin ¹*müşteri odaklılık*, ²*rakip odaklılık* ve ³*fonksiyonlar arası koordinasyon* olmak üzere üç temel davranışsal bileşenden meydana geldiğini belirtmektedir. Bileşenlerden ilk ikisi firmanın bilgi toplama faaliyetleri (dış çevrede neyi/nasıl algıladığı) üzerine yoğunlaşırken, son bileşen firmanın iç koordinasyon süreçlerine odaklanmaktadır (Özkaya vd. 2015)

2.3.2.1. Müşteri Odaklılık

Han ve ark. (1998) müşteri odaklı firmaları, müşterilerin açık ve örtülü ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik sürekli ve proaktif arayış içinde olan kuruluşlar olarak tanımlamaktadır. Bu türden firmaların müşterilerle bağ oluşturma ve bunu devam ettirme noktasında diğer firmalara kıyasla daha avantajlıdırlar. Zira bu sayede müşterilerden geri

bildirim olarak inovasyon süreçleri için girdi sağlamış olurlar (Zhou & Li, 2010; Renko ve ark., 2009).

Müşteri odaklılık, işletme sahipleri, yöneticiler, çalışanlar gibi diğer tüm paydaşların çıkarlarını göz ardı etmeden, uzun vadede karlı bir işletme geliştirme imkanı sunarken müşterinin çıkarlarını göz önünde bulundurmaya gerektirir (Deshpande, Farley & Webster, 1993). Kohli & Jaworski (1990), müşteri odaklılık kavramını pazar bilgisinin oluşturulması, yayılması ve bunlara yanıt verme üzerine kurarken; Narver & Slater (1990) bu kavramı, üstün değere sahip ürünler veya hizmetler yaratmak için müşteriye yeterince anlama ihtiyacı olarak tanımlamıştır.

2.3.2.2. Rakip Odaklılık

Pazar yöneliminin bir diğer alt bileşeni olan rakip odaklılık, hedef pazar hakkında bilgi edinme ve bunu işletme(ler) genelinde yayma ile ilgili tüm faaliyetleri kapsar (Narver & Slater, 1990; Sørensen, 2009). Kavram, firmanın kısa vadede rakiplerinin güçlü ve zayıf yönleri ile uzun vadede yetenekleri ve stratejileri hakkında derinlemesine bilgi sahibi olunması şeklinde tanımlanabilir (Narver & Slater, 1990; Kuada & Buatsi, 2005). Rekabet avantajı ve teknolojik gelişmeler konusunda farkındalık yaratılmasını önceleyen bu yönelim, müşteri ihtiyaçlarının karşılanması ve böylece fırsat ve tehditlere hızlı bir şekilde tepki verilmesine olanak sağlar (Narver & Slater, 1992; akt. Siguaw & Diamantopoulos, 1995).

Rakip odaklılık ve müşteri odaklılık kavramları genellikle birbirlerine zıt kavramlar (Deshpandé, Farley & Webster, 1993) olarak ele alınsa da örgütün bütününe ilgilendiren entegre yönelimlerdir (Lafferty & Hult, 2001). Rekabete odaklanan firmalar potansiyel rakipleri kendi pazarından çıkarmak için rekabet stratejilerini öncelediğinden, müşterileri ihtiyaç ve beklentilerini göz ardı etmektedirler (Sørensen, 2009). Bu nedenle firmaların bu iki yönelim arasından bir tanesi üzerine odaklanması daha olası karşılanmaktadır.

2.3.2.3. Departmanlar Arası Koordinasyon

Üçüncü davranışsal bileşen olan departmanlar arası koordinasyon çalışanlar dahil tüm firma kaynaklarının müşteriler için üstün değer yaratmak amacıyla etkili bir şekilde entegre edilmesini ifade eder (Narver & Slater, 1990). Deshpande ve ark. (1993) benzer şekilde departmanlar arası koordinasyonu, hedef müşteriler için üstün değer yaratmada

şirket kaynaklarının koordineli kullanımı olarak ifade etmişlerdir. Departmanlar arası koordinasyonun sağlanması, işlevsel alanların müşteri değer yaratma süreçlerini uyumlaştırılmasını ve fonksiyonlar arası bağımlılığın yaratılmasını gerektirir, böylece her alan diğerleriyle yakın işbirliği içinde kendi avantajını algılar. Bu açıdan etkili bir departmanlar arası koordinasyonun sağlanması departmanlarının birbirlerinin algı ve ihtiyaçlarına karşı duyarlı olmaları ile mümkün olabilecektir. Departmanlar arasında yeterli düzeyde koordinasyon olmadığında ise her bir fonksiyonel alanın diğer fonksiyonlardan izolasyonunun üstesinden gelmek için etkili savunuculuk ve liderliğe ihtiyaç vardır (Narver & Slater, 1990).

2.3.3. Teknoloji Yönelimi

Bu çalışmada incelenen son stratejik yönelim, teknoloji yönelimi, her geçen gün yazında daha fazla yer bulmaktadır. Özellikle 90'lı yılların başları ile birlikte teknolojik gelişmelere paralel olarak araştırmacıların dikkatini çeken teknoloji yönelimi diğer stratejik yönelimlerle birlikte çalışılmaya başlanmıştır. Teknoloji yönelimin temel varsayımı firma müşterilerinin üstün teknolojik ürün ve hizmetleri tercih ediyor olmalarıdır. Bu bakımdan teknoloji yönelimli firmalar kaynaklarını araştırma-geliştirmeye ayırmaya, aktif olarak yeni teknolojiler elde etmeye ve sofistike üretim teknolojilerini kullanmaya meyillidirler (Voss & Voss, 2000). Aynı zamanda teknoloji odaklı firmaların, yeni ürün geliştirebilecek düzeyde teknolojik alt yapıya sahip olmaları beklenir (Gatignon & Xuereb, 1997).

Teknoloji yönelimi çoğu zaman inovasyon yönelimi ile eş anlamlı kullanılmaktadır. Ancak Levy & Kuo (1991) yaptıkları çalışmada yenilik yöneliminin mutlaka yüksek teknolojik veya sofistike ürünler geliştirme ile ilgili olmadığı; teknoloji yöneliminin ise yüksek teknolojik uygulamalarının yoğun olduğu veya yüksek teknolojik ürünlerin geliştirildiği bir süreç olduğunu ortaya koymuşlardır (Gatignon & Xuereb, 1997). Başarılı yenilikçi firmalar teknolojik altyapılarını zenginleştirme noktasında kritik kaynaklarına yatırım yaparlar. Zira bu kaynaklarının zamanında ve yeterince geliştirilememesi firmalara yenilikçi ürün ve yüksek teknolojik ürün ya da hizmetlerin ortaya çıkarılmasında çeşitli zorluklar çıkaracaktır (Jeong, Pae & Zhou, 2006). Araştırmacılar bu türden bir teknolojik kapasitesin geliştirilmesinin ise yalnızca örgütsel destek ile mümkün olabileceğini ileri sürmüşlerdir.

Teknolojik yönelim ile birlikte anılan bir diğer konsept pazar yönelimidir. Her iki yönelim yeni fikirlere açıklığı teşvik etse de, pazar yönelimi müşteri ihtiyaçlarını daha iyi karşılayan fikirleri öncülerken, teknoloji yönelimi en son teknolojileri ürünlerin geliştirilmesini merkeze almaktadır (Zhou, Yim & Tse, 2005). Ancak yazında her iki yöneliminde özellikle inovasyon performansı ile ilişkili olduğunu kanıtlayan çalışmalar mevcuttur (Tutar, Nart & Bingöl, 2015; Tsou, Chen & Liao, 2014; Liu & Su, 2014; Mardiyono, 2018).

Gatignon & Xuereb, (1997) teknoloji yönelimini, dikkate değer bir teknolojik altyapıya sahip olma ve bunu yeni ürünlerin geliştirilmesinde kullanma becerisine ve iradesine yönelik yaklaşım şeklinde tanımlamışlardır. Diğer araştırmacılar ise teknoloji yönelimini, bir firmanın yeni teknolojileri kullanma ve ürünlerine entegre etme konusundaki açıklığını ve eğilimini tanımlayan bir yapı olduğunu ileri sürmüşlerdir (Chen ve ark., 2014; Lu Jin, Zhou & Wang, 2016). Teknoloji yönelimi, rekabet üstünlüğü elde etmenin günümüzdeki karşılığı olan büyüme ve yenilikçiliğin önemli bir kaynağı olarak anılmaktadır (Lee, Dedahanov & Rhee, 2015). Ancak stratejik yönetim alanında yapılan araştırmalar teknoloji yönelimin firma performansı üzerindeki etkisinin dolaylı olabileceği, firma kaynak ve yetkinlerinin aynı zamanda çevresel koşulların bahsedilen ilişkiyi şekillendirdiğini ortaya koymaktadır (bkz. Lee, Dedahanov & Rhee, 2015; Gao, Zhou & Yim, 2007; Kocak, Carsrud & Oflazoglu, 2017).

2.4. Performans

Performans işletmelerin stratejik karar alma süreçlerinin temel başarı ölçütü olarak sıklıkla karşımıza çıkmaktadır (Najib vd., 2017). Örgütsel performansın iyileştirilmesi, stratejik yönetimin özü olarak kabul edilir ve bu nedenle örgütsel çabalar bu konuya yoğunlaşmıştır (Tseng ve Lee, 2014). Yazında örgütsel performansın ne anlama geldiği ve nasıl ölçülmesi gerektiği konusunda bir fikir birliği olmayıp, örgütsel performans için farklı görüşler, tanımlar ve ölçümler sunulmuştur (Abu-Jarad, Yusof & Nikbin, 2010). Benzer şekilde Venkatraman & Ramanujam (1986) bu ihtilafların kullanılan terminoloji, kavramsal çerçeve ve analiz düzeyi noktasında ortaya çıktığını ileri sürmüşlerdir.

Masa'deh vd. (2018) performansı doğru kavramsallaştırmak için öncelikle örgüt ve performans kavramlarının ayrı ayrı ele alınması gerektiğini söyleyerek, performans kavramını “bir örgüt tarafından ulaşılmak istenen hedef veya bireylerin, grupların ve

örgütlerin etkinliğini” şeklinde tanımlamışlardır. Morgan (2012) ise iş performansının temel olarak firmaların faaliyette bulunmayı seçtiği pazarlardaki rekabet düzeyi tarafından yönlendirildiğini ve bunun da pazar payının yapısal özelliklerinin bir işlevi olduğunu vurgulamıştır. Bazı araştırmacılar, performans ile ilgili “etkinlik” (effectiveness) ve “etkililik/verimlilik” (efficiency) kavramlarını firma performansının iki temel göstergesi olarak ele almışlardır. Bu iki kavram arasındaki fark verimlilik “işin doğru yapılması” iken, etkinlik ise “doğru işlerin yapılması”dır (Drucker & Maciariello, 2008). Performans ise bu iki olgunun bütünü olarak ele alınmaktadır.

Yazında performansa yönelik farklı sınıflandırmalar yapılmıştır. Bu sınıflandırmalardan ilki öznel-nesnel performans ayrımıdır. Zulkifli & Perera (2011) öznel olanın firmanın genel performansı ile ilgili olduğunu, nesnel olanın ise finansal göstergelere odaklandığını ileri sürmüşlerdir. Buna ek olarak, Appiah-Adu & Singh (1998) öznel performansın rakiplerin performansını temel alan bir yaklaşım iken, nesnel performans daha ziyade mutlak göstergelere dayanan bir ölçümleme sürecini içerir. Nesnel finansal verilerin elde edilmesindeki zorluklardan dolayı bugüne kadar yapılan çalışmaların çoğunluğu iş performansının değerlendirilmesi sürecinde subjektif ölçülerin tercih etmişlerdir (Zulkifli & Perera, 2011).

Firma performansının ölçülmesine yönelik bir diğer ayrım ise finansal ve finansal olmayan performans ayrımıdır. Finansal performans satışlar, pazar payı, nakit akışı ve karlılık gibi finansal göstergeleri içerirken (Masa'deh vd., 2018; Najib vd., 2017); finansal olmayan performans mutlak göstergelerden ziyade hissedarların tatmini, örgütsel iletişim, stratejik performans ve bilgi yönetimi gibi uzun vadeli hedeflere yönelik bilgileri içerir (Lee, 2008). Araştırmacılar tek bir performans göstergesinin kullanılmasının yanıltıcı olabileceğini belirtmişlerdir. Al-Ansaari, Bederr & Chen (2015) finansal performansın somut veriler sağladığı ancak sınırlı olduğu; finansal olmayan göstergelerin ise somut olmadığı ancak çoğu zaman firmaların rakiplerine göre etkinliğinin daha zengin bir tanımını ortaya koyar.

Stratejik yönetim yazınında performans en sık çalışılan bağımlı değişkenlerden bir tanesi olup, genellikle *stratejik yönelimler* (Wiklund & Shepherd 2003; Baker & Sinkula, 2009; Gatignon & Xuereb, 1997; Ali, Leifu & Rehman, 2016; Slater & Narver, 2000; Raju, et al., 2000; Megicks & Warnaby, 2008; Al-Henzab, Tarhini & Obeidat, 2018; Sampaio, Hernández-Mogollón & Rodrigues, 2018), *dinamik yetenekler* (Fainshmidt vd., 2016; Wilden vd., 2013; Morgan vd., 2009; Helfat & Peteraf, 2009; Hou

& Chien, 2010) ve *çevresel değişkenler* (Wiklund & Shepherd, 2003; Wiklund, Patzelt, & Shepherd, 2009; Dess, Lumpkin & Covin, 1997; Gorondutse & Abdullah, 2017; Tilcsik, 2014; Goll & Rasheed, 2004) gibi birden çok yapı tarafından tahmin edilmeye çalışılmıştır. Mevcut araştırma ise KOBİ’lerde subjektif firma performansını dinamik yetenekler ve stratejik yönelimleri göz önünde bulundurarak değerlendirecektir.



BÖLÜM III

YÖNTEM

3.1. Teorik Çerçeve

Stratejik yönetim yazınında firma performansı farklı teorik yaklaşımlar kullanılarak açıklanmaya çalışılmıştır. Firmalarda sürdürülebilir rekabet avantajını ve dolayısıyla üstün performansını arzda esnek olmayan değerli kaynak ve yetkinliklere dayandıran kaynak temelli yaklaşım (Ray, Barney & Muhanna, 2004) bunlardan bir tanesidir. Teori rekabet üstünlüğünü sahip olunan kaynakların değerli, nadir, taklit edilemeyen ve ikame edilemez nitelikte olması ve bu kaynakların etkin yönetilmesine ilişkin bir takım yetkinliklere sahip olunması ile açıklamaktadır (Barney, 1991). Diğer bir ifade ile kaynak temelli yaklaşım rekabet üstünlüğünü sahip olunan kaynakların heterojenliği ile açıklamaktadır (Ferreira, Azevedo & Ortiz, 2011). Ancak rekabet üstünlüğünü yalnızca içsel süreçlerle açıklayan bu yaklaşım çeşitli eleştirilere de maruz kalmıştır. Zira bazı araştırmacılar üstün performans ile dışa dönüklük arasında bağların bulunduğu dair deneysel bulgular ortaya koymuşlardır (bkz. Van de Ven, Hudson & Schroeder, 1984; Fischer & Reuber, 2003).

Diğer taraftan araştırmanın firma performansını yalnızca firma kaynak ve yetkinliklerine dayalı değil aynı zamanda strateji süreçleri ve çevresel faktörlerle açıklıyor olması nedeniyle yapılandırmacı bir anlayışa da sahip olduğu söylenebilir. Yapılandırmacı yaklaşım, organizasyonlarda strateji, yapı, süreç ve çevrenin belirli unsurlarının konfigürasyonlar oluşturmak için bir araya gelme eğiliminde olduğunu savunur (Meyer, Tsui & Hinings, 1993). Teori, yapı, çevre ve süreçleri bir arada incelemesi nedeniyle görece daha kapsamlı bir bakış açısı sunmaktadır. Mevcut araştırmanın ise bu iki teorinin harmanlanması ile bütüncül bir perspektif ortaya koyması beklenmektedir.

3.2. Araştırma Tasarımı

Mevcut araştırmanın amacı KOBİ'lerde dinamik yetenekler ve stratejik yönelimlerin performans üzerindeki etkisinin incelenmesidir. Daha önce gerçekleştirilen çalışmalar farklı araştırma stratejilerini benimsemekle birlikte, bu çalışmanın bahsedilen yapılar arasında nedensellik ilişkilerini incelemesi sebebiyle nicel bir tasarıma sahip olduğu söylenebilir. Bu anlamda çalışmanın açıklayıcı bir nitelik taşıdığı ifade edilebilir.

Açıklayıcı çalışmalar, değişkenler arasındaki nedensellik ilişkilerinin keşfi yoluyla belirli bir olayın ardındaki mantığın ortaya çıkarılmasını ifade eder (Saunders & Lewis, 2012, p. 113).

Araştırmada veri toplama yöntemi olarak sıkça kullanılan yapılandırılmış anketler kullanılmıştır. Kullanılan ölçüm araçlarının geçerlilik ve güvenilirlikleri orjinal yayın da dahil olmak üzere bir çok çalışmada isptalanmıştır. Araştırmada kullanılan ölçüm araçlarının bir tanesi dışında tamamı orjinal dilden türkçeye çevrilmiştir. Bu ölçüm araçlarının neredeyse tamamının daha önceden türkçeye kazandırılmış olmakla birlikte karşılaşılan çeviri kalitesi problemi nedeniyle yukarıda bahsedilen prosedür gerçekleştirilmiştir. Uyarlaması yapılan ölçüm araçlarının geçerlilik ve güvenilirlik seviyeleri pilot çalışmada tespit edilmeye çalışılmıştır.

3.3. Ana Evren ve Örneklem

Bu çalışmanın ana evreni Türkiye’de faaliyetlerini sürdüren küçük ve orta ölçekli işletmelerdir. Araştırmaya konu firmalar 18.03.2022 tarihinde Resmi Gazete’de yayınlanarak yürürlüğe giren yönetmelikte yer alan tanıma göre seçilmiştir. Bu yönetmelik KOBİ’leri aşağıdaki şekilde tanımlamıştır (KOSGEB, 2022, s.2):

- a) Mikro işletme: On kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı veya mali bilançosundan herhangi biri beş milyon Türk Lirasını aşmayan işletmeler.
- b) Küçük işletme: Elli kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı veya mali bilançosundan herhangi biri elli milyon Türk Lirasını aşmayan işletmeler.
- c) Orta büyüklükteki işletme: İkiyüzelli kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı veya mali bilançosundan herhangi biri iki yüz elli milyon Türk Lirasını aşmayan işletmeler.

Mevcut çalışma bahsedilen kriterleri dikkate alarak Adana ilinde faaliyet gösteren KOBİ’lerde uygulanmıştır. Bu kapsamda Adana Sanayi ve Ticaret Odasının verilerine göre 23 ana faaliyet alanında toplam 1915 firma kayıtlı olup; genellikle bu firmaların orta ve düşük teknoloji sektörlerinde faaliyet yürüttükleri raporlanmıştır. Bu doğrultuda faaliyet kodlarına (NACE) göre çoğunlukla orta-düşük teknoloji sektöründeki altı faaliyet alanında (tekstil, plastik, makine, kauçuk, kimya, metal) 326 firma incelenmiştir. Bu altı faaliyet alanının belirlenmesinde veriye ulaşılabilirlik kriteri dikkate alınmıştır. Zira

belirlenen altı sektördeki toplam firma sayısı (714 firma) toplam faaliyet yürütenlerin neredeyse yarısına denk gelmektedir.

3.4. Verilerin Toplanması

Araştırmanın verileri yapılandırılmış anketlerin yöneticiler ile yüz yüze görüşmeler vasıtasıyla elde edilmiştir. İncelenen her bir firmada tek bir yönetici ile görüşülmüştür. Bahsedilen görüşmeler firmaların yönetim merkezlerinde yapılmıştır. Görüşülen yöneticilerin firma sahibi, üretim ya da pazarlama departmanı yöneticisi olması tercih edilmiştir. Bu şekilde bir tercih yapılmasının en temel sebebi ise bu yöneticilerin firma stratejileri hakkında daha detaylı bilgiye sahip olabilecekleri varsayımıdır. Yüz yüze görüşme ile toplamda 330 firmaya ulaşılmış, yöneticilerine ulaşılamayan 50 firmaya ise anketler çevrimiçi olarak gönderilmiştir. Toplamda 12 firmadan geri dönüş sağlansa da geri dönen formların çoğunlukla boş ya da yüzeysel olarak dolduruldukları tespit edilmiştir. Bu nedenle çevrimiçi olarak elde edilen bu formlar analize dahil edilmemiştir.

Araştırmanın amaçları doğrultusunda katılımcılara ait demografik özellikler örgütsel düzeyde bilgileri içermektedir. Katılımcılara ve incelenen firmalara ait özellikler aşağıdaki tabloda sunulmuştur.

Tablo 1.

Katılımcılara Ait Demografik Bilgiler

	(n=326)	Sıklık (f)	Yüzde
Cinsiyet	Erkek	189	58
	Kadın	137	42
Yaş	18-25	4	1.2
	26-33	61	18.7
	34-41	144	44.2
	42-49	83	25.5
	50 ve üzeri	34	10.4
Eğitim Durumu	Lise	80	24.5
	Yüksek Okul	45	13.8
	Lisans	186	57.1
	Yüksek Lisans	15	4.6
Unvan	Sahibi ya da Kurucu	46	14.1

	Genel Müdür	46	14.1
	Üst Kademe Yönetici	138	42.3
	Orta Kademe Yönetici	96	29.5
Çalışılan Bölüm	Üretim	154	47.2
	Pazarlama-Satış	172	52.8
Bu İşletmedeki Çalışma Süresi	1-5 yıl	117	35.8
	6-10 yıl	138	42.3
	11-15 yıl	49	15.0
	16-20 yıl	11	3.3
	21 ve üzeri	10	3.07
Toplam Çalışma Süresi	1-5 yıl	29	8.9
	6-10 yıl	115	35.3
	11-15 yıl	81	24.8
	16-20 yıl	44	13.5
	21 ve üzeri	57	17.5
İşletme Türü	Aile İşletmesi	29	8.9
	Şahıs İşletmesi	98	30.1
	Ortaklık	120	36.8
	Holdinge Bağlı İşletme	79	24.2
Faaliyet Gösterilen Sektör	Tekstil	78	24.0
	Plastik	50	15.3
	Makine	60	18.4
	Kauçuk	50	15.3
	Kimya	41	12.6
	Metal	47	14.4
Faaliyet Alanı Sınırları	Bölgesel	19	5.8
	Ulusal	159	48.8
	Uluslararası	148	45.4
İşletme Kuruluş Yılı	1-10 yıl	87	26.6
	11-20 yıl	114	35.0
	21-30 yıl	83	25.5
	30 ve üzeri	42	12.9
Çalışan Sayısı	Küçük Ölçekli	83	25.5
	Orta Ölçekli	243	74.5

3.5. Ölçüm Araçları

Araştırmanın amaçları doğrultusunda aralarındaki ilişkilerin incelendiği yedi yapıya ilişkin ölçüm aracı kullanılmıştır. İncelenen yapılar: performans (PERF), dinamik yetenekler (DYET), pazar yönelimi (PY), girişimcilik yönelimi (GY), teknoloji yönelimi (TY), heterojenlik (H) ve sektörel koşulların uygunluğu (SKU)'dur. Ölçüm araçlarının hangi kaynaklardan alındığı, iç tutarlılık düzeyleri, alt boyutları ve maddelere ilişkin bilgiler aşağıda detaylı bir şekilde raporlanmıştır.

3.5.1. Performans Ölçeği

Mevcut araştırma firma performansını sekiz (8) sorudan oluşan iki boyutlu (büyüme & karlılık) bir yapı kullanarak ölçmeye çalışacaktır. **Beş (5) ifadeden oluşan karlılık boyutu Venkatraman (1989); üç (3) ifadeden oluşan büyüme boyutu ise Omerzel ve Antončič'ten (2008) uyarlanmıştır. Karlılık ölçeğinin iç tutarlılık düzeyine ilişkin bilgiler orijinal çalışmada raporlanmazken; büyüme ölçeğinin her bir maddesi için ayrı güvenirlik katsayıları belirtilmiştir.** Yanıtlar, 1- kesinlikle katılmıyorum ile 5- kesinlikle katılıyorum arasında değişen 5'li Likert ölçeği kullanılarak toplanmıştır. Performans ölçeğine ilişkin maddeler Tablo 2'de özetlenmiştir.

Tablo 2.

Performans Ölçeği Maddeleri

Performans Ölçeği		
Büyüme	PB1	Rakiplere kıyasla son üç yıldaki çalışan sayısı
	PB2	Rakiplere kıyasla son üç yıldaki satışlar
	PB3	Rakiplere kıyasla son üç yıldaki pazar payı
Karlılık	PK1	Rakiplere kıyasla net kar durumu
	PK2	Rakiplere kıyasla finansal likidite durumu
	PK3	Rakiplere kıyasla yatırımın karlılığı
	PK4	Yatırımın karlılığından duyulan memnuniyet
	PK5	Satış karlılığından duyulan memnuniyet

3.5.2. Dinamik Yetenekler Ölçeği

Araştırmada kullanılan bir diğer yapı, dinamik yetenekler, on dokuz (19) ifade ve dört alt boyuttan oluşan bir enstrüman vasıtasıyla ölçülmeye çalışılacaktır. Pavlou ve El Sawy (2011) tarafından geliştirilen ve bileşik güvenirlik katsayısı 0.91 olarak raporlanan ölçeğin boyutları: algılama yeteneği (DAY), öğrenme yeteneği (DOY), bütünleştirme yeteneği (DBY) ve son olarak koordinasyon yeteneğidir (DKY). Katılımcılar *1- kesinlikle katılmıyorum* ile *5- kesinlikle katılıyorum* arasında değişen 5'li Likert ölçeği vasıtasıyla cevaplarını sunmuşlardır. D aracının maddeleri aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 3.

Dinamik Yetenekler Ölçeği Maddeleri

Dinamik Yetenekler Ölçeği		
Algılama Yeteneği	DAY1	Yeni iş fırsatlarını belirlemek amacıyla faaliyet çevremizi sık sık gözden geçiririz.
	DAY2	İş çevremizdeki değişikliklerin müşterilerimiz üzerindeki olası etkilerini düzenli olarak gözden geçiririz.
	DAY3	Ürün geliştirme çabalarımızı müşteri beklentilerine uygun olması noktasında sürekli gözden geçiririz.
	DAY4	Ürün yeniliği ve mevcut ürünlerin geliştirilmesi noktasında yeni fikirlere oldukça fazla zaman ayırırız.
Öğrenme Yeteneği	DOY1	Yeni enformasyon ve bilgileri tespit etmek, değerlerini belirlemek ve bünyemize aktarmak için etkili çalışma yöntemlerimiz vardır.
	DOY2	Yeni enformasyon ve bilgilerin içselleştirilmesine yönelik uygun çalışma yöntemlerimiz vardır.
	DOY3	Mevcut enformasyonun yeni bilgiye dönüştürülmesi konusunda başarılıyız.
	DOY4	Mevcut bilgileri kullanarak yeni ürün yaratma konusunda başarılıyız.
	DOY5	Ürün geliştirme potansiyeli taşıyan yeni bilgilerin geliştirilmesi konusunda başarılıyız.
Bütünleştirme Yeteneği	DBY1	Çalışanlarımız takım çalışmalarına bireysel katkı sağlama konusunda isteklidir.
	DBY2	Çalışanlar birbirlerinin görev ve sorumluluklarını iyi bilirler.
	DBY3	Bireyler takımlarındaki çalışanlardan hangilerinin işe yönelik özel bilgi ve becerilere sahip olduğunu bilirler.
	DBY4	Değişen koşullara uyum sağlamak adına eylemlerimizi dikkatli bir şekilde ilişkilendiririz.
	DBY5	Ekip üyeleri faaliyetlerini başarılı bir şekilde ilişkilendirirler.
Koordinasyon Yeteneği	DKY1	İşletmemizdeki bölümlerin (departman) çalışmalarının birbirleriyle uyumlu olmasını sağlarız
	DKY2	İşletmemizdeki bölümlerin kaynakları (örneğin. enformasyon. raporlar vb.) kendi içinde uygun biçimde tahsis etmesini sağlarız.
	DKY3	İşletme çalışanlarımız işleriyle ilgili bilgi ve yetkinliklerine göre görevlendirilirler.
	DKY4	İşletme çalışanlarımızın uzmanlıklarıyla iş süreçlerinin uyumlu olmasını sağlarız.
	DKY5	Genel anlamda, çalışanlar arasında iyi derecede eşgüdüm (koordinasyon) vardır.

3.5.3. Stratejik Yönelimler

Stratejik yönelimler yazında birden çok boyutu içeren bir üst yapı olarak ele alınmıştır. Önceki çalışmalar öğrenme yönelimi, müşteri yönelimi, girişimcilik yönelimi, pazarlama yönelimi, inovasyon yönelimi, teknoloji yönelimi gibi bir çok stratejik yönelimi birarada ya da ayrı ayrı kullanmışlardır. Bu çalışmada ise araştırmanın amaçları doğrultusunda girişimcilik yönelimi (GY), pazar yönelimi (PY) ve teknoloji yönelimi (TY) kullanılacaktır. Araştırmada kullanılan boyutların ölçümlemesi farklı araştırmalardan elde edilen uygun enstrumanların kullanılması yoluyla gerçekleştirilecektir.

3.5.3.1. Pazar Yönelimi Ölçeği

Deshpandé ve Farley (1998) tarafından geliştirilen pazar yönelimi ölçeği tek boyut ve on (10) ifadeden oluşmaktadır. Ölçeğin Cronbach alpha değeri 0.88 düzeyinde raporlanmıştır. Yanıtlar, 1- *kesinlikle katılmıyorum* ile 5- *kesinlikle katılıyorum* arasında değişen 5'li Likert ölçeği kullanılarak toplanmıştır. Pazar yönelimi ölçeğine ilişkin maddeler *Tablo 4*’de sunulmuştur.

Tablo 4.

Pazar Yönelimi Maddeleri

Pazar Yönelimi Ölçeği		
Pazar Yönelimi	PY1	İşletme hedeflerimiz öncelikli olarak müşteri memnuniyeti temelinde şekillenir.
	PY2	Müşteri ihtiyaçlarının karşılanmasına yönelik bağlılık ve yönelim düzeyimizi sürekli olarak gözden geçiririz.
	PY3	Başarılı ve başarısız müşteri deneyimleri tüm işletme birimlerinde özgürce konuşulabilir.
	PY4	Rekabet avantajı sağlamaya yönelik stratejimiz müşteri ihtiyaçlarının anlaşılmasına dayanır.
	PY5	Müşteri memnuniyetini sistematik bir şekilde sık sık ölçeriz.
	PY6	Müşteri hizmetlerinin değerlendirilmesine yönelik düzenli ve standart ölçütlerimiz vardır.
	PY7	Rakiplerimize kıyasla daha fazla müşteri odaklıyız.
	PY8	Yaptığımız işin öncelikle müşteriye hizmet etme gayesi taşıdığına inanırım.
	PY9	Ürün ve hizmetlerimizin kalitesini değerlendirmek için yılda en az bir kez son kullanıcılara yönelik araştırma yaparız.
	PY10	Müşteri memnuniyetine ilişkin veriler tüm seviyelerdeki işletme birimlerine düzenli olarak iletilir.

3.5.3.2. Girişimcilik Yönelimi Ölçeği

Hughes ve Morgan (2007) tarafından geliştirilen girişimcilik yönelimi ölçeği risk alma (GYR), yenilikçilik (GYI) ve proaktiflik (GYP) olmak üzere üç alt boyuttan oluşmaktadır. Her boyut üç (3) ifade olmak üzere, yapı toplamda dokuz (9) ifadeden oluşmaktadır. Orijinal çalışmada güvenirlik düzeyleri alt boyutlar dikkate alınarak raporlanmış; risk alma boyutunun güvenirlik katsayısı 0.77, yenilikçilik boyutunun güvenirlik katsayısı 0.81 ve proaktiflik boyutunun güvenirlik katsayısı 0.75 düzeyindedir. Yanıtlar 1- kesinlikle katılmıyorum ile 5- kesinlikle katılıyorum arasında değişen 5'li Likert ölçeği kullanılarak toplanmıştır. Ölçeğe yönelik bilgiler Tablo 5’de özetlenmiştir.

Tablo 5.

Girişimcilik Yönelimi Maddeleri

Girişimcilik Yönelimi Ölçeği		
Risk Alma	GYR1	İşletmemizde “risk alma” kavramı çalışanlar tarafından olumlu algılanır.
	GYR2	İşletme çalışanları yeni fikirlere istinaden hesaplanmış riskler almaları için cesaretlendirilirler.
	GYR3	İşletmemiz yeni fırsatların yakalanması noktasında araştırma ve denemeler yapılmasına önem verir.
Yenilikçilik	GYI1	İşletmemizde sürekli iyileştirmeler ve yenilikler gerçekleştiririz.
	GYI2	İşletmemiz çalışma yöntemlerinde yaratıcıdır.
	GYI3	İşletmemiz işlerin yapılmasına yönelik yeni yollar arar.
Proaktiflik	GYP1	İşletmemiz hemen hemen her durumda öncü olmaya çalışır (örneğin, rakiplerimiz karşısında, ortak projelerde).
	GYP2	Fırsatları belirleme konusunda oldukça yetenekliyizdir.
	GYP3	Genel olarak öncelikle biz eyleme geçeriz sonra diğer işletmeler karşılık verirler.

3.5.3.3. Teknoloji Yönelimi Ölçeği

Ettlie (1983) tarafından geliştirilen ölçek daha sonra Salavou, Baltas, ve Lioukas (2004) tarafından uyarlanmış; orijinal çalışmada ölçeğin Cronbach alpha katsayısı 0.78 olarak raporlanmıştır. Ölçüm aracı beş (5) maddeden oluşan tek boyutlu bir yapı olarak karşımıza çıkmaktadır. Yanıtlar, 1- kesinlikle katılmıyorum ile 5- kesinlikle katılıyorum arasında değişen 5'li Likert ölçeği kullanılarak toplanmıştır. Ölçeğe ilişkin maddeler Tablo 6’da verilmiştir.

Tablo 6.

Teknoloji Yönelimi Maddeleri

Teknoloji Yönelimi Ölçeği		
Teknoloji Yönelimi	TY1	Bu işletmenin politikası her zaman mevcut olan en güncel üretim teknolojisini benimsemektir.
	TY2	İşletmemiz sektörde yeni yöntem ve teçhizatları ilk deneyen işletme olma geleneğine ve itibarına sahiptir.
	TY3	Yeni ürün geliştirme konusunda sektörümüzdeki pek çok firmadan daha fazla harcama yaparız.
	TY4	Üretimde en nitelikli personelleri istihdam etmek için ekstra kaynaklar (örneğin. zaman. para) tahsis ederiz.
	TY5	Teknolojik gelişmelerin tahminine yönelik ekstra kaynaklar (örneğin, zaman. para) tahsis ederiz.

3.5.4. Heterojenlik Ölçeği

Heterojenlik, Miller & Friesen (1983) tarafından geliştirilen ve Sabherwal & King (1992) tarafından düzenlenen üç ifadeden oluşan bir enstrüman kullanılarak ölçümlenmeye çalışılmıştır. Türkçe uyarlaması Elbelbessi (2018) tarafından yapılan ölçek küçük düzeltmeler yapılarak kullanılmıştır. Miller & Friesen (1983) yaptıkları çalışmada heterojenliği çevresel değişkenlerden biri olarak ele almış, ölçeğin iç tutarlılık katsayısını 0.84 olarak raporlamıştır. Sabherwal & King (1992) ise ölçeğin iç tutarlılık katsayısını 0.81 olarak tespit etmişlerdir. Ancak Elbelbessi'nin (2018) uyarladığı ölçüm aracının güvenirlik katsayısı 0.51 olarak raporlanmıştır. Katılımcıların yanıtları 1- kesinlikle katılmıyorum ile 5- kesinlikle katılıyorum arasında değişen 5'li Likert ölçeği kullanılarak toplanmıştır. Heterojenlik ölçeğine ilişkin maddeler Tablo 7'de özetlenmiştir.

Tablo 7.

Heterojenlik Ölçeği Maddeleri

Heterojenlik Ölçeği		
Heterojenlik	H1	Faaliyet gösterdiğimiz sektörde, müşterilerin satın alma alışkanlıkları arasında önemli düzeyde çeşitlilik vardır.
	H2	Faaliyet gösterdiğimiz sektörde, işletmeler arasında rekabet stratejileri açısından önemli düzeyde çeşitlilik vardır.
	H3	Faaliyet gösterdiğimiz sektörde, işletmelerin ürettiği ürün grupları arasında önemli düzeyde çeşitlilik vardır.

3.5.5. Sektörel Koşulların Uygunluğu Ölçeği

Sektörel koşulların uygunluğu ölçeği tek boyut ve altı ifadeden oluşmaktadır. Ancak bu çalışmada ifadelerden dört tanesi kullanılmıştır. Bunun temel sebebi çıkarılan iki ifadenin araştırmanın bağlamsal koşullarıyla uyuşmamasıdır. Dess ve Beard (1984)'ten adapte edilen ölçme aracının güvenirlik katsayısı 0.81 düzeyinde raporlanmıştır. Katılımcıların yanıtları 1- *kesinlikle katılmıyorum* ile 5- *kesinlikle katılıyorum* arasında değişen 5'li Likert ölçeği kullanılarak toplanmıştır. Sektörel koşulların uygunluğunu ölçmek için kullanılan enstrümanın maddeleri *Tablo 8*'de sunulmuştur.

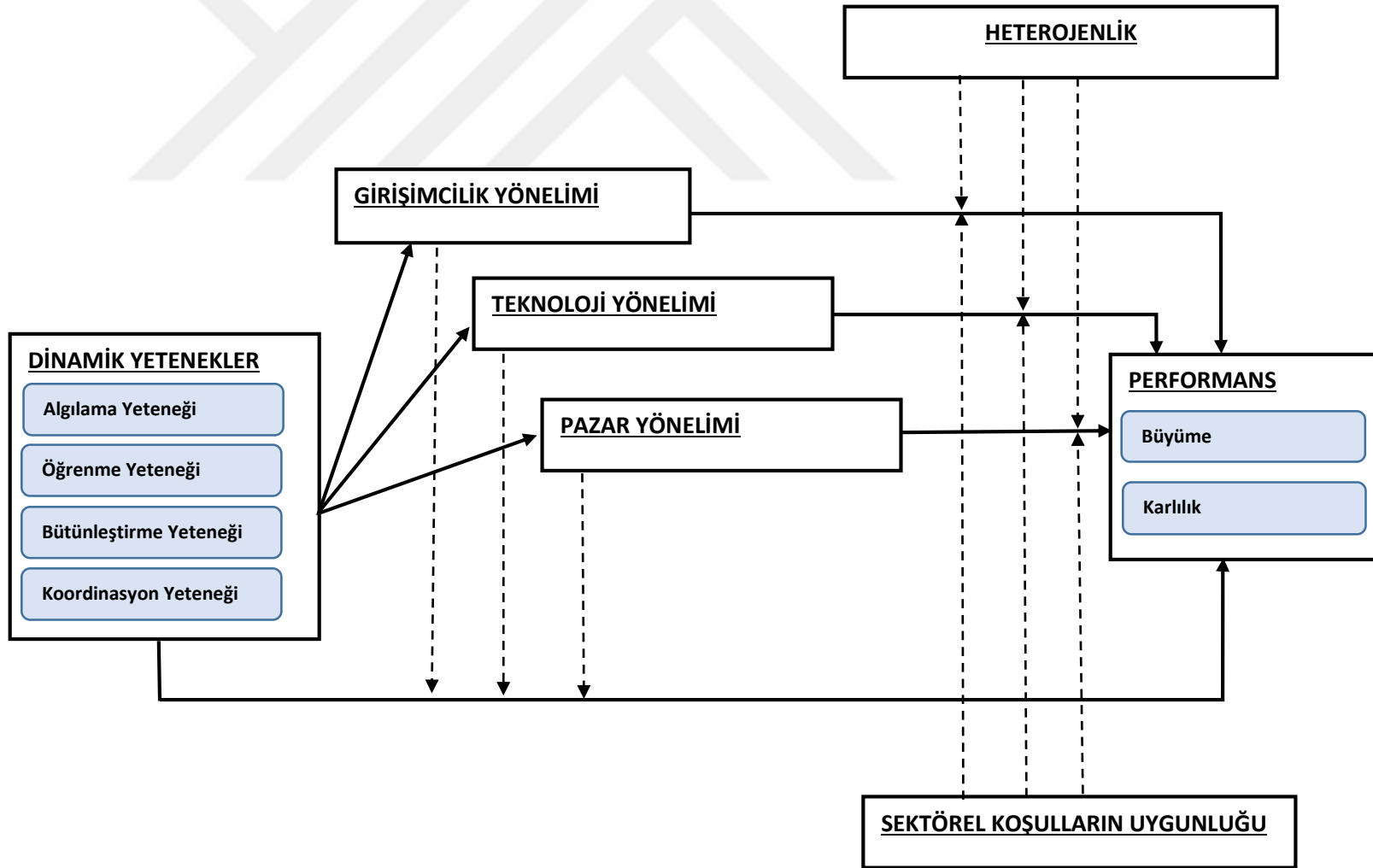
Tablo 8.

Sektörel Koşulların Uygunluğu Maddeleri

Sektörel Koşulların Uygunluğu Ölçeği		
Sektörel Koşulların Uygunluğu	SKU1	Sektörün toplam satış büyüklüğü
	SKU2	Sektörün yarattığı istihdam
	SKU3	Sektörde faaliyet gösteren firma sayısı
	SKU4	Sektördeki firmaların yarattığı katma değer büyüklüğü

3.6. Araştırma Modeli

Sürdürülebilir rekabet üstünlüğünün firmaların sahip oldukları kaynak ve yetkinliklere dayandıran (Barney, Wright & Ketchen, 2001) kaynak temelli **yaklaşımını** referans alan bu çalışma, KOBİ'lerde firma performansını açıklamak amacıyla dinamik yetenekleri ve stratejik yönelimleri incelemek üzere yola çıkmıştır. Yapılandırmacı yaklaşıma göre örgütsel özellikler, strateji ve çevresel özellikler aynı anda ve ortak ele alınması gereken konular olduğundan (Wiklund & Shepherd, 2005) çalışma ayrıca çevrenin iki özelliğini de incelemektedir: Heterojenlik ve sektörel koşulların uygunluğu. Zira dinamik bir çevrede faaliyet gösteren küçük firmaların gerekli sermayeye eriştiklerinde iç fırsatlardan daha fazla yararlanma ve kaynakları daha etkin kullanmaya meyilli olacaklarından performanslarının daha üstün olacağı düşünülebilir (Wiklund & Shepherd, 2005). Bu açıdan araştırma firma performansını açıklamaya çalışan oldukça kapsayıcı bir bakış açısını ortaya koymaktadır. Araştırmanın amaçları doğrultusunda oluşturulan teorik model *Şekil 1* 'de sunulmuştur.



Şekil 1. Araştırma Modeli

3.7. Hipotezlerin Geliştirilmesi

Araştırma modelinde görüleceği üzere mevcut araştırma KOBİ'lerin sahip oldukları kaynak ve yetkinliklerin performansa etkisinin endüstri çevresini de dikkate alarak incelemektedir. Bu kapsamda araştırmada ileri sürülen hipotezler mevcut yazından hareketle geliştirilecektir.

3.7.1. Dinamik Yetenekler ve Performans İlişkisi

Dinamik yetenekler (DYET) strateji yazınında firmaların üstün performanslarını sürdürebilmeleri açısından önemli bir unsur olarak kabul edilmektedir (Wilden vd., 2013; Fainshmidt vd., 2016). Bu durumun altında yatan temel varsayım dinamik yeteneklerin sıradan yetenekleri geliştirmesi (Zollo ve Winter, 2002), gelecekte yeni kaynaklar edinilebilmesi ve problem çözebilme kabiliyeti kazandırmasıdır (Danneels, 2015). Dinamik yetenekler ve performans arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmacılar Fainshmidt vd., (2016); Wilden vd., (2013); Morgan vd., (2009); Helfat vd., (2009); Hou & Chien (2010) dinamik yeteneklerin performans üzerinde olumlu etkisi olduğunu vurgulamışlardır. Bazı araştırmacılar ise bahsedilen ilişkinin çevresel koşullarca şekillendirildiğine yönelik bulgular raporlamışlardır. Örneğin Sarkar, Coelho & Maroco (2016) dinamik yeteneklerin performans üzerindeki etkisinin çevrenin dinamik ve karmaşık olduğu durumlarda ortaya çıktığını ifade etmişlerdir. Ayrıca sonuçları bakımından sınırlı sayıda araştırmanın dinamik yeteneklerin alt boyutları ile performans arasındaki ilişkiyi inceledikleri görülmektedir (bkz. Hernández-Linares vd., 2021; Najib vd., 2017). Bu yönde yapılan çalışmaların yazına katkısı dinamik yeteneklerin tüm boyutlarının performans açısından eşit düzeyde önemli olmadıklarını ortaya koymalarıdır. Mevcut araştırmada bu varsayımdan hareketle dinamik yetenekler-performans ilişkisini alt boyutları dikkate alarak incelemektedir. İlgili hipotezler aşağıda sunulmuştur:

H1. *Dinamik yetenekler ile performans arasında pozitif bir ilişki vardır.*

H1a. *Algılama yeteneği ile performans arasında pozitif bir ilişki vardır.*

H1b. *Öğrenme yeteneği ile performans arasında pozitif bir ilişki vardır.*

H1c. *Bütünleştirme yeteneği ile performans arasında pozitif bir ilişki vardır.*

H1d. *Koordinasyon yeteneği ile performans arasında pozitif bir ilişki vardır.*

3.7.2. Dinamik Yetenekler ve Stratejik Yönelimler Arasındaki İlişkiler

Stratejik yönetim yazınında ilgi çekmeye başlayan bir diğer konu ise stratejik yönelimler-dinamik yetenekler arasındaki ilişkidir. Her iki değişkeninde performans ile ilişkisinin ampirik bulgularca yeterince desteklenememiş olması, yapıların performans ile ilişkilerinin dolaylı olabileceğine işaret etmektedir. Bu durum bu iki yapının rekabet üstünlüğü ve üstün performans noktasında birbirini tamamlayıcı nitelikte olabileceğine işaret etmektedir. Zira bazı araştırmacılar firma performansını açıklarken her iki yapıyı da göz önünde bulundurmuşlardır (örn. Menguc & Auh, 2006; Jantunen et al., 2005; Ferreira, Azevedo & Ortiz, 2011; Hernández-Linares vd., 2021). Bahsedilen değişkenlerin birbirleriyle de ilişkili olabileceği düşünülse de, aralarındaki neden-sonuç ilişkisini açıklayan çalışmalar oldukça sınırlıdır. Bu durum ise dinamik yeteneklerin mi strateji yönelimlerini güçlendirdiğini, yoksa stratejik yönelimlerin mi dinamik yeteneklere katkı sağladığı sorusunu akıllara getirmektedir. Menguc & Auh (2006) çalışmalarında pazar yöneliminin dinamik yeteneklerin ortaya çıkmasına katkı sağladığını ortaya koymuşlardır. Diğer taraftan Hernández-Linares ve ark. (2021) bahsedilen ilişkiyi tersten ölçmüş ve dinamik yeteneklerin bazı alt boyutları ile pazar yönelimi arasında pozitif anlamlı ilişki olduğunu belirtmiştir. Bu çalışmada ise dinamik yeteneklerin alt boyutları ile birlikte stratejik yönelimler üzerindeki etkisine bakılacaktır. İlgili hipotezler aşağıda listelenmiştir:

H2. *Dinamik yetenekler ile pazar yönelimi arasında pozitif bir ilişki vardır.*

H2a. *Algılama yeteneği ile pazar yönelimi arasında pozitif bir ilişki vardır.*

H2b. *Öğrenme yeteneği ile pazar yönelimi arasında pozitif bir ilişki vardır.*

H2c. *Bütünleştirme yeteneği ile pazar yönelimi arasında pozitif bir ilişki vardır.*

H2d. *Koordinasyon yeteneği ile pazar yönelimi arasında pozitif bir ilişki vardır.*

H3. *Dinamik yetenekler ile girişimcilik yönelimi arasında pozitif bir ilişki vardır.*

H3a. *Algılama yeteneği ile girişimcilik yönelimi arasında pozitif bir ilişki vardır.*

H3b. *Öğrenme yeteneği ile girişimcilik yönelimi arasında pozitif ilişki vardır.*

H3c. *Bütünleştirme yeteneği ile girişimcilik yönelimi arasında pozitif bir ilişki vardır.*

H3d. *Koordinasyon yeteneği ile girişimcilik yönelimi arasında pozitif bir ilişki vardır.*

H4. *Dinamik yetenekler ile teknoloji yönelimi arasında pozitif bir ilişki vardır.*

H4a. *Algılama yeteneği ile teknoloji yönelimi arasında pozitif bir ilişki vardır.*

H4b. *Öğrenme yeteneği ile teknoloji yönelimi arasında pozitif bir ilişki vardır.*

H4c. *Bütünleştirme yeteneği ile teknoloji yönelimi arasında pozitif bir ilişki vardır.*

H4d. *Koordinasyon yeteneği ile teknoloji yönelimi arasında pozitif bir ilişki vardır.*

3.7.3. Pazar Yönelimi ve Performans Arasındaki İlişki

Firma performansı ile ilişkisi incelenen il stratejik yönelim pazar yönelimidir (PY). Yapılan çalışmalar pazar yöneliminin performans üzerinde pozitif etkisi olduğunu ortaya koymuştur (Chang & Chen, 1998; Slater & Narver, 2000; Raju, vd., 2000; Haugland, Myrtveit, & Nygaard, 2007; Megicks & Warnaby, 2008; Al-Henzab, Tarhini & Obeidat, 2018; Sampaio, Hernández-Mogollón & Rodrigues, 2018). Pazar yöneliminin müşteri ihtiyaçlarını tanımlamak ve onlar için üstün değer yaratmaya odaklı davranışlar bütünü (Narver & Slater, 1990) olarak tanımlanması bahsedilen bulguları açıklar niteliktedir. Buna rağmen bazı araştırmacılar bahsedilen yapılar arasında ilişki olmadığını tespit etmişlerdir (Caruana, Pitt, & Ewing, 2003; Nwokah, 2008). Bamfo & Kraa (2019) ise yapıyı çok boyutlu olarak ele almış, bu boyutlardan yalnızca müşteri yönelimini performans ile ilişkili bulmuştur. Tüm bunlar ışığında mevcut araştırma aşağıda belirtilen hipotezi test edecektir:

H5. *Pazar yönelimi ile performans arasında pozitif bir ilişki vardır.*

3.7.4. Girişimcilik Yönelimi ve Performans Arasındaki İlişki

Performans ile ilişkisi incelenen bir diğer stratejik yönelim girişimcilik yönelimidir (GY). Yazında bahsedilen ilişki için çelişen bulgular ortaya çıkmakla birlikte, genel kanı girişimcilik yönelimin performans üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğudur (Hult, Snow, & Kandemir, 2003; Wiklund & Shepherd 2003; Baker & Sinkula, 2009; Kemelgor, 2002). Bazı araştırmacılar ise incelenen fenomenler arasında anlamlı bir ilişkiye ulaşamamışlardır (George, Robley Wood & Khan, 2001; Tang & Tang, 2012). Diğer araştırmacılar ise daha detaylı sonuçlar ortaya koymak adına girişimcilik yöneliminin alt boyutlarını performans ile ilişkilendirmişlerdir. Kraus vd., (2012) ekonomik kriz dönemlerinde girişimcilik yöneliminin alt boyutları ve performans ilişkisini incelemiş, alt boyutlardan proaktifliğin piyasa çalkantısından bağımsız olarak

performansı olumlu etkilediği; yenilikçilik ve risk almanın ise kriz dönemlerindeki piyasa çalkantıları üzerinden firma performansını etkilediğini ortaya koymuşlardır. Benzer çalışmalar Hughes & Morgan (2007) ve Swierczek & Ha (2003) tarafından da gerçekleştirilmiş, alt boyutlara ilişkin farklı sonuçlar elde edilmiştir. Yapılan araştırmaların sonuçları ayrıca gerçekleştirilen bağlamsal koşullara (örn. gelişmekte olan ülkeler), firma sahiplik yapısı veya büyüklüğü, çevresel koşullara göre farklılaşmaktadır. İlgili hipotez aşağıda sunulmuştur:

H6. *Girişimcilik yönelimi ile performans arasında pozitif bir ilişki vardır.*

3.7.5. Teknoloji Yönelimi ve Performans Arasındaki İlişki

Performans ile ilişkisi incelenen son stratejik yönelim ise teknoloji yönelimidir (TY). Yazında bu ilişkiyi inceleyen çalışmalar farklı bulgular ortaya koymuşlardır. Örneğin Gatignon & Xuereb (1997); Ali, Leifu & Rehman (2016) bahsedilen değişkenler arasında pozitif ilişki raporlarken; Al-Ansari, Altalib & Sardoh (2013); Kocak, Carsrud & Oflazoglu (2017) bu değişkenler arasındaki ilişkinin anlamsız olduğunu saptamışlardır. Lee, Dedahanov & Rhee (2015) ise teknoloji yönelimi-performans ilişkisinin dolaylı bir ilişki olduğunu ortaya koymuş, teknoloji yönelimin performans üzerindeki etkisini inovasyon performansı üzerinden açıklamaktadır. Gao, Zhou & Yim (2007) ise teknoloji yöneliminin firma performansına etkisinin teknolojik çalkantı seviyesine göre değiştiği sonucuna ulaşmışlardır. Zira teknolojinin çok hızlı değişime uğradığı bir çevrede firmaların teknoloji odaklı olmaları firmalara gelişen teknolojiyi takip ederek gerekli uyarlamaları yapmaları ve dolayısıyla daha iyi bir performans göstermelerine imkan tanıyacaktır. Teknoloji yönelimi ve performans arasındaki ilişkiye yönelik hipotez aşağıda sunulmuştur:

H7. *Teknoloji yönelimi ile performans arasında pozitif bir ilişki vardır.*

3.7.6. Sektörel Koşulların Uygunluğu ve Performans Arasındaki İlişki

Yapılandırmacı bir bakış açısını benimseyen araştırma çevresel koşulların da firma performansı üzerine etkisini incelemektedir. Performans ile ilişkisi test edilen ilk kontrol değişkeni sektörel koşulların uygunluğudur (SKU). Dess & Beard (1984) kavramı bir çevrede faaliyet gösteren firmalar için mevcut olan kritik kaynakların noksanlık veya bolluk derecesi olarak tanımlamışlardır. Jogaratnam, Tse & Olsen (1999); Wiklund & Shepherd (2003) sektörel koşulların uygunluğunun firma performansını pozitif yönde

etkilediğini raporlamışlardır. Kritik düzeyde ihtiyaç duyulan kaynakların bol olmasının firma performansını olumlu etkiliyor olması bulgular açısından çok da şaşırtıcı değildir. Araştırmacıların bir kısmı ise değişkeni performans ve olası tahmin edicileri arasında düzenleyicilik/aracılık ilişkilerini konu edinmişlerdir (Gorondutse & Abdullah, 2017; Tilcsik, 2014; Goll & Rasheed, 2004). Bu çalışmada ise sektörel koşulların uygunluğu ve firma performansı arasında pozitif bir ilişki ön gören ilgili hipotez aşağıda sunulmuştur.

H8. *Sektörel koşulların uygunluğu ile performans arasında pozitif bir ilişki vardır.*

3.7.7. Heterojenlik ve Performans Arasındaki İlişki

Çevresel koşulların firma performansı üzerindeki etkisini ölçen bir diğer kontrol değişkeni çevresel heterojenliktir (H). Bu kavram Wiklund, Patzelt, & Shepherd (2009) tarafından firmaların üretim ve pazarlama yönelimlerinin çeşitlendiği karmaşık bir çevresel bir düzeni şeklinde tanımlanmıştır. Mevcut yazın incelendiğinde ulaşılan ilgili makalelerin neredeyse tamamında heterojenlik-performans arasındaki ilişki anlamsız bulunmuştur (Nwachukwu & Tsalikis, 1991; Wiklund & Shepherd, 2003; Wiklund, Patzelt, & Shepherd, 2009). Dess, Lumpkin & Covin (1997) stratejik yönelimler-performans ilişkisinde çevresel heterojenliğin etkilerini incelemiş ve incelenen ilişkinin çevresel heterojenliğin artması veya azalmasına bağlı farklılaştığı sonucuna ulaşmışlardır. Mevcut araştırmanın bağlamsal koşulları göz önüne alındığında ilgili değişkenin firma performansı ile ilişkili olabileceği varsayımından hareketle aşağıdaki hipotez önerilmiştir:

H9. *Heterojenlik ile performans arasında pozitif bir ilişki vardır.*

3.7.8. Düzenleyicilik İlişkilerine Yönelik Hipotezler

Kaynak temelli bakış açısını referans alan araştırmalar dinamik yeteneklerin sahip olunan kaynakları geliştirdiği (Zollo & Winter, 2002) ve etkin kullanılmalarına imkan tanıdığı (Hou, 2008) varsayımından hareketle firma performansını arttırabileceğine dair teorik çıkarımlar yapmışlardır. Ancak bahsedilen ilişkiye yönelik ampirik bulgular oldukça sınırlı kalmış (Hernández-Linares vd., 2021); sonuçlar ise dinamik yeteneklerin tüm boyutlarının performans açısından eşit öneme sahip olmayabileceğini ortaya çıkarmıştır. (Hou & Chien, 2010; Hernández-Linares vd., 2021). Bir kısım araştırmacı ise bahsedilen değişkenler arasındaki ilişkinin dolaylı olabileceğini, dinamik yeteneklerin

performans üzerinde etkisinin ancak yetkinliklerin kullanılabilecekleri uygun koşullarda gerçekleşebileceğini vurgulamışlardır (Ferreira, Azevedo & Ortiz, 2011). Örneğin Hernández-Linares ve ark. (2021) algılama yeteneğinin pazar yönelimi olmaksızın performansı geliştiremeyeceğini raporlamışlardır. Benzer şekilde Ferreira, Azevedo & Ortiz (2011) dinamik yetenekler ve performans üzerindeki etkisinin dolaylı olduğu, girişimcilik yöneliminin bahsedilen ilişkiyi pozitif yönde ılımlaştırdığını ortaya çıkarmışlardır. Buradan hareketle, dinamik yetenekler ve performans arasındaki ilişkide stratejik yönelimlerin düzenleyicilik etkilerini test etmek üzere tasarlanan hipotezler aşağıda sunulmuştur:

H10. *Dinamik yetenekler ile performans arasındaki ilişkide girişimcilik yöneliminin düzenleyicilik etkisi vardır; öyle ki firmalar girişimcilik yönelimine sahip olduklarında dinamik yetenekler-performans ilişkisi daha güçlü hale gelmektedir.*

H11. *Dinamik yetenekler ile performans arasındaki ilişkide pazar yöneliminin düzenleyicilik etkisi vardır; öyle ki firmalar pazar yönelimine sahip olduklarında dinamik yetenekler-performans ilişkisi daha güçlü hale gelmektedir.*

H12. *Dinamik yetenekler ile performans arasındaki ilişkide teknoloji yöneliminin düzenleyicilik etkisi vardır; öyle ki firmalar teknoloji yönelimine sahip olduklarında dinamik yetenekler-performans ilişkisi daha güçlü hale gelmektedir.*

Düzenleyicilik ilişkileri incelenen bir diğer değişken seti ise çevresel belirleyicilerden sektörel koşulların uygunluğu ve çevresel heterojenliktir. Stratejik yönelimlerin performans ile ilişkisinin çevresel koşullara göre şekillenebileceği varsayımından hareketle yola çıkan araştırmacılar bahsedilen ilişki üzerinde çeşitli çevresel belirleyicilerin rollerine odaklanmışlardır. Gao, Zhou & Yim (2007) heterojenliğin pazarlama yöneliminin performans üzerindeki etkisini azalttığı sonucuna ulaşmışlardır. Gorondutse & Abdullah (2017) ise sektörel koşulların uygunluğunun farklılaştırma stratejisi ve performans ilişkisini ılımlaştırdığını raporlamışlardır. Firma yapısı, strateji ve çevresinin aynı anda değerlendirilmesi gerektiğini savunan yapılandırmacı bakış açısını benimseyen bu çalışma düzenleyicilik ilişkilerine yönelik aşağıdaki hipotezleri test edecektir. Çevresel değişkenlerin düzenleyicilik rolüne ilişkin hipotezler:

H13. Girişimcilik yönelimi ile performans arasındaki ilişkide sektörel koşulların uygunluğunun düzenleyicilik etkisi vardır; öyle ki sektörel koşullar uygun olduğunda girişimcilik yönelimi-performans ilişkisi daha güçlü hale gelmektedir.

H14. Pazar yönelimi ile performans arasındaki ilişkide sektörel koşulların uygunluğunun düzenleyicilik etkisi vardır; öyle ki sektörel koşullar uygun olduğunda pazar yönelimi-performans ilişkisi daha güçlü hale gelmektedir.

H15. Teknoloji yönelimi ile performans arasındaki ilişkide sektörel koşulların uygunluğunun düzenleyicilik etkisi vardır; öyle ki sektörel koşullar uygun olduğunda teknoloji yönelimi-performans ilişkisi daha güçlü hale gelmektedir.

H16. Girişimcilik yönelimi ile performans arasındaki ilişkide heterojenliğin düzenleyicilik etkisi vardır; öyle ki heterojenlik arttığında girişimcilik yönelimi-performans ilişkisi daha güçlü hale gelmektedir.

H17. Pazar yönelimi ile performans arasındaki ilişkide heterojenliğin düzenleyicilik etkisi vardır; öyle ki heterojenlik arttığında pazar yönelimi-performans ilişkisi daha güçlü hale gelmektedir.

H18. Teknoloji yönelimi ile performans arasındaki ilişkide heterojenliğin düzenleyicilik etkisi vardır; öyle ki heterojenlik arttığında teknoloji yönelimi-performans ilişkisi daha güçlü hale gelmektedir.

3.8. Ön Test Çalışması

Araştırmada kullanılan ölçüm araçlarının bir tanesi hariç (heterojenlik) tamamının Türkçeye uyarlaması tarafımızca yapılmış; uyarlanan ölçüm araçlarının iç tutarlılık düzeyleri gerçekleştirilen pilot çalışma ile test edilmiştir. Ölçeklerin uyarlanması sürecinde Brislin, Lonner & Thorndike'ın (1973) geliştirildiği aşamalı bir metot kullanılmıştır. Tüm bu süreçlerin tamamlanması ile birlikte ana çalışmada kullanılacak anket formu taslak halini almıştır. Daha sonra örnekleme temsil etmesi beklenen elli (50) adet firma yöneticisi ile ön test çalışmasına başlanmıştır. Anketler katılımcılara kendi çalışma ortamlarında uygulanmıştır. Veriler SPSS programı kullanılarak analiz edilmiştir. Ölçüm araçlarının iç tutarlılıklarına ilişkin analiz sonuçları *Tablo 9'da* özetlenmiştir.

Tablo 9.

Ölçüm Araçlarının Güvenirlik Analiz Sonuçları (Ön Test Çalışması)

Ölçüm Araçları	Madde Sayısı	Cronbach Alpha
Dinamik Yetenekler	19	.935
<i>Algılama Yeteneği</i>	4	.913
<i>Öğrenme Yeteneği</i>	5	.860
<i>Bütünleştirme Yeteneği</i>	5	.906
<i>Koordinasyon Yeteneği</i>	5	.773
Girişimcilik Yönelimi	9	.776
<i>Risk Alma</i>	3	.770
<i>Yenilikçilik</i>	3	.903
<i>Proaktiflik</i>	3	.773
Pazar Yönelimi	10	.868
Teknoloji Yönelimi	5	.847
Heterojenlik	3	.941
Sektörel Koşulların Uygunluğu	4	.892
Performans	8	.952
<i>Büyüme</i>	3	.906
<i>Karlılık</i>	5	.955

Tablo 9’da görüldüğü üzere araştırmada kullanılan ölçüm araçlarının tamamının iç tutarlılık seviyeleri tatmin edici düzeydedir (>0.70). Bu bakımdan önceden belirlenen ölçme araçların güvenirlik açısından herhangi bir ihlal teşkil etmediği söylenebilir. Sonuç olarak bu enstrümanların analizler için kullanılmasında bir sakınca yoktur.

BÖLÜM IV

İSTATİSTİKSEL ANALİZLER

4.1. Verilerin Ön İncelemesi

Araştırmaya konu verilerin ön incelemesi aşamasında kayıp verilerin ve uç değerlerin tespit edilmesine yönelik çalışmalar yürütülmüştür. Verilerin Ön incelemelerinin tamamlanmasının ardından istatistiksel varsayımlar sınanacaktır.

4.1.1. Kayıp Verilerin Tespiti

Kayıp veri bir ya da daha fazla değişkene ait değerlerin analiz için uygun olmadığı durumları göstermektedir (Hair vd., 2019 s. 56). Araştırmanın verileri hem yüz yüze görüşme tekniği hem de çevrimiçi anket formları vasıtasıyla toplanmış; yüz yüze görüşme tekniği ile toplanan 330 anket formunda kayıp veriye rastlanmazken, çevrimiçi olarak toplanan 12 anket formu çoğunlukla boş ya da yüzeysel dolduruldukları tespit edilmiştir. Bu noktada uygun isnat yöntemiyle kayıp verilerin değiştirilme fikri uygun görülmemiş ve bu 12 gözlem analizden çıkarılmıştır.

4.1.2. Uç Değerlerin Tespiti

Uç değerler popülasyonun temsil kabiliyetini bozan bir değişken üzerindeki aykırı değerleri ifade etmektedir (Tabachnick & Fidell, 2013, s. 72). Uç değerlerin yanlış veri girişi, örnekleme hatası ve bilinçli-bilinçsiz manipülasyonlar sonucunda ortaya çıktığı söylenebilir (Ghosh & Vogt, 2012; Osborne & Overbay, 2004). Bu çalışma için uç değerler tek değişkenli ve çok değişkenli yöntemler kullanılarak tespit edilmeye çalışılmıştır. Tek değişkenli uç değerlerin tespit edilmesine yönelik her bir madde için standart Z değeri hesaplanmış, ± 3 kesme değeri dışında kalan 29 gözlemin tek değişkenli uç değer olduğu saptanmıştır.

Diğer taraftan çok değişkenli uç değerlerin tespiti SPSS 22.0 paket programında Mahalanobis uzaklığı hesaplanarak belirlenmeye çalışılmıştır. Çok değişkenli aykırı değerlerin belirlenmesi için eşik değeri $p=0.001$ olarak belirlenmiştir. Eşik değerinin altında kalan ($p<0.001$) 4 gözlemin çok değişkenli aykırı değer olduğu saptanmıştır. Bu durumda her iki analiz sonuçları karşılaştırılmış; çok değişkenli uç değer olarak tespit edilen gözlemlerin aynı zamanda tek değişkenli uç değer oldukları da gözlemlenmiştir.

Bahsedilen 4 gözlem analizden çıkarılmış ve analizler toplam 326 gözlem üzerinden yürütülecektir.

4.2. İstatistiksel Varsayımların Test Edilmesi

Mevcut araştırmada analiz yöntemi olarak yapısal eşitlik modellemesi (YEM) kullanılacağı için üç farklı istatistiksel varsayımın test edilmesi amaçlanmıştır. İlerleyen bölümlerde normallik varsayımı, çoklu doğrusal bağlantı sorunu ve homojenlik varsayımına yönelik analiz bulgularına yer verilecektir.

4.2.1. Normallik Varsayımının Test Edilmesi

Normallik varsayımı çok değişkenli istatistiksel analizlerin yapılabilmesi için karşılanması gereken temel varsayımlardan biridir. Normallik toplanan verilerin dağılımının normal dağılıma karşılık gelme derecesini ifade etmektedir (Hair vd., 2019 s. 48). Normallik varsayımı histogramların görsel olarak incelenmesi (George & Mallery, 2016) başta olmak üzere bir dizi istatistiksel yöntemle tespit edilebilmektedir. Bu araştırmada ise dağılımın normalliğe uygunluğu çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) değerleri incelenerek belirlenmeye çalışılacaktır. Çarpıklık ve basıklık değerleri için ± 1.96 kesme değeri olarak belirlenmiştir (Hair vd., 2019 s. 96). Ayrıca Kolmogorov-Smirnov ve Shapiro-Wilk testlerinin anlamlılık düzeyleri incelenmiştir. Bahsedilen testler için alternatif hipotez verinin normal dağıldığı şeklindedir.

Tablo 10 incelendiğinde Kolmogorov-Smirnov ve Shapiro-Wilk testlerinin $p=0.05$ düzeyinde anlamlı oldukları görülmektedir. Bu durum mevcut verinin normal dağılıma uygunluğu noktasında ihlallerin olduğuna işaret etmektedir. Diğer taraftan çarpıklık ve basıklık değerleri incelendiğinde, iki değişkenin basıklık değerleri hariç (proaktiflik, heterojenlik) tüm değerlerin önerilen eşik değerleri aralığında oldukları gözlemlenmiştir. Buradan hareketle tek değişkenli normallik varsayımının karşılandığı söylenebilir.

Yapısal eşitlik modellemesinin kullanılacağı çalışmalarda bir diğer ön koşul çok değişkenli normallik varsayımının sağlanmasıdır. Mevcut çalışma için, çok değişkenli normallik varsayımı AMOS paket programı aracılığıyla Mardia'nın kritik basıklık değerleri incelenerek tespit edilmeye çalışılmıştır. Kritik basıklık ve değerleri için ± 1.96 değeri kritik değer olarak kabul edilmiştir (Mardia, 1985). Elde edilen basıklık ve çarpıklık değerleri incelendiğinde tüm değerlerin belirtilen sınırlar içerisinde olduğu

bulgulanmıştır. Bu anlamda toplanan veriler için çok değişkenli normallik varsayımına yönelik her hangi bir ihlalin olmadığı sonucuna varılmıştır.

Tablo 10.

Normallik Varsayımının Test Edilmesi

Değişkenler	Çarpıklık (Skewness)	Basıklık (Kurtosis)	Kolmogorov- Smirnov (P)	Shapiro-Wilk (P)
Dinamik Yetenekler	-0.465	-0.009	0.000	0.000
Algılama Yeteneği	-0.882	1.106	0.000	0.000
Öğrenme Yeteneği	-0.523	0.104	0.000	0.000
Bütünleştirme Yeteneği	-0.524	0.458	0.000	0.000
Koordinasyon Yeteneği	-0.699	0.621	0.000	0.000
Girişimcilik Yönelimi	-1.044	1.197	0.000	0.000
Risk Alma	-1.084	1.406	0.000	0.000
Yenilikçilik	-0.687	0.652	0.000	0.000
Proaktiflik	-0.980	2.095	0.000	0.000
Pazar Yönelimi	-0.792	-0.059	0.000	0.000
Teknoloji Yönelimi	-1.269	1.181	0.000	0.000
Heterojenlik	-1.653	5.086	0.000	0.000
Sektörel Koşulların Uygunluğu	0.591	0.302	0.000	0.000
Performans	0.818	-0.066	0.000	0.000
Büyüme	0.855	0.106	0.000	0.000
Karlılık	0.746	0.042	0.000	0.000

*Basıklık ve çarpıklık değerlerinin sıfırın altında veya üzerinde olması, verinin normal dağılımdan uzaklaştığını göstermektedir.

* Kolmogorov-Smirnov ve Shapiro-Wilk testleri için alternatif hipotez verinin normal dağıldığı şeklindedir.

4.2.2. Çoklu Doğrusal Bağlantı Varsayımının Test Edilmesi

Mertler & Reinhart (2017, s. 173) çoklu doğrusal bağlantıyı test edilen modelde yer alan bağımsız değişkenlerin orta veya yüksek düzeyde ilişkili olduğu bir durumu ifade eder. Bu anlamda çoklu doğrusal bağlantı bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken(ler)i açıklama gücünü azalttığından istenmeyen bir durum olarak karşımıza çıkmaktadır (Hair vd., 2019, s. 31). Zira iki veya daha fazla bağımsız değişkenin yüksek düzeyde korelasyonlu olması temelde aynı bilgiyi içerdiklerini ve dolayısıyla aynı şeyleri ölçtüklerini düşündürmektedir (Mertler & Reinhart, 2017, s. 173). Çoklu doğrusal bağlantı sorununun olup olmadığının tespiti bağımsız değişkenler arasındaki korelasyon

katsayılarının incelenmesi ve buna ek olarak VIF (variance inflation factor) ve tolerans değerlerinin gözden geçirilmesi ile mümkün olabilmektedir. Çoklu doğrusal bağlantı sorunu VIF değerinin yüksek olduğu, genel kabul 10'un üzerinde olması (Mertler & Reinhart, 2017, s. 174), buna karşılık tolerans değerinin ise küçük olduğu, kesme değeri 0.01 (Tabachnick & Fidell, 2013, s.90; Mertler & Reinhart, 2017, s. 174), olduğu durumda ortaya çıkmaktadır.

Araştırma modeline konu bağımsız değişkenler arasındaki korelasyonu, VIF ve tolerans değerlerini gösteren *Tablo 11* aşağıda yer almaktadır. Tablo incelendiğinde VIF değerlerinin en yüksekisinin 2.051 (<10) olduğu; buna karşılık tolerans değerlerinin en küçüğünün ise 0.488 (>0.01) olduğu görülmektedir. Ayrıca bahsedilen değişkenler arasındaki korelasyon katsayıları orta-düşük seviyede olduğu gözlemlenmiştir. Bu durumda incelenen bağımsız değişkenler arasında çoklu doğrusallık sorununun olmadığını söylemek mümkündür.

Tablo 11.

Çoklu Doğrusallık Varsayımının Test Edilmesi

Değişkenler	Tolerans	VIF	1	2	3	4	5	6
PY	.550	1.818	1.000					
TY	.815	1.227	.152**	1.000				
H	.845	1.184	.133*	.310**	1.000			
SKU	.706	1.417	.323**	-.027	.004	1.000		
DYET	.488	2.051	.590**	.214**	.126*	.200**	1.000	
GY	.702	1.425	.344**	.253**	.256**	.028	.484**	1.000
Ortalama			3.92	4.12	4.17	2.43	4.14	4.12
SD			.68	.56	.56	.77	.37	.42

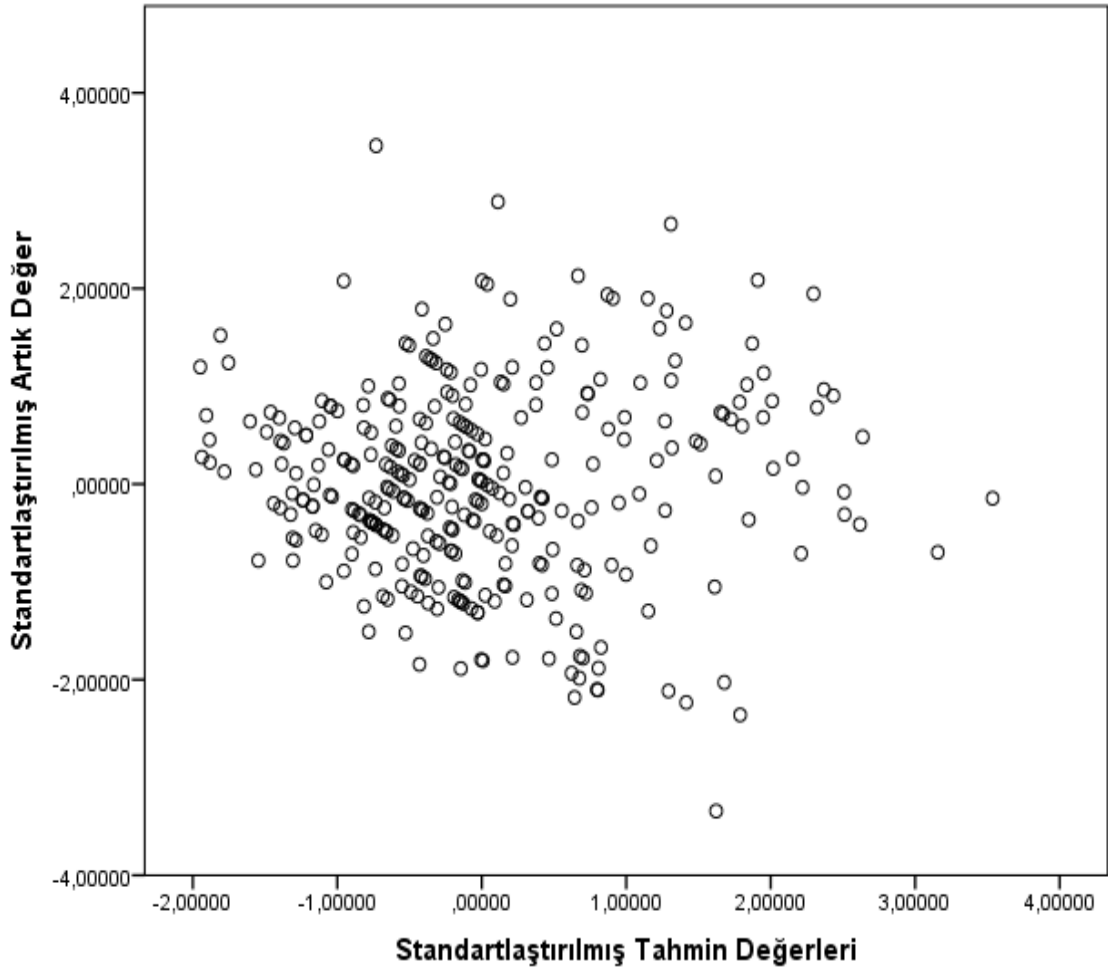
N: 326 *p=0.05

PY: Pazar Yönelimi, **TY:** Teknoloji Yönelimi, **H:** Heterojenlik, **SKU:** Sektörel Koşulların Uygunluğu, **DYET:** Dinamik Yetenekler, **GY:** Girişimcilik Yönelimi

4.2.3. Homojenlik (Eş varyanslılık) Varsayımının Test Edilmesi

Hair ve arkadaşları (2019, s.97) homojenliği (eş varyanslılık) bağımlı değişkenin bağımsız değişkenler aralığında eşit düzeyde varyans sergilemesi olarak tanımlamaktadırlar. Daha açık ifade etmek gerekirse homojen bir ilişki bağımlı değişkenin açıklanan varyansının sadece sınırlı bir bağımsız değer aralığında yoğunlaşmadığını durumu temsil eder. Tersisi durum ise bağımlı değişkenin açıklanan

varyansının sadece sınırlı sayıda bağımsız değişken tarafından açıklandığı bir ilişkidir ve bu istenmeyen bir durumdur. Homojenlik varsayımı bir dizi istatistiksel yöntem ile tespit edilmekle birlikte bu çalışmada eş varyanslılığı görsel olarak incelemek için regresyon analizi kullanılarak bir artık dağılım grafiği oluşturulmuştur. *Şekil 2'de* de görüldüğü üzere artık değer dağılımının belirgin bir desen oluşturmaması, eş varyanslılığın ihlal edilmediğini ortaya koymuştur.



Şekil 2. Homojenlik Varsayımının Test Edilmesi

4.3. Ölçüm Araçlarının Güvenirlik Analizleri

İstatistiksel varsayımların test edilmesinin ardından araştırmada kullanılan ölçüm araçlarının iç tutarlılıkları Cronbach Alpha değerleri incelenerek tespit edilmeye çalışılmıştır. Sosyal bilimler çalışmaları için genel kanı Cronbach Alpha katsayısının 0.70'in üzerinde olmasıdır (Şahin ve Gürbüz 2014, s. 317). Bunun yanında madde toplam korelasyon katsayılarının 0.50'nin üzerinde olması, maddeler arası korelasyon katsayılarının ise 0.30'un üzerinde olması önerilmektedir (Hair vd., 2019, s. 161).

İç tutarlılığı incelenen ilk ölçüm aracı dinamik yetenekler ölçeği (DYET) dört boyuttan ve on dokuz ifadeden oluşmaktadır. Ölçeğin boyutları: algılama yeteneği (DAY), öğrenme yeteneği (DOY), bütünleştirme yeteneği (DBY) ve son olarak koordinasyon yeteneğidir (DKY). Ölçüm aracı Pavlou ve El Sawy (2011) tarafından geliştirilmiş ve bileşik güvenirlik katsayısı 0.91 olarak raporlanmıştır. Yine aynı çalışmada algılama yeteneği boyutunun güvenirlik katsayısı 0.78, öğrenme yeteneğinin güvenirlik katsayısı 0.88, bütünleştirme yeteneğinin güvenirlik katsayısı 0.84 ve koordinasyon yeteneğinin güvenirlik katsayısı 0.85 olarak raporlanmıştır. Mevcut araştırma için gerçekleştirilen analiz sonucunda ölçeğin tamamına ait güvenirlik analiz sonuçları *Tablo 12*'de özetlenmiştir.

Tablo 12.

Dinamik Yetenekler Ölçeği Güvenirlik Analizi

Maddeler	Ortalama	Standart Sapma	Madde Toplam Korelasyonu	Madde Silinirse Ölçeğin Cronbach Alpha Katsayısı
DAY1	4.291	0.654	0.573	0.880
DAY2	4.297	0.670	0.448	0.884
DAY3	4.205	0.654	0.549	0.880
DAY4	4.217	0.659	0.531	0.881
DOY1	4.174	0.686	0.552	0.880
DOY2	4.171	0.675	0.515	0.881
DOY3	4.095	0.656	0.559	0.880
DOY4	4.131	0.654	0.588	0.879
DOY5	4.131	0.650	0.595	0.879
DBY1	4.159	0.636	0.475	0.883
DBY2	4.190	0.642	0.494	0.882
DBY3	4.177	0.641	0.497	0.882
DBY4	4.174	0.615	0.497	0.882
DBY5	4.107	0.620	0.454	0.883
DKY1	4.092	0.673	0.492	0.882
DKY2	4.076	0.686	0.479	0.883
DKY3	4.067	0.693	0.457	0.883
DKY4	4.018	0.683	0.485	0.882
DKY5	4.049	0.699	0.430	0.884
Ölçek	Ortalama	SD	Toplam Madde	Cronbach Alpha
	78.83	7.21	19	0.887

Tablo 12'de görüldüğü üzere ölçüm aracının Cronbach alpha değeri 0.887 dir. Bu değer önerilen 0.70 eşik değerinin üzerindedir. Ayrıca ölçeğe ait madde toplam korelasyon katsayıları 0.430 ile 0.595 aralığında değişmekte olup; maddeler arası

korelasyonlar ise 0.609 ile 0.707 arasında değişmektedir. Bu değerlerin büyük çoğunluğunun önerilen aralıkta olduğu; bu bakımdan ölçeğin iç tutarlılığının sağlandığı söylenebilir.

Dinamik yetenekler ölçeğinin alt boyutlarına bakıldığında algılama yeteneği dört ifadeden oluşmaktadır. Bu boyutun iç tutarlılığına ilişkin bilgiler aşağıda yer alan *Tablo 13*'de özetlenmiştir.

Tablo 13.

Dinamik Yetenekler – Algılama Yeteneği Boyutu Güvenirlik Analizi

Maddeler	Ortalama	Standart Sapma	Madde Toplam Korelasyonu	Madde Silinirse Ölçeğin Cronbach Alpha Katsayısı
DAY1	4.291	0.654	0.706	0.830
DAY2	4.297	0.670	0.645	0.855
DAY3	4.205	0.654	0.750	0.812
DAY4	4.217	0.659	0.754	0.810
Ölçek	Ortalama	SD	Toplam Madde	Cronbach Alpha
	17.01	2.22	4	0.864

Tablo 13'de görüleceği üzere dört ifadeden oluşan yapının Cronbach alpha katsayısı 0.864 bulunmuş; madde toplam korelasyonları 0.645 ile 0.754 arasında değişirken, maddeler arası korelasyon katsayıları 0.524 ile 0.693 aralığında bulgulanmıştır. Görüldüğü üzere tüm katsayılar önerilen seviyelerde olup, ölçüm aracının bu boyutunun iç tutarlılık açısından istenen seviyelerde olduğu saptanmıştır.

Ölçüm aracının bir diğer boyutu olan öğrenme yeteneği beş adet gözlemlenebilir ifadeden oluşmaktadır. Bu boyuta ilişkin güvenilirlik bilgileri *Tablo 14*'de özetlenmiştir. Tabloda raporlandığı üzere incelenen yapının Cronbach alpha katsayısı 0.897 olarak bulunmuştur. Madde toplam korelasyon katsayıları 0.715 ile 0.780 aralığında yer alırken; maddeler arası korelasyon katsayıları 0.547 – 0.707 aralığında değişmektedir. Bu açıdan ölçüm aracının bu boyutu da iç tutarlılık açısından herhangi bir sorun teşkil etmemektedir.

Tablo 14.

Dinamik Yetenekler – Öğrenme Yeteneği Boyutu Güvenirlik Analizi

Maddeler	Ortalama	Standart Sapma	Madde Toplam Korelasyonu	Madde Silinirse Ölçeğin Cronbach Alpha Katsayısı
DOY1	4.174	0.686	0.780	0.866
DOY2	4.171	0.675	0.723	0.879
DOY3	4.095	0.656	0.715	0.881
DOY4	4.131	0.654	0.749	0.873
DOY5	4.131	0.650	0.759	0.871
Ölçek	Ortalama	SD	Toplam Madde	Cronbach Alpha
	20.70	2.79	5	0.897

Beş ifade ile ölçülen bütünleştirme yeteneği boyutunun iç tutarlılık bilgileri *Tablo 15*'de özetlenerek sunulmuştur. Bütünleştirme yeteneği boyutunun Cronbach alpha katsayısı 0.824 olarak bulunmuştur. Madde toplam korelasyon sayıları 0.585 ile 0.663 aralığında değişmekte olup; maddeler arası korelasyon katsayıları 0.351 – 0.564 arasında değişmektedir. Bu boyutun iç tutarlılık açısından istenen düzeyde olduğu gözlenmiştir.

Tablo 15.

Dinamik Yetenekler – Bütünleştirme Yeteneği Boyutu Güvenirlik Analizi

Maddeler	Ortalama	Standart Sapma	Madde Toplam Korelasyonu	Madde Silinirse Ölçeğin Cronbach Alpha Katsayısı
DBY1	4.159	0.636	0.632	0.785
DBY2	4.190	0.642	0.608	0.793
DBY3	4.177	0.641	0.585	0.799
DBY4	4.174	0.615	0.606	0.793
DBY5	4.107	0.620	0.663	0.777
Ölçek	Ortalama	SD	Toplam Madde	Cronbach Alpha
	20.80	2.41	5	0.824

Dinamik yetenekler ölçeğinin son boyutu olan koordinasyon yeteneği boyutu beş ifadeden oluşmaktadır. Bu boyutun güvenilirlik analizi bilgileri aşağıda yer alan *Tablo 16*'da listelenmiştir. Koordinasyon yeteneği boyutunun Cronbach alpha değeri 0.867 bulunmuştur. Madde toplam korelasyonları 0.658 ile 0.702 aralığında; maddeler arası korelasyon katsayıları ise 0.456 – 0.654 aralığında saptanmıştır. Görüldüğü üzere bu boyutun da iç tutarlılığı istenen seviyelerdedir. Özetlemek gerekirse; Dinamik yetenekler

ölçeğinin tamamının ve alt boyutlarının tüm katsayıları önerilen seviyelerde olduğu görülmektedir.

Tablo 16.

Dinamik Yetenekler – Koordinasyon Yeteneği Boyutu Güvenirlik Analizi

Maddeler	Ortalama	Standart Sapma	Madde Toplam Korelasyonu	Madde Silinirse Ölçeğin Cronbach Alpha Katsayısı
DKY1	4.092	0.673	0.700	0.837
DKY2	4.076	0.686	0.658	0.847
DKY3	4.067	0.693	0.686	0.840
DKY4	4.018	0.683	0.701	0.836
DKY5	4.049	0.699	0.702	0.836
Ölçek	Ortalama	SD	Toplam Madde	Cronbach Alpha
	20.30	2.77	5	0.867

İç tutarlılığı incelenen bir diğer ölçüm aracı olan girişimcilik yönelimi ölçeği (GY) üç boyuttan ve dokuz ifadeden oluşmaktadır. Bu ölçek; risk alma (GYR), yenilikçilik (GYV) ve proaktiflik (GYP) boyutlarını **ihiva etmektedir**. Girişimcilik yöneliminin ölçüm aracı **Hughes ve Morgan (2007)** tarafından geliştirilmiş ve her bir boyut için güvenirlik katsayısı hesaplanmıştır. Araştırmada risk alma boyutunun güvenirlik katsayısı 0.77, yenilikçilik boyutunun güvenirlik katsayısı 0.81 ve proaktiflik boyutunun güvenirlik katsayısı 0.75 düzeyinde raporlanmıştır. *Tablo 17*'de mevcut araştırmada kullanılan ölçeğin tüm boyutlarının güvenirlik analiz sonuçları gösterilmektedir.

Bu araştırmada kullanılan girişimcilik yönelimi ölçeğinin Cronbach alpha değeri 0.883 olarak saptanmıştır. Bu değer önerilen 0.70 eşik değerini üzerinde olduğundan ölçeğin güvenirlik bakımından tatmin edici olduğu söylenebilir. Bununla birlikte ölçeğe ait madde toplam korelasyon katsayıları 0.467 ile 0.596 aralığında tespit edilmiştir. Maddeler arası korelasyonlar ise 0.220 ile 0.531 arasında değişmektedir. Saptanan bu değerler önerilen aralıkta olduğundan, ölçeğin iç tutarlılık bakımından herhangi bir sorun teşkil etmediği rahatlıkla söylenebilir.

Tablo 17.

Girişimcilik Yönelimi Ölçeği Güvenirlik Analizi

Maddeler	Ortalama	Standart Sapma	Madde Toplam Korelasyonu	Madde Silinirse Ölçeğin Cronbach Alpha Katsayısı
GYR1	4.061	0.667	0.559	0.813
GYR2	4.070	0.682	0.576	0.812
GYR3	4.116	0.664	0.550	0.815
GY11	4.211	0.652	0.569	0.812
GY12	4.150	0.646	0.553	0.814
GY13	4.174	0.634	0.526	0.817
GY14	4.138	0.619	0.524	0.817
GY15	4.067	0.618	0.467	0.823
GY16	4.171	0.633	0.527	0.817
Ölçek	Ortalama	SD	Toplam Madde	Cronbach Alpha
	37.1626	3.80	9	0.833

Girişimcilik yöneliminin alt boyutu olan risk alma üç ifadeden oluşmaktadır. Bu boyuta ait iç tutarlılık bilgileri aşağıda sunulan *Tablo 18*'de özetlenmiştir. Tablodan görüleceği üzere Cronbach alpha katsayısı 0.721 tespit edilmiştir. Madde toplam korelasyon sayıları 0.490 ile 0.596 aralığında değişmekte olup; maddeler arası korelasyon katsayıları 0.393 ile 0.531 arasında değişmektedir. Risk alma boyutu için özetlenen değerler iç tutarlılık açısından istenilen değerlerin neredeyse tamamını sağladığı görülmektedir.

Tablo 18.

Girişimcilik Yönelimi – Risk Alma Boyutu Güvenirlik Analizi

Maddeler	Ortalama	Standart Sapma	Madde Toplam Korelasyonu	Madde Silinirse Ölçeğin Cronbach Alpha Katsayısı
GYR1	4.061	0.667	0.541	0.633
GYR2	4.070	0.682	0.596	0.564
GYR3	4.116	0.664	0.490	0.693
Ölçek	Ortalama	SD	Toplam Madde	Cronbach Alpha
	12.24	1.61	3	0.721

Tablo 19'da iç tutarlılık bilgileri raporlanan yenilikçilik boyutu, üç ifadeden oluşmaktadır. Aşağıdaki tabloda gösterildiği üzere, bu boyutun Cronbach alpha değeri 0.722 olarak saptanmıştır. Madde toplam korelasyon sayıları 0.503 ile 0.611 aralığında değişmekte olup; maddeler arası korelasyon katsayıları ise 0.378 ile 0.516 değer aralığındadır. Yenilikçilik boyutu için tespit edilen bu değerler, iç tutarlılık için önerilen değerler arasındadır.

Tablo 19.

Girişimcilik Yönelimi – Yenilikçilik Boyutu Güvenirlik Analizi

Maddeler	Ortalama	Standart Sapma	Madde Toplam Korelasyonu	Madde Silinirse Ölçeğin Cronbach Alpha Katsayısı
GY1	4.211	0.652	0.517	0.665
GY2	4.150	0.646	0.611	0.549
GY3	4.174	0.634	0.503	0.680
Ölçek	Ortalama	SD	Toplam Madde	Cronbach Alpha
	12.53	1.55	3	.722

Ölçüm aracının son boyutu olan proaktiflik boyutu üç ifadeden oluşmaktadır. *Tablo 20*'de bu boyuta ait iç tutarlılık bilgileri aşağıda listelenmiştir. Cronbach alpha değeri 0.722 olarak bulunmuştur. Madde toplam korelasyon sayıları 0.449 – 0.541 aralığında değişmekte olup; maddeler arası korelasyon katsayıları ise 0.331 – 0.449 değer aralığındadır. Yenilikçilik boyutu için tespit edilen bu değerler, iç tutarlılık için önerilen değerler arasındadır. Tespit edilen değerler proaktiflik yöneliminin iç tutarlılık için istenilen değerleri neredeyse karşıladığı söylenebilir. Sonuç olarak, girişimcilik yönelimi ve tüm alt boyutlarının güvenirlik düzeylerinin istenen seviyelerde olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 20.

Girişimcilik Yönelimi – Proaktiflik Boyutu Güvenirlik Analizi

Maddeler	Ortalama	Standart Sapma	Madde Toplam Korelasyonu	Madde Silinirse Ölçeğin Cronbach Alpha Katsayısı
GYP1	4.138	0.619	0.460	0.605
GYP2	4.067	0.618	0.541	0.498
GYP3	4.171	0.633	0.449	0.620
Ölçek	Ortalama	SD	Toplam Madde	Cronbach Alpha
	12.37	1.45	3	0.671

Tablo 21.

Pazar Yönelimi Ölçeği Güvenirlik Analizi

Maddeler	Ortalama	Standart Sapma	Madde Toplam Korelasyonu	Madde Silinirse Ölçeğin Cronbach Alpha Katsayısı
PY1	3.889	0.830	0.743	0.947
PY2	3.923	0.790	0.782	0.945
PY3	3.862	0.812	0.771	0.946
PY4	3.908	0.817	0.758	0.946
PY5	3.966	0.820	0.815	0.944
PY6	3.926	0.841	0.829	0.943
PY7	3.889	0.811	0.853	0.942
PY8	3.938	0.758	0.828	0.943
PY9	4.039	0.938	0.765	0.946
PY10	3.858	0.775	0.747	0.947
Ölçek	Ortalama	SD	Toplam Madde	Cronbach Alpha
	39.20	6.81	10	0.950

Güvenirliği incelenen pazar yönelimi ölçeği tek boyuttan ve on ifadeden oluşmaktadır. Deshpandé ve Farley (1998) tarafından geliştirilen ölçeğin Cronbach alpha değeri 0.88 düzeyinde tespit edilmiştir. Yukarıda yer alan *Tablo 21*'de mevcut araştırmada gerçekleştirilen güvenirlik sonuçları gösterilmektedir. Bu çalışma da ise ölçeğe ait Cronbach alpha değeri 0.950 düzeyinde hesaplanmıştır. Pazar yönelimi ölçeğinin madde toplam korelasyon katsayıları 0.743 ile 0.853 aralığında bulgulanmıştır. Maddeler arası korelasyonlar ise 0.575 ile 0.826 değerleri arasında bulunmuştur. Saptanan bu değerler önerilen aralıklarda yer aldığından, ölçeğin iç tutarlılığının tatmin edici düzeyde olduğu söylenebilir.

Teknoloji yönelimi tek boyuttan ve beş ifadeden oluşmaktadır. Ettlie (1983) tarafından geliştirilen ölçek daha sonra Salavou, Baltas & Lioukas (2004) tarafından uyarlanmış; orijinal çalışmada ölçeğin Cronbach alpha katsayısı 0.78 olarak raporlanmıştır. Aşağıda yer alan *Tablo 22*'de mevcut çalışmaya ait iç tutarlılık bilgileri özetlenmiştir. Ölçeğin Cronbach alpha değeri 0.854 düzeyinde tespit edilmiştir. Madde toplam korelasyon sayıları 0.646 ile 0.689 aralığında değişmekte olup; maddeler arası korelasyon katsayıları ise 0.419 – 0.601 değer aralığındadır. Tespit edilen bu değerler, iç tutarlılık için önerilen değerler arasındadır.

Tablo 22.

Teknoloji Yönelimi Ölçeği Güvenirlik Analizi

Maddeler	Ortalama	Standart Sapma	Madde Toplam Korelasyonu	Madde Silinirse Ölçeğin Cronbach Alpha Katsayısı
TY1	4.141	0.709	0.646	0.829
TY2	4.113	0.754	0.680	0.820
TY3	4.131	0.775	0.646	0.830
TY4	4.128	0.6852	0.679	0.820
TY5	4.098	0.658	0.689	0.819
Ölçek	Ortalama	SD	Toplam Madde	Cronbach Alpha
	20.61	2.84	5	0.854

Heterojenlik, Miller & Friesen (1983) tarafından geliştirilen ve Sabherwal & King (1992) tarafından düzenlenen üç ifadeden oluşan bir enstrüman kullanılarak ölçümlenmeye çalışılmıştır. Türkçe uyarlaması Elbelbessi (2018) tarafından yapılan ölçek küçük düzeltmeler yapılarak kullanılmıştır. Elbelbessi'nin araştırmasında Cronbach alpha katsayısı 0.516 olarak bulunmuştur. *Tablo 23*'de mevcut araştırmanın iç tutarlılık bilgileri raporlanmıştır. Tablodan da görüleceği üzere ölçeğin Cronbach alpha katsayısı 0.733 düzeyinde bulgulanmıştır. Madde toplam korelasyon sayıları 0.492 ile 0.619 değer aralığında değişmekte iken; maddeler arası korelasyon katsayıları ise 0.416 ile 0.580 değerleri arasında değişmektedir. Sonuç olarak heterojenlik ölçeği için *Tablo 23*'de özetlenen değerler, iç tutarlılık açısından önerilen değerlere yakın olduğu söylenebilir.

Tablo 23.

Heterojenlik Ölçeği Güvenirlik Analizi

Maddeler	Ortalama	Standart Sapma	Madde Toplam Korelasyonu	Madde Silinirse Ölçeğin Cronbach Alpha Katsayısı
H1	4.128	0.737	0.492	0.728
H2	4.254	0.735	0.573	0.627
H3	4.138	0.624	0.619	0.588
Ölçek	Ortalama	SD	Toplam Madde	Cronbach Alpha
	12.52	1.69	3	0.733

İç tutarlılığı incelenen sektörel koşulların uygunluğu ölçeği tek boyut ve altı ifadeden oluşmaktadır. Ancak bu çalışmada ifadelerden dört tanesi kullanılmıştır. Dess

ve Beard (1984)'ten adapte edilen ölçme aracının güvenirlik katsayısı 0.816 düzeyinde raporlanmıştır. Aşağıda yer alan *Tablo 24*'de bu araştırmaya ait güvenirlik sonuçları listelenmiştir. Araştırmanın Cronbach alpha değeri 0.922 olarak saptanmıştır. Ölçeğin madde toplam korelasyon sayıları 0.792 ile 0.871 aralığında değişmekte olup; maddeler arası korelasyon katsayıları ise 0.702 ile 0.799 değer aralığındadır. Sektörel koşulların uygunluğu ölçeği istenilen iç tutarlılık değer aralığındadır.

Tablo 24.

Sektörel Koşulların Uygunluğu Ölçeği Güvenirlik Analizi

Maddeler	Ortalama	Standart Sapma	Madde Toplam Korelasyonu	Madde Silinirse Ölçeğin Cronbach Alpha Katsayısı
SKU1	2.592	0.831	0.792	0.907
SKU2	2.420	0.858	0.800	0.904
SKU3	2.414	0.868	0.813	0.900
SKU4	2.328	0.876	0.871	0.880
Ölçek	Ortalama	SD	Toplam Madde	Cronbach Alpha
	9.75	3.09	4	0.922

Güvenirliği ölçülen performans ölçeği iki boyut ve sekiz ifadeden oluşmaktadır. Alt boyutlarından karlılık beş ifade; büyüme ise üç ifadeden oluşmaktadır. Karlılık boyutu Venkatraman (1989); büyüme ise Omerzel ve Antončič'ten (2008) uyarlanmıştır. Gerçekleştirilen pilot çalışma sonucunda büyüme boyutuna ait güvenirlik katsayısı 0.906 bulunmuşken; karlılık boyutunun iç tutarlılık katsayısı 0.955 olarak saptanmıştır. Bu ölçüm aracının bütünlük güvenirlik skoru ise 0.952 düzeyinde tespit edilmiştir. Aşağıda yer alan *Tablo 25*'de performans ölçeği güvenirlik sonuçları özetlenmiştir. Ölçeğin Cronbach alpha değeri 0.949 düzeyinde raporlanmıştır. Madde toplam korelasyon sayıları 0.790 ile 0.841 aralığında olup; maddeler arası korelasyon sayıları ise 0.637 ile 0.796 değer aralığındadır. Raporlanan bu değerler, iç tutarlılık için önerilen değerler arasındadır.

Tablo 25.

Performans Ölçeği Güvenirlik Analizi

Maddeler	Ortalama	Standart Sapma	Madde Toplam Korelasyonu	Madde Silinirse Ölçeğin Cronbach Alpha Katsayısı
PB1	2.417	0.794	0.811	0.943
PB2	2.352	0.951	0.818	0.942
PB3	2.322	0.965	0.841	0.941
PK1	2.598	0.874	0.802	0.943
PK2	2.644	0.871	0.790	0.944
PK3	2.555	0.834	0.811	0.943
PK4	2.527	0.847	0.814	0.942
PK5	2.466	0.854	0.826	0.942
Ölçek	Ortalama	SD	Toplam Madde	Cronbach Alpha
	19.88	6.01	8	0.949

Performans ölçeğinin ilk boyutu olan karlılık ölçeği beş ifadeden oluşmaktadır. *Tablo 26*'da bu boyutun iç tutarlılık katsayıları özetlenmiştir. Karlılık boyutunun Cronbach alpha değeri 0.924 düzeyinde tespit edilmiştir. Madde toplam korelasyon sayıları 0.779 ile 0.826 değer aralığındadır. Maddeler arası korelasyon katsayıları 0.672 ile 0.786 değer aralığındadır. Karlılık boyutu için raporlanan iç tutarlılık değerleri, istenilen değer aralığındadır.

Tablo 26.

Performans – Karlılık Ölçeği Güvenirlik Analizi

Maddeler	Ortalama	Standart Sapma	Madde Toplam Korelasyonu	Madde Silinirse Ölçeğin Cronbach Alpha Katsayısı
PK1	2.598	0.874	0.787	0.910
PK2	2.644	0.871	0.779	0.912
PK3	2.555	0.834	0.807	0.906
PK4	2.527	0.847	0.815	0.905
PK5	2.466	0.854	0.826	0.903
Ölçek	Ortalama	SD	Toplam Madde	Cronbach Alpha
	12.79	3.75	5	0.924

İç tutarlılığı incelenen bir diğer performans boyutu olan büyüme ölçeği üç ifadeden oluşmaktadır. Aşağıda yer alan *Tablo 27*'de bu boyutun güvenilirlik katsayıları özetlenmiştir. Büyüme boyutunun Cronbach alpha değeri 0.907 düzeyinde

raporlanmıştır. Madde toplam korelasyon sayıları 0.801 -0.839 değer aralığının olup; Maddeler arası korelasyon katsayıları ise 0.749 – 0.796 değer aralığındadır. *Tablo 27*'de özetlenen büyüme boyutunun, iç tutarlılık değerleri önerilen değer aralığında tespit edilmiştir.

Tablo 27.

Performans Ölçeği- Büyüme Boyutu Güvenirlik Analizi

Maddeler	Ortalama	Standart Sapma	Madde Toplam Korelasyonu	Madde Silinirse Ölçeğin Cronbach Alpha Katsayısı
PB1	2.417	0.794	0.801	0.887
PB2	2.352	0.951	0.823	0.861
PB3	2.322	0.965	0.839	0.848
Ölçek	Ortalama	SD	Toplam Madde	Cronbach Alpha
	7.09	2.49	3	0.907

Sonuç olarak, *Tablo 28*'de tüm ölçekler ve alt boyutlarına ait Cronbach alpha değeri, madde toplam korelasyon katsayısı ve maddeler arası korelasyon katsayıları raporlanmıştır. Ölçüm araçlarının iç tutarlılık bilgileri incelendiğinde, neredeyse tamamının önerilen değerlere sahip olduğu görülmektedir.

Tablo 28.

Ölçüm Araçlarının Güvenirlik Analiz Sonuçları

Ölçüm Araçları	Madde Toplam Korelasyon	Maddeler Arası Korelasyon	Cronbach Alpha
Dinamik Yetenekler	0.430 - 0.595	0.609 - 0.707	0.887
Algılama Yeteneği	0.645 - 0.754	0.524 - 0.693	0.864
Öğrenme Yeteneği	0.715 - 0.780	0.547 - 0.707	0.897
Bütünleştirme Yeteneği	0.585 - 0.663	0.351 - 0.564	0.824
Koordinasyon Yeteneği	0.658 - 0.702	0.456 - 0.654	0.867
Girişimcilik Yönelimi	0.526 - 0.576	0.220 - 0.531	0.833
Risk Alma	0.490 - 0.596	0.393 - 0.531	0.721
Yenilikçilik	0.503 - 0.611	0.378 - 0.516	0.722
Proaktiflik	0.449 - 0.541	0.331 - 0.449	0.671
Pazarl Yönelimi	0.743 - 0.853	0.575 - 0.826	0.950
Teknoloji Yönelimi	0.646 - 0.689	0.419 - 0.601	0.854
Heterojenlik	0.492 - 0.619	0.416 - 0.580	0.733
Sektörel Koşulların Uygunluğu	0.792 - 0.871	0.702 - 0.799	0.922
Performans	0.790 - 0.841	0.637 - 0.796	0.949
Büyüme	0.801 -0.839	0.749 - 0.796	0.907
Karlılık	0.779 - 0.826	0.672 -0.786	0.924

*Madde toplam korelasyon katsayısı için kesme değeri > 0.50

*Maddeler arası korelasyon katsayısı için kesme değeri > 0.30

*Cronbach Alpha katsayısı için kesme değeri >0.70

4.4. Ölçüm Araçlarının Geçerlilik Analizi

Araştırmada kullanılan ölçüm araçlarının güvenirliklerinin test edilmesini takiben, bu araçların yapı geçerliliğine yönelik keşfedici faktör analizi (KFA) yapılmıştır. Ölçeklerin birleşim geçerliliği (convergent validity) temel bileşenler analizi (principal component analysis) ile sınanmışken; ölçüm araçlarının birbirinden ne kadar bağımsız olduğunu gösteren ayırışım geçerliliği (discriminant validity) bileşen korelasyon matrisi incelenerek tespit edilmeye çalışılmıştır.

4.4.1. Keşfedici Faktör Analizi

Analizin bu aşamasında 58 gözlemlenebilir değişkenin daha az sayıda bileşene indirgenmesi amacıyla SPSS kullanılarak temel bileşenler analizi gerçekleştirilmiştir. Döndürme yöntemi olarak Varimax kullanılmıştır. Öz değeri 1'den büyük olan on (10) bileşen tespit edilmiş; bu bileşenler toplam varyansın %68.329'unu açıklamaktadır. Gerçekleştirilen KFA'ya ilişkin bulgular *Tablo 29*'da özetlenmiştir.

Analiz aşamasında mevcut yazına atıfta bulunarak bir dizi ölçüt belirlenmiştir. İlk olarak, Kaiser-Meyer-Olkin Örnekleme Yeterlilik Ölçütü (KMO) ve Bartlett Küresellik Testi uygulanarak faktör analizinin mevcut veriler için uygunluğu araştırılmıştır. KMO değeri 0.910 olarak hesaplanmış; bu değer önerilen 0.60'ın (Gürbüz & Şahin, 2014, s.303) oldukça üzerinde olduğu görülmüştür. Diğer yandan Bartlett Küresellik Testi, verilerin düşük küreselliğe sahip olduğunu ve dolayısıyla faktör analizine uygun olduğunu gösteren 0.05 düzeyinde anlamlı bulunmuştur ($\chi^2 = 12433.719$, $df = 1653$, $p = 0.000$). Belirlenen diğer bir ölçüt ortak yüklerin (communalities) 0.20'den büyük olmasıdır (Gürbüz & Şahin, 2014, s.303). Analiz sonucunda ortaya çıkan ortak yükler incelendiğinde 0.484 ile 0.863 aralığında değiştiği görülmektedir. Son olarak faktör yükleri ve çapraz yüklemeler incelenmiş; faktör yüklerinin 0.470 ile 0.847 aralığında değiştiği görülmüş, 0.30 ile çapraz yüke sahip sınırlı sayıda gözlemlenebilir değişkene rastlanmıştır (SKU1, SKU2, SKU3 ve SKU4).

Ortaya çıkan bileşenler incelendiğinde ise genelinin yazındaki çalışmalarla benzer olmakla birlikte bazı istisnalar da gözlemlenmiştir. Örneğin iki boyuttan oluşan performans ölçeği (büyüme ve karlılık) tek boyutlu; yine üç boyuttan oluşan girişimcilik yönelimi ölçeği (risk alma, yenilikçilik ve proaktiflik) tek boyutlu bir yapı olarak karşımıza çıkmıştır. Bu bulgular bir sonraki bölümde doğrulayıcı faktör analizi ile teyit edilmeye çalışılacaktır.

Tablo 29.

Ölçüm Araçlarına İlişkin Keşfedici Faktör Analizi

	Maddeler	Faktör Yükleri	Ortak Yükler
DAY1	Yeni iş fırsatlarını belirlemek amacıyla faaliyet çevremizi sık sık gözden geçiririz.	.690	.697
DAY2	İş çevremizdeki değişikliklerin müşterilerimiz üzerindeki olası etkilerini düzenli olarak gözden geçiririz.	.704	.666
DAY3	Ürün geliştirme çabalarımızı müşteri beklentilerine uygun olması noktasında sürekli gözden geçiririz.	.784	.763
DAY4	Ürün yeniliği ve mevcut ürünlerin geliştirilmesi noktasında yeni fikirlere oldukça fazla zaman ayırırız.	.794	.773
DOY1	Yeni enformasyon ve bilgileri tespit etmek, değerlerini belirlemek ve bünyemize aktarmak için etkili çalışma yöntemlerimiz vardır.	.813	.770
DOY2	Yeni enformasyon ve bilgilerin içselleştirilmesine yönelik uygun çalışma yöntemlerimiz vardır.	.785	.701
DOY3	Mevcut enformasyonun yeni bilgiye dönüştürülmesi konusunda başarılıyız.	.737	.680
DOY4	Mevcut bilgileri kullanarak yeni ürün yaratma konusunda başarılıyız.	.767	.729
DOY5	Ürün geliştirme potansiyeli taşıyan yeni bilgilerin geliştirilmesi konusunda başarılıyız.	.784	.735
DBY1	Çalışanlarımız takım çalışmalarına bireysel katkı sağlama konusunda isteklidir.	.721	.648
DBY2	Çalışanlar birbirlerinin görev ve sorumluluklarını iyi bilirler.	.672	.591
DBY3	Bireyler takımlarındaki çalışanlardan hangilerinin işe yönelik özel bilgi ve becerilere sahip olduğunu bilirler.	.661	.572
DBY4	Değişen koşullara uyum sağlamak adına eylemlerimizi dikkatli bir şekilde ilişkilendiririz.	.706	.616
DBY5	Ekip üyeleri faaliyetlerini başarılı bir şekilde ilişkilendirirler.	.790	.687
DKY1	İşletmemizdeki bölümlerin (departman) çalışmalarının birbirleriyle uyumlu olmasını sağlarız	.758	.673
DKY2	İşletmemizdeki bölümlerin kaynakları (örneğin. enformasyon. raporlar vb.) kendi içinde uygun biçimde tahsis etmesini sağlarız.	.723	.614
DKY3	İşletme çalışanlarımız işleriyle ilgili bilgi ve yetkinliklerine göre görevlendirilirler.	.733	.659
DKY4	İşletme çalışanlarımızın uzmanlıklarıyla iş süreçlerinin uyumlu olmasını sağlarız.	.775	.669
DKY5	Genel anlamda, çalışanlar arasında iyi derecede eşgüdüm (koordinasyon) vardır.	.809	.702
GYR1	İşletmemizde “risk alma” kavramı çalışanlar tarafından olumlu algılanır.	.611	.489
GYR2	İşletme çalışanları yeni fikirlere istinaden hesaplanmış riskler almaları için cesaretlendirilirler.	.540	.487
GYR3	İşletmemiz yeni fırsatların yakalanması noktasında araştırma ve denemeler yapılmasına önem verir.	.633	.519
GY1	İşletmemizde sürekli iyileştirmeler ve yenilikler gerçekleştiririz.	.676	.540
GY2	İşletmemiz çalışma yöntemlerinde yaratıcıdır.	.727	.623
GY3	İşletmemiz işlerin yapılmasına yönelik yeni yollar arar.	.713	.562
GYP1	İşletmemiz hemen hemen her durumda öncü olmaya çalışır (örneğin. rakiplerimiz karşısında. ortak projelerde).	.646	.605
GYP2	Fırsatları belirleme konusunda oldukça yetenekliyizdir.	.740	.673
GYP3	Genel olarak öncelikle biz eyleme geçeriz sonra diğer işletmeler karşılık verirler.	.470	.484
PY1	İşletme hedeflerimiz öncelikli olarak müşteri memnuniyeti temelinde şekillenir.	.670	.659
PY2	Müşteri ihtiyaçlarının karşılanmasına yönelik bağlılık ve yönelim düzeyimizi sürekli olarak gözden geçiririz.	.707	.705
PY3	Başarılı ve başarısız müşteri deneyimleri tüm işletme birimlerinde özgürce konuşulabilir.	.741	.681
PY4	Rekabet avantajı sağlamaya yönelik stratejimiz müşteri ihtiyaçlarının anlaşılmasına dayanır.	.735	.661

PY5	Müşteri memnuniyetini sistematik bir şekilde sık sık ölçeriz.	.791	.743
PY6	Müşteri hizmetlerinin değerlendirilmesine yönelik düzenli ve standart ölçütlerimiz vardır.	.821	.773
PY7	Rakiplerimize kıyasla daha fazla müşteri odaklıyız.	.847	.802
PY8	Yaptığımız işin öncelikle müşteriye hizmet etme gayesi taşıdığına inanırım.	.799	.764
PY9	Ürün ve hizmetlerimizin kalitesini değerlendirmek için yılda en az bir kez son kullanıcılara yönelik araştırma yaparız.	.771	.712
PY10	Müşteri memnuniyetine ilişkin veriler tüm seviyelerdeki işletme birimlerine düzenli olarak iletilir.	.722	.662
TY1	Bu işletmenin politikası her zaman mevcut olan en güncel üretim teknolojisini benimsemektir.	.775	.648
TY2	İşletmemiz sektörde yeni yöntem ve teçhizatları ilk deneyen işletme olma geleneğine ve itibarına sahiptir.	.780	.686
TY3	Yeni ürün geliştirme konusunda sektörümüzdeki pek çok firmadan daha fazla harcama yaparız.	.750	.615
TY4	Üretimde en nitelikli personelleri istihdam etmek için ekstra kaynaklar (örneğin. zaman, para) tahsis ederiz.	.779	.662
TY5	Teknolojik gelişmelerin tahminine yönelik ekstra kaynaklar (örneğin. zaman. para) tahsis ederiz.	.792	.670
H1	Faaliyet gösterdiğimiz sektörde, müşterilerin satın alma alışkanlıkları arasında önemli düzeyde çeşitlilik vardır.	.707	.566
H2	Faaliyet gösterdiğimiz sektörde, işletmeler arasında rekabet stratejileri açısından önemli düzeyde çeşitlilik vardır.	.801	.707
H3	Faaliyet gösterdiğimiz sektörde, işletmelerin ürettiği ürün grupları arasında önemli düzeyde çeşitlilik vardır.	.803	.739
SKU1	Sektörün toplam satış büyüklüğü	.738	.785
SKU2	Sektörün yarattığı istihdam	.730	.796
SKU3	Sektörde faaliyet gösteren firma sayısı	.758	.801
SKU4	Sektördeki firmaların yarattığı katma değerın büyüklüğü	.768	.863
PB1	Rakiplere kıyasla son üç yıldaki çalışan sayısı	.809	.750
PB2	Rakiplere kıyasla son üç yıldaki satışlar	.795	.742
PB3	Rakiplere kıyasla son üç yıldaki pazar payı	.790	.780
PK1	Rakiplere kıyasla net kar durumu	.782	.724
PK2	Rakiplere kıyasla finansal likidite durumu	.804	.731
PK3	Rakiplere kıyasla yatırımın karlılığı	.819	.747
PK4	Yatırımın karlılığından duyulan memnuniyet	.823	.760
PK5	Satış karlılığından duyulan memnuniyet	.846	.772
*Temel bileşenler analizi kullanılmıştır			
*Döndürme yöntemi olarak Varimax kullanılmıştır (7 döndürme)			

Keşfedici faktör analizinin ikinci aşamasında ortaya çıkan bileşenlerin birbirinden ne derece bağımsız olduğunu anlamak amacıyla bir bileşen korelasyon matrisi oluşturulmuş; yapılar arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Yapılar arasındaki ilişkilere ait bilgiler *Tablo 30*'da özetlemiştir. Görüldüğü üzere elde edilen bileşenler arasındaki en yüksek korelasyon 0.596 bulunmuştur. Hair ve arkadaşları (2019, s. 677) bileşenlerin birbirinden bağımsız olması için aralarındaki korelasyon kat sayılarının 0.90'dan az olması gerektiğini önermişlerdir. Bu durumda kullanılan ölçüm araçlarının ayrışım geçerliliğine yönelik herhangi bir ihlalin olmadığı söylenebilir.

Tablo 30.

Bileşen Korelasyon Matrisi

Bileşenler	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	1,000									
2	,375**	1,000								
3	,351**	,334**	1,000							
4	,240**	,265**	,391**	1,000						
5	,462**	,423**	,397**	,417**	1,000					
6	,111*	,167**	,110*	,175**	,152**	1,000				
7	,048	,059	,059	,170**	,133*	,310**	1,000			
8	,135*	,155**	,158**	,176**	,323**	-,027	,004	1,000		
9	,260**	,281**	,357**	,375**	,344**	,253**	,256**	,028	1,000	
10	,244**	,266**	,242**	,264**	,522**	,005	,001	,596**	,112*	1,000

* Korelasyon 0.05 düzeyinde anlamlı

** Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlı

4.4.2. Doğrulayıcı Faktör Analizi

Ölçüm modellerinin test edildiği doğrulayıcı faktör analizi (DFA) yapısal eşitlik modellemesinin (YEM) ilk basamağı olarak da kabul edilmektedir. Bu aşama önerilen ölçüm modellerinin yapılarının toplanan veri ile ne ölçüde uyduğu anlaşılmaması amaçlanmaktadır. Üzerinde tam bir mutabakat olmamakla birlikte DFA sonucunda ortaya çıkan faktör yüklerinin .50 üzerinde olması; ideal olarak da .70 üzerinde olması beklenir (Hair et al., 2019, p. 676). Bu araştırma için DFA analizi AMOS 22.0 programı vasıtasıyla gerçekleştirilmiştir. Çok değişkenli normallik varsayımının karşılanması nedeniyle (Hair vd., 2019, s. 634) daha etkili ve tarafsız sonuçlar sağlaması için tahmin yöntemi olarak maksimum olabilirlik (MLE) tercih edilmiştir.

Ölçüm modellerinin test edilmesi sırasında dikkat edilmesi gereken bir diğer husus ise model uyum iyiliği değerleridir. Uyum iyiliği değerleri, gözlemlenen ve tahmin edilen kovaryans matrislerinin benzerliğinin karşılaştırılması sonucunda önceden tanımlanmış bir teorik modelin uygunluğuna dair bilgiler sunar (Hair vd., 2019, s. 635). Yazında genel itibari ile üç tür uyum indeksinden bahsedilmektedir:

- **Mutlak uyum indeksleri:** Normlu Ki-kare (χ^2/df), GFI, AGFI, RMSEA
- **Basitlik/koruyucu uyum iyiliği:** AGFI, PNFI
- **Artan/karşılaştırmalı uyum iyiliği:** NFI, CFI, TLI

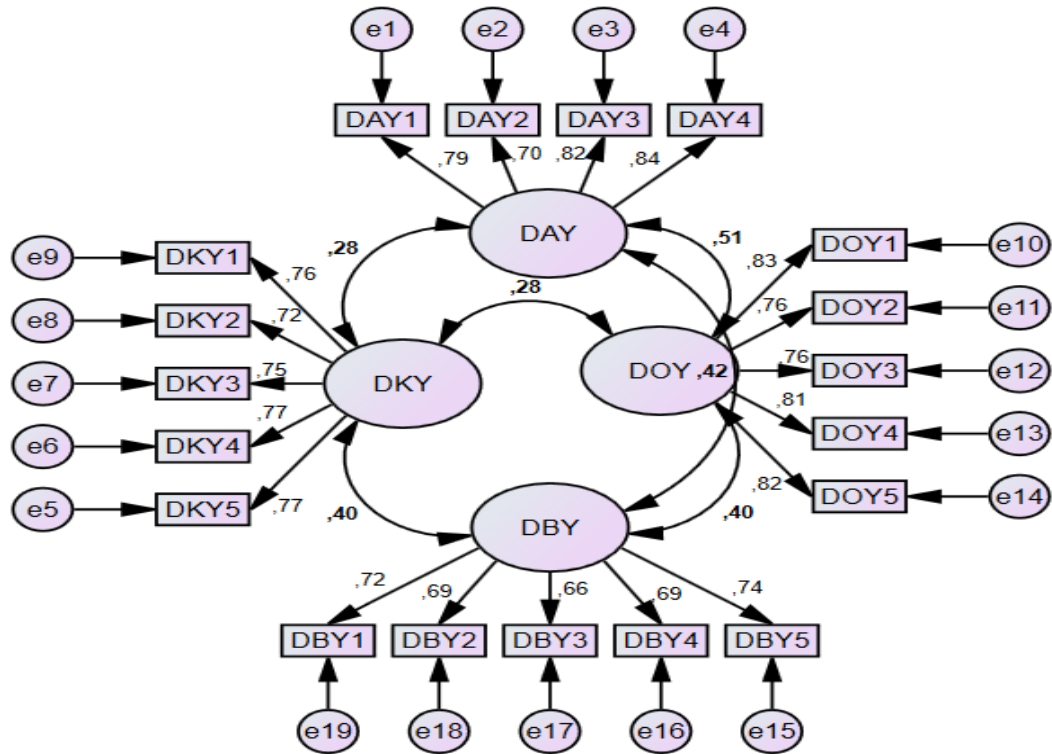
Belirtilen indekslerin farklı güçlü/zayıf yönleri olabileceğinden (örneklem boyutuna aşırı duyarlılık vb.) birbirinden farklı indeksin aynı anda kullanılması daha doğru sonuçların elde edilmesini sağlayacaktır. Bu çalışma için ölçüm modellerine ait farklı uyum iyiliği değerleri kullanılmış; bu değerlere ilişkin kesme değerleri aşağıdaki tabloda özetlenmiştir.

Tablo 31.

Model Uyum İyiliği Kesme Değerleri

Uyum İndeksleri	χ^2	χ^2/df	TLI	CFI	GFI	RMSEA
Kabul Edilebilir Uyum Değerleri	-	$\leq 4-5$	0.94-0.90	>0.90	0.89-0.85	0.06-0.08
Tatmin Edici Uyum Değerleri	$p>0.05$	≤ 3	≥ 0.95	≥ 0.95	≥ 0.90	≤ 0.05

İncelenen ilk ölçüm aracı, dinamik yetenekler ölçeğinin (DYET) yapısı, keşfedici faktör analizinde de teyit edildiği üzere 19 sorudan ve dört boyuttan oluşmaktadır. Ölçeğe ait faktör yapısı Şekil 3’de özetlenmiştir.



Şekil 3. Dinamik Yetenekler Ölçeği Faktör Yapısı

Şekilde de görüldüğü üzere faktör yüklerinin 0.66 ile 0.84 arasında değiştiği ve bu değerin kabul edilebilir düzeyde (> 0.50) olduğu tespit edilmiştir. Ölçüm aracının uyum iyiliği değerlerine ait bilgiler *Tablo 32*’de özetlenmiştir.

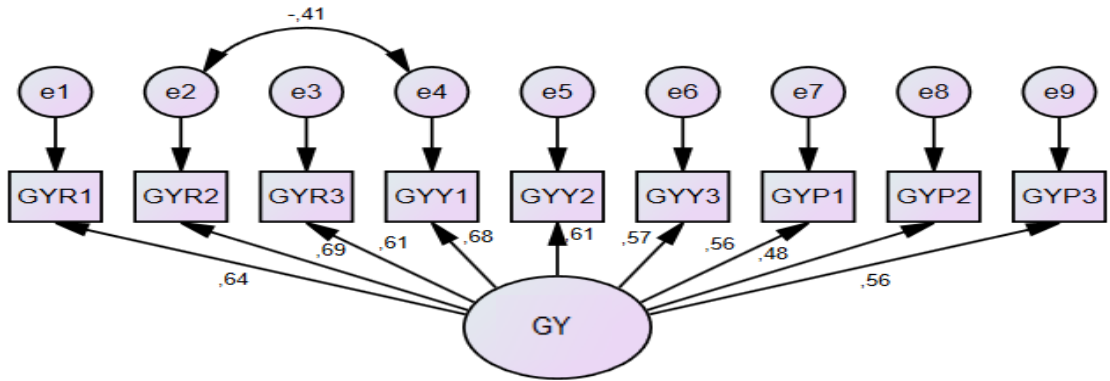
Tablo 32.

Dinamik Yetenekler Ölçeği Uyum İyiliği Değerleri

Uyum	χ^2	χ^2/df	TLI	CFI	GFI	RMSEA
Kabul Edilebilir Uyum Değerleri	-	$\leq 4-5$	0.94-0.90	> 0.90	0.89-0.85	0.06-0.08
Modelin Uyum İyiliği Değerleri		2.199	.933	.943	.908	.061

Tablo 32’de görüldüğü üzere tüm uyum iyiliği değerleri önerilen sınırlar arasındadır. Bu açıdan incelenen ölçüm aracının 19 ifadeden oluşan dört boyutlu yapısı mevcut veri ile doğrulanmıştır.

İncelenen ikinci ölçüm aracı, girişim yönelimi ölçeği (GY), yazında üç boyutlu olarak değerlendirilmekle birlikte, KFA sonucunda ölçüm aracının 9 sorudan oluşan tek boyutlu bir yapı olduğu ortaya çıkmıştır. Ölçek bu bulgu sonucuna istinaden DFA analizine sokulmuş; faktör yapısına ilişkin bilgiler *Şekil 4*’de özetlenmiştir.



Şekil 4. Girişimcilik Yönelimi Ölçeği Faktör Yapısı

Yukarıdaki şekilden görüleceği üzere, ölçeğe ait faktör yüklerinin bir tanesi hariç (GYP2) kabul edilebilir seviye olan 0.50’nin üzerinde olduğu görülmektedir. Ölçüm aracının uyum iyiliği değerleri *Tablo 33*’de özetlenmiştir. Uyum iyiliği değerlerinin

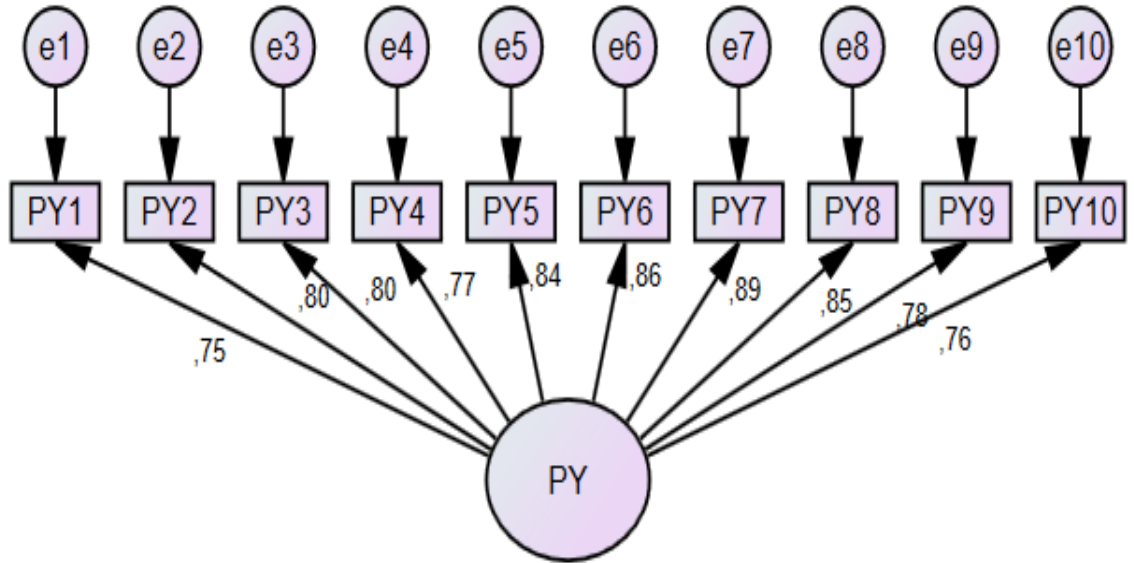
tamamına yakını (RMSEA hariç) kabul edilebilir sınırlarda olduğundan ölçeğin 9 ifadeden oluşan tek boyutlu yapısı toplanan veri ile doğrulanmıştır.

Tablo 33.

Girişimcilik Yönelimi Ölçeği Uyum İyiliği Değerleri

Uyum	χ^2	χ^2/df	TLI	CFI	GFI	RMSEA
Kabul Edilebilir Uyum Değerleri	-	$\leq 4-5$	0.94-0.90	>0.90	0.89-0.85	0.06-0.08
Modelin Uyum İyiliği Değerleri		3,933	.870	.906	.935	.095

Araştırmada kullanılan bir diğer ölçüm aracı, pazar yönelimi ölçeği (PY), literatürde 10 ifadeden oluşan tek boyutlu bir yapı olarak anılmaktaydı. Bir önceki aşamada gerçekleştirilen KFA analizi yazında önerilen yapıyı teyit eder niteliktedir. Ölçüm aracının faktör yapısına dair bilgiler sunan yol diyagramı Şekil 5’de özetlenmiştir.



Şekil 5. Pazar Yönelimi Ölçeği Faktör Yapısı

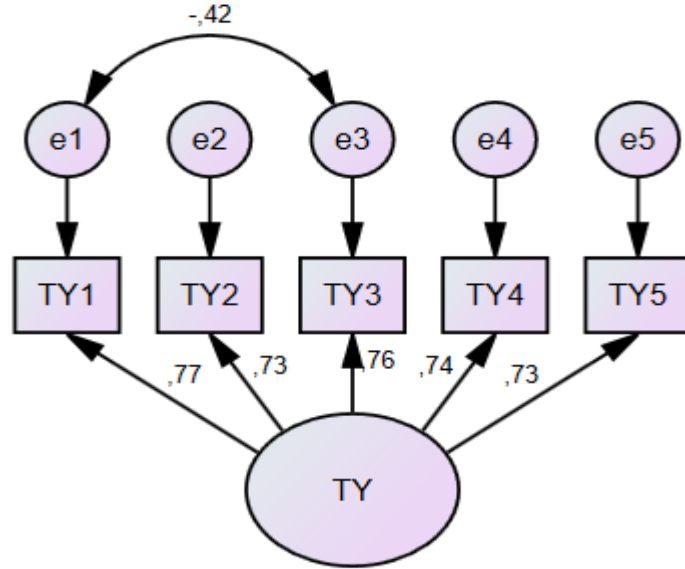
Yukarıdaki şekilden de anlaşılacağı üzere, ölçeğe ait faktör yüklerinin tamamının kabul edilebilir seviye olan 0.50’nin üzerinde olduğu görülmektedir. Ölçüm aracının uyum iyiliği değerlerini gösteren Tablo 34 incelendiğinde tüm değerlerin önerilen seviyelerde olduğu görülmektedir. Bu anlamda pazar yönelimi ölçeği mevcut veri ile 10 ifadeden oluşan tek boyutlu bir yapı olarak doğrulanmıştır.

Tablo 34.

Pazar Yönelimi Ölçeği Uyum İyiliği Değerleri

Uyum	χ^2	χ^2/df	TLI	CFI	GFI	RMSEA
Kabul Edilebilir Uyum Değerleri	-	$\leq 4-5$	0.94-0.90	>0.90	0.89-0.85	0.06-0.08
Modelin Uyum İyiliği Değerleri		3.545	.957	.966	.930	.088

Yazında 5 ifadeden oluşan tek boyutlu bir yapı olarak ele alınan teknoloji yönelimi ölçeğinin (TY) yapısı KFA ile teyit edilmiş; ölçüm aracının bu hali DFA'ya tabi tutulmuştur. Ölçüm aracının faktör yapısını gösteren diyagram aşağıda yer almaktadır.



Şekil 6. Teknoloji Yönelimi Ölçeği Faktör Yapısı

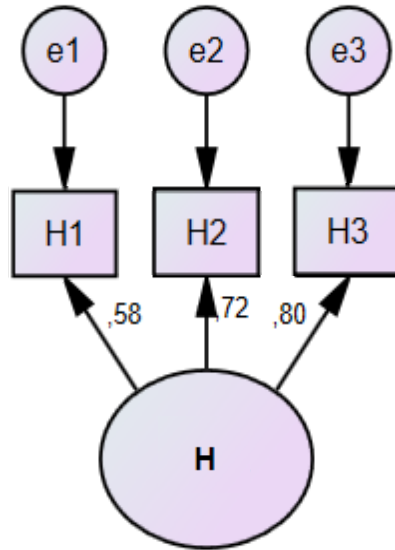
Şekil 6'dan da görüleceği üzere faktör yükleri 0.73 ile 0.77 arasında değişmekte olup; bu değerler ideal kesme değeri olan 0.70'in üzerindedir. Ölçüm aracının uyum iyiliği değerlerini gösteren Tablo 35 incelendiğinde, RMSEA ve Normlu Ki-kare (χ^2/df) değerlerinin olması gerekenden bir miktar yüksek olduğu; diğer uyum indekslerinin ise tavsiye edilen değerlerde olduğu saptanmıştır. Bu anlamda teknoloji yönelimi ölçeğinin tek boyutlu yapısı gerçekleştirilen DFA ile doğrulanmıştır.

Tablo 35.

Teknoloji Yönelimi Ölçeği Uyum İyiliği Değerleri

Uyum	χ^2	χ^2/df	TLI	CFI	GFI	RMSEA
Kabul Edilebilir Uyum Değerleri	-	$\leq 4-5$	0.94-0.90	> 0.90	0.89-0.85	0.06-0.08
Modelin Uyum İyiliği Değerleri		6.874	.914	.966	.971	.134

Mevcut araştırmada kontrol değişkeni olarak kullanılan ölçüm araçlarından ilki olan heterojenlik ölçeği (H) yazında 3 ifadeden oluşan tek boyutlu bir yapı olarak önerilmekteydi. KFA bulguları yazında önerilen yapıyı doğrular niteliktedir. Bir sonraki aşamada gerçekleştirilen DFA analizinde ortaya çıkan ölçeğin faktör yapısı aşağıda yer alan Şekil 7’de özetlenmiştir.



Şekil 7. Heterojenlik Ölçeği Faktör Yapısı

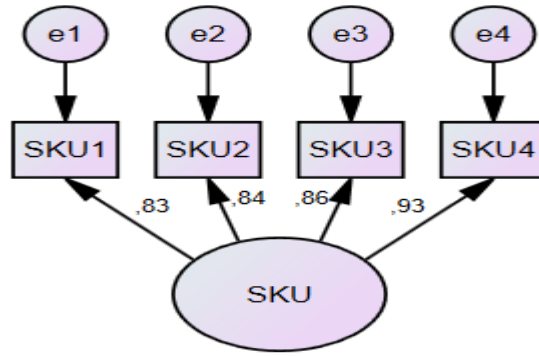
Görüldüğü üzere faktör yüklemeleri 0.58 ile 0.80 arasında değişmektedir. Uyum iyiliği değerleri incelendiğinde ise ölçek az sayıda ifade içermesi nedeniyle serbestlik derecesi (df) “0” olarak hesaplanmış ve buna bağlı olarak uyum iyiliği değerleri hesaplanamamıştır. Bu durumda ölçeğin yapısının mevcut veri ile doğrulanıp doğrulanmadığı sadece faktör yüklerine bakılarak karar verilmiştir. Faktör yükleri arzulanan seviyelerde olduğu için ölçme aracının tek boyutlu yapısı doğrulanmıştır.

Tablo 36.

Heterojenlik Ölçeği Uyum İyiliği Değerleri

Uyum	χ^2	χ^2/df	TLI	CFI	GFI	RMSEA
Kabul Edilebilir Uyum Değerleri	-	$\leq 4-5$	0.94-0.90	> 0.90	0.89-0.85	0.06-0.08
Modelin Uyum İyiliği Değerleri		-	1.00	1.00	1.00	-

Kontrol değişkeni olarak incelenen bir diğer yapı, sektörel koşulların uygunluğu ölçeği (SKU), yazında 4 ifade içeren tek boyutlu bir yapı olarak önerilmiştir. Ölçüm aracının yapı geçerliliği KFA ile sınanmış ve literatürdekine benzer bulgulara rastlanmıştır. Ölçeğin faktör yapısına ilişkin gerçekleştirilen DFA sonucu Şekil 8’de özetlenmiştir.



Şekil 8. Sektörel Koşulların Uygunluğu Ölçeği Faktör Yapısı

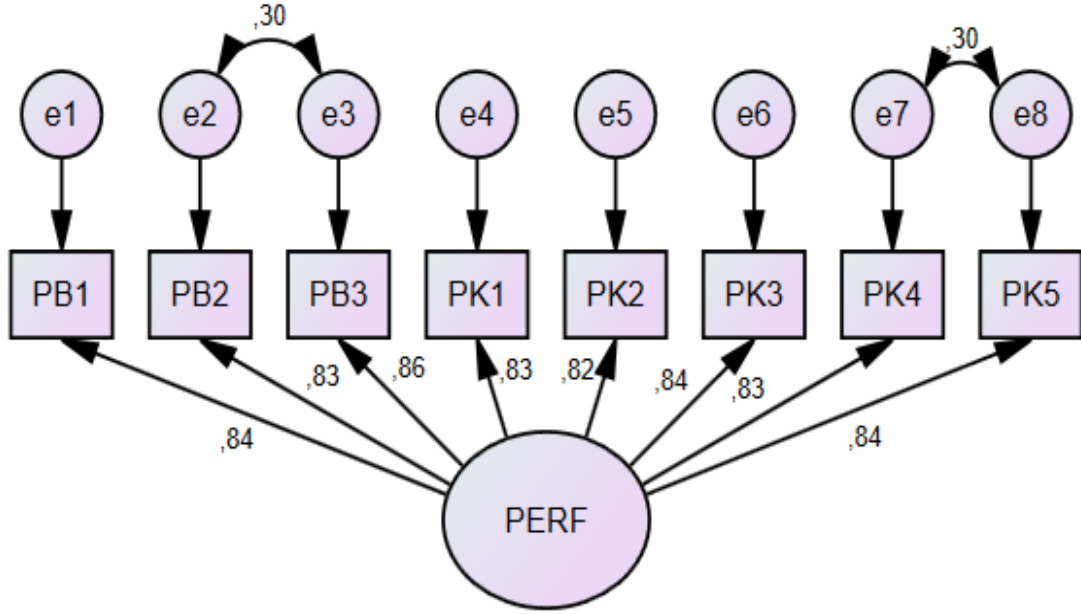
Şekilden de anlaşılacağı üzere ölçüm aracının faktör yükleri oldukça tatmin edici seviyelerdedir (0.83-0.93). Diğer taraftan uyum iyiliğini gösteren tablo incelendiğinde değerlerin tavsiye edilen değerleri tatmin ettiği görülmektedir. Bu açıdan bahse konu ölçüm aracının 4 ifadeden oluşan tek boyutlu bir yapı olduğu ortaya çıkmaktadır.

Tablo 37.

Sektörel Koşulların Uygunluğu Ölçeği Uyum İyiliği Değerleri

Uyum	χ^2	χ^2/df	TLI	CFI	GFI	RMSEA
Kabul Edilebilir Uyum Değerleri	-	$\leq 4-5$	0.94-0.90	> 0.90	0.89-0.85	0.06-0.08
Modelin Uyum İyiliği Değerleri		.187	1.00	1.00	.999	.001

Araştırmada kullanılan performans ölçeği (PERF) 8 ifadenin yer aldığı iki boyutlu bir yapıdır. Ancak ölçüm aracı KFA analizine tabi tutulduğunda tek boyutlu bir yapı olabileceğine dair bir sonuç elde edilmiştir. Bu sonuç rehberliğinde tek boyutlu bir yapı olarak DFA'ya sokulan ölçüm aracının faktör yapısına ilişkin bilgiler aşağıda Şekil 9'da özetlenmiştir.



Şekil 9. Performans Ölçeği Faktör Yapısı

Görüleceği üzere ölçüm aracına ait faktör yüklerinin oldukça tatmin edici olduğu söylenebilir. Uyum iyiliğine ilişkin değerler incelendiğinde ise yine bu değerlerinde oldukça iyi düzeyde olduğu görülmektedir. Bu açıdan ölçüm aracının bu haliyle 8 ifadeden oluşan tek boyutlu bir yapı olduğunu söylemek mümkündür.

Tablo 38.

Performans Ölçeği Uyum İyiliği Değerleri

Uyum İndeksleri	χ^2	χ^2/df	TLI	CFI	GFI	RMSEA
Kabul Edilebilir Uyum Değerleri	-	$\leq 4-5$	0.94-0.90	> 0.90	0.89-0.85	0.06-0.08
Modelin Uyum İyiliği Değerleri		2.730	.979	.986	.964	.073

4.5. Yapısal Eşitlik Modellemesi

Yapısal eşitlik modellemesinin (YEM) bir sonraki aşaması olan yol analizi hipotezlenen ilişkilerin tümünün test edildiği çoklu regresyon ilişkilerini içermektedir (Gürbüz & Şahin, s.323; Mertler & Reinhart, 2017, p.14). Bu türden analizler gözlenen ve gizil değişkenleri içeren modellerin test edildiği çok değişkenli istatistiksel analizler olarak anılırlar (Gürbüz & Şahin, s.323). Analiz bulguları genellikle görsel şemalarıda içeren yol diyagramları ile özetlenmektedir. Yol diyagramları faktör yükleri ve ilişkiler arası regresyon katsayılarını ayna anda özetlemektedirler. Yol diyagramlarında oklar, neden-sonuç ilişkilerine yönelik bağımlılık ilişkilerini temsil eder. Görsel diyagramlarda temsil edilen dışsal değişken(ler) (exogenous variable) bağımsız değişkenleri ifade ederken; içsel değişken (endogenous variable) ise dışsal değişkenden etkilenen bağımlı değişken(ler) gibi düşünülebilir (Gürbüz & Şahin, s.323).

Bu çalışmada yapısal model AMOS 22.0 paket programı kullanılarak yol analizine tabi tutulmuştur. Hipotezlenen ilişkiler arasındaki ilişkileri ile birlikte yüklemeleri de gösteren yol diyagramı *Şekil 10*'da özetlenmiştir. Şekilde görüleceği üzere faktör yüklerinin tamamının önerilen düzeyde ($>.50$) olduğu ortaya konulmuştur. Bu değerler DFA bulguları ile karşılaştırılmış; yüklemeler arasında önemli bir değişiklik tespit edilmemiştir. Bu, ölçüm modellerinin geçerliliğinin daha da desteklendiği anlamına gelmektedir.

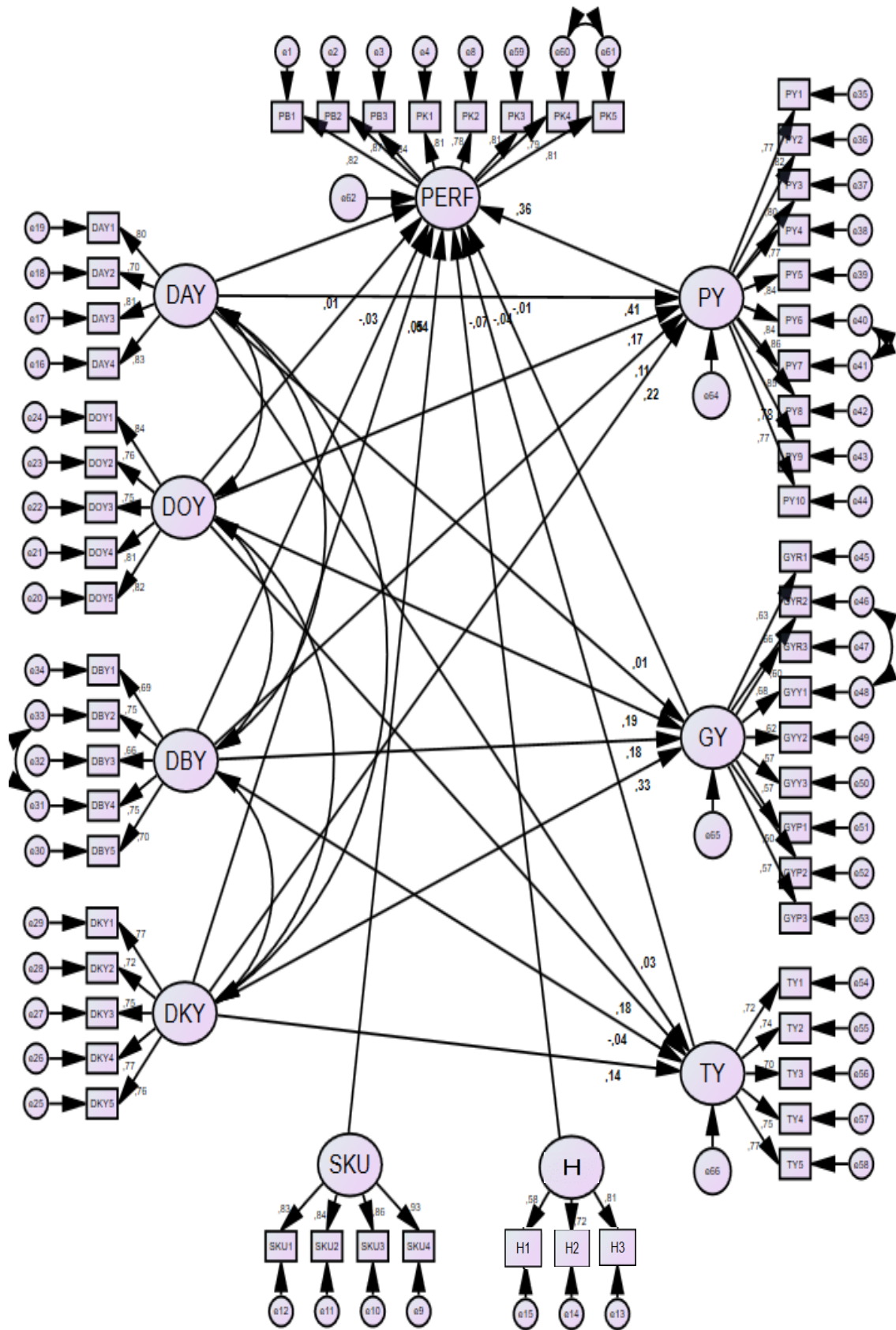
Yapısal modele ilişkin uyum iyiliği değerleri (χ^2/df , TLI, CFI, GFI, RMSEA) aşağıda yer alan *Tablo 39*'da özetlenmiştir. Tabloda özetlenen bilgiler incelendiğinde yapısal modele ilişkin uyum iyiliği değerlerinden bir tanesi hariç (GFI) tamamı istenen seviyelerdedir.

Tablo 39.

Yol Analizi - Uyum İyiliği Değerleri

Uyum	χ^2	χ^2/df	TLI	CFI	GFI	RMSEA
Kabul Edilebilir Uyum Değerleri	-	$\leq 4-5$	0.94-0.90	>0.90	0.89-0.85	0.06-0.08
Modelin Uyum İyiliği Değerleri		1.505	.928	.932	.807	0.039

Bunlara ek olarak örneklemin yeterli olup olmadığının bir göstergesi olan HOELTER'in N değeri önerilen düzeyi (N: 200, $p < .05$) karşılamaktadır (N:234, $p < .05$).



Şekil 10. Yol Analizi

Yol diyagramının oluşturulmasının ardından gizil değişkenler arasında önceden kurulmuş ilişkilerin gücünü ve yönünü tespit etmek amacıyla yol katsayıları hesaplanmıştır. *Tablo 40*, yapılar arasında varsayılan ilişkiler için hesaplanan yol katsayılarını özetlemektedir. Test edilen yollar incelendiğinde yedi ilişkinin (DAY & PY, DOY & PY, DOY & GY, DKY & PY, DKY & GY, SKU & PERF ve PY & PERF) $p=0.001$ düzeyinde anlamlı oldukları; diğer ilişkilerin ise anlamsız oldukları görülmektedir. Bunun birlikte incelenen ilişkilerin tamamı hipotez testleri bölümünde bireysel olarak yeniden test edilecektir.

Tablo 40.

Yol Analizi – Hesaplanan İlişkiler

Hesaplanan İlişkiler			β1	S.E.	CR	P
PY	<---	DAY	.477	0.074	6.407	p<.001
GY	<---	DAY	.008	0.054	0.15	.880
TY	<---	DAY	.028	0.074	0.379	.704
PY	<---	DOY	.207	0.07	2.978	p<.001
GY	<---	DOY	.150	0.055	2.703	p<.001
TY	<---	DOY	.174	0.075	2.32	.020
PY	<---	DBY	.156	0.083	1.87	.061
GY	<---	DBY	.174	0.067	2.579	.010
TY	<---	DBY	-.050	0.089	-0.561	.575
PY	<---	DKY	.258	0.065	3.947	p<.001
GY	<---	DKY	.257	0.055	4.693	p<.001
TY	<---	DKY	.135	0.069	1.966	.049
PERF	<---	DAY	-.030	0.072	-0.424	.672
PERF	<---	DOY	.014	0.067	0.202	.840
PERF	<---	DBY	-.037	0.079	-0.474	.635
PERF	<---	DKY	.063	0.066	0.956	.339
PERF	<---	SKU	.492	0.039	12.704	p<.001
PERF	<---	H	-.081	0.058	-1.389	.165
PERF	<---	PY	.353	0.064	5.538	p<.001
PERF	<---	GY	-.010	0.082	-0.124	.901
PERF	<---	TY	-.045	0.057	-0.799	.424
β1: Standart tahmin S.E: Standart Hata CR: Kritik Oran P: Anlamlılık Düzeyi						

Tablo 41.

Yapılar arası Doğrudan, Dolaylı ve Toplam Etkiler

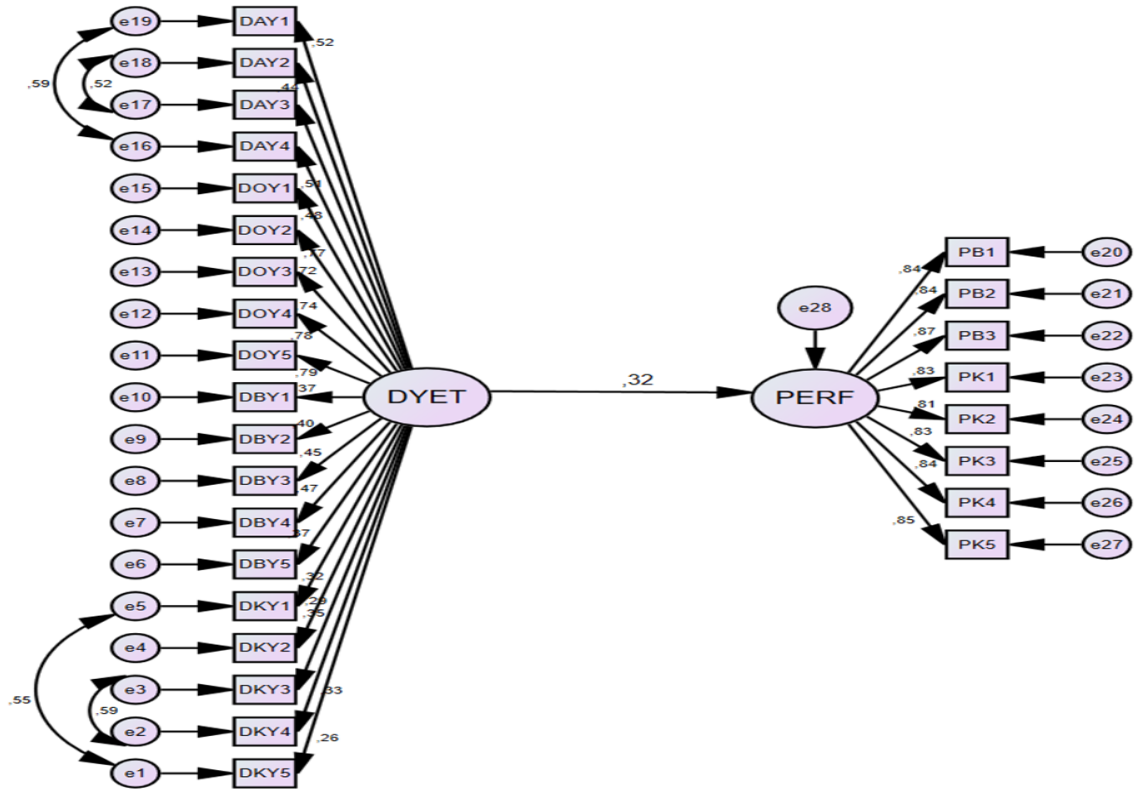
Yapısal İlişkiler			Doğrudan Etki	Dolaylı Etki	Toplam Etki
			Stand. β	Stand. β	Stand. β
PY	<---	DAY	.411	---	.411
GY	<---	DAY	.011	---	.011
TY	<---	DAY	.030	---	.030
PY	<---	DOY	.174	---	.174
GY	<---	DOY	.192	---	.192
TY	<---	DOY	.181	---	.181
PY	<---	DBY	.107	---	.107
GY	<---	DBY	.182	---	.182
TY	<---	DBY	-.043	---	-.043
PY	<---	DKY	.215	---	.215
GY	<---	DKY	.326	---	.326
TY	<---	DKY	.140	---	.140
PERF	<---	DAY	-.027	.145	.119
PERF	<---	DOY	.015	.053	.068
PERF	<---	DBY	-.027	.038	.011
PERF	<---	DKY	.056	.068	.124
PERF	<---	SKU	.650	---	.650
PERF	<---	H	-.066	---	-.066
PERF	<---	PY	.356	---	.356
PERF	<---	GY	-.009	---	-.009
PERF	<---	TY	-.039	---	-.039

Ayrıca yapılar arasında doğrudan, dolaylı ve toplam ilişki katsayılarını gösteren tablo yukarıda verilmiştir. Doğrudan ve toplam etkiler incelendiğinde en yüksek etkinin SKU & PERF ($\beta = 0.650$) arasında olduğu tespit edilmiştir. Doğrudan ve toplam etkiler açısından en düşük değer ise GY & PERF ($\beta = -.009$) arasında gerçekleştiği görülmektedir. En dikkat çekici bulgu dinamik yeteneklerin (DYET) performans (PERF) üzerinde hem doğrudan hem dolaylı hem de toplam etkiye sahip olduğudur. Özetle, bu bulgular bireysel hipotezlerin test edilmesinden önce varsayılan ilişkilere yönelik önemli ipuçları sunmaktadır

4.6. Hipotez Testleri

4.6.1. Dinamik Yetenekler ve Performans Arasındaki İlişki

Test edilen ilk ilişki, incelenen firmaların sahip oldukları dinamik yetenekler ve performansları arasındaki ilişkidir: **H1. Dinamik yetenekler ile performans arasında pozitif bir ilişki vardır.** Söz konusu ilişkiyi özetleyen yol diyagramı aşağıda sunulmuştur.



Şekil 11. Dinamik Yetenekler ve Performans - Yol Diyagramı

Şekilde de görüleceği üzere değişkenler arasındaki standart yol katsayısı ($\beta_1 = .329$; $p < .001$) olup; dinamik yetenekler performanstaki varyans değişiminin %10.3'ünü açıklamaktadır. Ayrıca Tablo 42'de görüleceği üzere modelin uyum iyiliği değerleri kabul edilebilir seviyelere yakındır. Bu durumda *dinamik yeteneklerin performansı arttırdığı şeklinde kurulan H1. hipotezi kabul edilmiştir.*

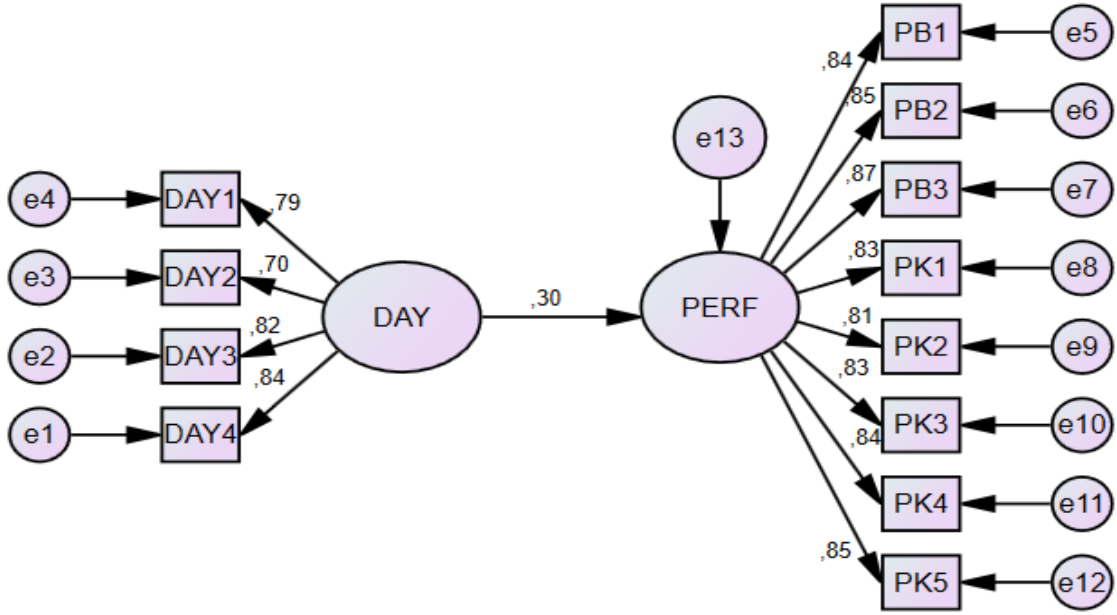
Tablo 42.

Dinamik Yetenekler - Performans Uyum İyiliği Değerleri

Uyum	χ^2	χ^2/df	TLI	CFI	GFI	RMSEA
Kabul Edilebilir Uyum Değerleri	-	$\leq 4-5$	0.94-0.90	> 0.90	0.89-0.85	0.06-0.08
Modelin Uyum İyiliği Değerleri		4.761	.855	.877	807	.108

4.6.2. Algılama Yeteneği ve Performans Arasındaki İlişki

Dinamik yeteneklerin alt boyutları ile performans arasındaki ilişkisi incelenen ilk değişken algılama yeteneğidir: **H1a**. *Algılama yeteneği ile performans arasında pozitif bir ilişki vardır. Şekil 12’de değişkenler arasındaki ilişkiyi özetleyen yol diyagramına yer verilmiştir.*



Şekil 12. Algılama Yeteneği ve Performans - Yol Diyagramı

Şekilden de görüleceği üzere değişkenler arasındaki standart yol katsayısı ($\beta_1 = .357$; $p < .001$) olup; algılama yeteneği performanstaki değişimin %8.8’ini açıklamaktadır ($R^2 = .088$; $p < .001$). Ek olarak aşağıdaki Tablo 43’de özetlendiği üzere modele ait uyum iyiliği değerleri istenen seviyelerdedir. Bu açıdan, zayıf olmakla birlikte, *sahip olunan algılama yeteneğinin performansı olumlu etkilediğini varsayan H1a alt hipotezi kabul edilmiştir.*

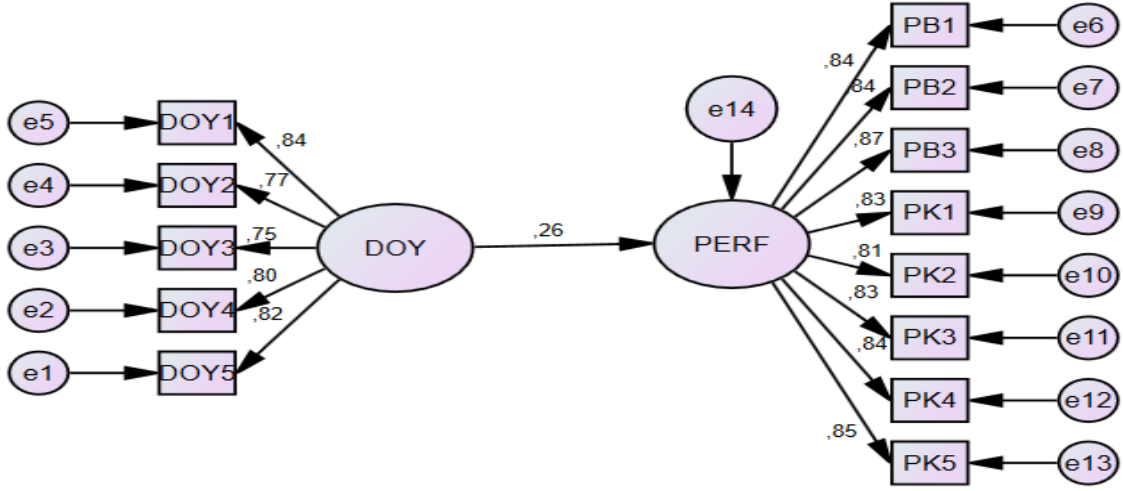
Tablo 43

Algılama Yeteneği - Performans Uyum İyiliği Değerleri

Uyum	χ^2	χ^2/df	TLI	CFI	GFI	RMSEA
Kabul Edilebilir Uyum Değerleri	-	$\leq 4-5$	0.94-0.90	> 0.90	0.89-0.85	0.06-0.08
Modelin Uyum İyiliği Değerleri		3.057	.954	.963	.919	.080

4.6.3. Öğrenme Yeteneği ve Performans Arasındaki İlişki

Dinamik yetenekler ölçüm aracının ikinci boyutu olan öğrenme yeteneği ve performans arasındaki ilişkiyi inceleyen hipotez: **H1b**. *Öğrenme yeteneği ile performans arasında pozitif bir ilişki vardır.* Bahse konu ilişkiyi özetleyen yol diyagramı aşağıda yer almaktadır.



Şekil 13. Öğrenme Yeteneği ve Performans - Yol Diyagramı

Şekil 13’de sunulduğu üzere değişkenler arasındaki standart yol katsayısı ($\beta_1 = .319$; $p < .001$) olarak hesaplanmıştır. Ayrıca öğrenme yeteneği performanstaki değişimin %6.5’ini açıklamaktadır. Tablo 44’den de özetlendiği üzere modelin uyum değerleri istenen seviyelerdedir. Böylece, zayıf olmakla birlikte, *öğrenme yeteneğinin performansı arttırdığını öne süren H1b. hipotezi kabul edilmiştir.*

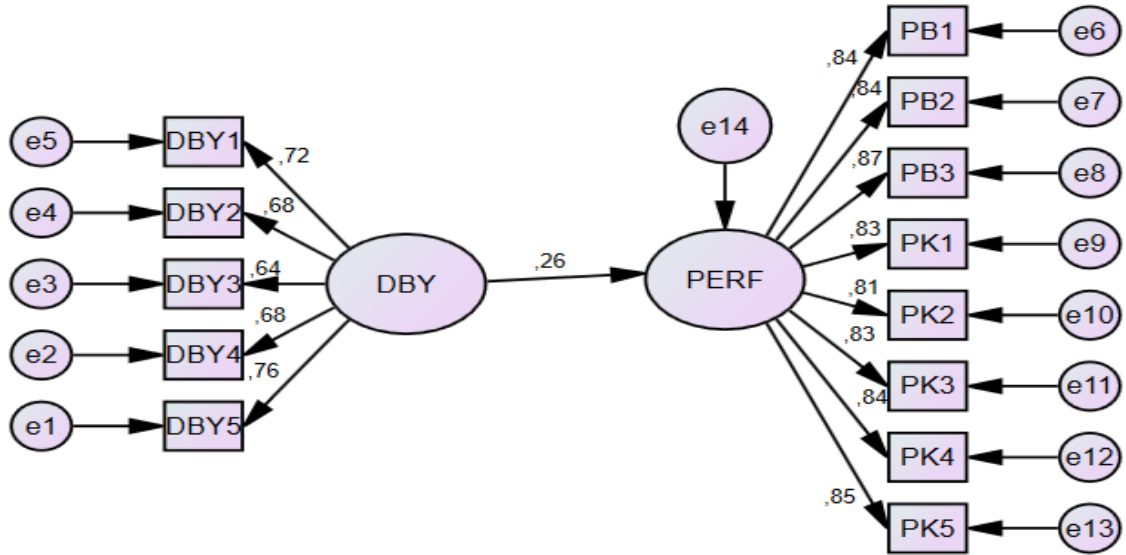
Tablo 44.

Öğrenme Yeteneği - Performans Uyum İyiliği Değerleri

Uyum	χ^2	χ^2/df	TLI	CFI	GFI	RMSEA
Kabul Edilebilir Uyum Değerleri	-	$\leq 4-5$	0.94-0.90	> 0.90	0.89-0.85	0.06-0.08
Modelin Uyum İyiliği Değerleri		2.774	.957	.965	.921	.074

4.6.4. Bütünleştirme Yeteneği ve Performans Arasındaki İlişki

İncelenen bir diğer alt boyut olan bütünleştirme yeteneği ile performans arasındaki ilişkiyi ön gören hipotez: **H1c**. *Bütünleştirme yeteneği ile performans arasında pozitif bir ilişki vardır* şeklinde kurulmuştur. Bahsedilen ilişkiye ait bilgiler sunan yol diyagramı aşağıda yer almaktadır.



Şekil 14. Bütünleştirme Yeteneği ve Performans - Yol Diyagramı

Yukarıda, Şekil 14’de özetlendiği üzere incelenen değişkenler arasındaki standart yol katsayısı ($\beta_1 = .260$; $p < .001$) olarak hesaplanmış; bütünleştirme yeteneği bağımlı değişkendeki varyansın %6.8’ini açıklamaktadır. Modelin uyum iyiliği değerleri de önerilen seviyelerde olduğundan, aralarındaki ilişki zayıf olmakla birlikte, *bütünleştirme yeteneğinin performansı arttırdığı üzerine kurulan H1c. hipotezi kabul edilmiştir.*

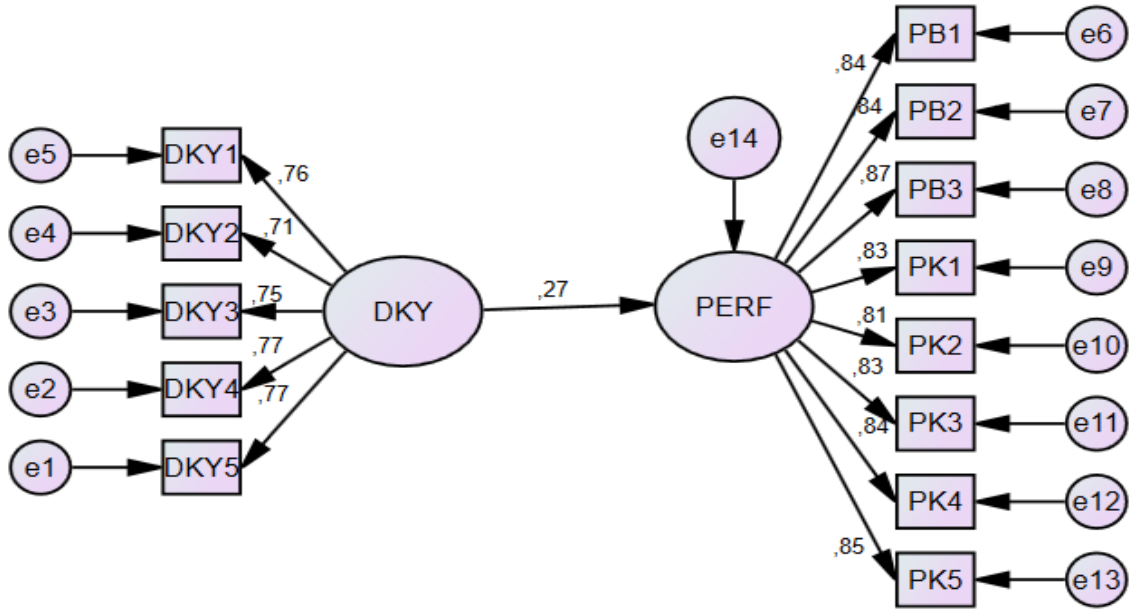
Tablo 45.

Bütünleştirme Yeteneği - Performans Uyum İyiliği Değerleri

Uyum	χ^2	χ^2/df	TLI	CFI	GFI	RMSEA
Kabul Edilebilir Uyum Değerleri	-	$\leq 4-5$	0.94-0.90	> 0.90	0.89-0.85	0.06-0.08
Modelin Uyum İyiliği Değerleri		2.932	.947	.956	.918	.077

4.6.5. Koordinasyon Yeteneği ve Performans Arasındaki İlişki

Dinamik yeteneklerin alt boyutlarından sonuncusu olan koordinasyon yeteneği ve performans arasındaki ilişkiyi varsayan hipotez: **H1d**. *Koordinasyon yeteneği ile performans arasında pozitif bir ilişki vardır* şeklinde oluşturulmuştur. İlişkiye ait bilgileri özetleyen görsel model aşağıda sunulmuştur.



Şekil 15. Koordinasyon Yeteneği ve Performans - Yol Diyagramı

Yukarıdaki şekilde değişkenler arasındaki yol katsayısı ($\beta_1 = .265$; $p < .001$) olarak hesaplanmıştır. Koordinasyon yeteneği firma performansındaki değişimin yalnızca %7'sini açıklamaktadır. Modelin uyum iyiliği değerleri önerilen seviyelerde olup (bkz. Tablo 46); bağımsız değişkenin bağımlı değişkendeki varyansı etkileme gücü zayıf olmakla birlikte, *koordinasyon yeteneğinin performansı arttırdığını varsayan H1d hipotezi kabul edilmiştir*.

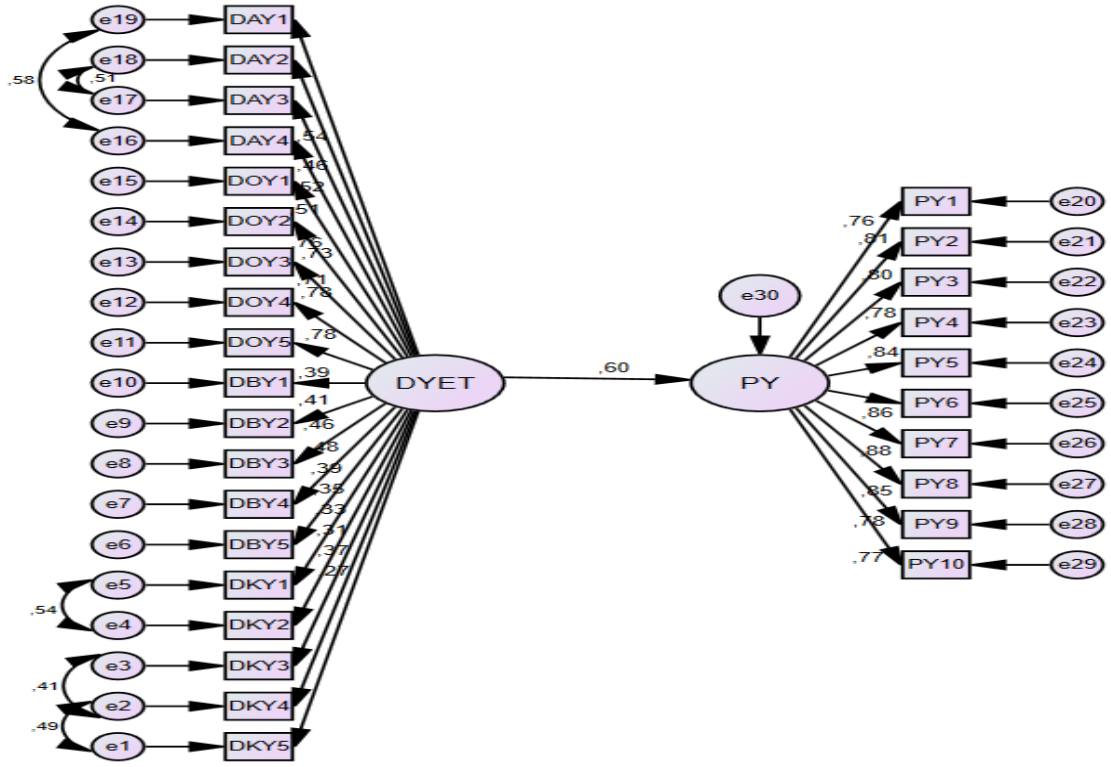
Tablo 46.

Koordinasyon Yeteneği - Performans Uyum İyiliği Değerleri

Uyum	χ^2	χ^2/df	TLI	CFI	GFI	RMSEA
Kabul Edilebilir Uyum Değerleri	-	$\leq 4-5$	0.94-0.90	> 0.90	0.89-0.85	0.06-0.08
Modelin Uyum İyiliği Değerleri		2.842	.952	.961	.921	.075

4.6.6. Dinamik Yetenekler ve Pazar Yönelimi Arasındaki İlişki

Pazar yönelimi ile ilişkisi incelenen ilk değişken dinamik yetenekler üzerine kurulan hipotez: **H2. Dinamik yetenekler ile pazar yönelimi arasında pozitif bir ilişki vardır.** İlişkiye ait yol diyagramı aşağıda Şekil 16’da özetlenmiştir.



Şekil 16. Dinamik Yetenekler ve Pazar Yönelimi - Yol Diyagramı

Bahse konu değişkenler arasındaki standart yol katsayısı ($\beta_1 = .449$; $p < .001$) olarak hesaplanmıştır. Dinamik yetenekler, pazar yönelimindeki değişimin %36.6’sını açıklamaktadır ($R^2 = .362$; $p < .001$). Ayrıca model uyum iyiliği değerleri arzu edilen seviyelerde olup; *dinamik yeteneklerin pazar yönelimini arttırdığı üzerine kurulan H2. hipotezi kabul edilmiştir.*

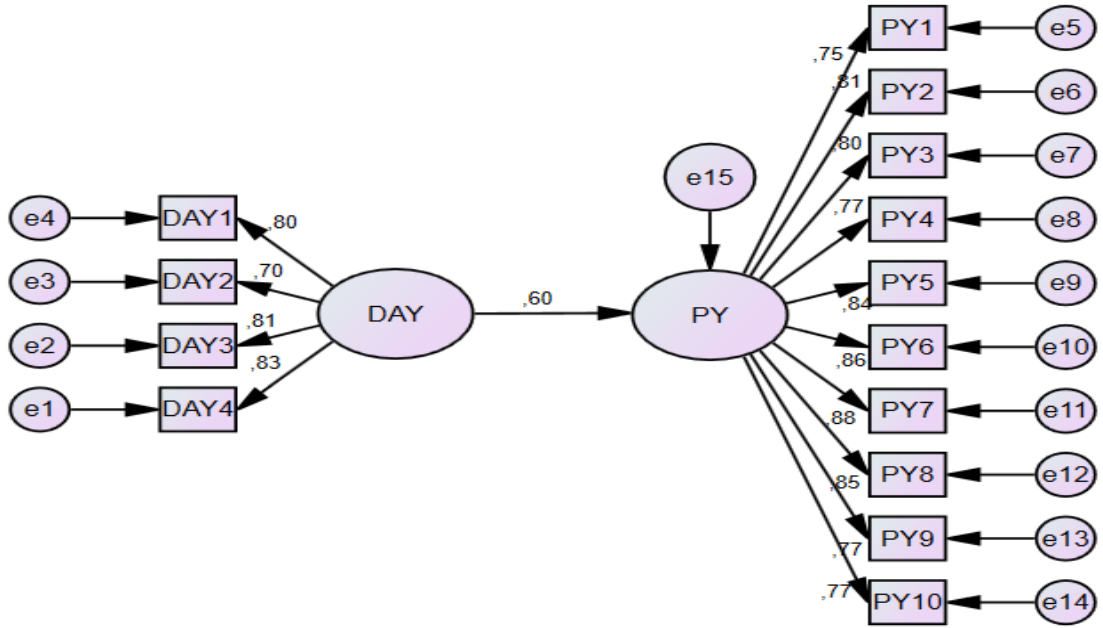
Tablo 47.

Dinamik Yetenekler - Pazar Yönelimi Uyum İyiliği Değerleri

Uyum	χ^2	χ^2/df	TLI	CFI	GFI	RMSEA
Kabul Edilebilir Uyum Değerleri	-	$\leq 4-5$	0.94-0.90	> 0.90	0.89-0.85	0.06-0.08
Modelin Uyum İyiliği Değerleri		4.303	.875	.894	.806	.101

4.6.7. Algılama Yeteneği ve Pazar Yönelimi Arasındaki İlişki

Dinamik yeteneklerin alt boyutları ile pazar yönelimi arasındaki ilişkisi incelenen ilk değişken algılama yeteneğidir: **H2a**. *Algılama yeteneği ile pazar yönelimi arasında pozitif bir ilişki vardır. Şekil 17’de değişkenler arasındaki ilişkiyi özetleyen yol diyagramına yer verilmiştir.*



Şekil 17. Algılama Yeteneği ve Pazar Yönelimi - Yol Diyagramı

Şekil 17’de sunulduğu üzere algılama yeteneği ve pazar yönelimi arasındaki standart yol katsayısının ($\beta_1 = .686$; $p < .001$) olduğu tespit edilmiştir. Algılama yeteneği, pazar yönelimindeki varyansın %36.2’sini açıklamaktadır ($R^2 = .362$; $p < .001$). Model uyum değerlerinin de istenen seviyelerde olduğu için *algılama yeteneğinin pazar yönelimini arttırdığı üzerine kurulan H2a. hipotezi kabul edilmiştir.*

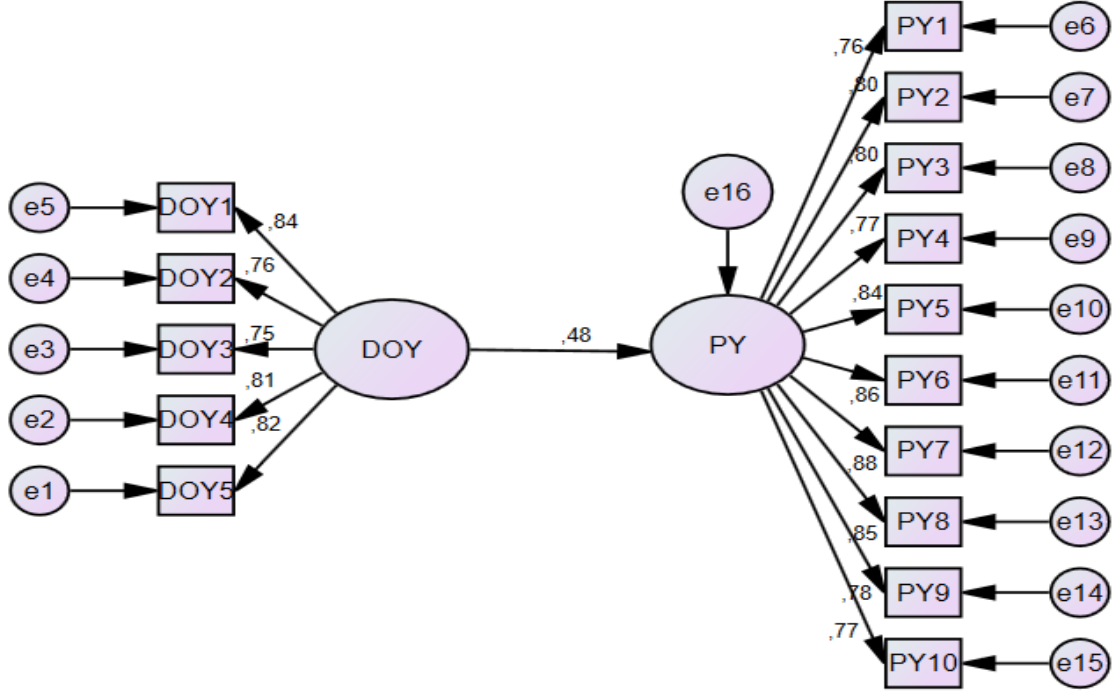
Tablo 48.

Algılama Yeteneği - Pazar Yönelimi Uyum İyiliği Değerleri

Uyum	χ^2	χ^2/df	TLI	CFI	GFI	RMSEA
Kabul Edilebilir Uyum Değerleri	-	$\leq 4-5$	0.94-0.90	> 0.90	0.89-0.85	0.06-0.08
Modelin Uyum İyiliği Değerleri		2.563	.958	.965	.923	.069

4.6.8. Öğrenme Yeteneği ve Pazar Yönelimi Arasındaki İlişki

Öğrenme yeteneği ile pazar yönelimi arasındaki ilişkiyi varsayan **H2b**. hipotezi: “Öğrenme yeteneği ile pazar yönelimi arasında pozitif bir ilişki vardır.” şeklinde kurulmuştur. İlişkiyi özetleyen yol modeli aşağıda yer almaktadır.



Şekil 18. Öğrenme Yeteneği ve Pazar Yönelimi - Yol Diyagramı

Öğrenme yeteneği ve pazar yönelimi arasındaki standart yol katsayısı ($\beta_1 = .569$; $p < .001$) şekil H8’de sunulmuştur. Bu alt boyut pazar yönelimindeki değişimin %23.3’ünü açıklamaktadır ($R^2 = .233$; $p < .001$). Bununla birlikte modelin uyum iyiliği değerleri de önerilen düzeydedir. Böylece *öğrenme yeteneğinin pazar yönelimini pozitif yönde etkilediğini öngören H2b. hipotezi kabul edilmiştir.*

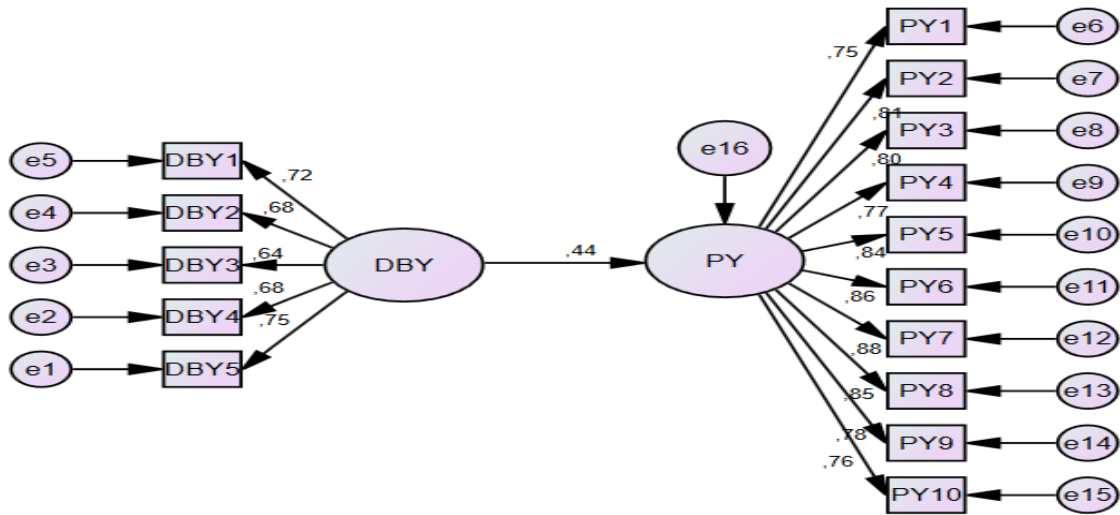
Tablo 49.

Öğrenme Yeteneği - Pazar Yönelimi Uyum İyiliği Değerleri

Uyum	χ^2	χ^2/df	TLI	CFI	GFI	RMSEA
Kabul Edilebilir Uyum Değerleri	-	$\leq 4-5$	0.94-0.90	> 0.90	0.89-0.85	0.06-0.08
Modelin Uyum İyiliği Değerleri		2.774	.950	.957	.914	.074

4.6.9. Bütünleştirme Yeteneği ve Pazar Yönelimi Arasındaki İlişki

Dinamik yeteneklerin alt boyutlarından pazar yönelimi ile ilişkisi incelenen bir diğer değişken bütünleştirme yeteneğidir: **H2c. Bütünleştirme yeteneği ile pazar yönelimi arasında pozitif bir ilişki vardır.** İlişkiye ait yol katsayısını ve yüklemeleri gösteren yol diyagramı Şekil 19’da sunulmuştur.



Şekil 19. Bütünleştirme Yeteneği ve Pazar Yönelimi - Yol Diyagramı

Bütünleştirme yeteneği ile pazar yönelimi arasındaki standart yol katsayısı ($\beta_1 = .597$; $p < .001$) olarak hesaplanmış; bütünleştirme yeteneğinin pazar yönelimindeki değişimin %19.8’ini açıkladığı ortaya konmuştur ($R^2 = .198$; $p < .001$). Model uyum iyiliği değerlerinin de istenen seviyelerde olduğu tespit edildiğinden (bkz. Tablo 50), *bütünleştirme yeteneğinin pazar yönelimini olumlu etkilediği üzerine kurulan H2c hipotezi kabul edilmiştir.*

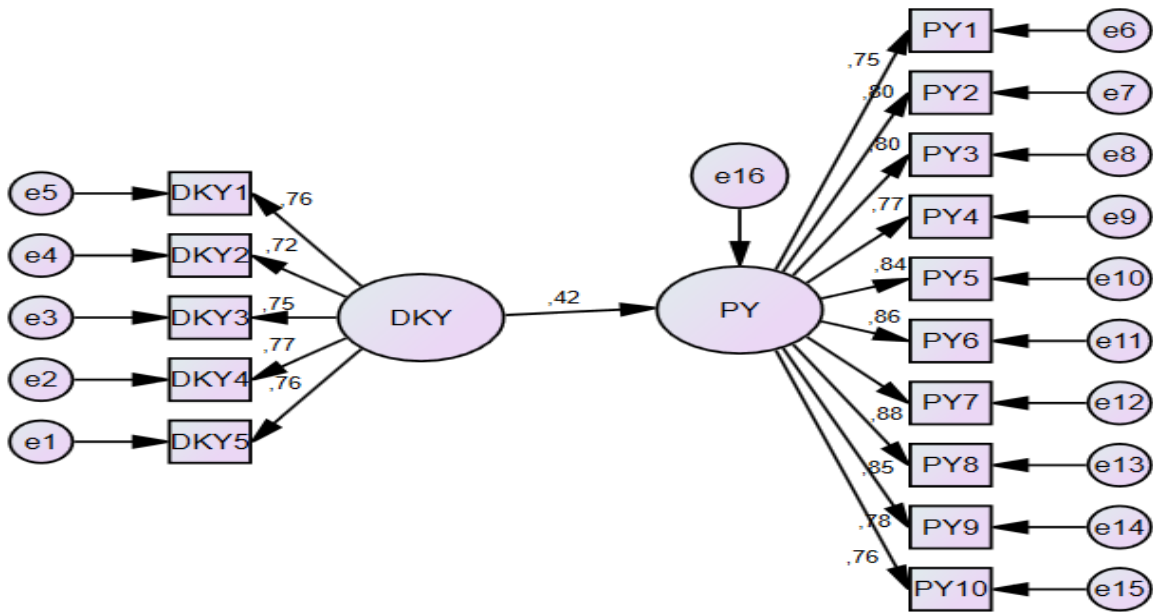
Tablo 50.

Bütünleştirme Yeteneği - Pazar Yönelimi Uyum İyiliği Değerleri

Uyum	χ^2	χ^2/df	TLI	CFI	GFI	RMSEA
Kabul Edilebilir Uyum Değerleri	-	$\leq 4-5$	0.94-0.90	> 0.90	0.89-0.85	0.06-0.08
Modelin Uyum İyiliği Değerleri		2.898	.940	.949	.910	.076

4.6.10. Koordinasyon Yeteneği ve Pazar Yönelimi Arasındaki İlişki

Pazar yönelimi ile ilişkisi incelenen dinamik yeteneklerin son alt boyutu koordinasyon yeteneğidir: **H2d**. *Koordinasyon yeteneği ile pazar yönelimi arasında pozitif bir ilişki vardır. Şekil 20’de değişkenler arasındaki ilişkiyi özetleyen yol diyagramı sunulmuştur.*



Şekil 20. Koordinasyon Yeteneği ve Pazar Yönelimi - Yol Diyagramı

Önerilen ilişkiye ait standart yol katsayısı ($\beta_1 = .489$; $p < .001$) olarak hesaplanmış; incelenen bağımsız değişken bağımlı değişkendeki varyansın %17.5’ini açıklamaktadır. Modelin uyum iyiliği değerlerinin de önerilen seviyelerde olması sebebiyle, *koordinasyon yeteneğinin pazar yönelimini olumlu etkilediğini varsayan H2d hipotezi kabul edilmiştir.*

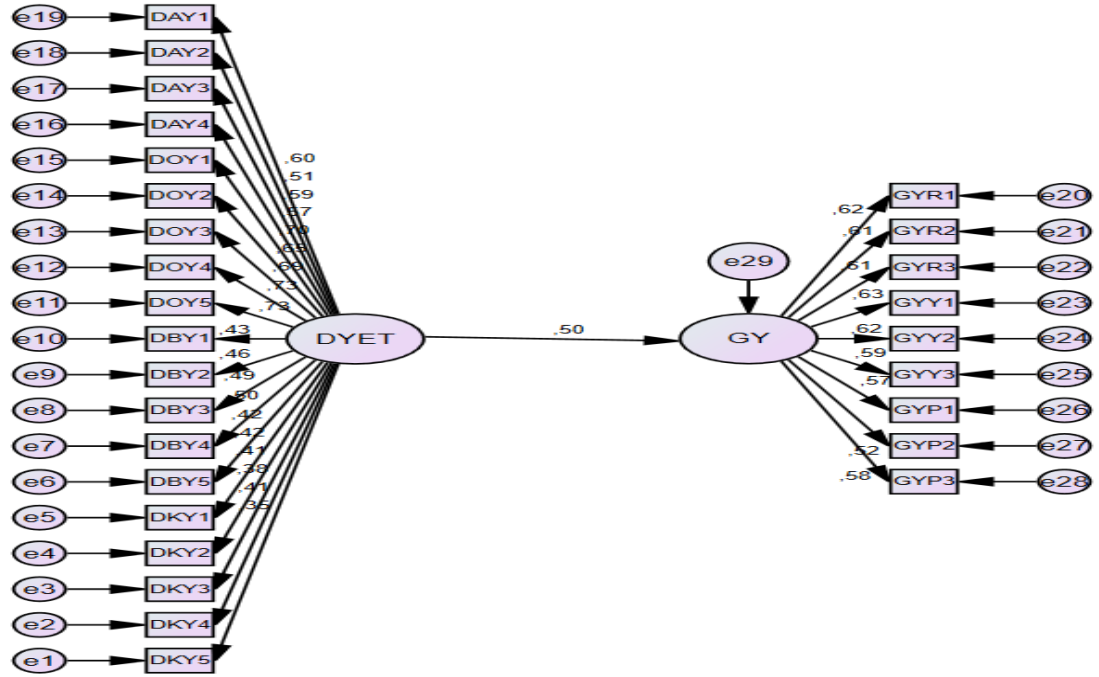
Tablo 51.

Koordinasyon Yeteneği - Pazar Yönelimi Uyum İyiliği Değerleri

Uyum	χ^2	χ^2/df	TLI	CFI	GFI	RMSEA
Kabul Edilebilir Uyum Değerleri	-	$\leq 4-5$	0.94-0.90	> 0.90	0.89-0.85	0.06-0.08
Modelin Uyum İyiliği Değerleri		2.430	.956	.963	.920	.066

4.6.11. Dinamik Yetenekler ve Girişimcilik Yönelimi Arasındaki İlişki

İncelenen stratejik yönelimlerden ikincisi olan girişimcilik yönelimi ile dinamik yetenekler arasındaki ilişkiyi inceleyen hipotez: **H3**. *Dinamik yetenekler ile girişimcilik yönelimi arasında pozitif bir ilişki vardır.* şeklinde kurulmuştur. Değişkenler arasındaki ilişkiyi özetleyen yol modeli aşağıda yer almaktadır.



Şekil 21. Dinamik Yetenekler ve Girişimcilik Yönelimi - Yol Diyagramı

Görüldüğü üzere değişkenler arasındaki standart yol katsayısı ($\beta_1 = .449$; $p < .001$) olarak hesaplanmış; dinamik yeteneklerin girişimcilik yönelimindeki varyansın %20.1'ini açıkladığı ortaya konmuştur. Test edilen modelin uyum iyiliği değerleri kabul edilebilir seviyeye yakındır. Bu durumda *dinamik yeteneklerin girişimcilik yönelimini arttırdığı üzerine kurulan H3 hipotezi kabul edilmiştir.*

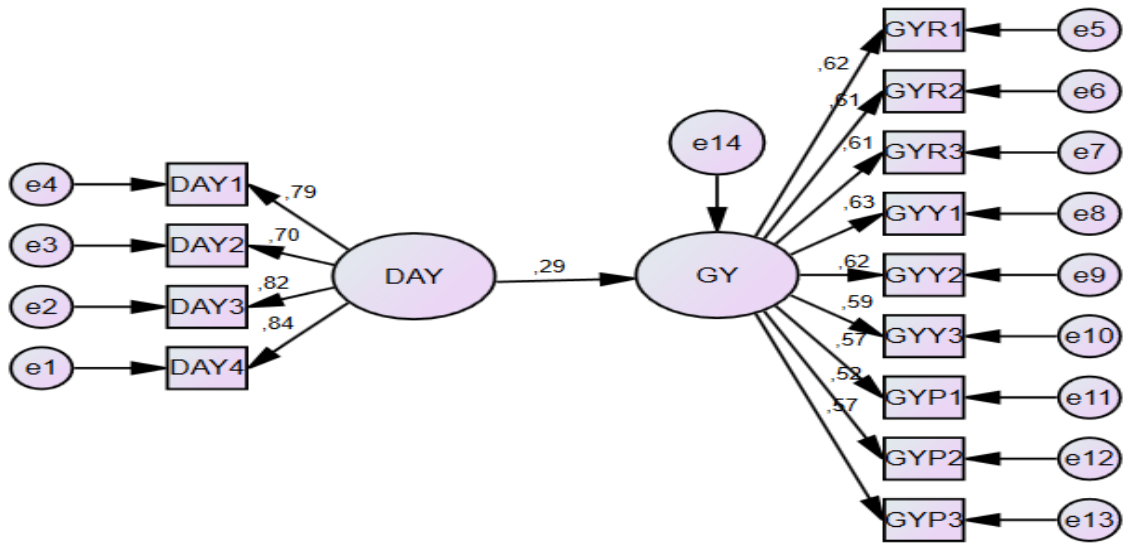
Tablo 52.

Dinamik Yetenekler - Girişimcilik Yönelimi Uyum İyiliği Değerleri

Uyum	χ^2	χ^2/df	TLI	CFI	GFI	RMSEA
Kabul Edilebilir Uyum Değerleri	-	$\leq 4-5$	0.94-0.90	> 0.90	0.89-0.85	0.06-0.08
Modelin Uyum İyiliği Değerleri		4.110	.703	.731	.732	.098

4.6.12. Algılama Yeteneği ve Girişimcilik Yönelimi Arasındaki İlişki

Girişimcilik yönelimi ile ilişkisi incelenen dinamik yeteneklerin ilk alt boyutu algılama yeteneğidir. Bahsedilen ilişkiye ilişkin kurulan hipotez: **H3a**. ‘*Algılama yeteneği ile girişimcilik yönelimi arasında pozitif bir ilişki vardır.*’ şeklinde kurulmuştur. Şekil 22 ilişkiyi özetleyen yol diyagramını temsil etmektedir.



Şekil 22. Algılama Yeteneği ve Girişimcilik Yönelimi - Yol Diyagramı

Algılama yeteneği ve girişimcilik yönelimi arasındaki ilişkiyi gösteren standart yol katsayısı ($\beta_1 = .217$; $p < .001$) olarak hesaplanmış; ilgili değişkenin girişimcilik yönelimindeki varyans değişiminin %8.5'ini açıkladığı tespit edilmiştir ($R^2 = .085$; $p < .001$). Ayrıca model uyum değerleri de oldukça yeterlidir. Bu durumda aralarındaki ilişki zayıf olmakla birlikte, ilgili **H3a**. hipotezi kabul edilmiştir.

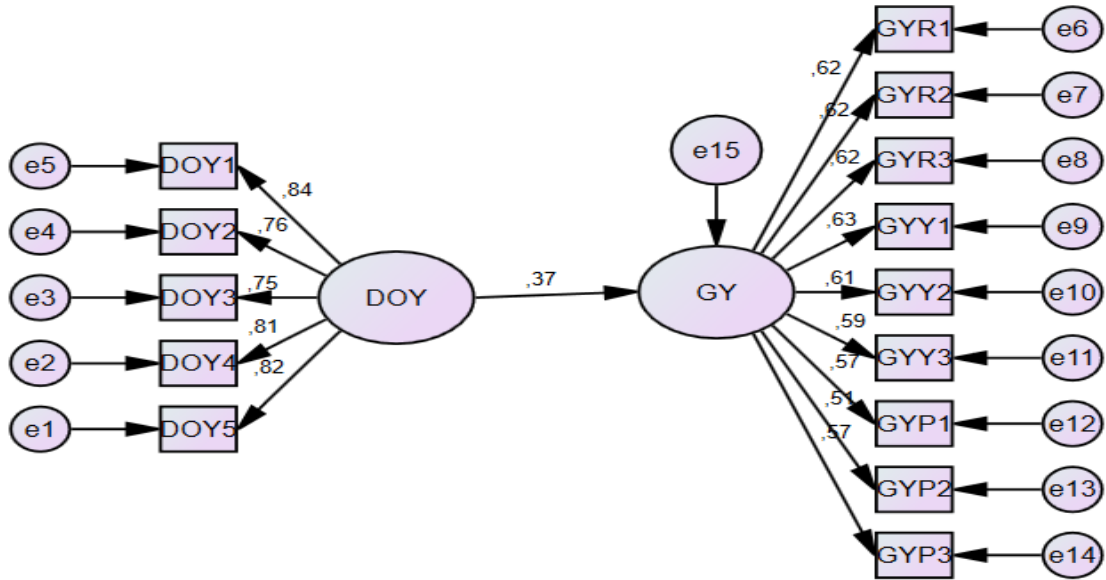
Tablo 53.

Algılama Yeteneği - Girişimcilik Yönelimi Uyum İyiliği Değerleri

Uyum	χ^2	χ^2/df	TLI	CFI	GFI	RMSEA
Kabul Edilebilir Uyum Değerleri	-	$\leq 4-5$	0.94-0.90	> 0.90	0.89-0.85	0.06-0.08
Modelin Uyum İyiliği Değerleri		2.941	.895	.914	.918	.077

4.6.13. Öğrenme Yeteneği ve Girişimcilik Yönelimi Arasındaki İlişki

Dinamik yeteneklerin bir diğer alt boyutu olan öğrenme yeteneği ile girişimcilik yönelimi arasındaki ilişkiyi inceleyen hipotez: **H3b**. *Öğrenme yeteneği ile girişimcilik yönelimi arasında pozitif ilişki vardır.* Değişkenler arasındaki ilişkiyi özetleyen yol modeli aşağıda yer almaktadır.



Şekil 23. Öğrenme Yeteneği ve Girişimcilik Yönelimi - Yol Diyagramı

Öğrenme yeteneği ve girişimcilik yönelimi arasındaki standart yol katsayısı ($\beta_1 = .286$; $p < .001$) düzeyinde saptanmıştır. Öğrenme yeteneğinin, girişimcilik yönelimindeki varyansın %13.6'sını açıkladığı tespit edilmiştir ($R^2 = .136$; $p < .001$). Test edilen modelin uyum iyiliği değerleri istenilen seviyelere yakındır. Bu nedenle *öğrenme yeteneğinin girişimcilik yönelimini arttırdığı üzerine kurulan H3b hipotezi kabul edilmiştir.*

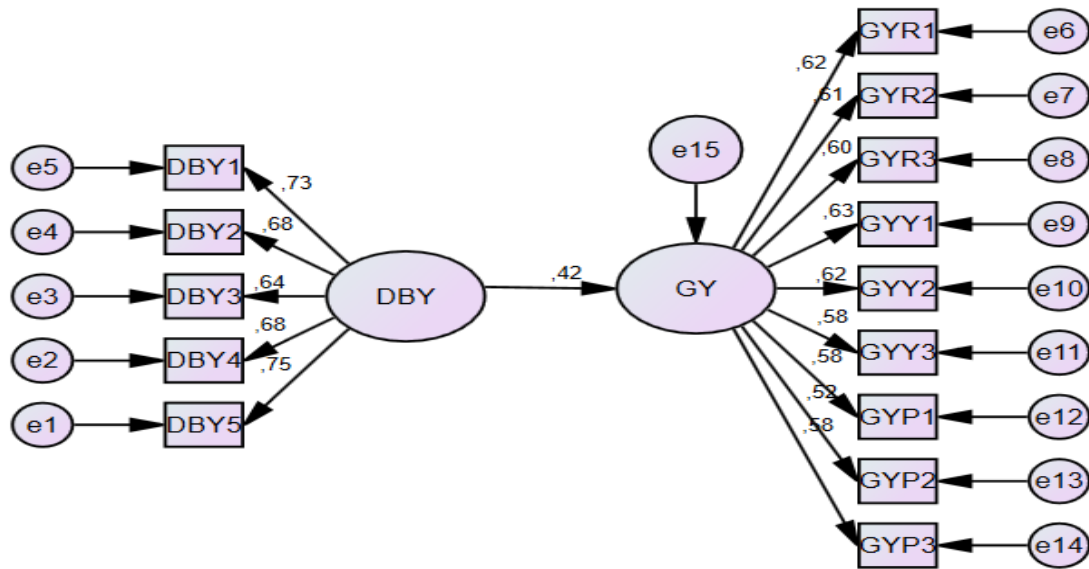
Tablo 54.

Öğrenme Yeteneği - Girişimcilik Yönelimi Uyum İyiliği Değerleri

Uyum	χ^2	χ^2/df	TLI	CFI	GFI	RMSEA
Kabul Edilebilir Uyum Değerleri	-	$\leq 4-5$	0.94-0.90	> 0.90	0.89-0.85	0.06-0.08
Modelin Uyum İyiliği Değerleri		2.840	.906	.921	.915	.075

4.6.14. Bütünleştirme Yeteneği ve Girişimcilik Yönelimi Arasındaki İlişki

Girişimcilik yönelimi arasındaki ilişkisi incelenen diğer alt boyut bütünleştirme yeteneğidir: **H3c**. *Bütünleştirme yeteneği ile girişimcilik yönelimi arasında pozitif bir ilişki vardır. Şekil 24’de değişkenler arasındaki ilişkiyi özetleyen yol diyagramı gösterilmektedir.*



Şekil 24. Bütünleştirme Yeteneği ve Girişimcilik Yönelimi - Yol Diyagramı

Değişkenler arasındaki standart yol katsayısı ($\beta_1 = .374$; $p < .001$) olarak hesaplanmış; bütünleştirme yeteneğinin girişimcilik yönelimindeki varyans değişiminin %17.7'sini açıkladığı tespit edilmiştir ($R^2 = .177$; $p < .001$). Ayrıca modelin uyumuna yönelik herhangi bir soruna rastlanmadığından (bkz. Tablo H14), ilgili **H3c**. hipotezi kabul edilmiştir.

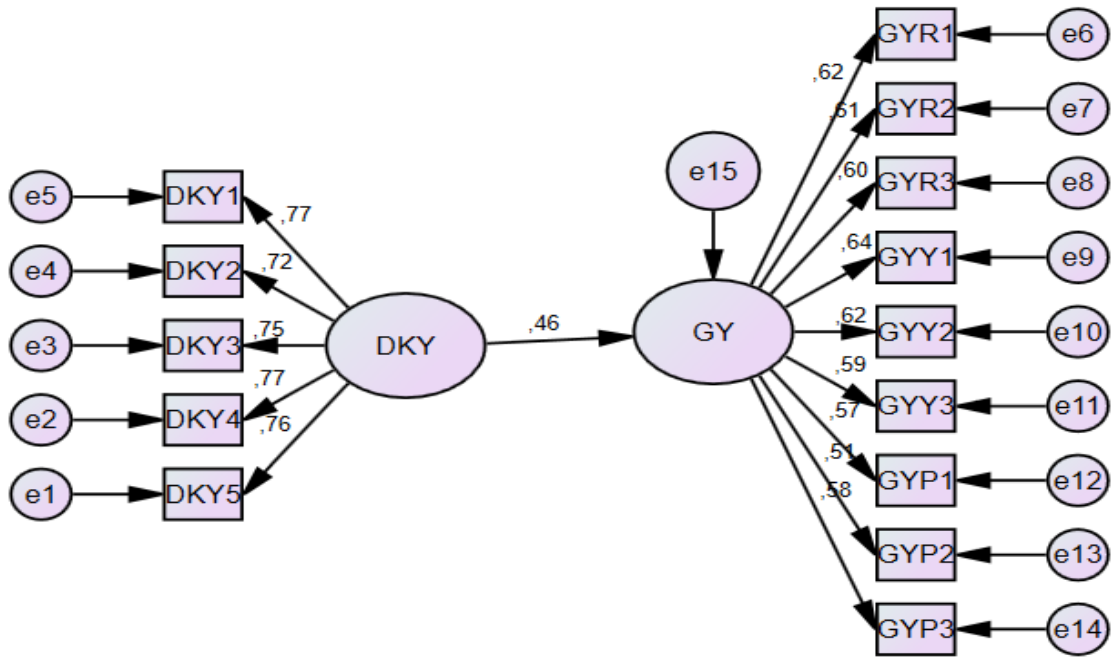
Tablo 55.

Bütünleştirme Yeteneği - Girişimcilik Yönelimi Uyum İyiliği Değerleri

Uyum	χ^2	χ^2/df	TLI	CFI	GFI	RMSEA
Kabul Edilebilir Uyum Değerleri	-	$\leq 4-5$	0.94-0.90	> 0.90	0.89-0.85	0.06-0.08
Modelin Uyum İyiliği Değerleri		3.013	.869	.891	.910	.079

4.6.15. Koordinasyon Yeteneği ve Girişimcilik Yönelimi Arasındaki İlişki

Girişimcilik yönelimi ile ilişkisi incelenen dinamik yeteneklerin son alt boyutu, koordinasyon yeteneğidir: **H3d**. *Koordinasyon yeteneği ile girişimcilik yönelimi arasında pozitif bir ilişki vardır. Şekil 25 değişkenler arasındaki ilişkiyi özetleyen yol diyagramını temsil etmektedir.*



Şekil 25. Koordinasyon Yeteneği ve Girişimcilik Yönelimi - Yol Diyagramı

Bahse konu iki değişken arasındaki standart yol katsayısı ($\beta_1 = .352$; $p < .001$) olarak hesaplanmış; koordinasyon yeteneğinin girişimcilik yönelimindeki varyasyonun %21'ini açıkladığı ortaya konmuştur ($R^2 = 0.210$; $P < .001$). Modelin uyum değerleri de istenen seviyelerde olduğundan, ilgili **H3d**. hipotezi kabul edilmiştir.

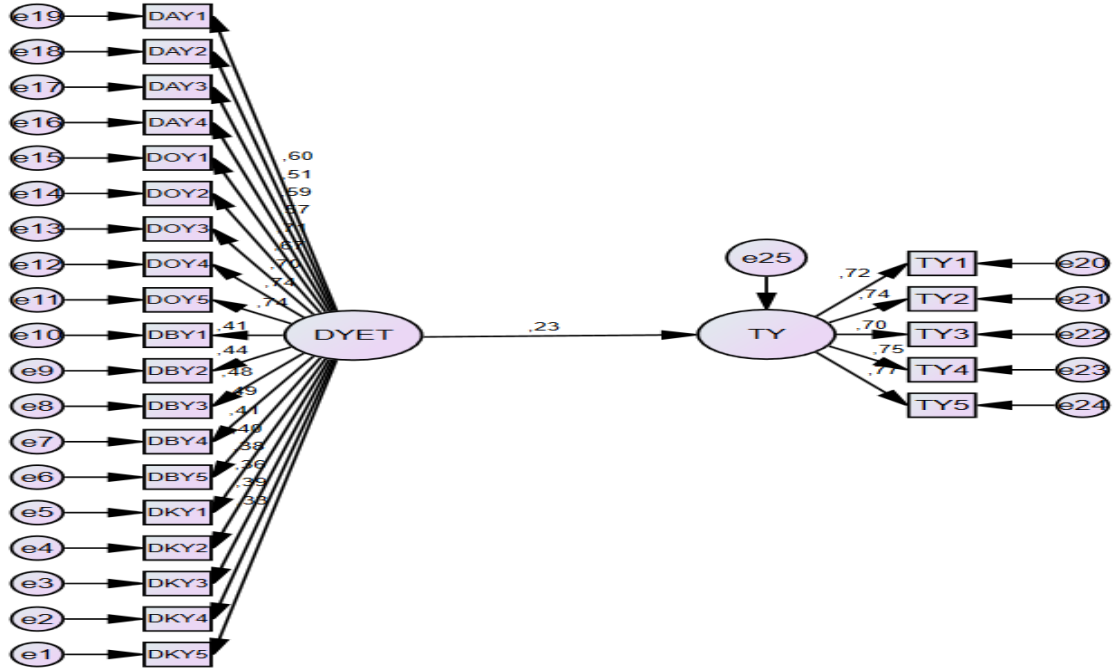
Tablo 56.

Koordinasyon Yeteneği - Girişimcilik Yönelimi Uyum İyiliği Değerleri

Uyum	χ^2	χ^2/df	TLI	CFI	GFI	RMSEA
Kabul Edilebilir Uyum Değerleri	-	$\leq 4-5$	0.94-0.90	> 0.90	0.89-0.85	0.06-0.08
Modelin Uyum İyiliği Değerleri		2.832	.895	.912	.915	.075

4.6.16. Dinamik Yetenekler ve Teknoloji Yönelimi Arasındaki İlişki

Dinamik yeteneklerle ilişkisi incelenen son stratejik yönelim teknoloji yönelimidir: **H4**. *Dinamik yetenekler ile teknoloji yönelimi arasında pozitif bir ilişki vardır.* İlgili değişkenler arasındaki yol katsayısını ve yüklemeleri özetleyen Şekil 26 aşağıda yer almaktadır.



Şekil 26. Dinamik Yetenekler ve Teknoloji Yönelimi - Yol Diyagramı

Dinamik yetenekler ve teknoloji yönelimi arasındaki ilişkiyi gösteren standart yol katsayısı $\beta_1=0.226$ olmakla birlikte p değeri anlamsız bulunmuştur ($p>.001$). Bu durumda dinamik yeteneklerin teknoloji yöneliminin pozitif bir öngörücüsü olduğunu varsayan **H4**. hipotezi reddedilmiştir.

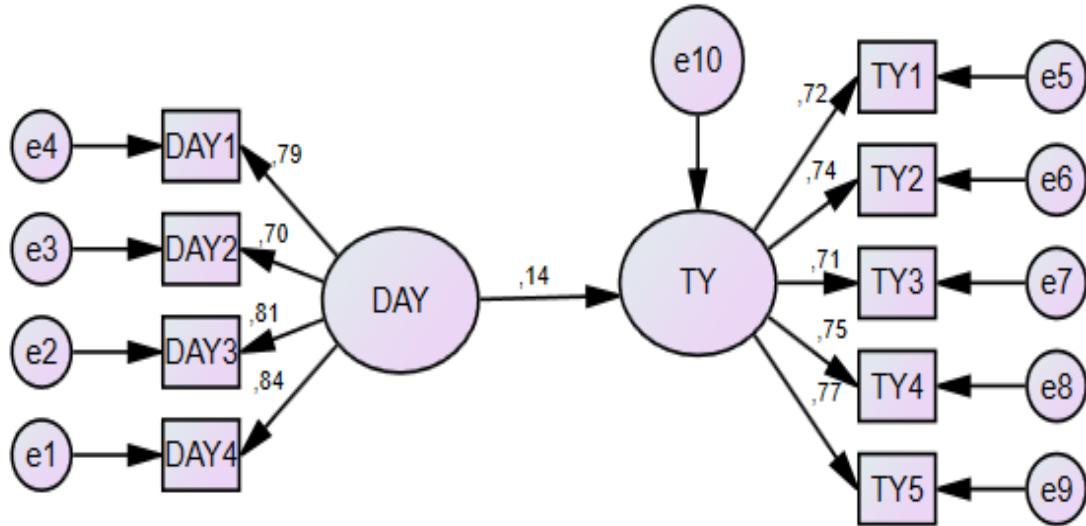
Tablo 57.

Dinamik Yetenekler - Teknoloji Yönelimi Uyum İyiliği Değerleri

Uyum	χ^2	χ^2/df	TLI	CFI	GFI	RMSEA
Kabul Edilebilir Uyum Değerleri	-	$\leq 4-5$	0.94-0.90	>0.90	0.89-0.85	0.06-0.08
Modelin Uyum İyiliği Değerleri		7,442	.529	.571	.592	.141

4.6.17. Algılama Yeteneği ve Teknoloji Yönelimi Arasındaki İlişki

Dinamik yeteneklerin alt boyutları ile teknoloji yönelimi arasındaki ilişkisi incelenen ilk değişken algılama yeteneğidir: **H4a**. *Algılama yeteneği ile teknoloji yönelimi arasında pozitif bir ilişki vardır*. Değişkenler arasındaki ilişki katsayısını gösteren yol diyagramı aşağıdaki şekilde sunulmuştur.



Şekil 27. Algılama Yeteneği ve Teknoloji Yönelimi - Yol Diyagramı

Algılama yeteneği ve teknoloji yönelimi arasındaki yol katsayısı $\beta_1=0.143$ olarak hesaplanmakla birlikte, ilişki anlamsız bulunmuştur ($p>.001$). Bu durumda algılama yeteneği ile teknoloji yönelimi arasında pozitif bir ilişki olduğunu öne süren **H4a**. hipotezi reddedilmiştir.

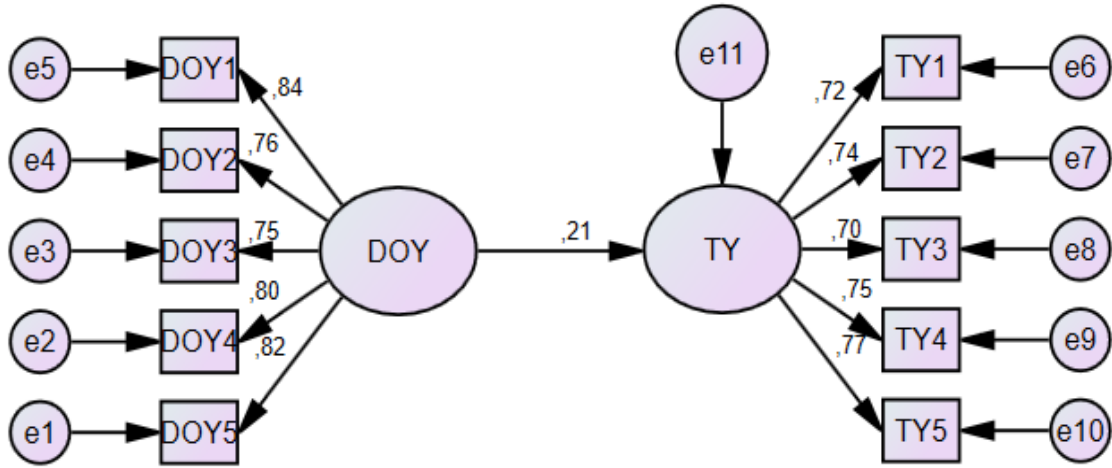
Tablo 58.

Algılama Yeteneği - Teknoloji Yönelimi Uyum İyiliği Değerleri

Uyum	χ^2	χ^2/df	TLI	CFI	GFI	RMSEA
Kabul Edilebilir Uyum Değerleri	-	$\leq 4-5$	0.94-0.90	>0.90	0.89-0.85	0.06-0.08
Modelin Uyum İyiliği Değerleri		3.258	.938	.955	.950	.083

4.6.18. Öğrenme Yeteneği ve Teknoloji Yönelimi Arasındaki İlişki

Öğrenme yeteneği ve teknoloji yönelimi arasında olumlu bir ilişki varsayan H4b. Hipotezi **H4b**. ‘Öğrenme yeteneği ile teknoloji yönelimi arasında pozitif bir ilişki vardır.’ şeklinde kurulmuştur. Değişkenler arasındaki ilişki hakkında ipuçları sunan standart yol katsayısı ve yüklemeler Şekil 28’de özetlenmiştir.



Şekil 28. Öğrenme Yeteneği ve Teknoloji Yönelimi - Yol Diyagramı

Şekilden de görüleceği üzere değişkenler arasındaki standart yol katsayısı ($\beta_1 = .206$; $p < .001$) olarak hesaplanmış; öğrenme yeteneğinin teknoloji yönelimindeki değişimin %4.6’sını açıkladığı ortaya konmuştur ($R^2 = .046$; $p < .001$). Modelin uyum iyiliği değerleri incelendiğinde ise skorların istenen düzeyde olduğu görülmektedir. Böylece, aralarında zayıf bir ilişki olmakla birlikte, *öğrenme yeteneğinin teknoloji yönelimini olumlu yönde etkilediğini öne süren H4b. hipotezi kabul edilmiştir.*

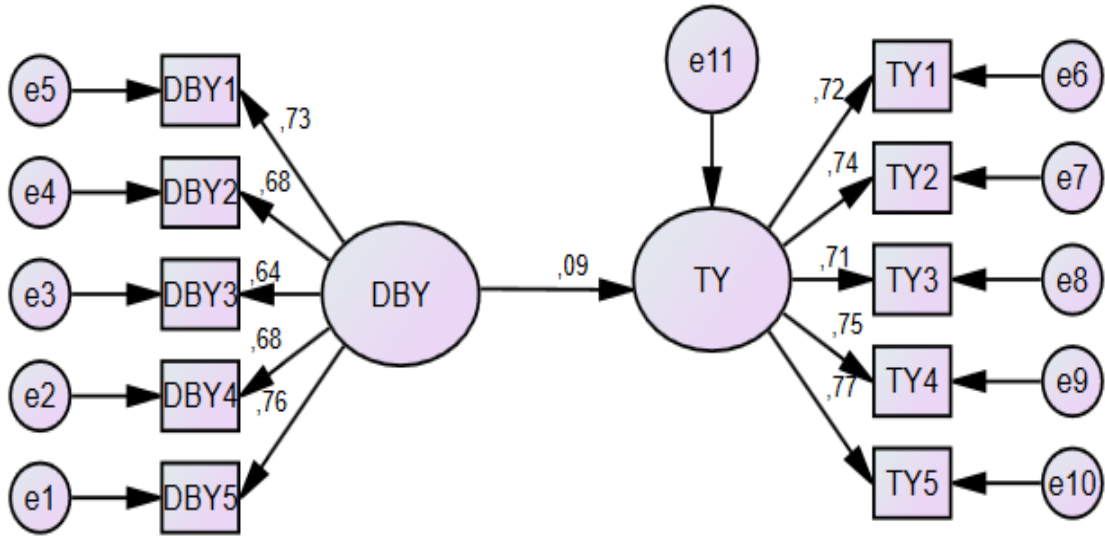
Tablo 59.

Öğrenme Yeteneği - Teknoloji Yönelimi Uyum İyiliği Değerleri

Uyum	χ^2	χ^2/df	TLI	CFI	GFI	RMSEA
Kabul Edilebilir Uyum Değerleri	-	$\leq 4-5$	0.94-0.90	> 0.90	0.89-0.85	0.06-0.08
Modelin Uyum İyiliği Değerleri		3.701	.926	.944	.932	.091

4.6.19. Bütünleştirme Yeteneği ve Teknoloji Yönelimi Arasındaki İlişki

Teknoloji yönelimiyle ilişkisi incelenen dinamik yeteneklerin üçüncü alt boyutu bütünleştirme yeteneğidir. Hipotez bütünleştirme yeteneğinin, teknoloji yöneliminin pozitif bir tahmin edicisi olduğunu varsaymaktadır: **H4c. Bütünleştirme yeteneği ile teknoloji yönelimi arasında pozitif bir ilişki vardır.** Varsayılan ilişki hakkında bilgiler sunan yol diyagramına aşağıda yer verilmiştir.



Şekil 29. Bütünleştirme Yeteneği ve Teknoloji Yönelimi - Yol Diyagramı

Bütünleştirme yeteneği ve teknoloji yönelimi arasındaki yol katsayısı $\beta_1=0.103$ olarak hesaplanmakla birlikte, ilişki anlamsız bulunmuştur ($p>.001$). Bu durumda bütünleştirme yeteneği ile teknoloji yönelimi arasında pozitif bir ilişki olduğunu öne süren **H4c. hipotezi reddedilmiştir.**

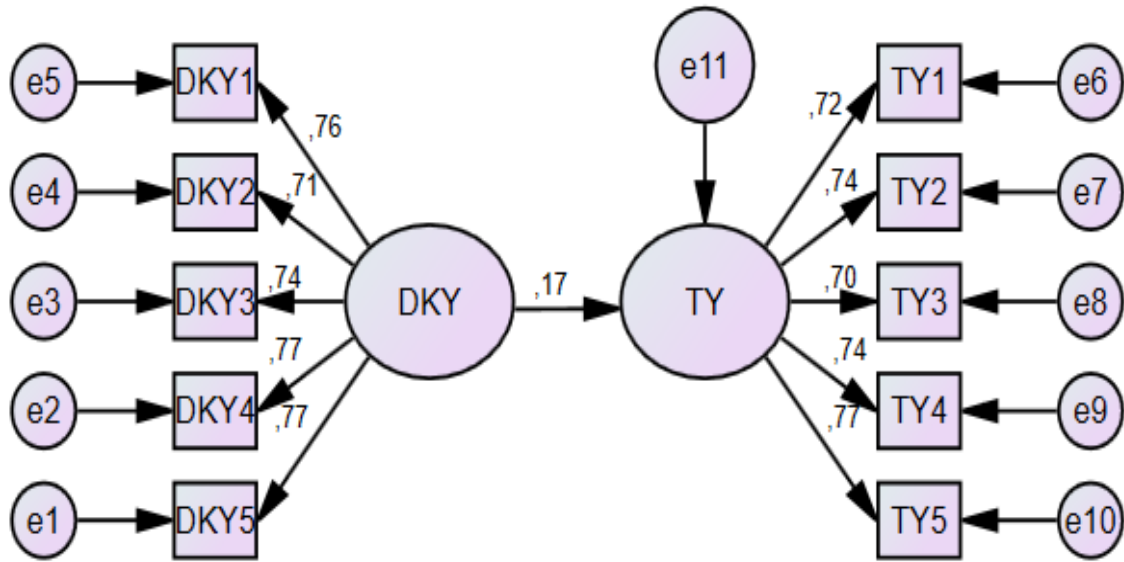
Tablo 60.

Bütünleştirme Yeteneği - Teknoloji Yönelimi Uyum İyiliği Değerleri

Uyum	χ^2	χ^2/df	TLI	CFI	GFI	RMSEA
Kabul Edilebilir Uyum Değerleri	-	$\leq 4-5$	0.94-0.90	>0.90	0.89-0.85	0.06-0.08
Modelin Uyum İyiliği Değerleri		3.641	.904	.928	.934	.090

4.6.20. Koordinasyon Yeteneği ve Teknoloji Yönelimi Arasındaki İlişki

Teknoloji yönelimi ile ilişkisi incelenen dinamik yeteneklerin son alt boyutu koordinasyon yeteneğidir: **H4d**. *Koordinasyon yeteneği ile teknoloji yönelimi arasında pozitif bir ilişki vardır.* Öngörülen ilişki hakkında bilgiler sunan yol diyagramına aşağıda yer verilmiştir.



Şekil 30. Koordinasyon Yeteneği ve Teknoloji Yönelimi - Yol Diyagramı

Şekilden de anlaşılacağı üzere koordinasyon yeteneği ve teknoloji yönelimi arasındaki yol katsayısı $\beta_1=0.162$ olarak tespit edilmiş ve ilişki anlamsız bulunmuştur ($p>.001$). Böylece, koordinasyon yeteneği ile teknoloji yönelimi arasında pozitif bir ilişki olduğunu öne süren **H4d**. hipotezi reddedilmiştir.

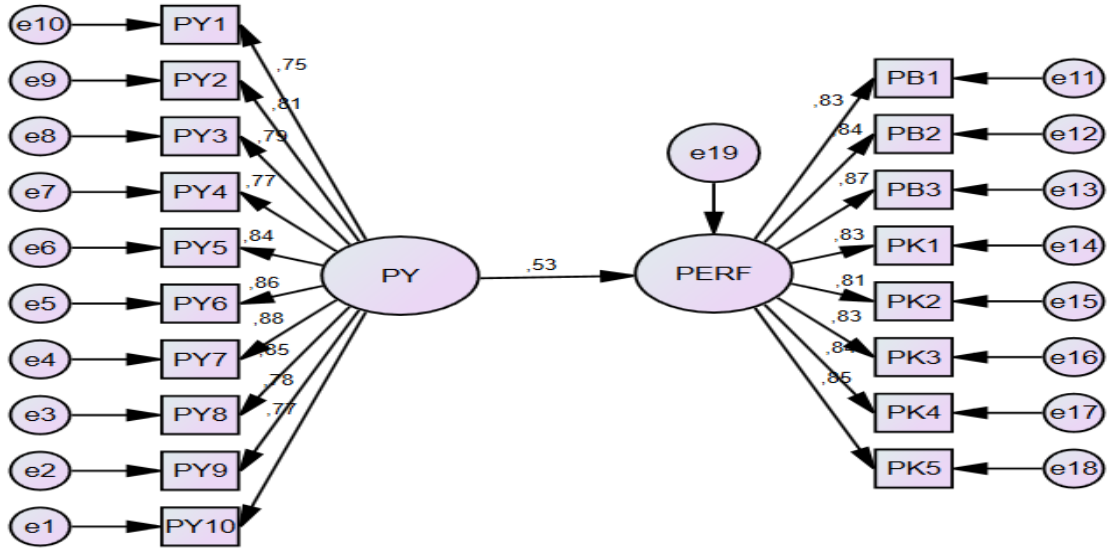
Tablo 61.

Koordinasyon Yeteneği - Teknoloji Yönelimi Uyum İyiliği Değerleri

Uyum	χ^2	χ^2/df	TLI	CFI	GFI	RMSEA
Kabul Edilebilir Uyum Değerleri	-	$\leq 4-5$	0.94-0.90	>0.90	0.89-0.85	0.06-0.08
Modelin Uyum İyiliği Değerleri		3.488	.922	.941	.939	.087

4.6.21. Pazar Yönelimi ve Performans Arasındaki İlişki

Pazar yönelimi ile performans arasındaki ilişkiyi öngören hipotez: **H5**. *Pazar yönelimi ile performans arasında pozitif bir ilişki vardır*. Değişkenler arasındaki ilişki hakkında ipuçları sunan standart yol katsayısı ve yüklemeler aşağıda yer alan *Şekil 31*'de sunulmuştur.



Şekil 31. Pazar Yönelimi ve Performans - Yol Diyagramı

Bahse konu değişkenler arasındaki standart yol katsayısı ($\beta_1 = .589$; $p < .001$) düzeyinde saptanmıştır. Pazar yönelimi, performanstaki varyans değişiminin %27.9'unu açıklamaktadır ($R^2 = .279$; $p < .001$). Tablo 62'den anlaşılabacağı üzere modelin uyum iyiliği değerleri önerilen seviyelere yakındır. Bu durumda *pazar yöneliminin performansı arttırdığı şeklinde kurulan H5. hipotezi kabul edilmiştir*.

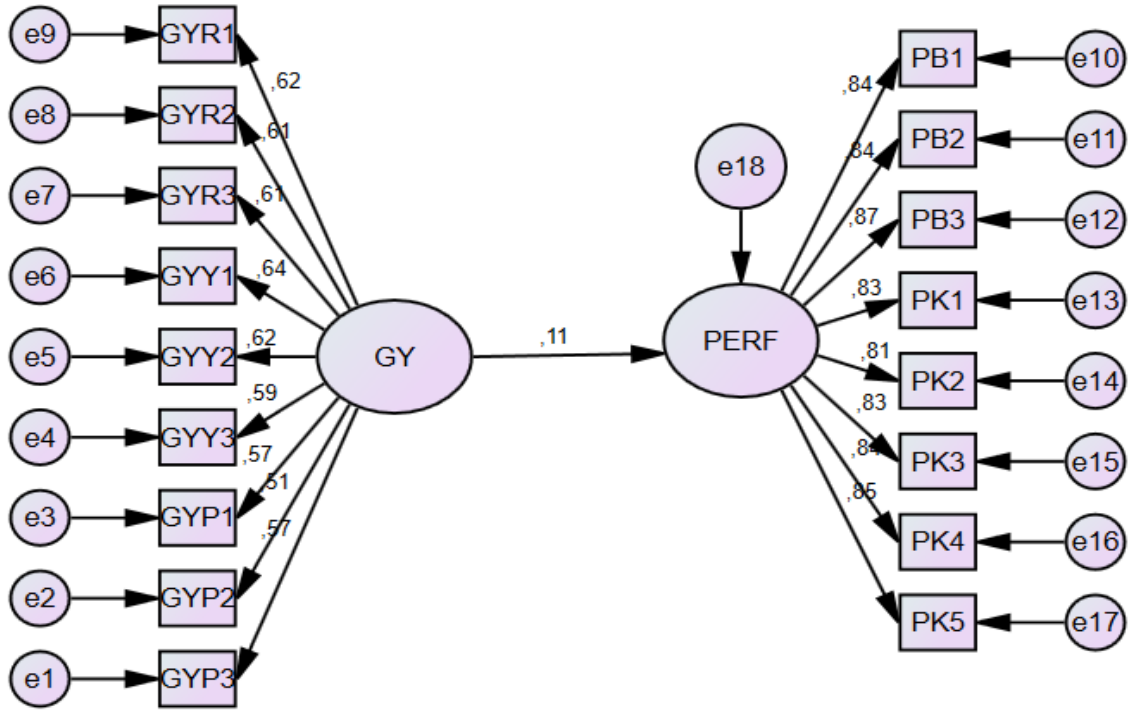
Tablo 62.

Pazar Yönelimi - Performans Uyum İyiliği Değerleri

Uyum	χ^2	χ^2/df	TLI	CFI	GFI	RMSEA
Kabul Edilebilir Uyum Değerleri	-	$\leq 4-5$	0.94-0.90	> 0.90	0.89-0.85	0.06-0.08
Modelin Uyum İyiliği Değerleri		2.324	.960	.965	.901	.064

4.6.22. Girişimcilik Yönelimi ve Performans Arasındaki İlişki

Performans ile ilişkisi ölçülen bir diğerk stratejik yönelim olan girişimcilik yönelimi üzerine kurulan hipotez: **H6**. *Girişimcilik yönelimi ile performans arasında pozitif bir ilişki vardır*. Varsayılan ilişki hakkında bilgiler sunan standart yol katsayısı ve yüklemelere aşağıda yer verilmiştir.



Şekil 32. Girişimcilik Yönelimi ve Performans - Yol Diyagramı

Şekil 32’de görüldüğü üzere girişimcilik yönelimi ve performans arasındaki yol katsayısı $\beta_1=0.202$ olarak saptanmış ancak ilişki anlamsız bulunmuştur ($p>.001$). Bu durumda, girişimcilik yönelimi ile performans arasında pozitif bir ilişki olduğunu ön gören **H6**. hipotezi reddedilmiştir.

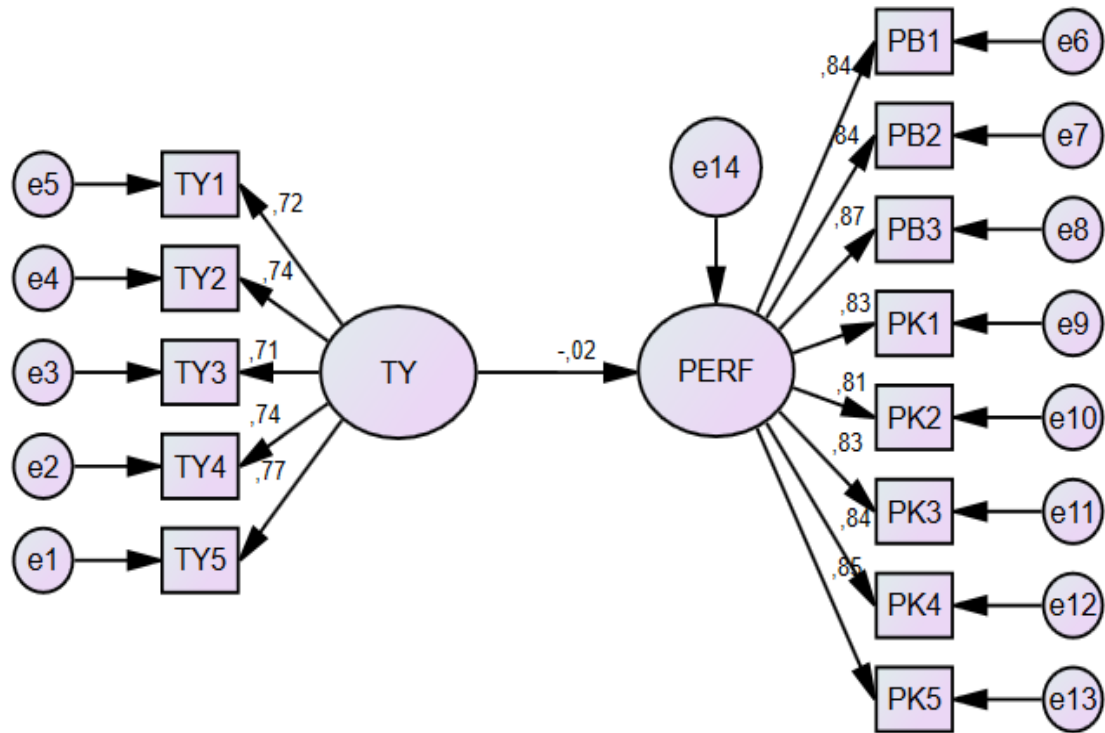
Tablo 63.

Girişimcilik Yönelimi - Performans Uyum İyiliğı Değerleri

Uyum	χ^2	χ^2/df	TLI	CFI	GFI	RMSEA
Kabul Edilebilir Uyum Değerleri	-	$\leq 4-5$	0.94-0.90	>0.90	0.89-0.85	0.06-0.08
Modelin Uyum İyiliğı Değerleri		.2650	.927	.937	.895	.071

4.6.23. Teknolojik Yönelimi ve Performans Arasındaki İlişki

Performans ile ilişkisi ölçülen son yönelim teknoloji yönelimidir. Hipotez teknoloji yöneliminin performans üzerinde pozitif bir etkisi olduğunu varsaymaktadır: **H7. Teknoloji yönelimi ile performans arasında pozitif bir ilişki vardır.** İlgili ilişkiye ait yol modeli aşağıda sunulmuştur.



Şekil 33. Teknoloji Yönelimi ve Performans - Yol Diyagramı

Değişken arasındaki yol katsayısı $\beta_1=0.029$ olarak bulunmuş ancak ilişkinin anlamsız olduğu tespit edilmiştir ($p>.001$). Bu sebeple, *teknoloji yönelimi ile performans arasında pozitif bir ilişki öngören H7. hipotezi reddedilmiştir.*

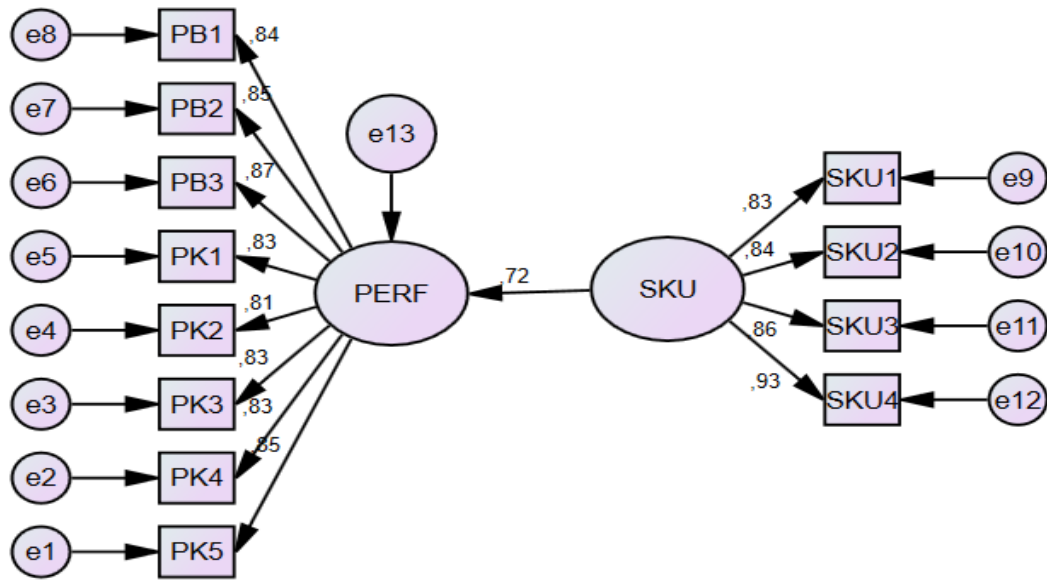
Tablo 64.

Teknoloji Yönelimi - Performans Uyum İyiliği Değerleri

Uyum	χ^2	χ^2/df	TLI	CFI	GFI	RMSEA
Kabul Edilebilir Uyum Değerleri	-	$\leq 4-5$	0.94-0.90	>0.90	0.89-0.85	0.06-0.08
Modelin Uyum İyiliği Değerleri		3.111	.944	.954	.912	.081

4.6.24. Sektörel Koşulların Uygunluğu ve Performans Arasındaki İlişki

Performans ile ilişkisi incelenen ilk kontrol değişkeni olan sektörel koşulların uygunluğuna yönelik hipotez: **H8.** ‘Sektörel koşulların uygunluğu ile performans arasında pozitif bir ilişki vardır.’ şeklinde oluşturulmuştur. İlgili yol modelini özetleyen diyagram aşağıda sunulmuştur.



Şekil 34. Sektörel Koşulların Uygunluğu ve Performans - Yol Diyagramı

Şekilden de anlaşılacağı üzere sektörel koşulların uygunluğu performansı olumlu yönde tahmin etmektedir ($\beta_1 = .751$; $p < .001$). İlgili değişken performanstaki değişimin %51.4'ünü açıklamaktadır ($R^2 = .514$; $p < .001$). Böylece sektörel koşulların uygunluğunu performansın pozitif bir ön görücüsü varsayan **H8.** hipotezi kabul edilmiştir.

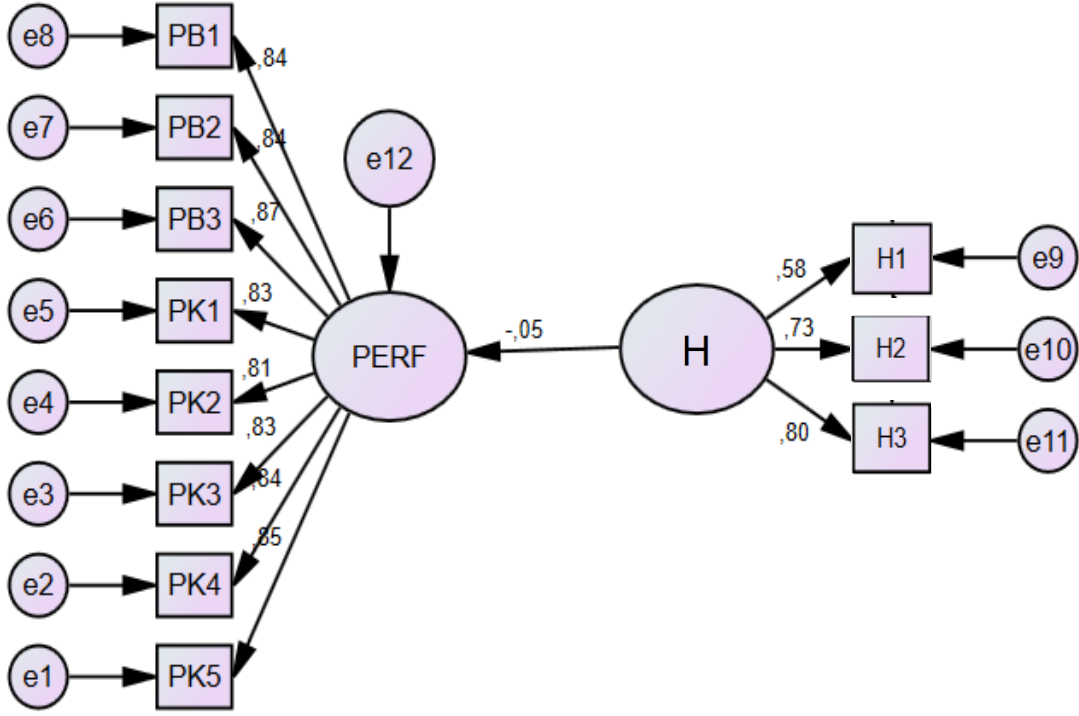
Tablo 65.

Sektörel Koşulların Uygunluğu - Performans Uyum İyiliği Değerleri

Uyum	χ^2	χ^2/df	TLI	CFI	GFI	RMSEA
Kabul Edilebilir Uyum Değerleri	-	$\leq 4-5$	0.94-0.90	> 0.90	0.89-0.85	0.06-0.08
Modelin Uyum İyiliği Değerleri		2.598	.969	.975	.926	.070

4.6.25. Heterojenlik ve Performans Arasındaki İlişki

Bir diğer kontrol değişkeni olan heterojenlik ile performans arasındaki ilişkiyi temsil eden hipotez: **H9**. '*Heterojenlik ile performans arasında pozitif bir ilişki vardır.*' şeklinde kurulmuştur. Bahsedilen ilişkiyi ait bilgileri özetleyen yol diyagramına aşağıda yer verilmiştir.



Şekil 35. Heterojenlik ve Performans - Yol Diyagramı

Heterojenlik ve performans arasındaki ilişki hipotez edilen yönde olmakla birlikte ($\beta_1 = -.086$), ilişki anlamsız bulunmuştur ($p > .001$). Bu açıdan heterojenliğin firma performansını arttırdığını ön gören **H9**. hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 66.

Heterojenlik - Performans Uyum İyiliği Değerleri

Uyum	χ^2	χ^2/df	TLI	CFI	GFI	RMSEA
Kabul Edilebilir Uyum Değerleri	-	$\leq 4-5$	0.94-0.90	> 0.90	0.89-0.85	0.06-0.08
Modelin Uyum İyiliği Değerleri		2.685	.963	.971	.933	.072

4.6.26. Düzenleyicilik İlişkilerine Yönelik Hipotezlerin Test Edilmesi

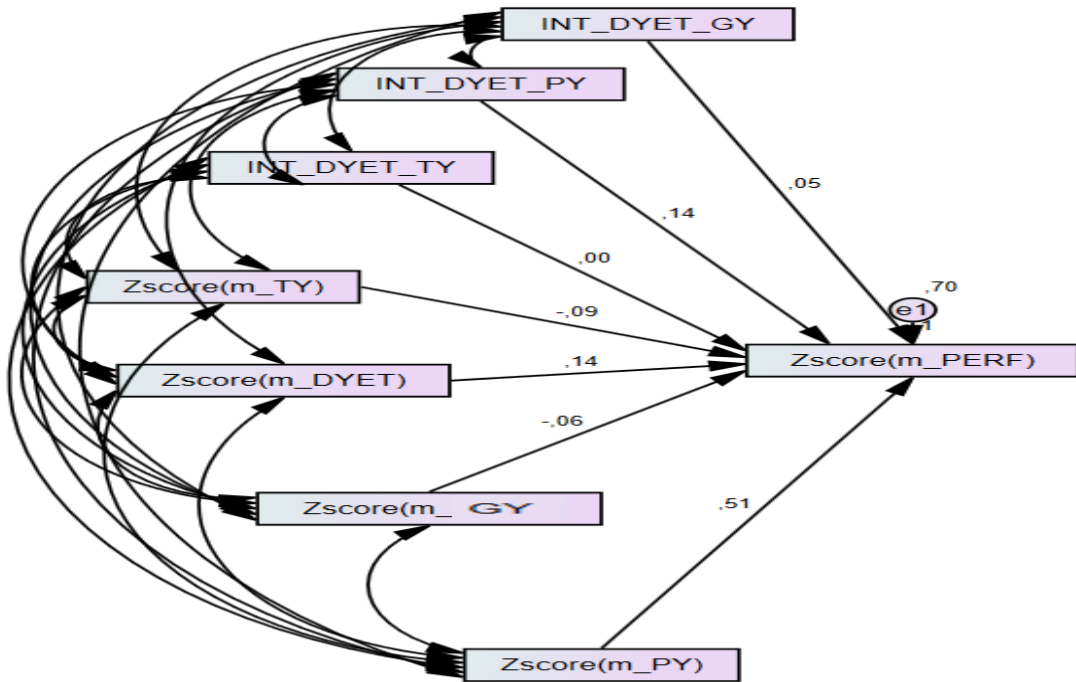
Araştırma modelinde yer alan bireysel hipotezlerin test edilmesinin ardından belirli değişkenler arasındaki düzenleyicilik ilişkilerine yönelik analizlere geçilmiştir. İlk aşamada dinamik yetenekler ve performans arasındaki ilişkide incelenen üç stratejik yönelimin düzenleyicilik etkisi incelenmiştir:

H10. *Dinamik yetenekler ile performans arasındaki ilişkide girişimcilik yöneliminin düzenleyicilik etkisi vardır; öyle ki firmalar girişimcilik yönelimine sahip olduklarında dinamik yetenekler-performans ilişkisi daha güçlü hale gelmektedir.*

H11. *Dinamik yetenekler ile performans arasındaki ilişkide pazar yöneliminin düzenleyicilik etkisi vardır; öyle ki firmalar pazar yönelimine sahip olduklarında dinamik yetenekler-performans ilişkisi daha güçlü hale gelmektedir.*

H12. *Dinamik yetenekler ile performans arasındaki ilişkide teknoloji yöneliminin düzenleyicilik etkisi vardır; öyle ki firmalar teknoloji yönelimine sahip olduklarında dinamik yetenekler-performans ilişkisi daha güçlü hale gelmektedir.*

Düzenleyicilik ilişkileri Amos paket programı kullanılarak test edilmiştir. Test edilen ilişkilere yönelik yol modeli Şekil 36’da özetlenmiştir.



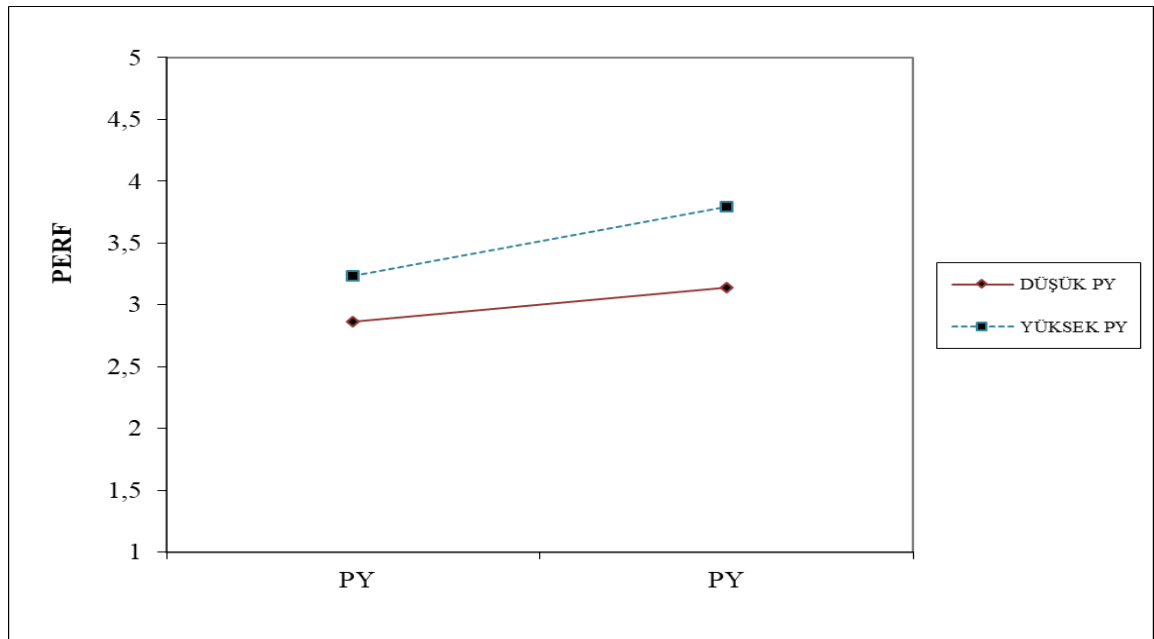
Şekil 36. Dinamik Yetenekler & Performans İlişkisi - Düzenleyicilik Etkileri

Tablo 67.

Düzenleyicilik İlişkilerine Ait Yol Katsayıları

Düzenleyicilik ilişkilerine yönelik yollar			$\beta 1$	S.E.	CR	P
Zm_PERF	<---	INT_DYET_GY	,049	,049	,991	,322
Zm_PERF	<---	INT_DYET_PY	,139	,042	3,29	P<.001
Zm_PERF	<---	INT_DYET_TY	,000	,044	,006	,995
Zm_PERF	<---	Zm_TY	-,085	,049	-1,73	,083
Zm_PERF	<---	Zm_DYET	,136	,068	1,99	,046
Zm_PERF	<---	Zm_GY	-,061	,059	-1,02	,304
Zm_PERF	<---	Zm_PY	,513	,062	8,25	P<.001

Tablo 67 incelendiğinde bağımlı değişken ve etkileşim terimleri arasındaki yol katsayılarından iki tanesinin anlamsız ($DYET_X_GY \rightarrow PERF$; $DYET_X_TY \rightarrow PERF$), bir yolun ise ($DYET_X_PY \rightarrow PERF$) anlamlı olduğu gözlemlenmiştir. Daha açık ifade etmek gerekirse girişimcilik yönelimi ve teknoloji yöneliminin, dinamik yetenekler ve performans arasındaki ilişkide herhangi bir düzenleyicilik etkisinin olmadığı; pazar yöneliminin ise bahsedilen ilişkiyi daha çok güçlendirdiği görülmüştür. Bu açıdan **H10.** ve **H12.** hipotezleri reddedilmişken, **H11.** hipotezi kabul edilmiştir. Pazar yöneliminin bahsedilen ilişkideki düzenleyicilik etkisini görsel olarak temsil eden grafik aşağıda yer almaktadır.



Şekil 37. Pazar Yöneliminin Düzenleyicilik Etkisi

Düzenleyicilik etkilerinin araştırıldığı ikinci aşamada ise incelenen stratejik yönelimler ile performans arasındaki ilişkide sektörel koşulların uygunluğu (SKU) ve heterojenliğin (H) ılımlatıcılık etkilerine bakılmıştır:

H13. Girişimcilik yönelimi ile performans arasındaki ilişkide sektörel koşulların uygunluğunun düzenleyicilik etkisi vardır; öyle ki sektörel koşullar uygun olduğunda girişimcilik yönelimi-performans ilişkisi daha güçlü hale gelmektedir.

H14. Pazar yönelimi ile performans arasındaki ilişkide sektörel koşulların uygunluğunun düzenleyicilik etkisi vardır; öyle ki sektörel koşullar uygun olduğunda pazar yönelimi-performans ilişkisi daha güçlü hale gelmektedir.

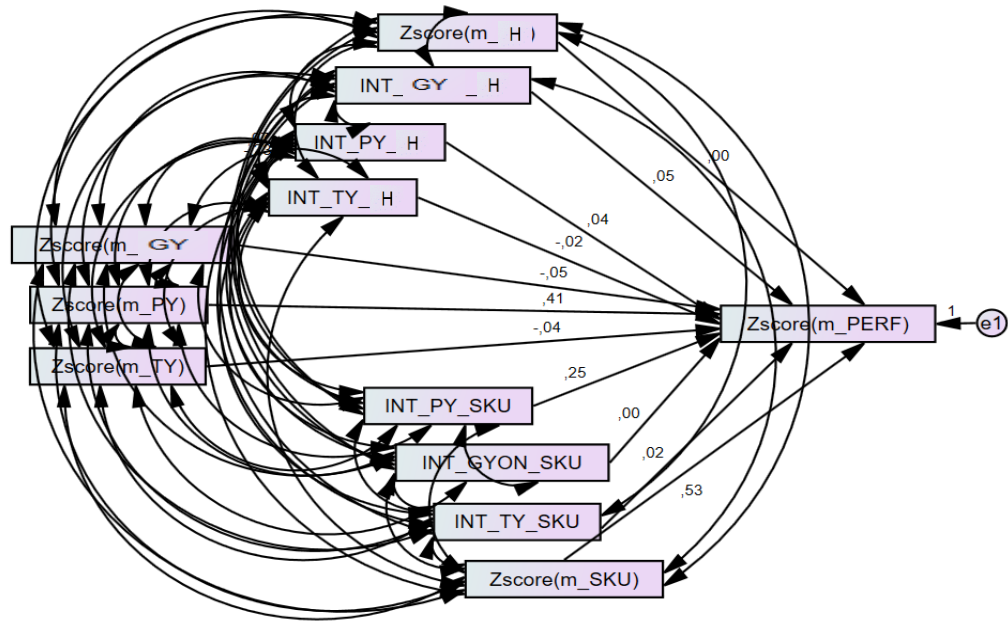
H15. Teknoloji yönelimi ile performans arasındaki ilişkide sektörel koşulların uygunluğunun düzenleyicilik etkisi vardır; öyle ki sektörel koşullar uygun olduğunda teknoloji yönelimi-performans ilişkisi daha güçlü hale gelmektedir.

H16. Girişimcilik yönelimi ile performans arasındaki ilişkide heterojenliğin düzenleyicilik etkisi vardır; öyle ki heterojenlik arttığında girişimcilik yönelimi-performans ilişkisi daha güçlü hale gelmektedir.

H17. Pazar yönelimi ile performans arasındaki ilişkide heterojenliğin düzenleyicilik etkisi vardır; öyle ki heterojenlik arttığında pazar yönelimi-performans ilişkisi daha güçlü hale gelmektedir.

H18. Teknoloji yönelimi ile performans arasındaki ilişkide heterojenliğin düzenleyicilik etkisi vardır; öyle ki heterojenlik arttığında teknoloji yönelimi-performans ilişkisi daha güçlü hale gelmektedir.

Test edilen ilişkilere yönelik yol modeli Şekil 38’de özetlenmiştir.



Şekil 38. Stratejik Yönelimler & Performans İlişkisi - Düzenleyicilik Etkileri

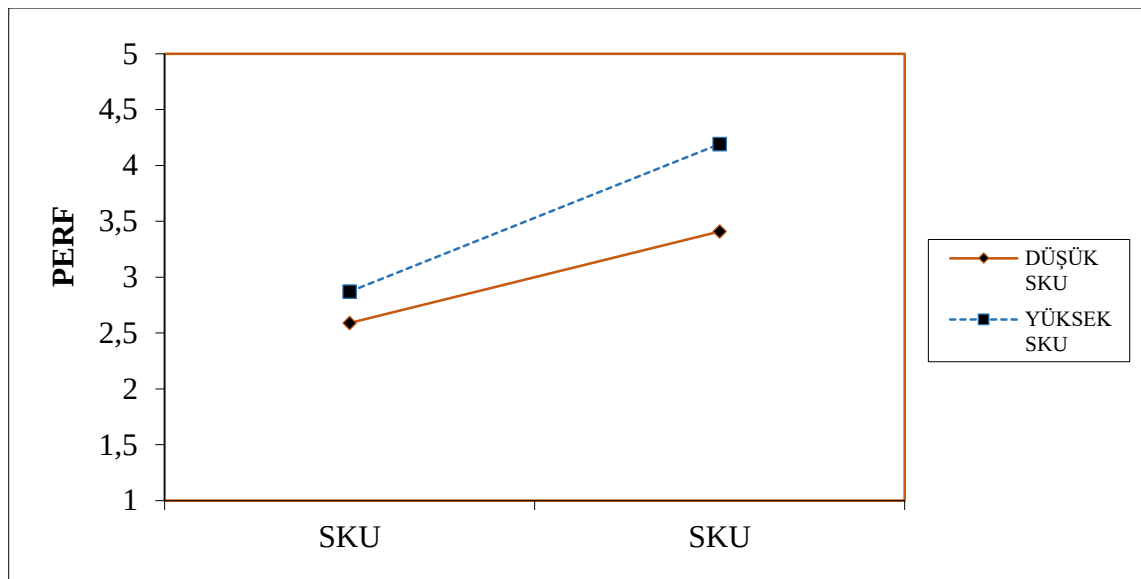
Test edilen düzenleyicilik ilişkilerine ait yol katsayıları aşağıda yer alan *Tablo 68*'de özetlenmiştir. Stratejik yönelimler ve performans arasındaki ilişkide düzenleyicilik etkisi incelenen değişkenlerden sadece sektörel koşulların uygunluğunun pazar yönelimi-performans ilişkisini olumlu ılımlılaştırdığı; diğer değişkenlerin ise herhangi bir düzenleyicilik etkisinin olmadığı tespit edilmiştir. Bu anlamda **H14**. hipotezi hariç tüm hipotezler (**H13**, **H15**, **H16**, **H17**, **H18**) reddedilmiştir.

Tablo 68.

Düzenleyicilik İlişkilerine Ait Yol Katsayıları

Düzenleyicilik ilişkilerine yönelik yollar	$\beta 1$	S.E.	CR	P
Zm_PERF <--- Zm_GY	-,047	,040	-1,170	,242
Zm_PERF <--- Zm_PY	,405	,042	9,660	P<.001
Zm_PERF <--- Zm_TY	-,039	,042	-,930	,352
Zm_PERF <--- INT_TY_H	-,019	,027	-,690	,490
Zm_PERF <--- INT_PY_H	,038	,042	,910	,363
Zm_PERF <--- INT_GY_H	,046	,035	1,314	,189
Zm_PERF <--- Zm_H	-,003	,043	-,071	,944
Zm_PERF <--- INT_PY_SKU	,253	,038	6,589	P<.001
Zm_PERF <--- INT_GY_SKU	-,003	,042	-,067	,947
Zm_PERF <--- INT_TY_SKU	,018	,038	,467	,641
Zm_PERF <--- Zm_SKU	,530	,038	13,877	P<.001

Sektörel koşulların uygunluğunun bahsedilen ilişkideki düzenleyicilik etkisini görsel olarak temsil eden grafik aşağıda yer almaktadır.



Şekil 39. Sektörel Koşulların Uygunluğunun Düzenleyicilik Etkisi

Tablo 69.

Hipotezlerin Kabul/Ret Durumları

Hipotezler	KABUL/RET
H1. Dinamik yetenekler ile performans arasında pozitif bir ilişki vardır.	KABUL
H1a. Algılama yeteneği ile performans arasında pozitif bir ilişki vardır.	KABUL
H1b. Öğrenme yeteneği ile performans arasında pozitif bir ilişki vardır.	KABUL
H1c. Bütünleştirme yeteneği ile performans arasında pozitif bir ilişki vardır	KABUL
H1d. Koordinasyon yeteneği ile performans arasında pozitif bir ilişki vardır	KABUL
H2. Dinamik yetenekler ile pazar yönelimi arasında pozitif bir ilişki vardır.	KABUL
H2a. Algılama yeteneği ile pazar yönelimi arasında pozitif bir ilişki vardır.	KABUL
H2b. Öğrenme yeteneği ile pazar yönelimi arasında pozitif bir ilişki vardır.	KABUL
H2c. Bütünleştirme yeteneği ile pazar yönelimi arasında pozitif bir ilişki vardır.	KABUL
H2d. Koordinasyon yeteneği ile pazar yönelimi arasında pozitif bir ilişki vardır.	KABUL
H3. Dinamik yetenekler ile girişimcilik yönelimi arasında pozitif bir ilişki vardır.	KABUL
H3a. Algılama yeteneği ile girişimcilik yönelimi arasında pozitif bir ilişki vardır.	KABUL
H3b. Öğrenme yeteneği ile girişimcilik yönelimi arasında pozitif ilişki vardır.	KABUL
H3c. Bütünleştirme yeteneği ile girişimcilik yönelimi arasında pozitif bir ilişki vardır.	KABUL
H3d. Koordinasyon yeteneği ile girişimcilik yönelimi arasında pozitif bir ilişki vardır.	KABUL
H4. Dinamik yetenekler ile teknoloji yönelimi arasında pozitif bir ilişki vardır.	RET
H4a. Algılama yeteneği ile teknoloji yönelimi arasında pozitif bir ilişki vardır.	RET
H4b. Öğrenme yeteneği ile teknoloji yönelimi arasında pozitif bir ilişki vardır.	KABUL
H4c. Bütünleştirme yeteneği ile teknoloji yönelimi arasında pozitif bir ilişki vardır.	RET
H4d. Koordinasyon yeteneği ile teknoloji yönelimi arasında pozitif bir ilişki vardır.	RET
H5. Pazar yönelimi ile performans arasında pozitif bir ilişki vardır.	KABUL
H6. Girişimcilik yönelimi ile performans arasında pozitif bir ilişki vardır.	RET
H7. Teknoloji yönelimi ile performans arasında pozitif bir ilişki vardır.	RET
H8. Sektörel koşulların uygunluğu ile performans arasında pozitif bir ilişki vardır.	KABUL

H9. Heterojenlik ile performans arasında pozitif bir ilişki vardır.	RET
H10. Dinamik yetenekler ile performans arasındaki ilişkide girişimcilik yöneliminin düzenleyicilik etkisi vardır; öyle ki firmalar girişimcilik yönelimine sahip olduklarında dinamik yetenekler-performans ilişkisi daha güçlü hale gelmektedir.	RET
H11. Dinamik yetenekler ile performans arasındaki ilişkide pazar yöneliminin düzenleyicilik etkisi vardır; öyle ki firmalar pazar yönelimine sahip olduklarında dinamik yetenekler-performans ilişkisi daha güçlü hale gelmektedir.	KABUL
H12. Dinamik yetenekler ile performans arasındaki ilişkide teknoloji yöneliminin düzenleyicilik etkisi vardır; öyle ki firmalar teknoloji yönelimine sahip olduklarında dinamik yetenekler-performans ilişkisi daha güçlü hale gelmektedir.	RET
H13. Girişimcilik yönelimi ile performans arasındaki ilişkide sektörel koşulların uygunluğunun düzenleyicilik etkisi vardır; öyle ki sektörel koşullar uygun olduğunda girişimcilik yönelimi-performans ilişkisi daha güçlü hale gelmektedir.	RET
H14. Pazar yönelimi ile performans arasındaki ilişkide sektörel koşulların uygunluğunun düzenleyicilik etkisi vardır; öyle ki sektörel koşullar uygun olduğunda pazar yönelimi-performans ilişkisi daha güçlü hale gelmektedir.	KABUL
H15. Teknoloji yönelimi ile performans arasındaki ilişkide sektörel koşulların uygunluğunun düzenleyicilik etkisi vardır; öyle ki sektörel koşullar uygun olduğunda teknoloji yönelimi-performans ilişkisi daha güçlü hale gelmektedir.	RET
H16. Girişimcilik yönelimi ile performans arasındaki ilişkide heterojenliğin düzenleyicilik etkisi vardır; öyle ki heterojenlik arttığında girişimcilik yönelimi-performans ilişkisi daha güçlü hale gelmektedir.	RET
H17. Pazar yönelimi ile performans arasındaki ilişkide heterojenliğin düzenleyicilik etkisi vardır; öyle ki heterojenlik arttığında pazar yönelimi-performans ilişkisi daha güçlü hale gelmektedir.	RET
H18. Teknoloji yönelimi ile performans arasındaki ilişkide heterojenliğin düzenleyicilik etkisi vardır; öyle ki heterojenlik arttığında teknoloji yönelimi-performans ilişkisi daha güçlü hale gelmektedir.	RET

4.7. Demografik Farklılıkların Tespit Edilmesi

Belirlenen demografik gruplar arasında bağımlı değişken (performans) açısından farklılıklar olup olmadığı SPSS paket programı kullanılarak gerçekleştirilen ANOVA ve t-test sonuçları incelenerek ortaya konulmaya çalışılmıştır. Araştırma işletme düzeyinde gerçekleştirildiği tüm demografik gruplara bakılmamış; sadece firma düzeyindeki değişkenler incelenmiştir. Demografik farklılıklara ilişkin bilgiler aşağıda yer alan *Tablo 70*'de özetlenmiştir. Sonuçlar incelendiğinde ilk olarak firma performansının çalışan sayısına göre farklılaştığı görülmektedir ($t = -2.532$; $p = 0.012$). Bu farklılığın anlaşılması için grupların performans puan ortalamaları incelenmiş; orta ölçekli işletmelerin performans puan ortalamalarının $M = 2.54$, küçük ölçekli işletmelerin ortalamalarının ise $M = 2.32$ olduğu görülmüştür. Bu durumda incelenen orta ölçekli firmaların, küçük ölçekli olanlara göre daha iyi performans sergiledikleri söylenebilir. Diğer taraftan firma

performansının faaliyette bulunulan alan açısından da farklılaştığı gözlenmiştir ($F=7.291$; $p=0.000$). Performans ortalamaları incelendiğinde en yüksek ortalamanın metal ($M=2.87$) ve kimya ($M=2.73$) alanında faaliyet gösteren firmalara ait olduğu; en düşük ortalamaların ise kauçuk ($M=2.16$) ve tekstil ($M=2.26$) alanında faaliyet yürüten firmalara ait olduğu tespit edilmiştir. Diğer demografik gruplar incelendiğinde ise faaliyet kapsamı ($p=0.878$), sahiplik yapısı ($p=0.276$) ve işletme kuruluş yılı ($p=0.125$) açısında performans ortalamalarının anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 70.

Performans açısından demografik farklılıklar

N=326		PERFORMANS			Test	ANOVA/t-test p	Leven
		F	O	SD			
Çalışan Sayısı	Küçük ölçekli	83	2.32	.621	$t= -2.532$	.012	.003
	Orta ölçekli	243	2.54	.786			
Faaliyet Gösterilen Alan	Tekstil	78	2.26	.658	$F=7.291$	.000	.000
	Plastik	50	2.47	.826			
	Makine	60	2.56	.645			
	Kauçuk	50	2.16	.564			
	Kimya	41	2.73	.825			
	Metal	47	2.87	.817			
Faaliyet Kapsamı	Bölgesel	19	2.51	.806	$F= 0.131$	.878	.019
	Ulusal	159	2.46	.665			
	Uluslararası	148	2.50	.833			
	Diğer	---	---	---			
Sahiplik Yapısı	Aile işletmesi	29	2.28	.569	$F= 1.296$	.276	.266
	Şahıs işletmesi	98	2.42	.718			
	Ortaklık	120	2.54	.805			
	Holdinge bağlı kuruluş	79	2.54	.763			
	Diğer	---	---	---			
İşletme Kuruluş Yılı	1-10	87	2.43	.773	$F= 1.927$	.125	.215
	11-20	114	2.39	.670			
	21-30	83	2.64	.772			
	31 ve üzeri	42	2.52	.848			

$P < .05$

Note: P-değeri koyu işaretlenmiş olanlar anlamlı bir farklılığı göstermektedir.

4.8. Bulguların Özetlenmesi

Mevcut çalışma kaynak temelli yaklaşıma atıfta bulunarak KOBİ'lerin sahip oldukları dinamik yeteneklerle birlikte stratejik yönelimlerinin firma performanslarını nasıl etkilediğini test etmek üzere tasarlanmıştır. Ayrıca daha bütüncül bir bakış açısı ortaya koymak adına heterojenlik ve sektörel koşulların uygunluğunu kontrol değişkenleri olarak test edilmişlerdir. Sonuçlar incelendiğinde, öncelikli olarak firmaların sahip oldukları dinamik yeteneklerin (DYET) performansı (PERF) olumlu yönde etkilediği sonucuna varılmıştır ($\beta_1 = .329$; $p < .001$) ($R^2 = .103$; $p < .001$). Benzer bulgular bağımsız değişkenin dört alt boyutu içinde geçerlidir. Daha sonra dinamik yetenekler ve stratejik yönelimler arasındaki ilişkiler test edilmiş; dinamik yeteneklerin teknoloji yönelimi hariç iki stratejik yönelimin (pazar yönelimi ve girişimcilik yönelimi) pozitif tahmin edicisi olduğu tespit edilmiştir: $DYET \rightarrow PY$ ($\beta_1 = .449$, $R^2 = .362$; $p < .001$); $DYET \rightarrow GY$ ($\beta_1 = .449$, $R^2 = .201$; $p < .001$) ve $DYET \rightarrow TY$ ($\beta_1 = .226$; $p > .001$). Dinamik yeteneklerin sadece öğrenme yeteneği alt boyutu (DOY) teknoloji yönelimi ile pozitif ilişkilidir ($\beta_1 = .206$, $R^2 = .046$; $p < .001$).

Daha sonra, stratejik yönelimler ile performans arasındaki ilişkiler test edilmiş; içlerinden sadece pazar yöneliminin firma performansını olumlu yönde etkilediği ($\beta_1 = .589$, $R^2 = .279$; $p < .001$); diğer ikisi ile anlamlı bir ilişki içinde olmadığı tespit edilmiştir ($GY \rightarrow PERF$: $\beta_1 = 0.202$; $p > .001$; $TY \rightarrow PERF$: $\beta_1 = 0.029$; $p > .001$). Bu anlamda stratejik yönelimlerden sadece pazar yönelimi ile performans arasında kurulan hipotez kabul edilirken; diğerleri reddedilmiştir. Araştırma modelinde yer alan kontrol değişkenlerine ait sonuçlar incelendiğinde ise sektörel koşulların uygunluğunun performansı pozitif tahmin ettiği ortaya konmuştur ($\beta_1 = .751$, $R^2 = .514$; $p < .001$); diğer taraftan heterojenlik ile performans arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı tespit edilmiştir ($H \rightarrow PERF$: $\beta_1 = -.086$; $p > .001$).

Analizlerin son bölümünde ise bazı değişkenlerin düzenleyicilik etkileri incelenmiştir. Dinamik yetenekler ve performans arasında düzenleyicilik etkisi incelenen değişkenlerden sadece pazar yöneliminin pozitif ılımlaştırıcılık etkisine rastlanmıştır ($\beta_1 = .175$; $p < .001$). Diğer taraftan stratejik yönelimler ile performans arasındaki ilişkide düzenleyicilik etkisi incelenen değişkenlerden sadece sektörel koşulların uygunluğunun pazar yönelimi-performans ilişkisini pozitif ılımlaştırdığı tespit edilmiştir ($\beta_1 = .266$; $p < .001$).

BÖLÜM V

TARTIŞMA VE SONUÇ

5.1. Tartışma

Mevcut araştırma kaynak temelli yaklaşıma atıfta bulunarak Türkiye’de faaliyet gösteren KOBİ’lerde dinamik yetenekler ile stratejik yönelimlerin firma performansına etkilerinin araştırılması üzerine tasarlanmıştır. Ayrıca çalışma bahsedilen teorik ilişkide heterojenlik ve sektörel koşulların uygunluğunun düzenleyicilik etkilerini test ederek daha bütüncül bir bakış açısı sergilemeyi amaçlamıştır. Araştırmanın amaçları doğrultusunda faaliyet kodlarına (NACE) göre Adana ilinde faaliyetlerini sürdüren çoğunlukla orta-düşük teknoloji sektördeki 326 firma incelenmiştir. Bulgular büyük oranda yazındakilerle uyumlu olsa da, bazı bulguların önceki çalışmalarla çeliştiği tespit edilmiştir.

İlk olarak dinamik yetenekler ve performans ilişkisine bakılmış; tüm alt boyutları ile birlikte dinamik yeteneklerin firma performansını arttırdığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu bulgular, kaynak temelli yaklaşımın ‘firmaların üstün performans sergilemelerinin sahip oldukları özgün kaynaklara ve bu kaynakların ne derece etkin kullanıldığı’ (Grant, 1996) ile ilişkilendiren temel varsayımına daha fazla kanıt sunmaktadır. Ayrıca bulgular Park & Xiao (2020); Albasri (2020); Sarkar, Coelho & Maroco (2016); Buttar & Koçak (2011); Hou & Chien (2010); Wang & Ahmed (2007) çalışmalarının sonuçlarıyla uyumludur.

Bunlara ek olarak Hernández-Linares, Kellermanns & López-Fernández (2021) yaptıkları çalışmada dinamik yeteneklerin alt boyutları ve performans ilişkisini incelemiş, alt boyutlarının tamamının firma performansı üzerinde pozitif etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Bazı araştırmalar ise (Rezazadeh, Karami & Karami, 2016; Sarkar, Coelho & Maroco, 2016) stratejik yönelimler-performans ilişkisinde dinamik yeteneklerin aracılık rolünü incelemiş; bu yeteneklerin bahsedilen ilişkiye pozitif aracılık ettiğini raporlamışlardır. Diğer taraftan Lim & Kim (2020) dinamik yetenekler ve performans arasında anlamlı bir ilişki olmadığını öne sürerken; benzer şekilde Protogerou, Caloghirou & Lioukas (2012) operasyonel yetenekler olmadan dinamik yeteneklerin performans üzerinde doğrudan anlamlı bir etkisinin olmadığını ortaya koymuşlardır. Bazı araştırmacılar ise dinamik yetenekler-performans ilişkisinin bağlam duyarlı olduğuna dikkat çekmişlerdir (Eisenhardt & Martin, 2000; Wilden vd., 2013).

Hipotez edilen bir diğer ilişki ise yazında sıklıkla test edilen stratejik yönelimler-performans ilişkisidir. Gerçekleştirilen analiz sonuçlarına göre pazar yönelimi performans ile pozitif ilişkili bulunmuşken, diğer iki stratejik yönelim (girişimcilik yönelimi ve teknoloji yönelimi) ile performans arasında ise anlamsız ilişkiler tespit edilmiştir. Pazar yönelimi-performans ilişkisine yönelik bulgular yazındakiler ile büyük oranda örtüşmektedir (Megicks & Warnaby, 2008; Haugland, Myrteit & Nygaard, 2007; Ramaseshan, Caruana & Pang, 2002; Morgan, Vorhies & Mason, 2009; Farrel, Oczkowski & Kharabsheh, 2008). Diğer taraftan Caruana, Pitt & Ewing (2003) hizmet sektöründeki firmaları inceledikleri çalışmada pazar yönelimi-performans arasında pozitif fakat zayıf bir ilişki raporlamışlardır. Greenley (1995) ise bu iki değişken arasında anlamlı bir ilişki olmadığı sonucuna ulaşmıştır.

Girişimcilik yönelimi-performans ilişkisine yönelik bulgular ise önceki çalışmaların (Wiklund & Shepherd, 2005; Keh, Nguyen & Ng, 2007; Smart & Conant, 1994; Kraus, vd., 2012; Rodríguez-Gutiérrez, Moreno & Tejada, 2015; Feng, 2010, August) aksine anlamsız bulunmuştur. Araştırmının bu bulgusunu destekleyen çok az sayıda deneysel çalışmaya rastlanmıştır (Covin, Slevin & Schultz, 1994; George, Wood & Khan, 2001). Bunların dışında bazı araştırmacılar girişimcilik yönelimi ve performans arasında pozitif fakat zayıf bir ilişki raporlamış (Dimitratos, Lioukas & Carter, 2004; Lumpkin & Dess, 2001); bir kısmı ise yapının sadece bazı boyutlarını performans ile pozitif ilişkili bulmuşlardır (Hughes & Morgan, 2007). Diğer taraftan Wang (2008) girişimcilik yöneliminin performansa etkisinin ancak öğrenme yönelimi olduğunda anlamlı olabileceğini raporlamıştır.

Performans ile ilişkisi incelenen son stratejik yönelim teknoloji yönelimidir. Analizler sonucunda bu iki değişken arasında anlamsız bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu anlamda, mevcut çalışma sonuçları açısından daha önce gerçekleştirilen deneysel çalışmaların çoğundan farklılaşmıştır (Gatignon & Xuereb, 1997; Rezazadeh, Karami & Karami, 2016; Batra vd., 2015; Ali, Leifu & Rehman, 2016; Yousaf vd., 2020). Ancak yazında bu bulguyu destekleyen çalışmalara da rastlanmıştır (Al-Ansari, Altalib & Sardoh, 2013; Kocak, Carsrud & Oflazoglu, 2017). Tüm bunlar bir arada düşünüldüğünde teknoloji yönelimi-performans ilişkisine yönelik çelişkili bulgular olduğu söylenebilir.

Analizlerin bir sonraki aşamasında ise dinamik yetenekler ve performans arasındaki ilişkide stratejik yönelimlerin düzenleyicilik rolleri incelenmiş; bahsedilen ilişkide sadece pazar yöneliminin pozitif düzenleyicilik rolü tespit edilmiştir. Benzer şekilde Hernández-Linares, Kellermanns & López-Fernández (2021) pazar yöneliminin dinamik yeteneklerin firma performansı üzerindeki etkisini daha çok arttırdığı sonucuna ulaşmışlardır. Diğer iki stratejik yönelimin düzenleyicilik etkilerinin ise (girişimcilik yönelimi & teknoloji yönelimi) anlamlı olmadığı tespit edilmiştir. Bu bulgu Ferreira, Coelho & Moutinho'nun (2020) girişimcilik yöneliminin dinamik yetenekler ve performans ilişkisini güçlendirdiğini gösteren araştırması ile çelişmektedir. Öte yandan dinamik yetenekler-performans ilişkisinde teknoloji yöneliminin düzenleyicilik etkisini inceleyen herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır.

Daha bütünsel bir bakış açısı ortaya koyması amacıyla araştırmanın son aşamasında stratejik yönelimler ve firma performansı arasında heterojenlik ve sektörel koşulların uygunluğunun düzenleyicilik etkilerine bakılmıştır. Heterojenlik yazında bir taraftan stratejik yönelimler ile pozitif yönde ilişkili anılırken (Dimitratos, Lioukas & Carter, 2004), performans ile ilişkisine yönelik çelişkili bulgulara ulaşılmıştır. Bazı çalışmalar ise değişkenin stratejik yönelimler ve performans arasındaki ilişkide düzenleyicilik etkilerini incelemiş; Gao, Zhou & Yim (2007) heterojenliğin pazar yöneliminin performans üzerindeki etkisini azalttığı sonucuna ulaşmışlardır. Mevcut çalışmanın bulguları ise bu değişkenin bahsedilen ilişkiler (stratejik yönelimler-performans) üzerinde herhangi bir düzenleyicilik etkisinin olmadığını ortaya koymuştur.

Diğer taraftan SKU sadece pazar yönelimi-performans ilişkisini pozitif yönde düzenlemiştir. Daha açık ifade etmek gerekirse pazar yöneliminin performans üzerindeki pozitif etkisi sektörel koşullar uygun olduğunda daha da artmaktadır. Benzer şekilde bazı araştırmacılar çeşitli değişkenler ve performans arasında sektörel koşulların uygunluğunun pozitif düzenleyicilik etkisini raporlamışlardır (Goll & Rasheed, 2004). Jogaratnam, Tse & Olsen (1999) ise yaptıkları çalışmada stratejik duruş ve performans arasındaki ilişkide SKU düzenleyicilik etkisine yönelik herhangi bir kanıt sunamamışlardır.

Özetlemek gerekirse, mevcut araştırma dinamik yeteneklerin (tüm alt boyutları dahil) firma performansı pozitif yönde tahmin ettiğini ortaya çıkarmıştır. Ayrıca dinamik yeteneklerin teknoloji yönelimi hariç diğer iki stratejik yönelimle (pazar ve girişimcilik

yönelimi) pozitif ilişkili bulunmuştur. Stratejik yönelimlerden ise sadece pazar yöneliminin firma performansını olumlu yönde tahmin etmiştir. Pazar yönelimi ayrıca dinamik yetenekler-performans ilişkisini olumlu yönde düzenlemiştir. İncelenen diğer düzenleyici değişkenlerden heterojenliğin herhangi bir düzenleyicilik rolüne rastlanmamışken; sektörel koşulların uygunluğunun pazar yönelimi-performans ilişkisini pozitif yönde ılımlılaştırdığı sonucuna varılmıştır.

5.2. Sonuç

Bu çalışmada KOBİ'lerde performans incelenmiştir. Önerilen çok sayıda hipotez ampirik olarak desteklenmiştir. İlk olarak, dinamik yeteneklerin performansın pozitif bir tahmin edicisi olduğu ortaya konmuştur. Bu anlamda algılama, öğrenme, bütünleştirme ve koordinasyon yeteneğinin geliştirilmesinin, firmaların üstün performans sergilemelerine katkı sağladığına yönelik varsayıma daha fazla kanıt sağlanmıştır. KOBİ'lerin kaynak-sınırlı işletmeler olduğu düşünüldüğünde (Hernández-Linares, Kellermanns & López-Fernández, 2021), bu türden yeteneklerin geliştirilmesinin görece daha fazla kaynağa sahip firmalarla rekabet edebilmesi noktasında önemini ortaya çıkarmıştır.

Buna ek olarak dinamik yeteneklerin, pazar yönelimine sahip firmalarda performans üzerindeki etkisinin daha güçlü olduğu ortaya konmuştur. KOBİ'lerin müşterileri ile sürekli yakın ilişki içinde olması gerektiği (Neneh, 2018) ve pazar yöneliminin üstün müşteri değerinin oluşturulmasında ve sürdürülmesinde bir ön koşul olduğu birlikte düşünüldüğünde (Slater & Narver, 1994) bu bulgu daha anlamlı hale gelmektedir. Diğer taraftan ise teknoloji ve girişimcilik yöneliminin bahsedilen ilişki üzerinde herhangi bir düzenleyicilik etkisine rastlanmamıştır. İncelenen firmaların orta-düşük teknoloji sektörlerinde faaliyet gösteriyor olması bu bulguyu açıklar mahiyettedir.

Stratejik yönelimler ve performans arasında kurulan hipotezlere bakıldığında ise yalnızca pazar yöneliminin incelenen firmaların performansını artırdığı sonucuna ulaşılmıştır. Semrau, Ambos & Kraus (2016) yaptıkları çalışmada girişimcilik-performans ilişkisinin performans odaklı kültürlerde daha belirgin, destekleyici kültürlerde ise daha zayıf olduğu sonucuna ulaşmışlardır. İncelenen firmaların sosyal-destekleyici bir çevrede faaliyetlerini yürüttükleri göz önünde bulundurulduğunda girişimcilik yönelimi-performans ilişkisine ait bulgu daha anlamlı hale gelmektedir. Ayrıca Hofstede, Hofstede & Minkov (2005, s. 192) çalışmasında Türkiye'nin riskten

kaçınma skorunun yüksek olması da bu bulguyu destekler niteliktedir. Diğer taraftan bu işletmelerin teknolojik kaynaklara erişimin sınırlı olması ve kullanılan teknolojilerin yerel pazara giren yabancı firmalardan lisanslama veya ortak girişimler yoluyla edinilmesi (Al-Ansari, Altalib & Sardoh, 2013) bulgularan teknoloji yönelimi-performans ilişkisini açıklar niteliktedir. Araştırma verilerinin Covid-19 pandemi sürecinde toplanmış olması ve dolayısıyla firmaların teknoloji yatırımlarını kısıtlı tutma eğilimleri de olası bir açıklama olarak göz önünde bulundurulmalıdır.

Son olarak örgütsel faktörlerin dışında KOBİ’lerde büyümeye etkisi tartışılan çevresel faktörlerden sektörel koşulların uygunluğu ve heterojenliğin etkileri incelenmiştir. Sektörel koşulların uygulugu ve performans arasında pozitif ve oldukça güçlü bir ilişki tespit edilmişken; heterojenliğin performans üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı ortaya çıkmıştır. İlk olarak sektörel koşulların uygunluğunun performans ile pozitif ilişkili çıkması, bu türden ortamların minimum rekabet ve maksimum stratejik seçenekler sunması ile açıklanabilir (Jogaratham, Tse & Olsen, 1999). Bu durum KOBİ’lerdeki büyümenin tek başına firmanın sahip olduğu kaynak ve yeteneklerle açıklanamayabileceğini ortaya koymaktadır. Zira sektörel koşulların uygun olması firmaların daha iyi performans sergilemesi için oldukça önemli bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Diğer taraftan heterojenliğin performans ile anlamsız şekilde ilişkili bulunmuş; bu bulgu Wiklund, Patzelt & Shepherd’ın (2009) heterojenliğin performans üzerinde doğrudan ya da dolaylı hiçbir etkisinin olmadığını raporladığı çalışmasına daha fazla kanıt sağlamıştır.

Özet olarak dinamik yetenekler ve stratejik yönelimlerden özellikle pazar yöneliminin KOBİ’lerde performansı olumlu yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca sektörel koşulların uygun olması bu türden firmaların performansları üzerinde doğrudan ve olumlu bir etki yarattığı söylenebilir. Performans ile ilişkisiz bulunan diğer unsurlar ise daha ileri çalışmalarla yeniden test edilmesi gerekir. Zira ilişkisiz bulunan bu unsurlar farklı örgütsel bağlamlar (ör. yüksek teknoloji sektörleri) için farklı anlamlar taşıyabilmektedir.

5.2.1. Teoriye ve Uygulamaya Katkılar

Kaynak temelli yaklaşımı referans alan bu araştırma, KOBİ’lerde performansı (büyüme & karlılık) etkileyen faktörlere yönelik bütüncül bir modeli test etmiştir. Aynı zamanda örgütün çevresine yönelik unsurların performans üzerindeki etkisini de

incelemiştir. Araştırma KOBİ'lerin performanslarına yönelik oldukça geniş kapsamlı bir modeli test etmesi nedeniyle nispeten geniş kapsamlı bir bakış açısı sunmaktadır. Diğer taraftan bugüne kadar bu alanda yapılan çalışmalar tek bir teorik bakış açısına atıfta bulunmuş (ör. kaynak temelli yaklaşım), çevresel faktörler çoğunlukla göz ardı edilmiştir. Öte yandan araştırma bulguları firma kaynak ve yetkinliklerinin tek başına performansı açıklamakta yetersiz kalabileceği, sektörel koşulların uygunluğunun firmaların performansını doğrudan etkilediğini ortaya koymuştur. Daha açık ifade etmek gerekirse firmaların üstün performans sergilemeleri daha ziyade çevresel koşulların elverişliliği ile açıklanabilmektedir.

Buradan hareketle uygulayıcıların firmaya özgü yeteneklerin yaratılması, geliştirilmesi ve sürdürülmesine yönelik stratejiler geliştirmesi oldukça önemli hale gelmektedir. Ayrıca KOBİ'lerin doğası gereği müşteriler ile yakın ilişki içinde olmaları, onların beklenti ve ihtiyaçlarını yakından takip etmeleri gerekmekte ve bu nedenle müşteri odaklı bir yönelimi benimsemeleri daha uygun olacaktır. Bu ise, pazarlama odaklı bir bakış açısının geliştirilmesini zorunlu kılmaktadır. Son olarak firma yöneticilerinin işletme çevresinden gelen ve firma faaliyetlerini doğrudan veya dolaylı etkileyebilecek unsurları (ör. Covid-19 pandemisi) iyi tespit etmeleri, karşılaşılabilecekleri riskleri asgari seviyede tutmalarına yardımcı olacaktır.

5.2.2. Araştırmanın Kısıtları

Mevcut araştırma metodolojik ve içeriksel olarak bir takım kısıtları barındırmaktadır. Bunlardan ilki ve en önemlisi araştırmanın verilerinin Türkiye'nin sadece bir bölgesinde faaliyet gösteren sınırlı sayıda firmadan elde edilmiş olmasıdır. Ayrıca incelenen firmaların neredeyse tamamının orta-düşük teknoloji sektöründe faaliyetlerini sürdürdükleri düşünüldüğünde, araştırma bulgularının genellenebilirliği noktasında çeşitli problemleri yaratabileceği söylenebilir. Ek olarak verinin kesitsel bir zamanda toplanmış olması da bulguları sadece mevcut koşullarla sınırlamaktadır. Verilerin öz değerlendirme tekniğine dayalı anketler ile toplanmış olması da sonuçların çeşitli yanlılıklara (ör. sosyal beğenilirlik) maruz kalabileceği anlamına gelebilmektedir.

Diğer taraftan zaman kısıtı nedeniyle teorik model tek seferde test edilmiş; olası alternatif modeller değerlendirilememiştir. Zira yazında bu çalışma için tasarlanan modelin ters açıdan değerlendirilebileceğine (PERF →STRYON →DYET) yönelik önerilere de rastlanmıştır (Wiklund, Patzelt & Shepherd, 2009). Bunun dışında öğrenme

yönelimi olmadan girişimcilik yöneliminin performansa etkisinin sınırlı olacağını belirten çalışmalara rağmen (Wang, 2008), bu yapı araştırma modelinde yer almamıştır. Araştırma modeline yön veren kaynak temelli yaklaşım başka teorik bakış açıları ile entegre edilip, küçük-orta ölçekli firmaların performanslarına yönelik daha bütüncül bir bakış açısı sunabilir.

5.2.3. İleri Dönem Çalışmalar İçin Öneriler

Bu araştırma ileride gerçekleştirilecek olan diğer çalışmalar için birçok soruyu gündeme getirmiştir. Bunlardan ilki, incelenen ilişkilerin aynı zamanda ters nedenselliğe konu olabilecek ilişkiler olmasıdır. Daha açık ifade etmek gerekirse, örneğin, firma performansının stratejik yönelimleri ya da dinamik yetenekleri etkileyebileceği göz önünde bulundurulmalıdır. İleride yapılacak çalışmalar bahsedilen ilişkileri ters nedensellik bakış açısını da dikkate alarak yeniden yorumlamalı; bu yönde alternatif modeller oluşturulup test edilmelidir. Çeşitli kısıtlar nedeniyle araştırma modelinde yer almayan öğrenme yöneliminin bu ilişkiler içerisinde test edilmesi de daha bütüncül bir bakış açısı ortaya koyacaktır.

Öte yandan araştırmanın örnekleminin geliştirilmesi, orta-yüksek teknolojiли sektörlerde faaliyet yürüten firmaların da araştırmalara dâhil edilmesi daha genellenebilir sonuçların ortaya çıkmasına yardımcı olacaktır. Bu minvalde gerçekleştirilecek çalışmalar yazında üç boyutta anılan, ancak bu çalışmada tek boyutlu bir yapı olarak karşımıza çıkan girişimcilik yöneliminin de farklı boyutlarda incelenmesini de mümkün kılacaktır. Yapılacak çalışmaların daha derinlemesine bilgi sunması muhtemel metodolojik yöntemleri benimsemesi de elde edilen bulguları daha genellenebilir hale getirecektir. Son olarak Venkatraman & Ramanujam (1986) stratejik yönetim çalışmaları için birden çok performans alanı tanımlamış (ör. operasyonel performans - finansal performans), ancak bu çalışmada sadece finansal performansa öncelik verilmiştir. Bu nedenle ileride gerçekleştirilecek çalışmaların farklı performans alanlarını da göz önünde bulundurması gerekmektedir.

KAYNAKÇA

- Abu-Jarad, I. Y., Yusof, N. A., & Nikbin, D. (2010). A review paper on organizational culture and organizational performance. *International journal of business and social science*, 1(3).
- Adams, P., Freitas, I. M. B., & Fontana, R. (2019). Strategic orientation, innovation performance and the moderating influence of marketing management. *Journal of Business Research*, 97, 129-140.
- Al-Ansaari, Y., Bederr, H., & Chen, C. (2015). Strategic orientation and business performance: An empirical study in the UAE context. *Management Decision*.
- Al-Ansari, Y., Altalib, M., & Sardoh, M. (2013). Technology orientation, innovation and business performance: A study of Dubai SMEs. *The International Technology Management Review*, 3(1), 1-11.
- Albasri, M. (2020). *Entrepreneurial orientation, dynamic capabilities and SMEs performance in Saudi Arabia* (Doctoral dissertation, University of Plymouth).
- Al-Henzab, J., Tarhini, A., & Obeidat, B. Y. (2018). The associations among market orientation, technology orientation, entrepreneurial orientation and organizational performance. *Benchmarking: An International Journal*.
- Ali, D., Leifu, G., & Rehman, R. U. (2016). The impact of technology orientation and Customer orientation on firm Performance: evidence form chinese firms. *International Journal of Management and Marketing Research*, 9(1), 1-11.
- Aloulou, W., & Fayolle, A. (2005). A conceptual approach of entrepreneurial orientation within small business context. *Journal of Enterprising Culture*, 13(01), 21-45.
- Amin, M. (2015). The effect of entrepreneurship orientation and learning orientation on SMEs' performance: an SEM-PLS approach. *Journal for International Business and Entrepreneurship Development*, 8(3), 215-230.
- Appiah-Adu, K., & Singh, S. (1998). Customer orientation and performance: a study of SMEs. *Management decision*.

- Aragón-Sánchez, A., & Sánchez-Marín, G. (2005). Strategic orientation, management characteristics, and performance: A study of Spanish SMEs. *Journal of small business management*, 43(3), 287-308.
- Atuahene-Gima, K., & Ko, A. (2001). An empirical investigation of the effect of market orientation and entrepreneurship orientation alignment on product innovation. *Organization science*, 12(1), 54-74.
- Baker, W.E., Sinkula, J.M. (2009). The complementary effects of market orientation and entrepreneurial orientation on profitability in small businesses. *Journal of Small Business Management* 47 (4), 443–464.
- Bamfo, B. A., & Kraa, J. J. (2019). Market orientation and performance of small and medium enterprises in Ghana: The mediating role of innovation. *Cogent Business & Management*, 6(1), 1605703.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99-120.
- Barney, J. B. (2001). Resource-based theories of competitive advantage: A ten year retrospective on the resource-based view. *Journal of management*, 27(6), 643-650.
- Barney, J., Wright, M., & Ketchen Jr, D. J. (2001). The resource-based view of the firm: Ten years after 1991. *Journal of management*, 27(6), 625-641.
- Barreto, I. (2010). Dynamic capabilities: A review of past research and an agenda for the future. *Journal of management*, 36(1), 256-280.
- Batra, S., Sharma, S., Dixit, M. R., Vohra, N., & Gupta, V. K. (2015). Performance implications of industry appropriability for manufacturing SMEs: The role of technology orientation. *Journal of Manufacturing Technology Management*.
- Beck, T., Demirguc-Kunt, A., & Levine, R. (2005). SMEs, growth, and poverty: cross-country evidence. *Journal of economic growth*, 10(3), 199-229.
- Berisha, G., & Pula, J. S. (2015). Defining Small and Medium Enterprises: a critical review. *Academic Journal of Business, Administration, Law and Social Sciences*, 1(1), 17-28.

- Bernadin, H. K., Kane, J. S., Ross, S., Spina, J. D., & Johnson, D. L. (1995). Performance appraisal design, development and implementation. *Handbook of Human Resource Management, Cambridge, MA: Blackwell*, 462-93.
- Brislin, R., Lonner, W., & Thorndike, R. R. (1973). *Cross-Cultural Research Methods*, New York: John Wiley.
- Buttar, H. M., & Koçak, A. (2011). The relationship between entrepreneurial orientation dynamic capabilities and firm performance: an exploratory study of small Turkish firms. *International Journal of Business and Globalisation*, 7(3), 351-366.
- Cagliano, R., Blackmon, K. and Voss, C. (2001), "Small firms under MICROSCOPE: international differences in production/operations management practices and performance", *Integrated Manufacturing Systems*, Vol. 12 No. 7, pp. 469-482.
- Caruana, A., Pitt, L., & Ewing, M. (2003). The market orientation-performance link: the role of service reliability. *The service industries Journal*, 23(4), 25-41.
- Caruana, A., Pitt, L., & Ewing, M. (2003). The market orientation-performance link: the role of service reliability. *The service industries Journal*, 23(4), 25-41.
- Caruana, A., Pitt, L., & Ewing, M. (2003). The market orientation–performance link: The role of service reliability. *The Service Industries Journal*, 23(4), 25–41.
- Chang, T. Z., & Chen, S. J. (1998). Market orientation, service quality and business profitability: A conceptual model and empirical evidence. *The Journal of Services Marketing*, 12(4), 246–264.
- Chen, Y., Tang, G., Jin, J., Xie, Q., & Li, J. (2014). CEO s' transformational leadership and product innovation performance: The roles of corporate entrepreneurship and technology orientation. *Journal of Product Innovation Management*, 31, 2-17.
- Corredoira, R. A., & McDermott, G. A. (2014). Adaptation, bridging and firm upgrading: How non-market institutions and MNCs facilitate knowledge recombination in emerging markets. *Journal of International Business Studies*, 45(6), 699-722.
- Covin, J. G., & Covin, T. J. (1990). Competitive aggressiveness, environmental context, and small firm performance. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 14(4), 35-50.

- Covin, J. G., & Miller, D. (2014). International entrepreneurial orientation: Conceptual considerations, research themes, measurement issues, and future research directions. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 38(1), 11-44.
- Covin, J. G., & Slevin, D. P. (1991). A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior. *Entrepreneurship theory and practice*, 16(1), 7-26.
- Covin, J. G., & Wales, W. J. (2012). The measurement of entrepreneurial orientation. *Entrepreneurship theory and practice*, 36(4), 677-702.
- Covin, J.G., Slevin, D.P., & Schultz, R.L. (1994). Implementing strategic missions: Effective strategic, structural, and tactical choices. *Journal of Management Studies*, 31(4), 481–503.
- Danneels, E. (2015). 'Survey measures of first-and second order competences'. *Strategic Management Journal*.
- Day, G. S. (1994). The capabilities of market-driven organizations. *Journal of marketing*, 58(4), 37-52.
- Deakins, D., & Freel, M. (1998). Entrepreneurial learning and the growth process in SMEs. *The Learning Organization*.
- Department for Business, Energy & Industrial Strategy (2021) *Business population estimates for the UK and regions 2021: statistical release*. Erişim: [https://www.gov.uk/government/statistics/business-population-estimates-2021/business-population-estimates-for-the-uk-and-regions-2021-statistical-releasehtml#:~:text=SMEs%20\(small%20and%20medium%2D%20sized,4.2%20million%20had%20no%20employees](https://www.gov.uk/government/statistics/business-population-estimates-2021/business-population-estimates-for-the-uk-and-regions-2021-statistical-releasehtml#:~:text=SMEs%20(small%20and%20medium%2D%20sized,4.2%20million%20had%20no%20employees).
- Deshpandé, R., & Farley, J. U. (1998). Measuring market orientation: generalization and synthesis. *Journal of market-focused management*, 2(3), 213-232.
- Deshpandé, R., & Farley, J. U. (2004). Organizational culture, market orientation, innovativeness, and firm performance: an international research odyssey. *International Journal of research in Marketing*, 21(1), 3-22.
- Deshpande, R., Farley, J.U. and Webster, F. (1993), "Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: a quadrad analysis", *Journal of Marketing*, Vol. 57, January, pp. 23-37.

- Dess, G. G., & Beard, D. W. (1984). Dimensions of organizational task environments. *Administrative science quarterly*, 52-73.
- Dess, G. G., & Beard, D. W. (1984). Dimensions of organizational task environments. *Administrative science quarterly*, 52-73.
- Dess, G. G., Lumpkin, G. T., & Covin, J. G. (1997). Entrepreneurial strategy making and firm performance: Tests of contingency and configurational models. *Strategic management journal*, 18(9), 677-695.
- Dimitratos, P., Lioukas, S., & Carter, S. (2004). The relationship between entrepreneurship and international performance: the importance of domestic environment. *International Business Review*, 13(1), 19-41.
- Dimitratos, P., Lioukas, S., & Carter, S. (2004). The relationship between entrepreneurship and international performance: the importance of domestic environment. *International Business Review*, 13(1), 19-41.
- Drucker, P. F., & Maciariello, J. A. (2008). Management: revised edition. *Collins, New York*.
- Dutta, S., Narasimhan, O. M., & Rajiv, S. (2005). Conceptualizing and measuring capabilities: Methodology and empirical application. *Strategic management journal*, 26(3), 277-285.
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: what are they?. *Strategic management journal*, 21(10-11), 1105-1121.
- Escribá-Esteve, A., Sánchez-Peinado, L., & Sánchez-Peinado, E. (2008). Moderating influences on the firm's strategic orientation-performance relationship. *International Small Business Journal*, 26(4), 463-489.
- Ettlie, J. E. (1983). A note on the relationship between managerial change values, innovative intentions and innovative technology outcomes in food sector firms. *R&D Management*, 13(4), 231-244.
- Ettlie, J. E., & Rubenstein, A. H. (1987). Firm size and product innovation. *Journal of product innovation management*, 4(2), 89-108.

- Fainshmidt, S., Pezeshkan, A., Lance Frazier, M., Nair, A., & Markowski, E. (2016). Dynamic capabilities and organizational performance: a meta-analytic evaluation and extension. *Journal of Management Studies*, 53(8), 1348-1380.
- Farrell, M. A., Oczkowski, E., & Kharabsheh, R. (2008). Market orientation, learning orientation and organisational performance in international joint ventures. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*.
- Feng, L. (2010, August). Entrepreneurial Orientation and Organizational Performance: Exploring the Role of Internal Resources and External Environments. In *2010 International Conference on Management and Service Science* (pp. 1-4). IEEE.
- Ferreira, J. J., Azevedo, S. G., & Ortiz, R. F. (2011). Contribution of resource-based view and entrepreneurial orientation on small firm growth. *Cuadernos de Gestión*, 11(1), 95-116.
- Ferreira, J., Coelho, A., & Moutinho, L. (2020). Dynamic capabilities, creativity and innovation capability and their impact on competitive advantage and firm performance: The moderating role of entrepreneurial orientation. *Technovation*, 92, 102061.
- Fischer, E., & Reuber, A. R. (2003). Support for rapid-growth firms: a comparison of the views of founders, government policymakers, and private sector resource providers. *Journal of small business management*, 41(4), 346-365.
- Foreman, J., Donthu, N., Henson, S., & Poddar, A. (2014). The performance implications of planning, implementation, and evolution of firms' customer and competitor orientations. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 22(4), 349-366.
- Franczak, J., Weinzimmer, L., & Michel, E. (2009). An empirical examination of strategic orientation and SME performance. *Small Business Institute National Proceedings*, 33.
- Gao, G. Y., Zhou, K. Z., & Yim, C. K. B. (2007). On what should firms focus in transitional economies? A study of the contingent value of strategic orientations in China. *International journal of research in marketing*, 24(1), 3-15.
- Gatignon, H., & Xuereb, J. M. (1997). Strategic orientation of the firm and new product performance. *Journal of marketing research*, 34(1), 77-90.

- Gebauer, H. (2011). Exploring the contribution of management innovation to the evolution of dynamic capabilities. *Industrial Marketing Management*, 40(8), 1238-1250.
- George, D., & Mallery, P. (2016). *IBM SPSS Statistics 23 Step by Step*. Routledge.
- George, G., Robley Wood Jr, D., & Khan, R. (2001). Networking strategy of boards: Implications for small and medium-sized enterprises. *Entrepreneurship & Regional Development*, 13(3), 269-285.
- Ghosh, D., & Vogt, A. (2012, July). Outliers: An evaluation of methodologies. In *Joint statistical meetings* (Vol. 2012).
- Gibson, T., & Van der Vaart, H. J. (2008). Defining SMEs: A less imperfect way of defining small and medium enterprises in developing countries.
- Goll, I., & Rasheed, A. A. (2004). The moderating effect of environmental munificence and dynamism on the relationship between discretionary social responsibility and firm performance. *Journal of business ethics*, 49(1), 41-54.
- Gomes, G., & Wojahn, R. M. (2017). Organizational learning capability, innovation and performance: study in small and medium-sized enterprises (SMES). *Revista de Administração (São Paulo)*, 52, 163-175.
- Gorondutse, A. H., & Abdullah, H. H. (2017). Influence of differentiation strategy on performance of hotels: the moderating role of environmental munificence. *Journal of Business & Retail Management Research*, 11(4), 150-161.
- Grant, R.M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17(Winter Special Issue): 109–122.
- Greenley, G. E. (1995). Forms of market orientation in UK companies. *Journal of Management Studies*, 32(1), 47-66.
- Gürbüz, S., & Şahin, F. (2014). Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri. *Ankara: Seçkin Yayıncılık*, 271.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E. (2019). *Multivariate data analysis (8th edn)*. Cengage Learning.

- Hakala, H. (2011). Strategic orientations in management literature: Three approaches to understanding the interaction between market, technology, entrepreneurial and learning orientations. *International Journal of Management Reviews*, 13(2), 199-217.
- Hamel, G. (1989). Collaborate with your competitors and win. *Harvard business review*, 67, 133-139.
- Han, J. K., Kim, N., & Srivastava, R. K. (1998). Market orientation and organizational performance: is innovation a missing link?. *Journal of marketing*, 62(4), 30-45.
- Haug, A., Adsbøll Wickstrøm, K., Stentoft, J., & Philipsen, K. (2020). The impact of information technology on product innovation in SMEs: The role of technological orientation. *Journal of Small Business Management*, 1-27.
- Haugland, S. A., Myrtveit, I., & Nygaard, A. (2007). Market orientation and performance in the service industry: A data envelopment analysis. *Journal of Business Research*, 60(11), 1191–1197.
- Helfat, C. E., & Peteraf, M. A. (2009). Understanding dynamic capabilities: progress along a developmental path. *Strategic organization*, 7(1), 91-102.
- Helfat, C. E., & Winter, S. G. (2011). Untangling dynamic and operational capabilities: Strategy for the (N) ever-changing world. *Strategic management journal*, 32(11), 1243-1250.
- Helfat, C. E., Finkelstein, S., Mitchell, W., Peteraf, M., Singh, H., Teece, D., & Winter, S. G. (2009). *Dynamic capabilities: Understanding strategic change in organizations*. John Wiley & Sons.
- Hernández-Linares, R., Kellermanns, F. W., & López-Fernández, M. C. (2021). Dynamic capabilities and SME performance: The moderating effect of market orientation. *Journal of Small Business Management*, 59(1), 162-195.
- Hodgkinson, G. P., & Healey, M. P. (2011). Psychological foundations of dynamic capabilities: Reflexion and reflection in strategic management. *Strategic management journal*, 32(13), 1500-1516.
- Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2005). *Cultures and organizations: Software of the mind* (Vol. 2). New York: Mcgraw-hill.

- Hou, J. J. (2008). Toward a research model of market orientation and dynamic capabilities. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 36(9), 1251-1268.
- Hou, J. J., & Chien, Y. T. (2010). The effect of market knowledge management competence on business performance: A dynamic capabilities perspective. *International Journal of Electronic Business Management*, 8(2).
- Hsu, C. C., Tan, K. C., & Zailani, S. H. M. (2016). Strategic orientations, sustainable supply chain initiatives, and reverse logistics. *International journal of operations & production management*.
- Huang, K. F., Wu, L. Y., Dyerson, R., & Chen, C. F. (2012). How does a technological firm develop its competitive advantage? A dynamic capability perspective. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 59(4), 644-653.
- Hughes, M., & Morgan, R. E. (2007). Deconstructing the relationship between entrepreneurial orientation and business performance at the embryonic stage of firm growth. *Industrial marketing management*, 36(5), 651-661.
- Hull, C. E., & Covin, J. G. (2010). Learning capability, technological parity, and innovation mode use. *Journal of Product Innovation Management*, 27(1), 97-114.
- Hult, G. T. M., Hurley, R. F., & Knight, G. A. (2004). Innovativeness: Its antecedents and impact on business performance. *Industrial marketing management*, 33(5), 429-438.
- Hult, G. T. M., Snow, C. C., & Kandemir, D. (2003). The role of entrepreneurship in building cultural competitiveness in different organizational types. *Journal of management*, 29(3), 401-426.
- Iansiti, M., & Clark, K. B. (1994). Integration and dynamic capability: evidence from product development in automobiles and mainframe computers. *Industrial and corporate change*, 3(3), 557-605.
- Isabel Jimenez-Zarco, A., Torrent-Sellens, J., & Pilar Martínez-Ruiz, M. (2012). Proactive orientation effects on product innovation activities: Empirical evidence. *Innovation*, 14(1), 90-106.

- Jantunen, A., Puumalainen, K., Saarenketo, S., & Kyläheiko, K. (2005). Entrepreneurial orientation, dynamic capabilities and international performance. *Journal of International Entrepreneurship*, 3(3), 223-243.
- Jeong, I., Pae, J. H., & Zhou, D. (2006). Antecedents and consequences of the strategic orientations in new product development: The case of Chinese manufacturers. *Industrial Marketing Management*, 35(3), 348-358.
- Jiménez-Zarco, A. I., Martínez-Ruiz, M. P., & Izquierdo-Yusta, A. (2011). The impact of market orientation dimensions on client cooperation in the development of new service innovations. *European Journal of Marketing*.
- Jogaratnam, G., Tse, E. C., & Olsen, M. D. (1999). Strategic posture, environmental munificence, and performance: An empirical study of independent restaurants. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 23(2), 118-138.
- Johnson, P., Curran, J., Duberley, J., & Blackburn, R. A. (2001). *Researching the small Enterprise*. Sage.
- Kamal, T. (2021). Assessing impact of strategic human resource practices and sustainable competitive advantage on organizational performance: An empirical exploration.
- Keh, H. T., Nguyen, T. T. M., & Ng, H. P. (2007). The effects of entrepreneurial orientation and marketing information on the performance of SMEs. *Journal of business venturing*, 22(4), 592-611.
- 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.
- Kocak, A., Carsrud, A., & Oflazoglu, S. (2017). Market, entrepreneurial, and technology orientations: impact on innovation and firm performance. *Management Decision*.
- Kohli, A. K., & Jaworski, B. J. (1990). Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications. *Journal of marketing*, 54(2), 1-18.
- KOSGEB (2022). Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Tanımı, Nitelikleri ve Sınıflandırılması Hakkında Yönetmelik (18.03.2022 tarihi itibarıyla). https://www.kosgeb.gov.tr/Content/Upload/Dosya/Mevzuat/KOBI%CC%87%E2%8099lerin_Tan%C4%B1m%C4%B1,_Nitelikleri_ve_S%C4%B1n%C4%B1fla

nd%C4%B1lmas%C4%B1_Hakk%C4%B1nda_Yo%CC%88netmelik.pdf, Son Erişim Tarihi: 18.04.2022.

- 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.
- Kreiser, P. M., Marino, L. D., Dickson, P., & Weaver, K. M. (2010). Cultural influences on entrepreneurial orientation: The impact of national culture on risk taking and proactiveness in SMEs. *Entrepreneurship theory and practice*, 34(5), 959-984.
- Kuada, J., & Buatsi, S. N. (2005). Market orientation and management practices in Ghanaian firms: revisiting the Jaworski and Kohli framework. *Journal of International Marketing*, 13(1), 58-88.
- Kumar, K., Boesso, G., Favotto, F., & Menini, A. (2012). Strategic orientation, innovation patterns and performances of SMEs and large companies. *Journal of Small Business and Enterprise Development*.
- Lafferty, B. A., & Hult, G. T. M. (2001). A synthesis of contemporary market orientation perspectives. *European journal of marketing*.
- Laukkanen, T., Nagy, G., Hirvonen, S., Reijonen, H., & Pasanen, M. (2013). The effect of strategic orientations on business performance in SMEs: A multigroup analysis comparing Hungary and Finland. *International Marketing Review*.
- Lee, D. H., Choi, S. B., & Kwak, W. J. (2014). The effects of four dimensions of strategic orientation on firm innovativeness and performance in emerging market small-and medium-size enterprises. *Emerging Markets Finance and Trade*, 50(5), 78-96.
- Lee, D. H., Dedahanov, A. T., & Rhee, J. (2015). Moderating role of external networks and mediating effect of innovation performance on the relationship between technology orientation and firm performance. *Asian Journal of Technology Innovation*, 23(3), 321-334.
- Lee, I. A. (2008). *Relationship Between the Use of Information Technology (IT) and Performances of Human Resources Management (HRM)*. ProQuest.

- Lee, J., Lee, K., & Rho, S. (2002). An evolutionary perspective on strategic group emergence: a genetic algorithm-based model. *Strategic management journal*, 23(8), 727-746.
- Lee, S. M., & Peterson, S. J. (2000). Culture, entrepreneurial orientation, and global competitiveness. *Journal of world business*, 35(4), 401-416.
- Levy, B., & Kuo, W. J. (1991). The strategic orientations of firms and the performance of Korea and Taiwan in frontier industries: lessons from comparative case studies of keyboard and personal computer assembly. *World development*, 19(4), 363-374.
- Li, D. Y., & Liu, J. (2014). Dynamic capabilities, environmental dynamism, and competitive advantage: Evidence from China. *Journal of business research*, 67(1), 2793-2799.
- Li, J. J. (2005). The formation of managerial networks of foreign firms in China: The effects of strategic orientations. *Asia Pacific Journal of Management*, 22(4), 423-443.
- Liao, J., Welsch, H., & Stoica, M. (2003). Organizational absorptive capacity and responsiveness: An empirical investigation of growth-oriented SMEs. *Entrepreneurship Theory and practice*, 28(1), 63-86.
- Lim, E., & Kim, D. (2020). Entrepreneurial orientation and performance in South Korea: the mediating roles of dynamic capabilities and corporate entrepreneurship. *Entrepreneurship Research Journal*, 10(3).
- Lin, B. W., & Chen, C. J. (2006). Fostering product innovation in industry networks: the mediating role of knowledge integration. *The International Journal of Human Resource Management*, 17(1), 155-173.
- Littunen, H., & Tohmo, T. (2003). The high growth in new metal-based manufacturing and business service firms in Finland. *Small business economics*, 21(2), 187-200.
- Liu, J., & Su, J. (2014). Market orientation, technology orientation and product innovation success: Insights from CoPS. *International journal of innovation management*, 18(04), 1450020.

- Lu Jin, J., Zhou, K. Z., & Wang, Y. (2016). Exploitation and exploration in international joint ventures: Moderating effects of partner control imbalance and product similarity. *Journal of International Marketing*, 24(4), 20-38.
- Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of management Review*, 21(1), 135-172.
- Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (2001). Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance: The moderating role of environment and industry life cycle. *Journal of business venturing*, 16(5), 429-451.
- Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (2015). Entrepreneurial orientation. *Wiley encyclopedia of management*, 1-4.
- Lyon, D. W., Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (2000). Enhancing entrepreneurial orientation research: Operationalizing and measuring a key strategic decision making process. *Journal of management*, 26(5), 1055-1085.
- Manu, F. A., & Sriram, V. (1996). Innovation, marketing strategy, environment, and performance. *Journal of business Research*, 35(1), 79-91.
- Mardia, K. V. (1985). Mardia's test of multinormality. In S. Kotz & N. L. Johnson (Eds.), *Encyclopedia of statistical sciences* (Vol. 5, pp. 217–221). New York: Wiley
- Mardiyono, A. (2018). The Effect of Market Orientation, Technology Orientation to Increase Marketing Performance on Confection Medium Small Business in Indonesia. *Scholars Journal of Economics, Business and Manageent (SJEBM)*, 562-569.
- Masa'deh, R. E., Al-Henzab, J., Tarhini, A., & Obeidat, B. Y. (2018). The associations among market orientation, technology orientation, entrepreneurial orientation and organizational performance. *Benchmarking: An International Journal*, 25(8), 3117-3142.
- Massa, S., & Testa, S. (2008). Innovation and SMEs: Misaligned perspectives and goals among entrepreneurs, academics, and policy makers. *Technovation*, 28(7), 393-407.

- Megicks, P., & Warnaby, G. (2008). Market orientation and performance in small independent retailers in the UK. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 18(1), 105-119.
- Menguc, B., & Auh, S. (2006). Creating a firm-level dynamic capability through capitalizing on market orientation and innovativeness. *Journal of the academy of marketing science*, 34(1), 63-73.
- Mertler, C. A., & Reinhart, R. V. (2017). *Advanced and multivariate statistical methods: Practical application and interpretation*. Taylor & Francis.
- Meyer, A. D., Tsui, A. S., & Hinings, C. R. (1993). Configurational approaches to organizational analysis. *Academy of Management journal*, 36(6), 1175-1195.
- Miles, M. P., & Arnold, D. R. (1991). The relationship between marketing orientation and entrepreneurial orientation. *Entrepreneurship theory and practice*, 15(4), 49-66.
- Miller, D. (1983). The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management science*, 29(7), 770-791.
- Miller, D., & Friesen, P. H. (1982). Innovation in conservative and entrepreneurial firms: Two models of strategic momentum. *Strategic management journal*, 3(1), 1-25.
- Moreno, A. M., & Casillas, J. C. (2008). Entrepreneurial orientation and growth of SMEs: A causal model. *Entrepreneurship theory and practice*, 32(3), 507-528.
- Morgan, N. A. (2012). Marketing and business performance. *Journal of the academy of marketing science*, 40(1), 102-119.
- Morgan, N. A., Vorhies, D. W., & Mason, C. H. (2009). Market orientation, marketing capabilities, and firm performance. *Strategic management journal*, 30(8), 909-920.
- Mu, J., Thomas, E., Peng, G., & Di Benedetto, A. (2017). Strategic orientation and new product development performance: The role of networking capability and networking ability. *Industrial Marketing Management*, 64, 187-201.
- Muriithi, S. (2017). African small and medium enterprises (SMEs) contributions, challenges and solutions.

- Najib, M. F., Kartini, D., Suryana, Y., & Sari, D. (2017). Market orientation, buyer-supplier relationship and firm performance with dynamic capabilities as an intervening variable: a research model. *International journal of business and globalisation*, 19(4), 567-582.
- 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.
- Narver, J. C., & Slater, S. F. (1990). The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of marketing*, 54(4), 20-35.
- Neneh, B. N. (2018). Customer orientation and SME performance: the role of networking ties. *African Journal of Economic and Management Studies*.
- Neneh, B. N., & Van, Z. J. (2017). Entrepreneurial orientation and its impact on firm growth amongst SMEs in South Africa. *Problems and Perspectives in Management*, (15, Iss. 3), 166-178.
- Nwachukwu, O. C., & Tsalikis, J. (1991). Environmental heterogeneity, Strategy making, structure and small business performance: A path analytic model. *Journal of Applied Business Research (JABR)*, 7(2), 38-44.
- Nwokah, N. G. (2008). Strategic market orientation and business performance: The study of food and beverages organizations in Nigeria. *European Journal of Marketing*, 42(4), 279–286.
- Omerzel, D. G., & Antončič, B. (2008). Critical entrepreneur knowledge dimensions for the SME performance. *Industrial Management & Data Systems*.
- Osborne, J. W., & Overbay, A. (2004). The power of outliers (and why researchers should always check for them). *Practical Assessment, Research, and Evaluation*, 9(1), 6.
- Özkaya, H. E., Droge, C., Hult, G. T. M., Calantone, R., & Özkaya, E. (2015). Market orientation, knowledge competence, and innovation. *International Journal of Research in Marketing*, 32(3), 309-318.
- Park, B. I., & Xiao, S. (2020). Is exploring dynamic capabilities important for the performance of emerging market firms? The moderating effects of entrepreneurial

- orientation and environmental dynamism. *International Studies of Management & Organization*, 50(1), 57-73.
- Paul, J., Parthasarathy, S., & Gupta, P. (2017). Exporting challenges of SMEs: A review and future research agenda. *Journal of world business*, 52(3), 327-342.
- Pavlou, P. A., & El Sawy, O. A. (2011). Understanding the elusive black box of dynamic capabilities. *Decision sciences*, 42(1), 239-273.
- Pehrsson, A. (2016). Firm's strategic orientation, market context, and performance. *European Business Review*.
- Protogerou, A., Caloghirou, Y., & Lioukas, S. (2012). Dynamic capabilities and their indirect impact on firm performance. *Industrial and Corporate Change*, 21(3), 615-647.
- Raju, P. S., Lonial, S. C., & Crum, M. D. (2011). Market orientation in the context of SMEs: A conceptual framework. *Journal of Business Research*, 64(12), 1320-1326.
- Raju, P. S., Lonial, S. C., Gupta, Y. P., & Ziegler, C. (2000). The relationship between market orientation and performance in the hospital industry: A structural equations modeling approach. *Health Care Management Science*, 3(3), 237-247.
- Ramaseshan, B., Caruana, A., & Pang, L. S. (2002). The effect of market orientation on new product performance: a study among Singaporean firms. *Journal of Product & Brand Management*.
- 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.
- Ray, G., Barney, J. B., & Muhanna, W. A. (2004). Capabilities, business processes, and competitive advantage: choosing the dependent variable in empirical tests of the resource-based view. *Strategic management journal*, 25(1), 23-37.
- Renko, M., Carsrud, A., & Brännback, M. (2009). The effect of a market orientation, entrepreneurial orientation, and technological capability on innovativeness: A study of young biotechnology ventures in the United States and in Scandinavia. *Journal of Small Business Management*, 47(3), 331-369.

- Rezazadeh, B., Karami, H., & Karami, A. (2016). Technology orientation, dynamic capabilities and SMEs performance. *Strategic Management Quarterly*, 4(1), 41-60.
- Rodríguez-Gutiérrez, M. J., Moreno, P., & Tejada, P. (2015). Entrepreneurial orientation and performance of SMEs in the services industry. *Journal of Organizational Change Management*.
- Sabherwal, R., & King, W. R. (1992). Decision processes for developing strategic applications of information systems: a contingency approach. *Decision Sciences*, 23(4), 917-943.
- Salavou, H. (2005). Do customer and technology orientations influence product innovativeness in SMEs? Some new evidence from Greece. *Journal of marketing management*, 21(3-4), 307-338.
- Salavou, H., Baltas, G., & Lioukas, S. (2004). Organisational innovation in SMEs: the importance of strategic orientation and competitive structure. *European journal of marketing*.
- Sampaio, C. A., Hernández-Mogollón, J. M., & Rodrigues, R. G. (2018). Assessing the relationship between market orientation and business performance in the hotel industry—the mediating role of service quality. *Journal of Knowledge Management*.
- Sarkar, S., Coelho, D. M., & Maroco, J. (2016). Strategic orientations, dynamic capabilities, and firm performance: an analysis for knowledge intensive business services. *Journal of the Knowledge Economy*, 7(4), 1000-1020.
- Saunders, M. N., & Lewis, P. (2012). Doing research in business & management: An essential guide to planning your project. Pearson.
- Sawers, J. L., Pretorius, M. W., & Oerlemans, L. A. (2008). Safeguarding SMEs dynamic capabilities in technology innovative SME-large company partnerships in South Africa. *Technovation*, 28(4), 171-182.
- Schniederjans, M., & Cao, Q. (2009). Alignment of operations strategy, information strategic orientation, and performance: an empirical study. *International Journal of Production Research*, 47(10), 2535-2563.

- Semrau, T., Ambos, T., & Kraus, S. (2016). Entrepreneurial orientation and SME performance across societal cultures: An international study. *Journal of Business Research*, 69(5), 1928-1932.
- Siguaw, J. A., & Diamantopoulos, A. (1995). Measuring market orientation: some evidence on Narver and Slater's three-component scale. *Journal of strategic marketing*, 3(2), 77-88.
- Slater, S. F., & Narver, J. C. (1994a). Market orientation, customer value, and superior performance. *Business horizons*, 37(2), 22-28.
- Slater, S. F., & Narver, J. C. (1994b). Does competitive environment moderate the market orientation-performance relationship?. *Journal of marketing*, 58(1), 46-55.
- Slater, S. F., & Narver, J. C. (2000). Intelligence generation and superior customer value. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(1), 120-127.
- 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.
- Slater, S. F., Olson, E. M., & Hult, G. T. M. (2006). The moderating influence of strategic orientation on the strategy formation capability-performance relationship. *Strategic Management Journal*, 27(12), 1221-1231.
- Smart, D. T., & Conant, J. S. (1994). Entrepreneurial orientation, distinctive marketing competencies and organizational performance. *Journal of Applied Business Research (JABR)*, 10(3), 28-38.
- Song, L., & Jing, L. (2017). Strategic orientation and performance of new ventures: empirical studies based on entrepreneurial activities in China. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 13(4), 989-1012.
- Sørensen, H. E. (2009). Why competitors matter for market orientation. *European journal of marketing*.
- Sterkenburg, D. R. (2017). *The patterns of strategic orientations over time: A retrospective study of EO and MO in small firms*. Anderson University.
- Stonebraker, P. W., & Liao, J. (2004). Environmental turbulence, strategic orientation. *International Journal of Operations & Production Management*.

- Storey, C., & Hughes, M. (2013). The relative impact of culture, strategic orientation and capability on new service development performance. *European Journal of Marketing*.
- Strateji ve Bütçe Başkanlığı. (2013). 10. Kalkınma Planı, Erişim: https://www.sbb.gov.tr/wp-content/uploads/2021/12/Onuncu_Kalkinma_Plani-2014-2018.pdf
- 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.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2013). *Using multivariate statistics: International edition*. Pearson.
- Tang, Z., & Tang, J. (2012). Entrepreneurial orientation and SME performance in China's changing environment: The moderating effects of strategies. *Asia Pacific Journal of Management*, 29(2), 409-431.
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic management journal*, 28(13), 1319-1350.
- Teece, D. J. (2014). A dynamic capabilities-based entrepreneurial theory of the multinational enterprise. *Journal of international business studies*, 45(1), 8-37.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic management journal*, 18(7), 509-533.
- Tilcsik, A. (2014). Imprint–environment fit and performance: How organizational munificence at the time of hire affects subsequent job performance. *Administrative Science Quarterly*, 59(4), 639-668.
- Tsai, W. (2001). Knowledge transfer in intraorganizational networks: Effects of network position and absorptive capacity on business unit innovation and performance. *Academy of Management Journal*, 44(5), 996–1004.
- Tseng, S. M., & Lee, P. S. (2014). The effect of knowledge management capability and dynamic capability on organizational performance. *Journal of Enterprise Information Management*.

- Tsou, H. T., Chen, J. S., & Liao, W. H. (2014). Market and technology orientations for service delivery innovation: the link of innovative competence. *Journal of Business & Industrial Marketing*.
- Tutar, H., Nart, S., & Bingöl, D. (2015). The effects of strategic orientations on innovation capabilities and market performance: The case of ASEM. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 207, 709-719.
- U.S. International Trade Commission (2010). Small and MediumSized Enterprises: Overview of Participation in U.S. Exports. <https://www.usitc.gov/publications/332/pub4125.pdf>.
- Van de Ven, A. H., Hudson, R., & Schroeder, D. M. (1984). Designing new business startups: Entrepreneurial, organizational, and ecological considerations. *Journal of management*, 10(1), 87-108.
- Van Raaij, E. M., & Stoelhorst, J. W. (2008). The implementation of a market orientation: A review and integration of the contributions to date. *European Journal of Marketing*.
- Venkatraman, N. (1989). Strategic orientation of business enterprises: The construct, dimensionality, and measurement. *Management science*, 35(8), 942-962.
- Venkatraman, N., & Ramanujam, V. (1986). Measurement of business performance in strategy research: A comparison of approaches. *Academy of management review*, 11(4), 801-814.
- Voss, G. B., & Voss, Z. G. (2000). Strategic orientation and firm performance in an artistic environment. *Journal of marketing*, 64(1), 67-83.
- Wang, C. L. (2008). Entrepreneurial orientation, learning orientation, and firm performance. *Entrepreneurship theory and practice*, 32(4), 635-657.
- Wang, C. L., & Ahmed, P. K. (2007). Dynamic capabilities: A review and research agenda. *International journal of management reviews*, 9(1), 31-51.
- Wang, Y., & Shi, X. (2011). Thrive, not just survive: enhance dynamic capabilities of SMEs through IS competence. *Journal of Systems and Information Technology*.

- 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.
- Wiklund, J., Patzelt, H., & Shepherd, D. A. (2009). Building an integrative model of small business growth. *Small Business Economics*, 32(4), 351-374.
- Wilden, R., Gudergan, S. P., Nielsen, B. B., & Lings, I. (2013). Dynamic capabilities and performance: strategy, structure and environment. *Long range planning*, 46(1-2), 72-96.
- Wolff, J. A., Pett, T. L., & Ring, J. K. (2015). Small firm growth as a function of both learning orientation and entrepreneurial orientation. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*.
- Yousaf, S., Anser, M. K., Tariq, M., Jawad, S. U. R. S., Naushad, S., & Yousaf, Z. (2020). Does technology orientation predict firm performance through firm innovativeness?. *World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*.
- 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(5-6), 469-492.
- Zahra, S. A., & George, G. (2002). The net-enabled business innovation cycle and the evolution of dynamic capabilities. *Information systems research*, 13(2), 147-150.
- Zahra, S. A., Sapienza, H. J., & Davidsson, P. (2006). Entrepreneurship and dynamic capabilities: A review, model and research agenda. *Journal of Management studies*, 43(4), 917-955.
- Zhou, K. Z., & Li, C. B. (2010). How strategic orientations influence the building of dynamic capability in emerging economies. *Journal of Business Research*, 63(3), 224-231.

- Zhou, K. Z., Yim, C. K., & Tse, D. K. (2005). The effects of strategic orientations on technology-and market-based breakthrough innovations. *Journal of marketing*, 69(2), 42-60.
- Zhou, S. S., Zhou, A. J., Feng, J., & Jiang, S. (2019). Dynamic capabilities and organizational performance: The mediating role of innovation. *Journal of Management & Organization*, 25(5), 731-747.
- Zollo, M., & Winter, S. G. (2002). Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. *Organization science*, 13(3), 339-351.
- Zulkiffli, S. N. A., & Perera, N. (2011). A literature analysis on business performance for SMEs: subjective or objective measures?. In *Society of Interdisciplinary Business Research (SIBR) 2011 Conference on Interdisciplinary Business Research*.