T.C.
GEBZE TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

GİRİŞİMSEL YÖNELİM, ÖZÜMSEME KAPASİTESİ VE FİRMA PERFORMANSI İLİŞKİSİ

Hacer KARAKUŞ
YÜKSEK LİSANS TEZİ
STRATEJİ BİLİMİ ANABİLİM DALI

GEBZE
2023

T.C.
GEBZE TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

GİRİŞİMSEL YÖNELİM, ÖZÜMSEME KAPASİTESİ VE FİRMA PERFORMANSI İLİŞKİSİ

Hacer KARAKUŞ

YÜKSEK LİSANS TEZİ
STRATEJİ BİLİMİ ANABİLİM DALI

DANIŞMANI
PROF. DR. SALİH ZEKİ İMAMOĞLU

GEBZE
2023

GEBZE TEKNİK ÜNİVERSİTESİ	YÜKSEK LİSANS JÜRİ ONAY FORMU

GTÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun 01/02/2023 tarih ve 2023/05-13 sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından 16/02/2023 tarihinde tez savunma sınavı yapılan Hacer KARAKUŞ'un tez çalışması Strateji Bilimi Anabilim Dalında YÜKSEK LİSANS tezi olarak kabul edilmiştir.

JÜRİ

ÜYE

(TEZ DANIŞMANI) : Prof. Dr. Salih Zeki İMAMOĞLU

ÜYE Prof. Dr. Hüseyin INCE

ÜYE Prof. Dr. Erkut ALTINDAG

ONAY

Gebze Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun

. ..../...../..... tarih ve ...../...../..... sayılı kararı

ÖZET

Pazardaki hızlı değişim ve artan bilgi, firmaların başarılı olmak için bu duruma ayak uydurmalarını gerektirmektedir. Hızlı değişim karşısında firmalar, pazar fırsatlarını tespit etmeli ve bunları en iyi şekilde değerlendirmelidir. Girişimciliğe önem verip, bu doğrultuda bir stratejik duruşa sahip olmak firmaların değişim ortamlarında öne çıkması açısından kilit bir faktördür. Diğer yandan artan bilgi karşısında, faydalı bilginin edinilip firma yararına kullanılması önem arz etmektedir. Dolayısıyla firmaların bilginin değerini fark edip, onu en iyi şekilde yönetmelerini sağlayan yetenekleri başarı için belirleyici bir diğer faktör olarak öne çıkmaktadır. Bu çalışmanın amacı, girişimsel yönelim, özümseme kapasitesi ve firma performansı arasındaki ilişkileri incelemektir. Bu kapsamda, Kocaeli'nde faaliyette bulunan firmalardaki 198 orta ve üst düzey yöneticiden anket yöntemi kullanılarak veri toplanmıştır ve araştırma hipotezleri yapısal eşitlik modeli ile test edilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre, girişimsel yönelimin hem özümseme kapasitesi ile hem de firma performansı ile pozitif ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca özümseme kapasitesi ile firma performansının arasında pozitif bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Girişimsel Yönelim, Özümseme Kapasitesi, Firma Performansı

SUMMARY

The rapid change and increasing information in the market require firms to adapt to this situation in order to be successful. In the face of rapid change, firms need to identify market opportunities and make the most of them. Giving importance to entrepreneurship and having a strategic stance in this direction is a key factor for firms to stand out in change environments. On the other hand, in the face of increasing information, it is important to acquire useful information and use it for the benefit of the firm. Therefore, the ability of firms to realize the value of information and manage it in the best way stands out as another determining factor for success. The aim of this study is to examine the relationships between entrepreneurial orientation, absorptive capacity and firm performance. In this context, data were collected from 198 middle and senior managers in firms in Kocaeli using the survey method and the research hypotheses were tested with the structural equation model. According to the results of the research, it has been determined that entrepreneurial orientation is positively related to both absorptive capacity and firm performance. In addition, it was concluded that there is a positive relationship between absorptive capacity and firm performance.

Keywords: Entrepreneurial Orientation, Absorptive Capacity, Firm Performance

TEŞEKKÜR

Yüksek lisans eğitimim boyunca, deneyimleri, bilgi birikimi ile yolumu açan, sabırla her soruma cevap veren, bu süreçte her anlamda bana katkılarda bulunmuş ve beni desteklemiş olan çok kıymetli danışmanım Prof. Dr. Salih Zeki İMAMOĞLU'na ve diğer tüm hocalarıma teşekkürlerimi sunarım.

Bu süreçte beni hiçbir zaman yalnız bırakmayan, en umutsuz olduğum anlarda dahi beni motive eden, tüm arkadaşlarıma destekleri ve çabaları için teşekkür ederim.

Beni bugünlere getiren, her zaman arkamda desteğini hissettiğim, beni daima destekleyen, çalışkanlığı ile bana örnek olan canım babam Mecit KARAKUŞ'a, hayatı boyunca zorluklarla boğuşmak zorunda kalan, kemoterapinin bütün zorluklarına rağmen hayata sımsıkı tutunarak yolumu aydınlatan biricik annem Algül KARAKUŞ'a, aramızdaki mesafelere ve kendi hayat yoğunluğuna rağmen yine de her daim yanımda olan, beni uyarmayı ihmal etmeyen ablam İpek KOÇPINAR'a, çılgın fikirleri, farklı bakış açısı ile hayatımda büyük bir yeri olan ablam Mariye KARAKUŞ'a, pek çok konuda fikir alışverişi yaptığım, benimle beraber bu süreçte çaba harcayan canım kardeşim Yusuf KARAKUŞ'a sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

İÇİNDEKİLER

ÖZET iv

SUMMARY v

TEŞEKKÜR vi

İÇİNDEKİLER vii

SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ ix

ŞEKİLLER DİZİNİ x

TABLOLAR DİZİNİ xi

1.GİRİŞ 1

2. GİRİŞİMSEL YÖNELİM 3

2.1. Girişimsel Yönelim Tanımı ve Önemi 3

2.2. Girişimsel Yönelimin Boyutları 6

2.2.1. Yenilikçilik 7

2.2.2. Risk Almak 8

2.2.3. Proaktiflik (Girişkenlik) 10

2.2.4. Rekabetçi Agresiflik 11

2.2.5. Özerklik (Otonomi) 13

2.3. Girişimsel Yönelim ve Firma Performansı İlişkisi 14

3. ÖZÜMSEME KAPASİTESİ 16

3.1. Özümseme Kapasitesi Tanımı ve Önemi 16

3.2. Özümseme Kapasitesinin Boyutları 18

3.3. Özümseme Kapasitesinin Temel Modelleri 20

3.4. Özümseme Kapasitesini Etkileyen Faktörler 22

3.5. Girişimsel Yönelim ve Özümseme Kapasitesi İlişkisi 23

3.6. Özümseme Kapasitesi ve Firma Performansı İlişkisi 25

4. GİRİŞİMSEL YÖNELİM, ÖZÜMSEME KAPASİTESİ VE FİRMA PERFORMANSI İLİŞKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA 28

4.1. Araştırmanın Amacı 28
4.2. Araştıranın Kapsamı ve Kısıtları 28
4.3. Araştırmanın Yöntemi 29
4.4. Araştırmanın Bulguları ve Değerlendirilmesi 30
4.4.1. Demografik Özellikler 31
4.4.2. Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizi 33
4.4.3. Hipotez Testleri 38
4.4.4. Bulguların Değerlendirilmesi 38
5. SONUÇ 42
KAYNAKLAR 44
ÖZGEÇMİŞ 54
EK 1: ANKET FORMU ÖRNEĞİ 55

SİMGELER ve KISALTMALAR DİZİNİ

Simgeler ve Kısaltmalar	**Açıklamalar**
Ar-Ge	: Araştırma ve Geliştirme
DFA	: Doğrulayıcı Faktör Analizi

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil No:	**Sayfa**
3.1: Amazon Firmasının Ar-Ge Yatırımları (2018-2020)	21
4.1: Araştırma Modeli	30

TABLOLAR DİZİNİ

Tablo No:	**Sayfa**
4.1: Demografik Özellikler Tablosu	31
4.2: Firmaların Sektörel Dağılımı	32
4.3: DFA Sonuçları	33
4.4: Korelasyon, Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi Sonuçları	36
4.5: Hipotez Testi Sonuçları	37

1. GİRİŞ

Girişimsel yönelim, stratejik yönetim literatüründen ortaya çıkmış bir kavramdır. Girişimci olmanın ne anlama geldiğini yansıtan, yeni bir girişimi sağlayan uygulamaları ve faaliyetleri içeren stratejik duruşu ifade etmektedir. Bu sebeple girişimsel yönelim, günümüz küresel pazar ortamında firmaların öne çıkmasını mümkün kılan önemli bir kaynak olarak kabul edilmekte ve literatürde yoğun ilgi görmektedir. Özellikle girişimsel yönelimin firma performansıyla ilişkisine yönelik birçok çalışma mevcuttur (Lumpkin and Dess, 1996; Anderson et al., 2015; Covin and Wales, 2019). Ancak girişimsel yönelim her ne kadar yüksek performansı sağlayan önemli bir faktör olarak kabul edilse de, bu sonuca ulaşılamayan çalışmalar da bulunmaktadır (Aliyu et al., 2015: 142; Walter et al., 2006: 542). Bu sebeple girişimsel yönelim ve firma performansı arasındaki ilişki literatürde belirsizliğini korumakla birlikte, bu ilişkinin farklı örneklemlerle incelenmesi ilgili literatüre önemli katkı sağlayacaktır.

Girişimsel yönelimi yüksek firmalarda girişimcilik desteklenmekte, yeni fırsatların kovalanması teşvik edilmekte ve bu fırsatlardan faydalanmak için çaba harcanmaktadır. Dolayısıyla firmalar yeni dış bilgiye oldukça açıktır. Özümseme kapasitesi, firmanın yeni dış bilginin değerini fark ederek onu kendi yararına kullanmasını sağlayan bir yeteneğidir (Roberts et al., 2012: 625). Girişimsel yönelime sahip firmalar sürekli olarak yeni dış bilgilerle karşılaşabilmekte, özümseme kapasitesi ise bu bilgiler arasından faydalı bilgilerin edinilerek firma içi faaliyetlerde kullanılmasını sağlamaktadır. Nitekim yeni dış bilgi aramak ve bunu içselleştirip kullanabilmek, risk almaya açık, yenilikçi çözümlere odaklı, proaktif bir örgütsel yapıyı gerektirmektedir (Cui et al., 2018: 29). Buradan hareketle girişimsel yönelimi yüksek firmaların, yüksek özümseme kapasitesine sahip olmaları muhtemeldir. Literatür incelendiğinde bu konuda yapılmış çalışmaların kısıtlı olduğu görülmektedir.

Özümseme kapasitesi firmanın performansı açısından kıymetli bilgileri algılamasını ve bu bilgilerden faydalanarak rekabetçi pazar ortamında ayakta kalmasını sağlamaktadır (Ávila, 2022: 186). Günümüzde yaşanan değişim, dönüşüm

ve hızla artan bilgi düzeyi ise firmaların sürekli olarak yeni bilgileri takip etmesini ve hızlı bir şekilde kendi avantajı için kullanmasını gerektirmektedir. Nitekim yüksek özümseme kapasitesine sahip firmalar, kendilerini etkileyebilecek her türlü yeni bilginin edinilmesini sağlayarak, bu bilgi sayesinde mevcut uygulamalarını ve süreçlerini iyileştirebilirler, yeni yetenekler geliştirebilirler, yeni ürün ve hizmetler ortaya koyabilirler (Zahra and George, 2002: 195-196). Özümseme kapasitesi sayesinde yeni dış bilgi, firmanın başarısını ve pazardaki konumunu etkileyen pek çok açıdan yeni ve geliştirilmiş bir bakış açısı, sistem ya da çıktı olarak firmaya katkı sağlamaktadır. Bu sebeple özümseme kapasitesi geniş bir literatüre sahiptir ve firma performansı ile ilişkisi daha önceki çalışmalarda incelenmiştir. Ancak bu konudaki yapılacak daha fazla ampirik araştırmaya ihtiyaç vardır.

Bu çalışmanın amacı, girişimsel yönelim, özümseme kapasitesi ve firma performansı arasındaki ilişkileri inceleyerek literatüre katkı sunmaktır. İlgili literatür incelendiğinde yukarıda vurgulandığı gibi güçlü argümanlar mevcut olsa da bu kavramlar arası ilişkilerin incelendiği kısıtlı sayıda çalışma vardır ve ortaya konacak ampirik kanıtlar bu ilişkilerin doğasını açıklamak açısından önem arz etmektedir. Bu doğrultuda bu çalışmada, girişimsel yönelimin özümseme kapasitesi ve firma performansı üzerindeki etkisi ile özümseme kapasitesinin firma performansı üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Araştırma sonuçlarının ilgili literatürü zenginleştirmesi ve uygulayıcılara önemli ipuçları sağlaması beklenmektedir.

Bu çalışma üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde girişimsel yönelim kavramının tanımı ve önemi açıklanmış, girişimsel yönelimin boyutları yenilikçilik, risk almak, proaktiflik, rekabetçi agresiflik ve özerklik olarak incelenmiştir. İkinci bölümde özümseme kapasitesinin tanımı ve önemi üzerinde durularak özümseme kapasitesinin boyutları, temel modelleri ve özümseme kapasitesini etkileyen faktörler açıklanmıştır. Üçüncü bölümde girişimsel yönelim, özümseme kapasitesi ve firma performansı ilişkisi üzerine bir saha çalışması yapılmıştır. Kocaeli bölgesinde faaliyette bulunan firmalardan anket yöntemiyle veri toplanmıştır. Elde edilen veriler SPSS ve AMOS istatiksel paket programında değerlendirilmiştir.

2. GİRİŞİMSEL YÖNELİM

Girişimsel yönelim, girişimcilik faaliyetleri esnasında ya da girişimcilikle ilgili kararlar alınırken temel alınan politikalardır. Kısaca girişimsel yönelim, girişimsel strateji belirleme süreci olarak tanımlanmaktadır (Rauch et al., 2009:763). Firmanın girişimcilik faaliyetlerini belirleyen stratejik bir yönelim olan girişimsel yönelim kavramını ilk olarak Miller (1983) ele almıştır ve bu alanda günümüze kadar pek çok çalışma yapılmıştır (Shan et al., 2016: 683; Ferreras-Méndez et al., 2021: 2). Girişimsel yönelim; en özgün ifadeyle yenilikçilik, proaktiflik, risk alma, fırsatların incelenmesi ve analiz edilmesi olarak gelişen süreç uygulama ve yöntem olarak ele alınabilir (Walter et al., 2006). Bu kavramlardan hareketle girişimsel yönelim; herhangi bir örgütün veya bireyin, rakipler karşısında plan eğilimleri, değişen koşullarda karar verme şekilleri, yöntem ve uygulamalar gerektiren yönelimler doğrultusunda kişi veyahut örgütün ne yaptığı ile değil ne yapmak istediği ve nasıl yaptığı ya da nasıl yapacağı ile ilgilenir (Lumpkin and Dess, 1996).

Girişimsel yönelimin gerçekleştirilebilmesi için; çağın koşullarına uyum sağlayarak yeniliklere adapte olabilmesi, ekonomik potansiyel ve kaynakların iyi değerlendirilebilmesi, bağımsız hareket edebilme yeteneğini geliştirmesi gerekmektedir. Günümüzde girişimsel yönelim konusunda yetkin olan firmaların, bu durumlarını iyi değerlendirdiklerinde ve uygulandıklarında güçlü bir pazara sahip olabildiği, yeniliklere öncü olduğu, çağın getirdiği rekabet koşullarına karşı güçlü bir şekilde ayakta durulduğu görülmüştür. Bu durum beraberinde girişimsel yönelime olan ilgi ve ihtiyacı artırmıştır (Lee and Peterson, 2000). Girişimsel yönelim, firma için pazardaki girişimcilik fırsatlarının yakalanabilmesi ve rekabetçi pazar şartlarında rakiplerinin önüne geçebilmesi açısından kritik önem taşımaktadır (Lumpkin and Dess, 1996: 162; Li et al., 2009: 442).

2.1 Girişimsel Yönelim Tanımı ve Önemi

Girişimsel yönelim, bir girişimcilik faaliyetinde bulunabilmek için kullanılan yöntem, uygulama ve karar verme stillerinin nasıl yürütüleceği ve gerçekleştirileceği ile ilgilidir. Kısaca girişimcilik süreci olarak açıklanmaktadır (Lee and Peterson,

2000: 405). Girişimcilik piyasada ortaya çıkan yeni ekonomik nüvelerin değerlendirilerek yeni değerlerin ortaya çıkarılmasını sağlayan bir süreçtir. Girişimci, belirli bir çaba sarf ederek, risk alarak doğa, emek ve sermaye gibi üretim faktörlerini bir araya getiren kişidir. Bunun sonucunda ortaya belirli bir ihtiyacı karşılamak için girişim adı verilen bir ekonomik birim ortaya çıkar. Bu birim pazarların ve dolayısıyla rekabetin her geçen gün daha da küreselleştiği bir ekonomik iklimde hedeflerini gerçekleştirmek ve performansını geliştirerek büyümek durumundadır. Bu büyümenin gerçekleşebilmesi için teknolojik belirsizlik ve çevresel belirsizlik dikkate alınmalıdır. Teknolojik belirsizlik, piyasaya çıkarılan ürünlerin tüketiciler tarafından beklenen ilgiyi görüp göremeyeceğine bağlı olarak ortaya çıkan bir durumdur. Teknolojik belirsizliğin ana konusu, yeni ürünün hedeflenen işlevine uygun olarak pazarda yer edinip edinemeyeceğidir. Teknolojik ürün beklenildiği gibi piyasada işlevsel durumunu sürdüremez ise başarısız olacaktır. Bu durumun gerçekleşmemesi için teknolojik ürününün tüm testlerinin yapılması, istenilen sonuç tam olarak elde edildikten sonra tüketiciye sunulması gerekmektedir. Bu sayede riskler daha da azaltılmış olacaktır (Engelen et al., 2014; Aliyu et al., 2015; Al-Mamary et al., 2020).

Teknolojik belirsizlik konusunda üzerinde durulması gereken bir diğer etmen de ürünlerin yapım aşamasıdır. Çağımızda yarış halinde olan şirketlerin teknolojik ürünlerinin tedarik aşamalarını olabildiğince kısa tutmaları gerekir. Teknolojik belirsizliğe sebep olan etmenlerden bir diğeri de ürünlerin tedarik süreleridir. Tedarik sürelerinin önemine bakıldığında, örneğin pandemi döneminde tüketicilerin online alışveriş ve yemek siparişlerinin arttığı bu bağlamda şirketlerin bu tedarik zincirini önemsediği, tedarik sürelerini kısalttığı, ürünü en kısa zamanda tüketiciye ulaştıran olmayı önemsediği ve bu alanda hızlı davranan şirketlerin gittikçe büyüdüğü, hızlı tedarik zincirine sahip olanların pazarda yerini sağlamlaştırdığı görülmüştür. Teknoloji belirsizliğin bir başka sebebi ise üretilen yeni ürünlerin modern ihtiyaçlara karşı yetersiz kalması ve tüketiciler tarafından beklenen güveni veremiyor olmasıdır (Engelen et al., 2014; Cui et al., 2018).

Pazar belirsizliği; piyasaya sürülen ürünlerin müşterilerin arzu ettiği özellikleri taşıyıp taşımadığı, onların ihtiyaçlarını karşılayıp karşılamadığı durumdaki belirsizliği ifade etmektedir. Pazar belirsizliğinin problemlerinin başında,

tüketicilerin yeni çıkan ürünlerin hangi ihtiyaçlarını tam olarak karşılayabileceğini bilmiyor olmaları gelmektedir. Bu yaklaşım tüketicilerin endişeleri, belirsizlik ve güvenmeme durumlarından ötürü gerçekleşebilmektedir. Tüketicilerin teknolojik ürünler konusunda davranışları da bu durumu etkilemektedir (Engelen et al., 2014; Ferreras-Méndez et al., 2021).

Tüketicilerin geleceğe yönelik kaygıları ve hangi ürünün daha etkin olacağı, hangi ürünlerin işlevlerini yitireceği gibi soruların yanı sıra alacakları ürünün piyasada kalıp kalamayacağı gibi konular da net kararlar vermelerine kimi zaman engel olmaktadır. Bu durumlar sonucu satın alma talebinde bir erteleme ortaya çıkabilmektedir. Hızlı değişimlerin günlük yaşamın bir parçası haline geldiği ve bu değişimlerin teknolojik belirsizliğin yanı sıra pazar belirsizliğini beraberinde getirdiği bir iklimde, firmaların gelişimi kendini yenileyebilmeleri ile doğrudan ilişkilidir. Bu kendini yenileme ve gelişme eğilimini yansıtan ölçüt o firmanın girişimsel yönelimidir. Girişimsel yönelim bir firmanın içinde bulunduğu pazar ve rekabet koşullarında elde edebileceği fırsatlara yönelik atılımlar yapmasının ölçütü olarak ele alınmaktadır (Suarez and Utterback, 1995; Engelen et al., 2014).

Zahra ve Garvis'e (2000) göre piyasa koşullarında ortaya çıkan fırsatların araştırılması ve bu fırsatların değerlendirilmesinde firmaların başarı ölçütü, firmaların girişimsel yönelim seviyesi ile ilgilidir. Teknolojik belirsizliğin yüksek olduğu ve teknoloji piyasasının her gün daha fazla yenilikle ilerlediği günümüzde, girişimsel yönelim firmaların olası başarı ve performanslarını belirlemek de oldukça önemli bir etmendir. Girişimsel yönelim bu alanda çalışma yapan neredeyse her araştırmacının dikkatini çeken bir olgudur. Girişimsel yönelim, tek başına bir firmanın performansının ölçülmesi veya belirlenmesi anlamında değil, bütün makro ve mikro ekonomik kıstasları etkileyen bir unsur olarak araştırmacılar tarafından ele alınmaktadır (Zahra and Garvis, 2000). Girişimsel yönelimin yüksek olduğu ekonomilerde yeni iş olanakları, tüketici ihtiyaçlarının karşılanması ve mal/hizmet üretim süreçlerinin çağa uygun ve tüketici ihtiyaçlarını karşılar hale gelmesi, yeni pazarlar oluşturma ve var olan pazarları daha etkin değerlendirme oranları yükseleceği için, genel anlamda ekonomik büyümenin girişimsel yönelim ile oldukça bağlantılı olduğu öne sürülebilir (Eren, 2012:101-112).

2.2 Girişimsel Yönelimin Boyutları

Girişimsel Yönelim süreç içinde birçok araştırmacı tarafından farklı yönleriyle ele alınmış ve günümüze birçok kümülatif birikim sürecinden geçerek ulaşmıştır. Ancak bütün firmalar için genel olarak uygulanabilecek üstünde uzlaşılmış bir girişimsel yönelim ölçütü yoktur. Girişimsel yönelime dair literatüre bakıldığında Khandwalla'nın geliştirdiği ölçek ilk çalışmadır. Sonrasında girişimsel yönelim konusunu ilk ele alanlardan biri olan Miller (1983) bu konuyla ilgili girişimci şirketlerin; yenilikçiliğe açık olan, risk alabilmeyi göze alan ve proaktif tutum sergilemeye çalışan şirketler olarak ifade etmiştir. Miller'in (1983) çalışması girişimsel yönelime dair temel esasları sistematikleştirmiştir. Bu çalışmalar sonrasında da Covin ve Slevin'in (1989) çalışmaları girişimsel yönelim hususunda Miller tarafından tanımlanan biçim ile ortak bir paydada buluşmuştur. Girişimsel yönelimin üç boyuttan oluştuğu o dönem için kabul görmüştür. Bu boyutlar; yenilikçilik, proaktiflik (ileriye dönük karar verme) ve risk almaktır (Covin and Slevin, 1991).

Girişimsel yönelimin tanımlanmasına dair yapılan katkılar Lumpkin ve Dess (1996) ile devam etmiştir. Girişimci davranışlarına dair yaptıkları çalışmalar ile girişimcilerin çalışan üretkenliğini desteklemesi, çalışanlara esneklik tanıyabilmek, hedeflere yönelik hamlelerde özgürlük alanını genişletmek, kararlılık, oportünizm, belirsizlik durumlarında firmaya yön verebilmek, önsezi ve karar verme kabiliyeti gibi özelliklerine değinmişlerdir. Bu davranışlar "otonomi girişimsel yönelim" göstergesi olarak tanımlanmış ve on bir tane stratejik karar alma ölçütü konulmuştur. Bu ölçütler; uyumluluk, risk alınacak durumların analizi, ürün yeniliği ve pazarlamada yenilikçilik, gibi farklı alanları kapsamıştır. Bütün bu çalışmalar sonrasında üç boyutlu olarak düşünülen girişimsel yönelim Lumpkin ve Dess (1996) tarafından farklı boyutları ile ortaya konulmuş ve Miller'in (1983) boyutlarına, otonomi (özerklik) ve rekabetçi agresiflik (saldırgan rekabetçilik) boyutları ilave edilmiştir (Lumpkin and Dess, 1996). Günümüzde firmaların girişimsel yöneliminin belirlenmesinde bu beş faktör yaygın olarak ele alınmaktadır.

2.2.1 Yenilikçilik

Yenilikçilik "girişimsel yönelim" kavramının önemli ayaklarındandır. Türkçeye "yenileşim" olarak çevrilmiş olan "inovasyon" kelimesi Latince bir sözcük olan "innovatus'tan" türemiştir. Aslında ürün, yöntem veya tavır olarak yeni bir ürünü veya süreci anlatan bu kavramı tek başına bir kelime ile açıklamak çok güçtür. Yenilik, kendi içerisinde birçok bağlam ve anlamı ifade eden bir terimdir (Köksal, 2008). Kavrama ilk olarak 20. yüzyıl ortalarında Schumpeter değinmiş ve ekonomik süreç başlığı altında "Yaratıcı yıkım" adıyla kavramlaştırmıştır. Schumpeter'e göre "yaratıcı yıkım", yeterli olmayan mevcut pazarların kullanılmasıyla daha elverişli pazarların yaratılacak refah seviyesinin artırılmasıdır" (Lumpkin and Dess, 1996). Yenilikçilik; pazara yeni bir mal veya hizmeti tanıtmak, sosyal bir soruna yeni bir yaklaşım getirmek, maliyetleri düşürüp verimliliği artıran bir teknoloji geliştirmek ve bu teknolojiyi uygulamak, daha önce mevcut olmayan ürün, hizmet veya teknoloji getirerek yeni bir pazar açmak, az olan bir kaynağın yerine yeni bir kaynak bulmak veya mevcut kaynakları arttırmayı ve etkili kullanmayı sağlayacak metotlar geliştirmek, işletmeyi yenilikçi yönetimle yeniden organize etmektir (Keskin, 2018). Yenilik, küçük değişikliklerden bir pazarın tüm dinamiklerini değiştirebilecek genişlikteki değişimlerin tümünü kapsayan oldukça geniş bir kavramdır. Yenilikçilik eğilimi, firmanın yaratıcı düşünmeye destek vermesi ve bu konuda istekli olması olarak tanımlanmaktadır (Li et al., 2009: 444). Böylece yaratıcı düşünme sonucu ortaya çıkan yenilikçi fikirlerden yeni ürün ve süreçler oluşturulması mümkün olabilmektedir (Lumpkin and Dess, 1996: 142).

Yenilik ayrıca sürece göre de radikal yenilik ve artımsal yenilik olarak sınıflandırılmaktadır. Radikal yenilik müşteriler ve endüstrinin alışmış olduğu ürün veya hizmetten bambaşka bir hizmet anlayışı veya ürünü tanımlar. Artımsal yenilik ise bir çeşit geliştirme olarak düşünülebilir. Mevcut ürün ve hizmetin yeni koşullara uyarlanması, fakat var olan ürün ve hizmet ile bir bağı olan durumlar için kullanılan bir sınıflandırmadır. Radikal yenilikler genellikle Ar-Ge aşamasında ortaya çıkarken, artımsal yenilikler uygulama süreçlerinde ve kullanıcı deneyimlerinin dikkate alınması ve incelenmesi ile gerçekleşir. Starbucks kahve firmasının büyüme aşamasında Florida gibi hava sıcaklığının yüksek olduğu bölgelerde sıcak içecek

satmanın müşterileri pek de cezbetmemesi ve buzlu kahve gibi içecekleri geliştirmeleri, artımsal yeniliğin çok başarılı bir örneğidir (Köksal, 2008).

Yenilikçilik anlayışının gelişmesi ile rakiplere karşı üstünlük sağlama ve bu üstünlüğü sürdürülebilir kılma arasında güçlü bir bağ vardır. Örgüt içi ve dışında rekabeti sağlar. Yenilikçilik, kurum içi paydaşlar ve kurum dışı etkenler üzerinde dinamik etkiler yaratacak uygulanabilir, geliştirilebilir, güçlü ve kabul edilebilir sınırlar içerisinde tasarlanmalıdır. Tümelden tikele olabileceği gibi tikelden tümele de uygulanabilir. Yenilikçilik tüm örgütü kapsamalıdır. Tüm paydaşlar bilgilendirilmeli ve etkili geri dönüş sağlanmalıdır. Yenilikçilik kavramı, işin planlanması, uygulanması ve geri bildiriminde de etkili olacak biçimde düşünülmelidir. Sadece örgüt içerisindeki tıkanmaları gidermek amacıyla değil, pratikleşmek ve yeni fikirlerin önünü açmak amacıyla da eylemselleştirilmelidir. Yenilikçilik risk faktörü yüksek fakat ülkeler, firmalar ve pazarların büyümesinde buna bağlı refah düzeyinin artmasını sağlayan önemli yapı taşlarındandır. Eğitim ve kültürün de yenilikçilik ve yenilikçi birey ve kurumların varlığını doğrudan etkileyen bakış açılarını yeniden düzenlenmesi yenilikçi kuruluş ve kişilerin eğitim sistemi ve kamusal alanda desteklenmesi büyüme ve gelişmeyi doğrudan etkileyecektir. Örgüt bileşenlerinin özümseme kapasitesinin gelişmesi için örgütün kendisine ait gelişime açık bir kültürü inşa etmesi ve örgüt bileşenlerine yenilikçi bakış açılarını destekleyen olanak ve imkanları sunması gerekir (Gupta and Batra, 2016; Hughes et al., 2018; Ferreras-Méndez et al., 2021).

2.2.2 Risk Almak

En yaygın tanımıyla risk almak, bir örgütün stratejik düzeyde başarısız olma ihtimaline karşın karar alınmasıdır. Örgüt içi ya da dışında üretim, ilişki, iletişim vb. esnasında öngörülmeyen durumlarda gerçekleşen, genellikle ani gelişen rahatsızlıkları çözmede alınan karar veya kararlar almak olabileceği gibi, örgütün sadece tek bölüm ya da paydaşları üzerinde de alınabilir (Hughes et al., 2018).

Risk almak, planlanmamış tercihler olması dolayısıyla, karar alıcılar (kurum sahibi, müdürler vb.) üzerinde kaygı verici düşünceler gelişmesine neden olmaktadır. Bilinmeyen bir şeye girişimde bulunma, kaybetme olasılığı, negatif sonuç olasılığı,

belirsizlik hissi gibi kavramlarla da tanımlanabilir (Lumpkin and Dess, 1996). Girişimsel yönelimin en dikkat ve tecrübe isteyen süreci şüphesiz risk almaktır. Tek bir paydaş üzerinde bile risk alınması tüm örgütü etkileyen sonuçlar ortaya çıkaracaktır. Alınan kararın sonucunda başarı sağlanabileceği gibi başarısızlık da yaşayabilme durumu söz konusudur. Risk alma bu anlamda belirsizlik karşısında kazanç ve kayıpları kapsayarak yeni ürün ve süreçlerle ilgili yatırım kararları almanın arka planını oluşturmaktadır (Covin and Slevin, 1991).

Değişen ve gelişen piyasa şartlarında, girişimsel yönelim kavramını doldurmanın olmazsa olmazı risk almaktır. Risk alma eğilimi, sonucu belirsiz olan girişimler için ciddi boyutta kaynak kullanmak ya da yüksek miktar borç almak gibi maddi açıdan cesur uygulamalarda bulunmak olarak açıklanmaktadır (Li et al., 2009: 444). Girişimsel yönelime sahip firmalar, pazardaki fırsatları değerlendirebilmek için maddi açıdan bu riskleri göze almaktadır. Risk almak, örgütün tecrübeli ve kazanmayı hedef almış yöneticilerinin kayıpları göze alarak attıkları adımdır. Rutin ya da eylemsizlikten eyleme geçiştir. Örgüt eğer risk alma konusunda etkin kararlar alamazsa dinamik, güncel ve kazançlı yatırım fırsatları yaratamaz ve durağan seyreden bir süreç yaratır. Zaman içerisinde durağanlaşan bu yaklaşım gerileme ve iflas sürecine dönüşebilir. Örgüt kendisine belirlediği vizyonu gerçekleştirme yönünde hareket etmelidir. Misyonu belirlerken de risk alma becerisi geliştirmelidir (Lumpkin and Dess, 1996: 144).

Risk faktörleri ve başarısızlık ihtimali detaylı araştırma ve raporlar ile azaltılabilir. Ayrıca başarısızlık bir olumsuzluk değil, bir bilgi ve deneyim olarak görülmelidir. Risk alma üzerinde belirleyici olan en temel etmen örgüt paydaşlarının doğru, donanımlı ve öz yeterliliğe sahip bireyler olmasıdır. Öz yeterliliği etkileyen içsel ve dışsal birçok etki bulunur. Karar mekanizmasının kilit rolü konumundaki kişinin geçmiş deneyimleri ekonomik buhranlar ve kültürel yapının risk alma ve girişimciliğe tavrı bireyin kararını belirler. Yenilikçilik ve risk alma noktasında karar verici pozisyonundaki kişinin öz yeterliliği işi başaracağına olan inancı ve örgüt kültürünün destekleyici ve motive edici olması sağlıklı kararlar vermeyi ve doğru zamanda hızlı refleksler ile risk alarak ilerlemeyi ve gelişmeyi teşvik eder (Yener ve Salur, 2017).

2.2.3 Proaktiflik (Girişkenlik)

Girişimsel yönelim anlayışının diğer bir unsuru proaktiflik yani girişkenliktir. Proaktiflik eğilimi, fırsatları sürekli takip edip rakiplerden önce pazarda yer edinme çabalarıdır (Lumpkin and Dess, 2001: 431). Proaktiflik, firmaların pazarda takipçi olarak değil de lider olarak var olması açısından çok önemlidir. Proaktif firmalar, pazardaki fırsatları görerek, pazara ilk giren firma olmanın avantajıyla ciddi miktarda kazanç elde eder, pazardaki payını artırır ve rakip firmalara karşı önemli bir avantaja sahip olurlar (Lumpkin and Dess, 1996: 146).

Literatüre bakıldığında proaktifliğin iki önemli unsur ile ele alındığını görülmektedir. Bunlar fırsatçılık ve öncü olmadır. Proaktiflik sürekli ve kararlı bir biçimde fırsat arayışı içinde olmayı, gelecekte gerçekleşecek müşteri taleplerini önceden tahmin edebilmeyi ve rakiplerden önce harekete geçmeyi hedefler (Engelen et al., 2014). Proaktiflik, bir kişinin yönetim ve uygulama açılarından yaptıkları iş şekillerinin, hizmet sunumlarının ya da piyasaya sürdükleri ürünlerin ilk kez kendisi tarafından yapılıyor olmasıyla ilgilidir. Bu sayede kişi ya da firma bulunduğu çevreyi ya da pazarı şekillendirme yönelimi gösterebilir ve hakimiyet alanını genişletebilir. Firmanın buradaki amacı, bulunduğu pazar içinde öncü olmayı başarabilmektir (Fiş ve Wasti, 2009). Proaktif şirketler karar alma sürecinde, örgütün geçmiş tecrübelerini inceleyip hatalı sonuçları belirlemekle kalmaz, bu hatalı kararların yinelenmesini önlemek üzere yeni girişimci kararlar almak yönünde adım atarlar. Yaşanan olumsuz sonuçları inceleyip olumluya döndürecek tedbir ve kararlar almayı hedeflerler. Proaktiflik, örgüt içi paydaşların ve örgüt dışı etkenlerin (piyasa, teknoloji, kanun, çevre vb.) sağladığı imkân ve imkansızlıkları en doğru biçimde okuyabilmeyi gerektirmektedir. Kurum içi davranış ve üretim akışında, ya da kurum dışı rekabet ve çıkar ilişkilerinde önderlik kabiliyeti geliştirmektir. Güçlü bir önseziyle analizleri değerlendirebilme yeteneğidir (Efe, 2018).

Bir kişi ya da firmanın rakipleri harekete geçmeden önce fark edebildiği fırsatları değerlendirerek harekete geçmesi ve risk alarak kaynakları bir araya getirmesi ile amaçladığı pazarda hâkimiyet kurmaktır. Bu hakimiyeti kurmak yönünde hamleler yapabilmek ise proaktif davranabilme gücüyle ilintilidir (Alpkan vd., 2005). Reaktif davranışın tersine proaktif davranış sadece zorlayıcı durumlarla

gerçekleşmez. Durgun davranışlar yerine daha girişimci, yenilikçi ve sürekli yeni fırsatlar yakalamaya, fark etmeye yönelik eylemleri tanımlar. Öncü, planlı, bilgi merkezli, analiz eden bir profil çizer. Örgütün ilerleyişi gözlemlenerek ve olaylardan önce örgütü harekete geçirmeyi sağlar. Fikir yaratmak, sorumluluk üstlenmek, olası sorunları öngörmek ve önlemek, etkili iletişim becerisi ve uyumlu olma gibi özellikleri bünyesinde barındırır. Proaktif firmalar piyasaları sürekli yakından takip ederler. Bu sayede gelecekte ne yönde ilerleyeceklerini belirlemek konusundaki becerilerini de sürekli olarak arttırmaktadırlar (Altuntaş ve Dönmez, 2010).

Fırsatçılık ile ifade edilmek istenen fırsatların keşfedilmesiyle, girişimcilerin halihazırdaki pazar fırsatlarını fark ederek bu fırsatların işletmenin yetenekleri doğrultusunda değerlendirmeleri durumudur. Fırsatları iyi değerlendirebilme durumunun temel avantajı, fırsatlardan yararlanmakta rakiplere göre çok daha hızlı davranabilme, dolayısı ile fırsattan rekabet gücünü en yüksek oranda arttıracak şekilde faydalanabilme yetisidir. Firma bu sayede yeni pazar fırsatları oluşturmakla zaman kaybetmeyecek, koşulların sağladığı avantajlardan faydalanarak hem yeteneğini hem de enerjisini daha güçlü bir rekabet ve ilerleyen süreçteki yeni fırsatlar için muhafaza edebilecektir. Bir diğer yol olarak, firma piyasadaki ürünlere olan talebi gözlemleyip müşteri ihtiyaçlarının ne yönde değişeceğini analiz ederek var olan ürünleri geliştirerek ya da yeni bir ürün yaratarak kendi pazarını oluşturmaya çalışacaktır. Proaktiflik çok yönlü ve karmaşık boyutları ile girişimsel yönelimin önemli bir ayağı olarak yer tutmaktadır (Efe, 2018).

2.2.4 Rekabetçi Agresiflik

Lumpkin ve Dess (1996) rekabetçi agresiflik kavramını, bir şirketin veya bireyin piyasaya karşı daha etkin olabilmek için mevcut durumunu ayakta tutabilmesi ve rakiplerine karşı ortaya koyduğu bir meydan okuma olarak nitelendirmiştir. Rekabetçi agresiflik; şirketlerin birbirine karşı bulundukları faaliyetlerde devam eden yarışın üstünlüğünü elde tutmak için karşı firma veya firmalara yaptıkları sert tutum ve davranışlardır (Lumpkin and Dess, 2001). Örneğin rekabetçi agresif bir firma davranışı olarak satıştaki ürünün yanına aynı üründen bedava vermek, fiyatları piyasa ortalamasının altına çekmek gibi örnekler verilebilir. Bu anlayışla hareket eden firmalar sektördeki ahengi bozan davranışlar geliştirerek

amaçlarına ulaşmaya çalışırlar. Rekabetçi agresiflik eğilimi, firmanın pazardaki rekabet ortamında göstermiş olduğu savunma davranışı olup, firmanın rakip firmalara meydan okuması olarak tanımlanmaktadır (Lumpkin and Dess, 1996: 148). Bu davranışın odağında rakipler vardır (Stambaugh et al., 2011: 50).

Rekabetçi agresiflik, rekabetten hoşlanmanın ötesine geçmek, rekabet koşullarının kuralsız ve sınırsız olmasını istemektir. Agresif firmalar piyasadaki rakiplerini ve hatta kanunları hiçe sayarak üstünlük kurma eğilimindedirler. Bu amaçla kendilerini yenilemek ve geliştirmekle yetinmezler, rekabet ettikleri firmaları yıpratma davranışı geliştirirler. Rakiplerini yönlendirme ya da piyasadan silme maksadıyla hamleler yapabilirler. Bu temelde; oluşan ürün ve hizmet kapsamında pazarda ilk olma, bu ürün ve hizmetleri en hızlı şekilde ortaya koyma (bu hedeflere ulaşmak için her yola başvurabilme) girişimlerinin yanı sıra diğer şirketlerin rekabet içeren tutumlarını etkisiz hale getirme ve piyasadaki haklarına zarar verecek katı ve agresif girişimlerde bulunma gibi davranışlar sergilerler (Lumpkin and Dess, 1996).

Lumpkin ve Dess'e (1996) göre agresif tutumda bulunan şirketlerin en önemli gayeleri rakiplerini piyasada ve pazarda olabildiğince geri planda tutmak ve onlara karşı üstünlük sağlayıp aralarındaki ekonomik güç dengesinde fark atmaktır. Agresif rekabetçilik için süregelmiş rekabet metotlarının yerine içinde bulunulan ortamda daha önce olmayan veya kullanılması kabul görmeyen bir eylemi biçimlendirmek veya uygulamaktır denilebilir (Lumpkin and Dess, 1996). Yeni bir piyasada söz sahibi olmayı düşünen ya da halihazırdaki piyasada etkinliğini artırmayı hedefleyen şirketler, fiyat rekabeti, özendirme ve dağıtım yolları gibi unsurlarda rakipleri ile başa çıkmayı hedefleyerek, rakiplerinin tutumlarını ve ürünlerini örnek alma yoluyla stratejik hamlelerini onlara karşı kullanarak agresif rekabetçilik tutumunu sergilerler (Dess et al., 20011).

Ferrier ve arkadaşlarına (2008) göre agresif rekabetçilik; yüksek bir eylem hızını ve aynı zamanda çeşitli araçları kullanarak çoklu saldırıları eş zamanlı olarak tasarlama yeteneğini içermektedir. Bundan ötürü şirketler rekabet üstünlüğünü elde tutmak için rakip şirketlerin yaptığı stratejilere doğrudan karşılık vermek zorundalardır. Bununla birlikte daha çok ekonomik, ürün değeri, fiyat, satış hizmeti ve garanti gibi etkenlere önem verirler. Rekabetçi agresiflikte amaca giden her yol

mübah görülür. Bu boyut bir firmanın rakipleri karşısındaki direkt ve sistematik olarak meydan okuma hamlelerini ortaya koyar (Ferrier et al., 2002).

2.2.5 Özerklik (Otonomi)

Özerklik, piyasa şartlarında fırsat ararken bağımsız olma davranışı istemektir. Özerklik, belirli bir fikir ya da eylem ortaya koyarken kendi kendini yönetebilmeye yönelik iradeyi ifade etmektedir. Örgütsel açıdan ise, sınırlılıklar olmadan eylemde bulunabilmek olarak açıklanabilir. Dış çevreden ya da örgüt içinden kaynaklı olabilecek çeşitli kısıtlar ya da zorluklar olsa dahi, özerklik mevcutsa bunlar birer engel değildir (Lumpkin and Dess, 1996: 140).

Özerk (otonom) yaklaşım, yeni çıkarılacak olan malzeme, hizmetlerle beraber yeni ticaret alanları bulmak için örgütün çabuk ve bağımsız kararlar almasını sağlamaktadır. Otonomi, kurum çalışanlarını özerk olmaları yönünde destekler. Fırsatları kaçırmamayı ve yeni düşüncelerin desteklenmesini sağlar. Özerklik, yetkilendirme politikaları, açık iletişim, bilgiye sınırsız erişim, müdahale olmaksızın düşünme ve harekete geçme yetkisi gerektirir (Li et al., 2009). Özerklik sağlamada yöneticilere büyük sorumluluk düşmektedir. Yöneticiler ya da firma sahipleri, personele yeteneklerini ortaya çıkarmaları için teşvik edici davranışlarda bulunmalı ve personeli desteklemelidirler. Personelin yeniliğe katılımını sağlamak çok önemli bir aşamadır. Bölümde özerk olarak alınan kararlar tüm personele uygulanmalıdır. Girişimcilikten bağımsız, yalnızca sözcük anlamı ile bireysel açıdan incelendiğinde özerkliğin bireyin kendi dışındaki bir güç ile mücadele edebilmesi için kendisini ayırt etme yeteneğine sahip olup, öz denetimiyle tutum, davranış ve eylemlerini yönlendirebilmesi olduğunu söylemek mümkündür (Lumpkin and Dess, 1996).

Girişimsel yönelim için özerklik yaklaşımı, iş akışının sekteye uğramaması, fırsatları görme yeteneğini geliştirmek amacıyla, personelin bağımsız iş yürütme imkanıdır. Kurumun katı hiyerarşik yapısının esnetilmesi ve personelin bireysel ya da grup performansının gelişme ve ilerleme yönünde arttırılmasının sağlanmasıdır. Yaratıcı yenilikçi fikirler daima özerklik tanınmış kişilerden çıkmıştır. Zorlama değil gönüllülük esastır (Urfa ve Arslantaş, 2022:184).

2.3 Girişimsel Yönelim ve Firma Performansı İlişkisi

Küreselleşen ve teknolojik olarak sürekli olarak fırsatlar sunan serbest piyasada firmaların rekabet edebilecek boyutlara ulaşmasının yolu yenilikçiliktir. Yenilikçi anlayışa sahip olan firmalar sürekli olarak kendilerini geliştirme eğilimine sahiptir ve bu durum performans üzerinde pozitif etki yapar. Girişimsel yönelime sahip olan firmalar bu yenilikçilikle beraber risk alabilen, rakiplerine meydan okuyabilen (agresif) ve özerk olan firmalardır. Girişimciliğin yenilikçi boyutu değişiklikleri yeni düşünceleri ifade eden ve yaratıcılığı ön plana çıkaran boyuttur. Yenilikçilikte firma için yeni fırsatlar kovalanır. Dolayısıyla girişimsel yönelime sahip firmalar, pazardaki yeni fırsatları fark edebilirler ve bu durum onları diğer firmaların önüne geçirerek rekabet avantajı sağlar (Li et al., 2009: 442).

Proaktif olmak ise firmanın pazarındaki gelecek istekleri, ihtiyaçları ve talepleri önceden algılayabilen ve buna göre strateji geliştiren boyuttur. Böylece firma, rakipleri karşısında avantaja sahiptir. Proaktif firmalar, sektöründe lider olma arzularına sahiptir. Rekabetçi boyut ise sektördeki rakiplerinden daha üstün olabilmek için yeniliği sürekli takip eder ve risk almaya açıktır. Firma bu durumda rakipleri karşısında avantaja sahiptir bu avantajın arkasındaki itici güç ise firmanın agresif olmasıdır. Agresiflik doğrudan meydan okumayı ve sürekli mücadele etmeyi gerektirir. Firma rakipleri karşısında her zaman için risk alır, mücadeleden ödün vermez ve aynı zamanda yeni fikirlere her zaman açık olur. Genellikle rakiplerin eylemlerine direkt olarak karşılık verecek şekilde hazırlanan stratejilerde; fiyat rekabeti, üstün bir sunum ve pazarlama faaliyeti, sürpriz taktikler, esnek finansal seçenekler, kâr marjından fedakârlık etmek, satış sonrası hizmette üstünlük kriterlerine odaklanılır. Rakiplerin en zayıf noktalarını analiz ederek, onlardan hızlı davranmak ve kaynaklarını en uygun biçimde yönetmek üzere üstünlük sağlamak adına bir çaba göstermek saldırgan rekabetçiliğin özünde yatmaktadır (Mudjijah et al., 2022).

Özerklik de işletme vizyonunu oluşturabilmek için özgün bir şekilde faaliyetlerini sürdürür, yani özerklik firmanın faaliyetlerini kendine özgü olarak yerine getirmesidir ve bu özerklik bir kişi veya takım tarafından meydana getirilebilir. Girişimsel yönelimin firmalar üzerindeki etkisine bakıldığında, her bir

boyutu firmanın performansı üzerinde dolaylı olarak pozitif etki yaratır. Yenilikçi işletmeler beklenenin ötesinde performans sergileyerek ekonomik büyümenin motoru olarak görülebilir, yenilikçi firmalar özerklik boyutuyla kendilerine özgü yetkinlikler geliştirebilirler, agresif boyutuyla da firmalar birbirleriyle mücadele etmekten geri durmazlar ve bu mücadele bir meydan okuma olarak da değerlendirilebilir. Proaktif, yenilikçi ve risk alan firmalar girişimsel yönelime sahip olanlardır. Girişimsel yönelim, firmanın aktif pazar arayışında olmasını, yeni pazarlar içerisinde rakiplerine göre daha proaktif olmayı ve yenilikçi olmayı içerir. Bunu sağlayan firmaların zaman içerisinde gelirinin arttığı görülmüştür (Al-Mamary et al., 2020).

Firma performansı ile girişimsel yönelim arasında doğrudan ilişki olduğu ispatlanmamıştır, ancak girişimsel yönelimin firmanın performansını, elde edilen bulgularla, dolaylı olarak etkilediği görülmüştür (Efe, 2018). Girişimsel yönelim fırsat belirleme ve kullanma noktasında önemli olmakla birlikte, kaynak yetersizliğinin üstesinden gelme açısından da önemlidir (Roxas and Chadee, 2013: 4). Hızla değişen çevre şartlarında, diğer firmaların önüne geçebilmenin yolu ise fırsatları iyi bir şekilde kullanmak, gerektiğinde risk almak, yenilikçi davranmak ve agresif bir rekabeti benimsemekle mümkündür. Ancak bu sayede rakipleri geçmek ve performansı iyileştirmek mümkündür (Wahyuni and Sara, 2020: 42; Al-Mamary et al., 2020: 206). Bu doğrultuda aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur.

H1: Girişimsel yönelim ile firma performansı arasında pozitif bir ilişki vardır.

3. ÖZÜMSEME KAPASİTESİ

Günümüzde bilgi teknolojilerinin kurumsal yapılarda en hayati ve kritik unsur haline gelmesiyle birlikte bu teknolojilerden yeterince istifade edemeyen örgütlerin piyasada kendine yer edinmesi neredeyse imkânsız hale gelmiştir. Özümseme kapasitesi bu şartlar altında firma performansı açısından çok daha önemli hale gelmiş bir kavramdır. Yeni bilgilerin edinimi ve kullanımının verimliliğini belirleyen başat unsurlardan biri olarak Cohen ve Levinthal (1990) tarafından ortaya koyulan özümseme kapasitesi, geçtiğimiz otuz yılda Zahra ve George (2002) gibi farklı araştırmacılar tarafından daha da geliştirilmiş, örgütlerin 'öğrenme' süreçlerini incelemekte kullanılmıştır ve kullanılmaktadır. Özümseme kapasitesi birçok disiplinin incelediği bir alan olarak karşımıza çıkmaktadır. Özümseme kapasitesinin interdisipliner bir alan olarak birden çok alanı dahil eden çalışmalar ortaya çıkarması alanın gelişimi için de oldukça önemli bir yerde durmaktadır. Dinamik pazar şartlarında, firma içi bilgi altyapısı, bunun yönetimi ve kullanımı büyük önem taşımaktadır. Bunun etkin bir şekilde mümkün olmasını sağlayan önemli bir firma yeteneği ise özümseme kapasitesidir (Miroshnychenko et al., 2021: 671).

3.1 Özümseme Kapasitesi Tanımı ve Önemi

Özümseme kapasitesi bir kurumun yeni bilgileri edinme ve bunları kendi faaliyetinin bir aracı olarak kullanabilme yetisini aydınlatmakta kullanılır. Özümseme kapasitesi örgütsel yeniliklerin geçmiş bilgi birikiminin üstüne inşa edilen bir süreç olduğunu ortaya koymakla beraber, bu süreçte gerçekleşen bilgi ediniminin kümülatif sürecini analiz etmekte kullanılır. Çünkü özümseme kapasitesi, sürekli değişen pazar ortamı, artan bilgi ve teknolojik gelişmeler karşısında firmanın faydalı bilgiyi hemen fark ederek ondan kendisi için fırsat yaratmasını sağlamaktadır (Zahoor et al., 2022). Nitekim firmaların çevredeki bilgiye kolay ulaşımı, onun faydalı bilgiyi elde edip ondan fayda sağlaması için yeterli değildir. Bunu sağlayan firmanın sahip olduğu özümseme kapasitesidir (Liu, 2012: 315).

Örgütsel seviyede bilgi özümsemesi, bireysel bilgi özümsemesi üstüne yapılan araştırmaların sonuçlarına benzer kurallarla işler. Bireysel bilginin edinimi,

psikolojik araştırmalara göre, önceden bireyin sahip olduğu bilgi havuzu ne ölçüde derin ise o ölçüde kolaylaşmaktadır. Bilgi birikiminin genişliği bireyin yeni bilgiyi hafızasına alması ve onu pratiğe geçirmesi üstünde oldukça etkilidir. Cohen ve Levinhal (1990), aynı durumun örgütsel boyutta da gerçekleştiğini savunmaktadır. Örgütsel anlamda özümseme kapasitesi, örgütün tarihsel olarak kendi havuzunda biriktirdiği bilginin enginliği ölçüsünde artmakta veya azalmaktadır. Özümseme kapasitesinin bireysel öğrenme ile ilişkisi de dolaysız bir biçimde gelişmektedir. Bir örgütün özümseme kapasitesi doğrudan onu oluşturan tekil bireylerin yeni bilgiyi edinme ve bunu pratiğe geçirme yeteneği ile sınırlıdır. Bu yetkinlik bireylerde tekil olarak ne ölçüde yüksekse, bu bireylerin dahil olduğu örgütün özümseme kapasitesi de o ölçüde yüksektir. Bu sebeple, bireylerin özümseme kapasitesi yeni bilgiye öncel olarak ne ölçüde geliştirildiyse, bu yeni bilginin örgütçe özümsenmesi o ölçüde kolay hale gelmektedir. Özümseme kapasitesi, edinilen bilgiyle örgüt içi bilgiyi genişletmekte, aynı zamanda edinilen bilgiyi örgütün bilgi ağının bir parçası haline getirerek bütünleşmesini sağlamaktadır (Neirotti et al., 2021: 3).

Yeni bilginin özümsenmesi örgüt pratiklerinin yenilikçiliğini artırırken, kurumun çalışma biçiminin esnekliğini de geliştirir. Yenilikçilik ve esneklik ise, örgütün performansını artırarak piyasadaki rekabet gücünü yükseltir. Özümseme kapasitesi temel olarak en yeni bilgilerin kolayca fark edilmesi ve bu bilgilerin finansal kazanca dönüştürülebilecek şekilde dönüştürülmesini belirleyen en temel yetkinliği ifade eder. Bunun yanı sıra yeni bilginin kullanımındaki yetkinlik, gelecekte ortaya çıkabilecek yeni bilgileri öngörebilmek de özümseme kapasitesinin unsurlarından biri olarak ortaya koyulabilir (Cohen and Levinthal, 1990). Özümseme kapasitesinin yüksekliğinin, bu kapasitenin yeterince bulunmadığı örgütler karşısında rekabet avantajı sağlayacağı öngörülebilir. Firmaların edindikleri yeni bilgiyi ticari avantaja çevirebilmeleri özümseme kapasiteleri ile doğrudan ilişkilidir. Mevcut bilgi birikimiyle bütünleştirilen yeni bilgi ise firma için yararlı çıktıların ortaya konmasını sağlamaktadır. Böylece özümseme kapasitesi, firmanın hem kendi ile ilgili hem de dış çevredeki fırsatlarla ilgili olarak farkındalığını artırmaktadır (Naqshbandi and Jasimuddin, 2022: 4).

3.2 Özümseme Kapasitesinin Boyutları

Cohen ve Levinthal (1990) özümseme kapasitesini; bilgiyi fark etme, onu asimile etme ve bilgiden ticari bir kazanca dönüşecek şekilde faydalanma olarak boyutlandırmaktadır. Zahra ve George (2002) ise bu boyutları geliştirmiş ve özümseme kapasitesinin süreçlerini dört boyutta ortaya koymuştur. Özümseme kapasitesinin boyutları, bilginin edinimi, analiz edilmesi, artırılması ve yorumlanması yoluyla organizasyonel amaçların gerçekleştirilmesine yönelik kullanımıdır. İşletmelerin yeni bilgi edinme kanalları kendi Ar-Ge faaliyetlerine, mevcut üretim faaliyetleri sürecinde ortaya çıkan yeniliklere, işletmenin farklı örgüt ve kurumlardan ödünç aldığı bilgilere veya satın aldığı, çalıştırdığı yeni donanım teçhizat veya personele dayanır (Zahra and George, 2002: 190).

Zahra ve George (2002), özümseme kapasitesinin firmaya ticari fayda sağlayıp sağlamadığına göre iki alt kategoriye ayrılması gerektiğini savunmuştur. Bunlar, potansiyel özümseme kapasitesi ve gerçekleşen özümseme kapasitesidir. Potansiyel özümseme kapasitesi, dışarıdaki yeni bilgileri izleyebilme ve bunlara bir değer biçebilmeyi tanımlar. Ancak bu süreç her zaman ticari kazanca dönüşmez. Gerçekleşen özümseme kapasitesi ise edinilen bilginin örgüt tarafından daha ileriye taşınabilmesini ve ticari kazanca dönüştürülebilmesini ifade eder. Potansiyel özümseme kapasitesi, bir firmanın yeni dış bilgiyi değerlendirmesi, edinmesi ve benimsemesi ile ilgili çabalarını içermektedir. Gerçekleşen özümseme kapasitesi ise yeni dış bilgiyi mevcut bilgiyle bütünleştirme ve bunu mevcut sisteme, süreçlere dahil ederek yeni yetkinlikler yaratma ve yenilikçi çıktılar ortaya koyma ile ilgili uygulamaları içermektedir (Camisón and Forés, 2010: 709). Edinme ve asimile etme evreleri, bilginin firma bünyesinde ortaya çıkarılması, yaratılması veya edinilmesi boyutlarını kapsamaktadır. Bilginin ticari kazanç yaratabilmesi ise özümseme kapasitesinin Cohen ve Levinthal'a (1990) göre faydalanma, Maatusik ve Heeley'e (2005) göre ise dönüştürme ve yararlanma boyutlarını kapsamaktadır. Cohen ve Levinthal'ın (1990) üç evre olarak tanımladığı süreç birçok kişi tarafından dört evre olarak tanımlanmıştır. Zahra ve George'un (2002) ortaya koyduğu potansiyel özümseme kapasitesi, edinme ve asimile etme evrelerini kapsarken, gerçekleştirilen özümseme kapasitesi ise dönüştürme ve yararlanma evrelerini kapsamaktadır.

Edinme, sadece bilginin dış kaynaklardan alınmasını değil, aynı zamanda bilginin tanımlanmasını da kapsamaktadır. Cohen ve Levinthal (1990) edinmeyi faydalı bilginin fark edilmesi olarak tanımlarken, Fosfuri ve Tribo (2008) edinmeyi firmanın piyasada etrafındaki devasa bilgi havuzunun içinden kendisi ile ilgili olan, kendisinin diğer evrelere ilerletebileceği bilginin kavranabilmesi olarak tanımlamaktadır. Asimilasyon, fark edilen, edinilen bilginin firma tarafından analizi ve akabinde kullanması sürecidir. Yeni bilginin firmanın parçası haline geldiği evre asimilasyon evresidir. Asimilasyon evre olarak edinmeden bir adım ileridedir. Bilginin yorumlanması, anlanması ve bu pratiğin sürdürülebileceği yeni süreçler geliştirmenin tamamını kapsamaktadır (Flatten et al., 2011).

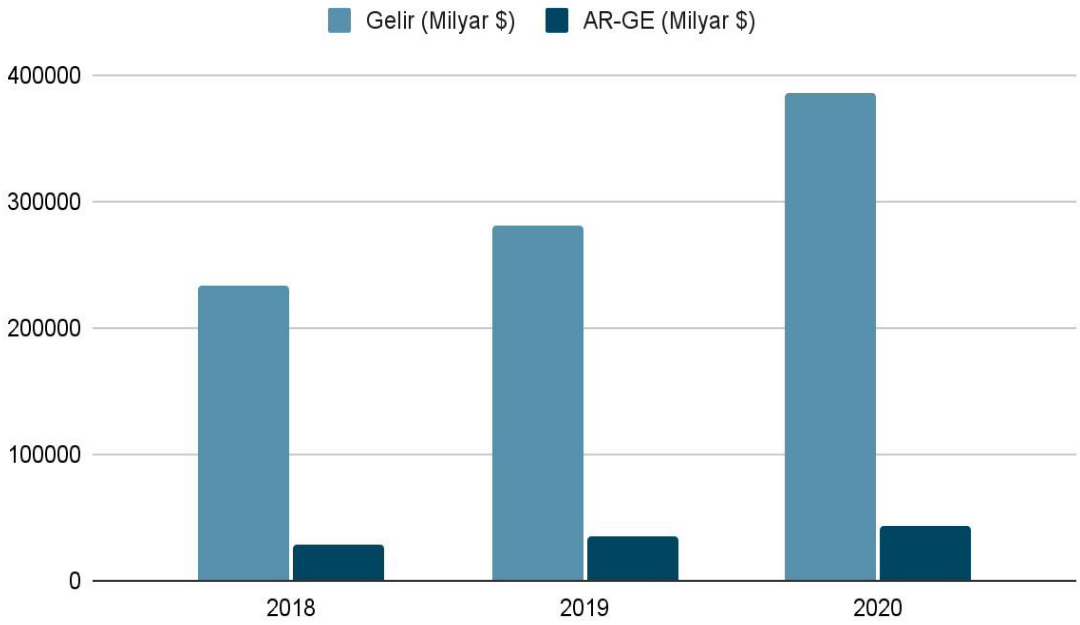
Dönüştürme, asimile edilen bilginin örgütün kendi sahip olduğu bilgi havuzuyla birleştirilmesi, önceden var olan bilgi ve pratiklere uygun hale getirilmesi ve yeni bilginin örgüt açısından kullanılabilir hale dönüştürülmesi evresidir. Yeni bilginin içselleştirildiği evre, dönüştürme evresidir. İçselleştirilen ve uygun kısımları arıtılan bilgi, başkaca kullanımlar için yeniden seferber edilebilir (Jiménez-Barrionuevo et al., 2011). Faydalanma, içselleştirilen bilgiden yeni yaratımlar elde etme evresidir. Özümseme kapasitesinin ticari sonuçlarının doğrudan ortaya çıktığı evre, faydalanma evresidir. Bilgi doğrudan ticari kazanca dönüşmese de, yeni bilginin ortaya çıkmasına, özümsenmesine vb. hizmet ettiği oranda, faydalanma evresi tamamlanmış olur. Yeni bilginin doğrudan veya dolaylı olarak ticari kazançla sonuçlanması, firmanın özümseme kapasitesinin bu bilgiyi değerlendirmede yeterli olduğu anlamına da gelir. Girişimsel yönelime sahip firmalar, yeni fırsatları gözleyip onlardan faydalanarak değer yaratmaya gayret ederler (Cho and Lee, 2018: 126).

Bu tanımlama günümüzde firmalar açısından, özellikle gelişmekte olan piyasalarda, hayati bir zorunluluk haline gelen teknoloji transferinin gerçekleşebilmesi ve beklenen sonuçları vermesi açısından özümseme kapasitesinin önemine işaret etmektedir. Teknoloji transferinin gerçekleştirilmesinin bir gereklilik olduğu iklimlerde, firmaların piyasadaki rekabet gücünü belirleyen temel etmenlerden biri, bu bilgilerin elde edilmesinin ve kullanılmasının ne ölçüde sağlıklı ve hızlı işlediğidir. Bu işleyişi belirleyen şey ise örgütlerin özümseme kapasitesi olarak görünmektedir. Yeni fırsatlar için çevrenin izlenmesi ise faydalı bilgilerin fark edilmesi ve edinilmesi açısından önem arz etmektedir (Wang, 2008: 640).

3.3 Özümseme Kapasitesinin Temel Modelleri

Özümseme kapasitesinin işleyişi iki farklı modelle ortaya çıkmaktadır. Özümseme kapasitesinin temel modellerini Murovec ve Prodan (2009), çekme (talep etme) modeli ve itme (bilim) modeli şeklinde ikiye ayırarak incelemiştir. Çekme (talep etme), piyasadaki farklı aktörlerden (rekabet, müşteriler vb.) temin edilen veya bunlarla olan ilişki süreçlerinde ortaya çıkan yeni bilgiyi ifade eder. Örgütlerin yeni bilgileri daha büyük örgütlerden elde etmesini de kapsayan çekme modeli, özellikle küçük orta ölçekli firmalar açısından önem arz eder. Küçük ölçekli firmalar, kendisinden önce ve daha büyük ticari kazançlar elde edebilmiş firmaların ortaya çıkardığı bilgi haznesinden ne ölçüde faydalanabilirse, rekabet güçleri de o ölçüde artar. Kurama göre, örgütlerin yeni bilgiyi hazmedebilecek ve kullanabilecek altyapıya sahip olması gerekmektedir. Bilgi altyapısına sahip olmayan işletmeler, bilgiyi elde etmek için ne kadar çaba sarf ederse etsin, yeni bilgiden tam anlamıyla faydalanamayabilir. Müteakip bilgi ve teknolojik gelişmeler için bilgi altyapısını geliştiremeyerek "oyun dışında kalan" işletmeler, örgütün yaratıcı yıkımıyla sonuçlanan bir durumla karşılaşabilir (Murovec and Prodan, 2009; Neirotti et al., 2021).

İtme (bilim) modeli ise, araştırma geliştirme (Ar-Ge) faaliyetleri veya buna benzer başka akademik, bilimsel araştırma kaynaklarından temin edilen veya buralardaki çalışmalardan üretilen yeni bilgileri ifade eder. Bu model yaygın olarak kendi yeni bilgilerini üretebilen büyük ölçekli firmalarda karşımıza çıkar. Piramidin en tepesindeki başarılı ve büyük firmalar bu modelle bilgi edinimine bütçelerinden devasa kaynaklar ayırmakta ve araştırma geliştirme faaliyetlerinin ilerlediği ölçüde pazar payları ve rekabet güçleri de artmaktadır. Bu iki unsur birbirini besleyen bir döngü oluşturur ve sağlıklı işlediği ölçüde firmanın büyümesine katkı sunar. Örneğin Şekil 3.1'de günümüz piyasasının en değerli şirketlerinden olan Amazon'un geçtiğimiz yıllardaki Ar-Ge yatırımlarının gittikçe arttığı görülmektedir. Bununla beraber Amazon'un kazandığı değer ve rakipleri karşısında gittikçe güçlendiği de ortadadır. Bu güçlenme hali Amazon'un verilerinde de net bir biçimde görünmektedir.



Şekil 3.1: Amazon Firmasının Ar-Ge Yatırımları (2018-2020).

Etkin ve yenilikçi bir örgüt, bilgiyi en etkin biçimde özümsemeli ve bundan an be an yeni sonuçlar elde etmelidir. Bir örgütün yenilikçiliği bu iki modelin etkin kullanımına kopmaz bağlarla bağlıdır. İki modelden birinin kullanımı firmanın yenilikçilik seviyesini istenen düzeyde artırmayabilir. Özellikle örgüt işleyişlerinde teknoloji transferinin hayati önem arz ettiği gelişmekte olan piyasalarda bu iki modelden birinin kullanımı örgüt ihtiyaçları açısından yetersiz kalabilir. Modellerden sadece birinin kullanımı kritik noktalarda örgütün özümseme sürecini baltalayarak istenen verimin elde edilememesine, rekabet gücünde zayıflığa yol açabilir. Bu durum özellikle Chen ve arkadaşları (2019) tarafından teknolojik belirsizlik ve talep belirsizliği olarak ikiye ayrılarak ele alınan çevresel belirsizliğin etkisiyle bu modellerden biri pratik olarak kullanılamaz veya verimsiz hale gelebilir. Örnek olarak piyasa aktörlerinden bilgi ediniminin zorlaştığı veya örgütün bilim modeli ile elde etmek istediği bilgilerin üretimini engelleyici unsurlar geliştiği takdirde, örgütün başarısı üstünde özümseme kapasitesinin modellerini ne ölçüde doğru kullandığı belirleyici hale gelebilir. Esnek, yenilikçi ve başarılı bir örgüt, karşısına çıkan fırsatları bu iki model ışığında değerlendirir ve modelleri birbirini tamamlayıcı unsurlar olarak kullanır. Bunu sağlıklı biçimde gerçekleştiği ölçüde de başarısının artacağı öne sürülebilir. Çekme modeli ile elde edilen bilgilerin tamamlayıcı olarak itme modeli ile daha yeni bilgilerin oluşturulmasında kullanımı, teknoloji transferinin

örgütün kendi inovasyon yeteneği ile birleşerek örgütün bilgi havuzunda geometrik büyümeler yaratmasını sağlar. Bu durum bilgiyi edinen ve ilerleten örgütün bilginin kaynağı olan örgüt karşısında dahi rekabet gücünü artırıcı bir rol oynar (Chen et al., 2019).

3.4 Özümseme Kapasitesini Etkileyen Faktörler

Özümseme kapasitesinin ortaya konulmasından sonra başta Cohen ve Levinthal (1990) olmak üzere birçok yazar özümseme kapasitesine etki eden faktörler üzerine araştırmalar yapmıştır (Cohen and Levinthal, 1990; Zahra and George, 2002; Matusik and Heeley, 2005). Özümseme kapasitesi üzerine etki eden faktör sadece firma ile çevresi arasındaki bilgi alışverişinin ne ölçüde sağlıklı gerçekleştiği değil, aynı zamanda firmanın kendi içindeki birimleri arasındaki bilgi akışı ve ilişkinin süreçlerinin de özümseme kapasitesi üstünde doğrudan etkili olduğudur.

Bunun yanı sıra Cohen ve Levinthal'a (1990) göre özümseme kapasitesinin belirlenmesinde firmadaki uzmanlık seviyesi ve bu uzmanların firmanın birimleri arasında nasıl dağıldığı da önem arz etmektedir. Firma içi bilgi akışının sağlıklı olması firma birimlerinin düzeyinin birbirine yakınlığı ve bu düzeylerdeki toplam yetkinliktir. Dış çevreden elde edilen ve özellikle müşteriler ve rakiplerle ilgili olan bilgilerin edinilmesi ve örgüt içinde paylaşılarak özümsenmesi ise kritik bir değere sahiptir (Boateng et al., 2022). Çünkü bu bilgiler, çevresel değişimler karşısında hızlıca tepki verebilmeyi, müşteriler ve rakipler ile ilgili stratejileri en doğru şekilde değiştirebilmeyi sağlamaktadır (Kale et al., 2019: 281). Lin ve arkadaşları (2004) ise, bir firmanın özümseme kapasitesini örgütün iç ve dış iletişim kabiliyetinin yanı sıra, doğrudan firmanın öncel bilgi birikiminin boyutuna ve araştırma geliştirme (Ar-Ge) faaliyetlerinin niteliğine bağlar (Lin et al., 2004).

Özümseme kapasitesini belirleyen kritik unsurlardan bir diğeri ise, belirtilen çalışmalarla örgütün parçası olan kişilerin özümseme kapasiteleri olarak tespit edilmiştir. Örgütler bireylerden oluşur ve bireylerin tek tek kapasiteleri, becerileri, kabiliyetleri firmanın toplam verimliliğini yükseltir veya alçaltır. Yani bireylerin özümseme kapasiteleri arttıkça, bu artış firmanın özümseme kapasitesine kuvvetli

biçimde yansıyacaktır (Cohen and Levinthal, 1990). Bu sebeple örgütler açısından bireylerin kabiliyetlerini geliştirmenin örgütün toplamının hedeflerinin gerçekleşmesi konusunda, verimliliğin artırılması yönünde güçlü etkileri olacağını düşünülebilir. Yüksek özümseme kapasitesine sahip firmalar, karmaşık bilgilerin yönetilmesi noktasında da avantajlıdır. Bireylerin kapasiteleri arttıkça karşılıklı etkileşimin güçleneceğini ve kolaylaşacağını, bunun da özümseme kapasitesini artıracağını öngörülebilir (Chung et al., 2022:5).

Çalışanların öğrenme kabiliyetlerinin ve örgütsel işleyişi geliştirecek yeteneklerinin artırılması örgütün özümseme kapasitesini geliştirir. Bunların yanı sıra, bir alanda o alana en uygun çalışanın işe alınması, çalışanların yeniliğe açıklığı, açık çalışma kültürünün oluşması, yani çalışanların fikirlerini sunabilmesi ve geribildirim alabilmesi, özümseme kapasitesini yükselten çalışan bazlı diğer etmenler olarak ortaya konulabilir. Firmanın özümseme kapasitesinin artışında, yeni bilgilerin fark edilmesi ve değerlendirilmesinden önce, bu özümseme sürecini başlatacak ve nihai hedefine, yani yüksek bir firma performansına ulaştırabilecek kalifiye bireylerin varlığının son derece etkili olduğu söylenebilir. En uygun bireylerin fark edilerek en yüksek verimi sağlayabilecekleri pozisyonlarda görevlendirilmeleri, firmaların özümseme kapasiteleri açısından hayati önem taşır. Bu kalifiye bireylerin toplamı, örgütün toplamını da kalitatif olarak dönüştüren unsurlardandır. Bu toplam açısından ise, Ar-Ge faaliyetlerinin niteliği, piyasa içinde iletişim, örgüt içi iletişim, örgütün hali hazırda var olan bilgi havuzunun derinliği, bilgilerin saklanabilirliği ve bilgilerin kullanım süreçlerinin sağlıklı işleyişi, bilimsel kurumlarla olan ilişkilerin niteliği (üniversite vb.) gibi etmenler özümseme kapasitesinin yüksekliğini belirleyen unsurlar olarak ortaya çıkmaktadır. Bu toplamı yaratan unsur örgütün piyasa varlığının boyutu ve süresi olduğu kadar, üyelerinin kalifikasyonu olarak da ele alınabilir (Demirer ve Nartgün, 2020).

3.5 Girişimsel Yönelim ve Özümseme Kapasitesi İlişkisi

Girişimsel yönelim ve özümseme kapasitesine dair ilişkinin firma performansı açısından irdelenmesi, kavramlara dair perspektifi genişletmek için yararlı olacaktır. Girişimsel yönelimin yenilikçilik, risk almak, proaktiflik, rekabetçi agresiflik ve özerklik boyutları bulunmaktadır. Özümseme kapasitesinin değişim, gelişim için

organizasyonda yürütülen stratejik bir süreç olduğu söylenebilir. Girişimsel yönelimin firma performansı ile kurduğu ilişkiye paralel olarak özümseme kapasitesinin de girişimsel yönelimle ilişkisini ele almak mümkündür. Her iki sürecin de benzerlikleri, temas halinde bulunduğu alt süreçler mevcuttur. Örneğin bilgi edinme, analiz etme ve Ar-Ge yollarıyla organizasyonu geliştirmeye yönelik atılan adımlar girişimsel yönelimin boyutları arasında sayılan yenilikçi ve proaktif davranış biçimlerinin devrede olmasını gerektirmektedir. Diğer yandan, girişimsel yönelime sahip firmalar öğrenmeye önem vermektedirler ve bu sebeple örgüt içi ortam esnektir. Çalışanların fikir üretmesi ve paylaşması teşvik edilir, hata payı göze alınır, sınırlılıklar azdır. Bu da çalışanlar arasında ortak bir dil oluşturmayı ve etkin etkileşimi sağlamaktadır (Javalgi et al., 2014: 1198).

Ibarra-Cisneros ve Hernandez-Perlines (2020), Meksika'da imalat sektöründe faaliyet gösteren küçük ve orta ölçekli işletmeler özelinde bölgesel bir analizi hedefleyen çalışmalarında, kavramsal çerçeveleri detaylıca betimledikten sonra öne sürdükleri iki temel hipotez üzerinden asıl olarak firmaların performanslarında girişimsel yönelimin etkisini ölçmeyi, ama aynı zamanda da özümseme kapasitesinin bu ilişkideki rolünü ortaya koymayı amaçlamışlardır. Dolayısıyla söz konusu iki başlangıç hipotezi girişimsel yönelimin firma performansını olumlu etkilediği ve özümseme kapasitesinin de girişimsel yönelim ve firma performansı arasındaki ilişkiyi yönettiği üzerinedir. Araştırma sonuçları her iki hipotezi de doğrulamakla birlikte, her ne kadar belirli bir bölgede faaliyet gösteren imalat sektöründen firmalar (bu firmaların çalışanlarına uygulanan anketler üzerinden) ele alınsa bile söz konusu alt sektörlerin ulusal düzeyde benzer tipolojide olduğundan hareketle ulusal düzeyde bir çıkarım yapılabileceğini de ortaya koyarak imalat sektöründeki KOBİ'lerin rekabet karşısında özümseme kapasiteleriyle farklı stratejiler geliştirebildikleri ve değişiklikler karşısında proaktif stratejilere başvurmaya karar verdiklerinin çıkarılabilmesine olanak sağlamaktadır (Ibarra-Ciseros and Hernandez-Perlines, 2020).

Bu çerçevede girişimsel yönelim ve özümseme kapasitesi arasında doğrusal bir ilişki olduğu, dahası bu ilişkinin karşılıklı doğrudan etkileri olan diyalektik bir çerçevede olduğu söylenebilir. Benzer şekilde Ibarra-Cisneros ve arkadaşları (2022) ülke sınırında faaliyet gösteren otellerdeki girişimsel yönelim, sosyal sorumluluk ve

firma performansı ilişkisine odaklanan çalışmalarında girişimsel yönelimin firma performansıyla olumlu ilişkisini ortaya koymuşlardır. Özümseme kapasitesinin bu ilişkiyi düzenleyici rolü de denkleme dahil edildiğinde yine benzer bir sonuca ulaşılmaktadır. Firmaların girişimsel yönelimleri firma performansını olumlu etkilemekle birlikte; özümseme kapasiteleri, girişimsel yönelimi de belirlemekte ve bu döngü olumlu yönde ve doğrusal olarak ilerlediği sürece özümseme kapasitelerini de arttırmaktadır (Ibarra-Cisneros et al., 2022). Bu doğrultuda aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur.

H2: Girişimsel yönelim ve özümseme kapasitesi arasında pozitif bir ilişki vardır.

3.6 Özümseme Kapasitesi ve Firma Performansı İlişkisi

Firma performansının ölçümü çeşitli araştırmacılar tarafında pek çok farklı kriterde ele alınmaktadır. Performansın üstünde uzlaşılan temel ve kapsayıcı ölçütü en geniş haliyle örgütün elinde bulunan kaynakları verimli bir şekilde kullanarak amaçlarına ne ölçüde ulaştığı olarak ifade edilebilir. Bütün örgüt biçimlerini hatta bütün şirketleri kapsayacak tek bir performans ölçüm mekanizması ortaya koymak oldukça zordur ve bu sebeple firma performansının ölçümü için üstünde uzlaşılmış genel bir formül bulunmamaktadır. Gerek objektif gerekse subjektif ölçütler firma performansının ölçümünde araştırmanın nitelik ve derinliğine bağlı olarak kullanılır. Objektif ölçütler verilere dayalı olarak örgüte ait kayıtlardan elde edilir ve bu ölçütler algı veya izlenim içermez. Subjektif ölçütler ise örgütün parçası olan bireylerin görüş, izlenim ve bilgilerine dayanır (Cohen and Levinthal, 1990). Yüksek özümseme kapasitesine sahip firmalar çevresel değişimler, fırsatlar ve risklere göre yapılarında ve çıktılarında iyileştirmeler yapabilirler. Bu durum içselleştirilmiş yeni bilgi sayesinde, fırsatlardan en iyi şekilde yararlanmayı, riskler karşısında hazırlıklı olmayı ve değişimlere hızla cevap verebilmeyi mümkün kılar. Dolayısıyla yüksek özümseme kapasitesine sahip firmaların, rakiplerinden daha iyi konumda bulunması ve önemli örgütsel başarılar elde etmesi mümkündür (Cho et al., 2023).

Firma performansını ölçmede kullanılan veriler ve ölçütler salt olarak firmanın ticari başarısına ve finansal gücüne odaklanmayabilir. Günümüzde firmaların

performanslarını ölçerken, finansal gücün ötesinde pazardaki büyüme, çalışanların yetkinlikleri, müşteri memnuniyeti ve yenilikçilik gibi unsurlar da birçok araştırmacı tarafından göz önünde bulundurulmaktadır. Firma performansı ölçütleri, finansal ve finansal olmayan, objektif ve subjektif olarak ayrılmanın yanı sıra, içsel ve dışsal olarak da gruplanabilir. İçsel ölçütler, örgütün kendi bünyesindeki pay sahiplerine ilişkin veriler olarak ifade edilebilirken, dışsal olan ise bütün çevresel faktörleri kapsar. Bunlar müşteriler, ilişkili firmalar, piyasa, rekabet gibi unsurlardır (Lyu et al., 2022).

Firma performansının ölçütlerinden biri olan gelişme ve yenilik, aynı zamanda firma performansı spektrumunun bütün öğeleri ile karşılıklı bir etkileşim içindedir. Teknoloji transferinin ve Ar-Ge faaliyetlerinin firmaların rekabet gücünü doğrudan etkilediği ve firmalar arasındaki rekabetin bu alanda oldukça kızıştığı günümüzde, özümseme kapasitesi doğrudan firmaların performansını belirlemede önemli bir etken olarak görülebilir. Özümseme kapasitesinin yüksek olması, firmanın yeni bilgi akışının sağlıklı biçimde sürdüğü ortamda firma performansı üstünde doğrudan etkili hale gelecektir. Bunun için Ar-Ge faaliyetlerine ayrılan kaynak ve bu faaliyetlerin sonuca ulaşma hızı ile firma performanslarındaki yükselişin kıyaslanması yeterli olacaktır (Boateng et al, 2022).

Pazar belirsizliğinin yüksek ve teknolojik değişimlerin çok hızlı geliştiği günümüzde, firmanın etkileşim içinde olduğu her alana dair bilgi edinmenin firma performansı üstündeki etkisi kaçınılmazdır. Firmanın bu bilgiyi edinmesinde bu bilgiyi ticari kazanca çevirmesine kadar geçen sürecin tamamı özümseme kapasitesinin alanına girer. Özümseme kapasitesinin firmanın finansal olmayan kaynaklarını yükseltmekte ve bu kaynakların yükselişinden finansal kazanca çevrilebilecek nitelikler elde etmesinde etkili olduğu rahatlıkla öne sürülebilir. Örgütün dışarıdan elde edilen bilgiyi veya kendi içsel süreçlerinde ortaya çıkardığı bilgiyi özümseyebilmesi, örgütün hem bugünün zeminini tanımasına hem de geleceğe dair tahminler yürüterek daha somut planlar geliştirerek firma performansını artırmasına yarayacaktır (Cohen and Levinthal, 1990).

Teknoloji transferindeki etkinliğin firma performansına doğrudan etki ettiği düşünülürse, teknoloji transferi sürecinin niteliğini belirleyen unsurlardan biri olan

özümseme kapasitesinin firma performansı üstündeki etkisi de tartışılmaz hale gelecektir. Firma performansının arttığı oranda ise, istisnai durumlar hariç, örgütün kazancının artması, örgütün kendi özümseme kapasitesini geliştirme olanaklarını yükseltecektir. Özümseme kapasitesinin firma performansına etkisini irdelemek için ele alınması gereken en temel göstergeler, yenilik ve inovasyonların firma performansına etkisini, çevresel etmenlerden ayırarak irdelemektir (Chung et al., 2022).

Yüksek bir firma performansı yakalamak hedefinin üstünde özümseme kapasitesinin yüksekliği ve etkin kullanımı çok büyük bir etmen olarak ortaya çıkmaktadır. Firma performansını en büyük ölçüde yükseltebilen örgütler, teknoloji transferini kendi inovatif gücü ile birleştirerek sürekli gelişen bir bilgi üretimi döngüsü yakalayan ve bu üretimi değerlendirebilen örgütlerdir. Özümseme kapasitesinin yetersizliği ise, tek başına belirleyici olmasa da firma performansı üstünde negatif bir etki yaratacak, en azından firmanın potansiyel performans hedefinin altında kalmasına yol açacaktır (Dada and Fogg, 2014). Bu doğrultuda aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir.

H3: Özümseme kapasitesi ve firma performansı arasında pozitif bir ilişki vardır.

4. GİRİŞİMSEL YÖNELİM, ÖZÜMSEME KAPASİTESİ VE FİRMA PERFORMANSI İLİŞKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

4.1 Araştırmanın Amacı

Küreselleşmenin ve rekabetin hızla arttığı günümüzde teknolojinin sürekli olarak kendini yenilemesi ve bilginin değerinin giderek artması, firmaların girişimsel yönelim ve özümseme kapasitelerini rakiplerinden daha üstün kılabilmek ve varlıklarını devam ettirebilmek için vazgeçilmez bir aktör haline getirmektedir. Literatüre bakıldığında yapılan çalışmalarda girişimsel yönelim ve firma performansının birbirleri üzerinde olumlu etkileri olduğu görülmektedir. Diğer taraftan, özümseme kapasitesinin yine aynı şekilde firma performansı üzerinde olumlu etkiler sağladığına dair çalışmalar da bulunmaktadır. Girişimsel yönelimi yüksek firmaların yüksek özümseme kapasitesine sahip olacağı, özümseme kapasitesi sayesinde firmanın başarısının artacağı ortadadır. Bu çalışmanın amacı, girişimsel yönelim, özümseme kapasitesi ve firma performansı arasındaki ilişkiyi araştırmaktır.

4.2 Araştıranın Kapsamı ve Kısıtları

Girişimsel yönelim, özümseme kapasitesi ve firma performansı ilişkisinin incelendiği bu araştırmanın bazı kısıtları mevcuttur. Araştırma, Türkiye sanayisinin yoğunlaşmış olduğu Kocaeli'nde faaliyette bulunan imalat sanayi üzerine yapılmıştır. Belirli bir bölgede araştırma yapıldığı için, farklı bölgelerde yapıldığında farklı sonuçlar ortaya çıkabilir. Örneklemin boyutu genişletilirse ortaya çıkan sonuçlar daha kapsamlı ve doğru olabilir. Toplanan verilerin analizlerinde ve değerlendirilmesinde sektörel bazda ayrım yapılmadığı için elde edilen bulgular sektörler bazında incelendiğinde farklılık gösterebilir.

4.3 Araştırmanın Yöntemi

Çalışmada veri toplanmasında anket yöntemi kullanılmıştır. Anketin hazırlanmasında kullanılan ölçekler, geçmiş çalışmalardan uyarlanmıştır. Girişimsel yönelim ölçeği Hughes ve Morgan (2007) tarafından yapılan çalışmadan uyarlanmıştır ve 21 ifadeden oluşmaktadır. Özümseme kapasitesini ölçmek üzere kullanılan ölçek Camisón ve Forés'in (2010) çalışmasından uyarlanmıştır. Ölçekte 19 adet ifade mevcuttur. Son olarak firma performansı ölçeğinde 16 soru bulunmaktadır ve Ellinger ve arkadaşlarının (2002) çalışmasından uyarlanmıştır. Değişkenlerin ölçümünde 5'li Likert ölçeği kullanılmıştır (Girişimsel yönelim ve firma performansı için "1. Kesinlikle Katılmıyorum, …… 5. Kesinlikle Katılıyorum"; Özümseme kapasitesi için "1. Rakiplerden Çok Kötü, …. 5. Rakiplerden Çok Üstün"). Elde edilen veriler, SPSS ve AMOS gibi istatistiksel paket programlarıyla analiz edilmiştir.

Anketin oluşturulmasında kullanılan ölçeklerin orijinal dili İngilizcedir. İlgili ölçekler yazarlar tarafından Türkçeye çevrilmiştir. Bu kapsamda, anlam açısından bir farklılık olmaması amacıyla paralel çeviri metodu takip edilmiştir. İlk olarak ölçekler orijinal dili olan İngilizceden Türkçeye çevrilmiş, ardından Türkçe hali tekrar İngilizceye çevrilmiştir. İlk hali ve son hali karşılaştırılmış ve gerekli düzenlemeler yapılmıştır.

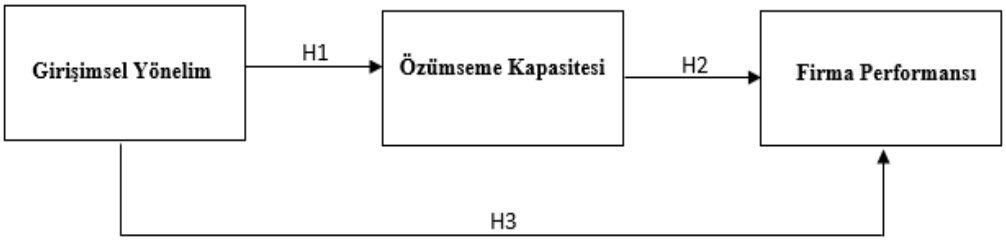
Araştırma hipotezlerini test etmek için veri toplamak üzere, Kocaeli'nde bulunan firmaların orta ve üst düzey yönetici pozisyonunda çalışan 300 kişiyle iletişime geçilmiştir. İletişime geçilen yöneticilerden 234'ü araştırmaya katılmayı kabul etmiştir. Bu doğrultuda katılımı kabul eden kişilere, yüz yüze anket yöntemiyle anket uygulanmış, 204 kişiden anketler doldurulmuş olarak geri toplanmıştır. Bu anketler değerlendirildiğinde, 6 tane ankette eksik cevaplanmış sorular olduğu görülmüş ve bu sebeple araştırma için uygun olmadıkları belirlenmiştir. Bu doğrultuda, anket toplanan 198 orta ve üst düzey yönetici bu araştırmanın örneklemidir.

Girişimsel yönelim ve özümseme kapasitesinin firma performansı üzerindeki etkisini araştırmak amacıyla yapılan literatür çalışması üzerinden kurulan hipotezler aşağıda verilmiştir ve araştırma modeli Şekil 4.1'de gösterilmektedir.

H1: Girişimsel yönelim ve firma performansı arasında pozitif bir ilişki vardır

H2: Girişimsel yönelim ve özümseme kapasitesi arasında pozitif bir ilişki vardır

H3: Özümseme kapasitesi ile firma performansı arasında pozitif bir ilişki vardır.



Şekil 4.1. Araştırma Modeli

4.4 Araştırmanın Bulguları ve Değerlendirilmesi

Öncelikle firmalar ve ankete katılımcıları ile ilgili genel bilgiler değerlendirilmiştir. Bu bilgiler demografik özellikler başlığında tablo şeklinde gösterilmiştir. Ardından faktör analizi ile, ölçeklerin geçerlilik ve güvenirliği irdelenmiştir. Araştırma modelindeki değişkenler arasındaki ilişkiyi incelemek maksadıyla oluşturulan faktörlerle korelasyon analizi yapılmıştır. Son olarak regresyon analizi ile araştırma hipotezlerinin desteklenip desteklenmediğini test edilmiştir.

4.4.1 Demografik Özellikler

Tablo 4.1'de gösterildiği gibi ankete katılanların %70'i erkeklerden, %30'u ise kadınlardan oluşmaktadır. Araştırma kapsamında anketleri dolduran kişilerin büyük çoğunluğu erkeklerden oluşmuştur. Ankete katılan kişilerin yarısından çoğu (%66'sı) 26-37 yaşları arasındadır. 25 yaş ve altında %6, ve 50 yaş ve üzerinde %3 ile en düşük katılımcı oranları vardır. Araştırmaya katılan kişilerin büyük çoğunluğunun (%57) lisans mezunları olduğu görülmektedir. Sonraki en büyük oran %33 ile Yüksek Lisans-Doktora mezunu kişilerin oranı olmuştur. Araştırmaya katılan kişilerin oldukça eğitimli ve alanlarında yetkin kişiler oldukları sonucuna varılabilir. Ankete katılan kişilerin %13'ünün üretim/planlama, %11'inin Ar-Ge, %9'unun tedarik-satın alma, %26'sının pazarlama-satış ve %41'inin diğer pozisyonlarda yönetici olduğu görülmektedir. Ankete katılan kişilerin istatiksel bilgileri Tablo 4.1 yer almaktadır.

Tablo 4.1: Demografik Özellikler Tablosu

		Frekans	**Yüzde (%)**
Cinsiyet	Erkek	139	70,0
	Kadın	59	30,0
	Toplam	**198**	**100,0**
Yaş	25 ve altı	11	6,0
	26-31	68	34,0
	32-37	64	32,0
	38-43	33	17,0
	44-49	16	8,0
	50 ve üzeri	6	3,0
	Toplam	**198**	**100,0**
Eğitim	Lise-Meslek Lisesi	2	1,0
	Ön Lisans	17	9,0
	Lisans	114	57,0
	Yüksek Lisans-Doktora	65	33,0
	Toplam	**198**	**100,0**
Departman	Üretim/Planlama	25	13,0
	Ar-Ge	22	11,0
	Pazarlama/Satış	52	26,0
	Tedarik/Satınalma	18	9,0
	Diğer	81	41,0
	Toplam	**198**	**100,0**

Tablo 4.2'de firmaların özellikleri verilmektedir. Anket toplanan firmaların %53'ünün çalışan sayısı 500'ün üzerindedir. 1-49 arası çalışanı olan firmaların oranı %15, 100-249 arası çalışanı olan firmaların oranı ise %16'dır. Firmaların %64'ü metal ve benzeri işlerde faaliyette bulunmaktadır. Otomotiv sektöründe faaliyette bulunan firmaların oranı %12, bilişim sektöründe faaliyette bulunan firmaların oranı %8, makine sektöründe faaliyette bulunan firmaların oranı %5 kimya sektöründe faaliyette bulunan firmaların oranı %4 elektrik-elektronik sektöründe faaliyette bulunan firmaların oranı ise %4'dür.

Tablo 4.2: Firmaların Çalışan Sayısı ve Sektörel Dağılımı

		Frekans	**Yüzde (%)**
Çalışan sayısı	1-49	30	15,0
	50-99	14	7,0
	100-249	32	16,0
	250-499	17	9,0
	500 ve üzeri	105	53,0
	Toplam	**198**	**100,0**
Sektör	Otomotiv	23	12,0
	Bilişim/Yazılım	15	8,0
	Makine	11	5,0
	Kimya	14	7,0
	Elektrik/Elektronik	9	4,0
	Diğer (Metal vb.)	126	64,0
	Toplam	**198**	**100,0**

4.4.2 Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizi

Yapılan araştırmadan elde edilen sonuçların genellenebilir ve tutarlı kabul edilebilmesi için kavramları ölçmek amacıyla kullanılan ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirlik analizlerinin yapılması gerekmektedir. Hipotezleri test etmeden önce ölçüm geçerliliği ve güvenilirliği test edilmiştir. Bu bağlamda ilk olarak AMOS programı kullanılarak doğrulayıcı faktör analizi (DFA) uygulanmıştır. Faktör analizi, yapılan araştırma kapsamında fazla olan değişkenin daha az değişkenle ifade edilişidir. Faktör analizi yapılarak, araştırma için uygulanan anket sorularının birbirleriyle olan ilişkilerine göre nasıl gruplandırıldığı ortaya çıkartılmaktadır. Böylece araştırmada hangi soruların hangi değişkenleri açıkladığı belirlenmektedir. DFA yaparken, faktör yükleri incelenmiş ve faktör yükü 0,50'den daha düşük olan ifadeler analiz dışı bırakılmıştır. Bu doğrultuda girişimsel yönelim değişkenine ilişkin ifadelerden bir (1) soru, özümseme kapasitesi değişkenine ilişkin ifadelerden

bir (1) soru ve firma performansı değişkenine ilişkin ifadelerden yedi (7) soru olmak üzere toplam dokuz soru analize dahil edilmemiştir.

Modelin uygun olup olmadığını test edebilmek için incelenmesi gereken bir diğer işlem ise ikincil uyum indekslerine bakmaktır. Bu incelemeye göre de ölçüm modeliyle data setinin aralarında son derece uygun bir uyum vardır. Karşılaştırmalı uyum indeksi (CFI) değeri 0,88 seviyelerindedir ve kabul edilebilir uyum aralığındadır. Artımsal uyum indeksi (IFI) değeri 0,882 seviyelerindedir ve kabul edilebilir uyum aralığındadır. Tucker Lewis indeksi (TLI) değeri 0,869 seviyelerindedir ve kabul edilebilir uyum aralığındadır. Yaklaşık hataların ortalama karekökü (RMSEA) değeri 0,061 seviyelerindedir ve kabul edilebilir uyum aralığındadır (Byrne, 2011). DFA sonucuna göre uyum iyiliği indeksleri iyi bir uyumu işaret etmektedir (χ 2 /df =1.741, CFI:0.88, IFI:0.882, TLI:0.869, RMSEA:0.061) ve faktör yükleri Tablo 4.3'de gösterilmiştir.

Tablo 4.3: DFA Sonuçları

Değişken		**İfade**	**Faktör yükü**
Girişimsel Yönelim	**Risk alma**	GY2	0,684
		GY3	0,854
		GY4	0,632
	Yenilikçilik	GY8	0,795
		GY7	0,794
	Yenilikçilik	GY6	0,845
		GY5	0,816
	Proaktiflik	GY12	0,809
		GY11	0,788
		GY10	0,721
		GY9	0,732
	Rekabetçi agresiflik	GY15	0,752
		GY14	0,641
		GY13	0,849
	Özerklik	GY21	0,550
		GY20	0,697
		GY19	0,762
		GY18	0,821
		GY17	0,666
		GY16	0,723

Tablo 4.3 Devamı

Özümseme Kapasitesi	**Elde etme**	ÖK1	0,556
		ÖK2	0,694
		ÖK3	0,809
		ÖK4	0,864
	Asimile etme	ÖK5	0,809
		ÖK6	0,729
		ÖK7	0,788
		ÖK8	0,730
		ÖK9	0,648
		ÖK10	0,605
	Dönüştürme	ÖK11	0,786
		ÖK12	0,819
		ÖK14	0,682
		ÖK15	0,788
	Kullanma	ÖK16	0,783
		ÖK17	0,822
		ÖK18	0,789
		ÖK19	0,740
Firma performansı		FP16	0,642
		FP13	0,783
		FP12	0,811
		FP11	0,751
		FP10	0,636
		FP7	0,801
		FP6	0,871
		FP5	0,854
		FP1	0,719
$\chi 2$ /df =1.741, CFI:0.880, IFI:0.882, TLI:0.869, RMSEA:0.061			

Faktör analizinin ardından değişkenlerin ortalama ve standart sapmaları hesaplanmış, korelasyon analizi yapılmıştır. Korelasyon analizine göre değişkenler arası istatistiki olarak anlamlı ilişkiler olduğu görülmüştür. Sonrasında, ortalama açıklanan varyans (AVE) ve birleşik güvenilirlik (CR) değerleri hesaplanmıştır. Tüm değişkenler için AVE değerlerinin 0,50'nin ve CR değerlerinin 0,70'in üzerinde olduğu bulunmuş, böylece ölçüm geçerliliğinin mevcut olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Fornell and Larcker, 1981). Ölçüm güvenilirliğini incelemek üzere ise Cronbach Alfa değerleri hesaplanmıştır. Sonuçlar tüm değişkenlerin Cronbach Alfa

değerlerinin 0,70'in üzerinde olduğunu göstermekte, bu durum ise ölçüm güvenilirliğinin olduğuna işaret etmektedir (Nunnally, 1978). İlgili sonuçlar Tablo 4.4'de bulunmaktadır.

DFA'nın ardından, yakınsama geçerliliğini incelemek üzere faktörlerin ortalama açıklanan varyans (AVE) değerleri ve birleşik güvenilirlik (CR) değerleri hesaplanmıştır. Fornell ve Larcker (1981); yakınsama geçerliliği için AVE değerinin 0,50'den CR değerinin 0,70'ten büyük olması gerektiğini belirtmişlerdir. Hesaplanan AVE ve CR değerlerinin bu kriterleri sağlaması, yakınsama geçerliliğinin olduğunun göstergesidir. Ardından ayrışma geçerliliğinin değerlendirilmesi için Fornell ve Larcker'in (1981) önerdiği üzere AVE değerlerinin karekökü ile korelasyon katsayıları karşılaştırılmış ve AVE değerlerinin kareköklerinin ilgili sütun ve satırdaki korelasyon katsayılarından yüksek olduğu görülmüştür. Buna göre ayrışma geçerliliğinin mevcut olduğu sonucuna varılmıştır (Tablo 4.4).

Tablo 4.4: Korelasyon, Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi Sonuçları

	Ortalama	Std. Sapma	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Firma performansı	3,852	,72302	-									
2. Risk alma	3,552	,84188	0,523*	-								
3. Yenilikçilik	3,947	,80786	0,630*	0,753*	-							
4. Proaktiflik	3,790	,83065	0,626*	0,711*	0,854*	-						
5. Rekabetçi agresiflik	3,567	,87885	0,564*	0,451*	0,588*	0,730*	-					
6. Özerklik	3,658	,76896	0,469*	0,675*	0,691*	0,672*	0,438*	-				
7. Elde etme	3,711	,78738	0,563*	0,588*	0,685*	0,671*	0,395*	0,492*	-			
8. Asimile etme	3,665	,75904	0,647*	0,674*	0,758*	0,827*	0,559*	0,678*	0,878*	-		
9. Dönüştürme	3,713	,73715	0,631*	0,656*	0,669*	0,733*	0,454*	0,602*	0,827*	0,928*	-	
10. Kullanma	3,792	,75474	0,575*	0,608*	0,691*	0,816*	0,553*	0,586*	0,767*	0,896*	0,873*	-
Cronbach's Alpha			0,926	0,703	0,886	0,846	0,717	0,844	0,812	0,861	0,850	0,863
AVE			0,589	0,532	0,661	0,583	0,566	0,502	0,548	0,521	0,594	0,615
CR			0,927	0,770	0,886	0,848	0,794	0,856	0,825	0,866	0,853	0,864

*p < 0,01.

4.4.3 Hipotez Testleri

Bu çalışma kapsamında incelenen hipotezler AMOS istatistiksel paket programı ile test edilmiştir. Sonuçlar incelendiğinde, uyum iyiliği indekslerinin yeterli olduğu tespit edilmiştir (χ 2 /df =1,751, CFI:0,874, IFI:0,876, TLI:0,867, RMSEA:0,062) ve hipotezlere ilişkin sonuçlar Tablo 4.5'de raporlanmıştır.

Tablo 4.5: Hipotez Testi Sonuçları

Hipotez	**İlişki**	**Yol değeri**	**Sonuç**
H1	Girişimsel Yönelim → Özümseme Kapasitesi	0,853***	Desteklendi
H2	Girişimsel Yönelim → Firma Performansı	0,464**	Desteklendi
H3	Özümseme Kapasitesi → Firma Performansı	0,255*	Desteklendi
	X^2/df = 1,751, CPI:0,874, IFI:0,876 TLI:0,867, RMSEA: 0,062		

***p < 0,001; **p < 0,01; *p < 0,10

Tablo 4.5'de sunulan analiz sonuçları incelendiğinde, girişimsel yönelim ve özümseme kapasitesi arasındaki ilişkiye yönelik oluşturulan H1 hipotezi desteklenmektedir (β = 0,853, p < 0,001). Benzer şekilde H2 hipotezi kapsamında test edilen özümseme kapasitesi ile firma performansı arasındaki ilişkinin de istatistiki olarak anlamlı olduğu bulunmuş ve bu değişkenler arasında pozitif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir (β = 0,255, p < 0,10). Bu sebeple H2 hipotezi desteklenmektedir. Son olarak, girişimsel yönelim ve firma performansının pozitif olarak ilişkili oldukları belirlenmiş ve H3 hipotezinin de desteklendiği sonucuna varılmıştır (β = 0,464, p < 0,01).

4.4.4 Bulguların Değerlendirilmesi

Rekabetin piyasa koşullarında arttığı günümüz koşullarında firmaların performanslarını etkileyen pek çok unsur bulunmaktadır. Girişimsel yönelimin boyutları bu çerçevede performansa etki eden unsurları içerdiği için firmaların rakipleri karşısında aldıkları tutumla ilintilidir. Pazarda belirli bir hakimiyet kurabilmek, rekabet koşullarına uyum sağlayabilmek için firmalar yenilikçi olmalı,

risk alabilmeli, yaratıcılığa ve otonomiye alan açmalıdır. Dış ve iç kaynaklardan edindikleri ve sahip oldukları bilgi ve teknolojileri etkin şekilde kullanabilmelidir. Bu araştırmada girişimsel yönelim, özümseme kapasitesi ve firma performansı arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Bu doğrultuda Kocaeli'nde bulunan firmalardaki orta ve üst düzey yöneticilerden anket yöntemi ile veri toplanmış, bu veriler kullanılarak elde edilen sonuçlarla ilgili ilişkilere yönelik ampirik kanıtlar sunulmuştur. Böylece literatüre katkı sağlamak hedeflenmiştir.

Bu araştırmanın sonuçlarına göre girişimsel yönelim ve özümseme kapasitesinin pozitif ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuç geçmiş çalışmaların sonuçlarıyla uyumludur (Hernández-Perlines and Xu, 2018; Sugiyanto et al., 2019; Khan et al., 2020; Mao et al., 2021). Dolayısıyla bu çalışma mevcut literatürü genişletmektedir. Bununla birlikte özümseme kapasitesini artırmak isteyen firmaların, girişimsel yönelime sahip olmalarının önemli olduğu da görülmektedir. Yani dış çevredeki bilgiyi bir fırsat olarak kullanıp ondan firma amaçları doğrultusunda faydalanmak isteyen firmalar, riskten kaçmamalı, yeniliğe açık olmalı ve öncü olma konusunda istekli olmalıdır.

Araştırma sonucunda girişimsel yönelim ile özümseme kapasitesi arasında anlamlı bir ilişki olduğu bulunmuştur. Analiz sonuçlarına göre, girişimsel yönelim ve özümseme kapasitesinin karşılıklı olarak birbirleri üzerinde etkileri olduğunu söylemek mümkündür. Buradan yola çıkarak örneğin girişimsel yönelimin yenilikçilik boyutu ile özümseme kapasitesinin şirketin var olan bilgi ve yeteneklerini kullanmasının birbirleri ile bağlantılı olduğunu, otonomiye alan açan şirketlerin var olan bilgilerin ve yetkinliklerin önünü açtığı, bunun firmanın özümseme kapasitesi üzerinde olumlu etkiler sağladığı, yöneticilerin risk alabildiği öncü davrandığı firma içinde özerk olabildikleri koşullarda kendi yetkinliklerini ve birikimlerini arttırarak firmanın toplam bilgi edinim, uygulama ve analiz etme yeteneklerinin arttığını söylemek mümkün olabilir. Firma yöneticilerinin ve stratejilerini bilgi edinme, kullanma, yenilik geliştirme konularında teşvikler verme ve çalışanların yetkinleşmesi ve özerklik sağlanmasıyla firma performansının artmasını sağlayabilecekleri söylenebilir. Bütün bunlardan hareketle firma performansını arttırmak için özümseme kapasitesi ve girişimsel yönelimin karşılıklı olarak arttırılmasına yönelik adımlar atılması gerektiği düşünülebilir.

İkinci olarak, özümseme kapasitesi ve firma performansı arasındaki pozitif ilişki ampirik sonuçlarla doğrulanmıştır. Literatürde bu doğrudan ilişkiyi incelemek için yapılmış kısıtlı ampirik çalışma mevcuttur ve bu çalışmanın bulgusu geçmiş araştırmaların sonuçlarıyla benzerdir (Ma et al., 2021; Kostopoulos et al., 2011; Rehman et al., 2020). Bu sonuca göre, firmalar yeni bilgilere açık olma ve fırsat araştırma konularına büyük önem vermelidir. Bu doğrultuda çalışanlar teşvik edilmeli, bilgi edinme yolları artırılmalı ve kolaylaştırılmalıdır. Bununla birlikte, edinilen bilginin firma içinde doğru yönetilmesi sağlanmalıdır. Çalışanlar bu konuda bilinçlendirilmeli, edinilen bilginin mevcut bilgiye entegre edilmesi sağlanmalıdır. Dış çevreden elde edilen bilginin en doğru şekilde kullanılması ve firma için fayda ortaya konması amacıyla örgüt içi iletişim güçlendirilmeli ve pekiştirici politikalar izlenmelidir. Böylece bilgiden önemli düzeyde yararlanarak yüksek performansa erişmek mümkün olabilir.

Araştırmada girişimsel yönelim ve firma performansı arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu gösterilmiştir. Bu anlamda girişimsel yönelimin her bir boyutunun ayrı ayrı firmalar üzerinde etkisi olduğu, tek başına belirleyen bir etken olmasa bile bazen bir süreç, bazen bir kara bazen bir strateji üzerinden firma performansını etkilediği görülebilir. Yenilikçilik boyutunda kendini geliştiren ve çağa ayak uyduran firmaların hayatta kaldığını ve ilerlediğini, risk alabilen firmaların büyük atılımlar yapabildiğini, özerkliğe alan açan firmaların yeteneklerini daha etkin kullandığı, proaktif davranışın, rekabetçi agresiflik boyutu ile rakipler karşısında avantaj sağladığını bütün bu toplamın firma performansı üzerinde olumlu etkiler sağladığını söylemek mümkündür. Bunun için firma performansını arttırmak isteyen firmaların bu boyutlar çerçevesinde girişimsel yönelimlerini arttırmak için atacağı adımların olumlu etkiler yaratabileceğini söylemek mümkündür.

Son olarak, girişimsel yönelimin firma performansı ile pozitif ilişkili olduğu sonucuna varılmıştır. Literatürde girişimsel yönelimin firma performansı ile ilişkisini inceleyen çalışmalar incelendiğinde, girişimsel yönelim ile firma performansı arasındaki doğrudan ilişkiyi doğrulayan ampirik çalışmalar olduğu (Aliyu et al., 2015; Gupta and Batra, 2016), yani bu araştırmanın sonucunun literatürle genel olarak uyumlu olduğu görülmüştür. Ancak literatürde girişimsel yönelim ve performans arasında doğrudan bir ilişki olmadığını ortaya koyan araştırmalar da

mevcuttur (Walter et al., 2006). Bu sebeple bu çalışma, literatürdeki farklı sonuçlara ampirik kanıtlarla katkı sunmaktadır. Araştırma bulgumuza göre ortaya konan girişimsel yönelim ve firma performansı arasındaki pozitif ilişki, firmaların amaçlarına ulaşmak ve daha yüksek getiri elde etmek için cesur hareket etmeleri gerektiğini göstermektedir. Bu doğrultuda, firmaların mevcut sistemi devam ettiren bir politikadan ziyade her daim yeniliğe açık olmaları, fırsatlar söz konusu olduğunda hızlı bir şekilde kendi avantajlarına kullanmaları, gerektiğinde risk almaktan kaçınmamaları, rakiplerden önce öncü faaliyetlerde bulunma konusunda istekli olmaları ve yenilikçi girişimlerde bulunmaları önemlidir.

5. SONUÇ

Rekabetin günden güne daha acımasız bir hal aldığı günümüz dünyasında firmaların varlıklarını sürdürebilmeleri açısından performanslarını günden güne arttırmaları gerekmektedir. Bu zorunluluk; firmanın performansını direkt olarak etkileyecek olan unsurların ortaya çıkarılmasını, iyice anlaşılmasını, etkilerinin incelenmesini gerektirmektedir. Firma performansı üzerinde önemli derecede etkileri bulunan girişimsel yönelim ve özümseme kapasitesi çok sayıda araştırmalara konu olmuştur. Pazarda belirli bir hakimiyet kurabilmek, rekabet koşullarına uyum sağlayabilmek için firmalar yenilikçi olmalı, risk alabilmeli, rekabetçi agresif davranabilmeli, yaratıcılığa ve otonomiye önem vermelidir. Ayrıca, dış ve iç kaynaklardan edindikleri ve sahip oldukları bilgi ve teknolojileri de etkin şekilde kullanabilmelidir.

Araştırma sonucunda, girişimsel yönelim ile özümseme kapasitesi arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Bu çerçevede, girişimsel yönelimin yenilikçilik boyutu ile özümseme kapasitesinin şirketin var olan bilgi ve yeteneklerini kullanmasının birbirleri ile bağlantılı olduğu, otonomiye önem veren şirketlerin var olan bilgilerinin ve yetkinliklerinin önünü açtığı, bunun firmanın özümseme kapasitesi üzerinde olumlu etkiler sağladığı, yöneticilerin risk alabildiği, öncü davrandığı, firma içinde özerk olabildikleri koşullarda kendi yetkinliklerini ve birikimlerini arttırarak firmanın toplam bilgi edinim, uygulama ve analiz etme yeteneklerinin arttığını söylemek mümkündür.

Araştırma sonucunda, girişimsel yönelim ve firma performansı arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu bulunmuştur. Bu anlamda girişimsel yönelimin her bir boyutunun ayrı ayrı firmalar üzerinde etkisi olduğu, tek başına belirleyen bir etken olmasa bile bazen bir süreç, bazen bir karar, bazen bir strateji üzerinden firma performansını etkilediği görülmektedir. Yenilikçilik boyutunda kendini geliştiren ve çağa ayak uyduran firmaların hayatta kaldığını ve ilerlediğini, risk alabilen firmaların büyük atılımlar yapabildiğini, özerkliğe önem veren firmaların yeteneklerini daha etkin kullandığını, proaktif davranışın, rekabetçi agresiflik boyutu ile rakipler karşısında avantaj sağladığını ve bütün bu toplamın firma performansı üzerinde olumlu etkiler sağladığını söylemek mümkündür. Bunun için firma performansını

arttırmak isteyen firmaların bu boyutlar çerçevesinde girişimsel yönelimlerini arttırmak için atacağı adımların olumlu etkiler yaratabileceği söylenebilir.

Araştırma sonucunda, özümseme kapasitesi ile firma performansı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu bulunmuştur. Özümseme kapasitesinin firmalarım bilgi edinme, bilgiyi analiz etme ve kullanma durumlarını ortaya koyduğunu düşünerek bu süreçleri iyi yöneten firmaların performanslarının artabileceği söylenebilir. Bilgiyi edinmekte zorlanmayan, var olan bilgilerini piyasada kullanabilen, bilgi kaynaklarını arttıran ve edindiği bilgileri etkin kullanabilen firmaların performanslarının diğer firmalara göre daha yüksek olması beklenebilir.

Bu çalışmada her ampirik çalışmada olduğu gibi bazı kısıtlar mevcuttur. İlk olarak bu çalışma kapsamında analiz edilen veriler, sadece Kocaeli'nde bulunan firmalardaki orta ve üst düzey yöneticilerden elde edilmiştir. Coğrafi olarak ya da sektör olarak farklı alanlarda yapılacak çalışmalarda farklı sonuçlar elde edilmesi mümkündür. İkinci olarak ortak yöntem varyansı probleminin olma ihtimali mevcuttur. Çünkü bütün değişkenler tek bir anket formuyla toplanmıştır. Ancak bu kısıtlar gelecek çalışmalar için birer araştırma alanı olabilir. Bu doğrultuda gelecek çalışmalarda, farklı bölgelerde ve farklı sektörlerde benzer ilişkiler test edilebilir. Ayrıca boylamsal araştırma ile bu ilişkilerin test edilmesi de literatüre katkı sağlayabilir. Bununla birlikte gelecek çalışmalarda özümseme kapasitesinin, girişimsel yönelim ve firma performansı arasındaki ilişkide aracılık etkisinin olup olmadığı incelenebilir. Son olarak, girişimsel yönelimin haricindeki diğer stratejik yönelimler de bu modele dahil edilebilir.

KAYNAKLAR

Aliyu, M. S., Rogo, H. B. & Mahmood, R. (2015). Knowledge management, entrepreneurial orientation and firm performance: The role of organizational culture. *Asian Social Science, 11*(23), 140-152.

Al-Mamary, Y. H., Alwaheeb, M. A., Alshammari, N. G. M., Abdulrab, M., Balhareth, H. & Soltane, H. B. (2020). The effect of entrepreneurial orientation on financial and non-financial performance in Saudi SMES: A review. *Journal of Critical Reviews, 7*(14), 270-278.

Alpkan, L., Ergün, E., Bulut, Ç., & Yılmaz, C. (2005). Şirket girişimciliğinin şirket performansına etkileri. *Doğuş Üniversitesi Dergisi, 6*(2), 175-189.

Altuntas, G., & Donmez, D. (2010). Girişimcilik yönelimi ve örgütsel performans ilişkisi: Çanakkale bölgesinde faaliyet gösteren otel işletmelerinde bir araştırma. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, 39*(1), 50-74.

Anderson, B. S., Kreiser, P. M., Kuratko, D. F., Hornsby, J. S. & Eshima, Y. (2015). Reconceptualizing entrepreneurial orientation. *Strategic Management Journal, 36*(10), 1579-1596.

Ávila, M. M. (2022). Competitive advantage and knowledge absorptive capacity: The mediating role of innovative capability. *Journal of the Knowledge Economy, 13*(1), 185-210.

Boateng, H., Sigdel, S. S., Ofori, K. S., Agbemabiese, G. C. & Hinson, R. E. (2022). Assessing the roles of foreign knowledge acquisition and absorptive capacity in the relationship between market orientation, innovativeness and performance. *Management Research Review*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print.

Byrne, B. M. (2011). Structural equation modeling with AMOS Basic concepts, applications, and programming (Multivariate Applications Series). Routledge, New York.

Camisón, C. & Forés, B. (2010). Knowledge absorptive capacity: New insights for its conceptualization and measurement. *Journal of Business Research, 63*(7), 707-715.

Chen, J. X., Sharma, P., Zhan, W., & Liu, L. (2019). Demystifying the impact of CEO transformational leadership on firm performance: Interactive roles of exploratory innovation and environmental uncertainty. *Journal of Business Research, 96*, 85-96.

Cho, H. E., Jeong, I., Kim, E., & Cho, J. (2023). Achieving superior performance in international markets: the roles of organizational agility and absorptive capacity. *Journal of Business & Industrial Marketing, 38*(4), 736-750.

Cho, Y. H. & Lee, J.-H. (2018). Entrepreneurial orientation, entrepreneurial education and performance. *Asia Pacific Journal of Innovation and Entrepreneurship, 12*(2), 124-134.

Chung, D., Jung, H. & Lee, Y. (2022). Investigating the relationship of high-tech entrepreneurship and innovation efficacy: The moderating role of absorptive capacity. *Technovation, 111*, 102393.

Cohen, W. M. & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly, 35*(1),128-152.

Covin, J. G., & Slevin, D. P. (1989). Strategic management of small firms in hostile and benign environments. *Strategic Management Journal, 10*(1), 75-87.

Covin, J. G., & Slevin, D. P. (1991). A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice, 16*(1), 7-26.

Covin, J. G. & Wales, W. J. (2019). Crafting high-impact entrepreneurial orientation research: Some suggested guidelines. *Entrepreneurship Theory and Practice, 43*(1), 3-18.

Cui, L., Fan, D., Guo, F. & Fan, Y. (2018). Explicating the relationship of entrepreneurial orientation and firm performance: Underlying mechanisms in the context of an emerging market. *Industrial Marketing Management, 71*, 27-40.

Dada, O. L. & Fogg, H. (2014). Organizational learning, entrepreneurial orientation, and the role of university engagement in SMEs. *International Small Business Journal, 34*(1), 86-104.

Demirer, S., & Nartgün, Ş. S. (2020). Özümseme kapasitesi ölçeğinin geliştirilmesi. *MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi*, *9*(4), 2186-2204.

Dess, G. G., Pinkham, B. C., & Yang, H. (2011). Entrepreneurial orientation: Assessing the construct's validity and addressing some of its implications for research in the areas of family business and organizational learning. *Entrepreneurship Theory and Practice*, *35*(5), 1077-1090.

Efe, M. N. (2018). Girişimsel yönelimin firma performansına etkileri. *Iğdır Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (14), 498-516.

Ellinger, A. D., Ellinger, A. E., Yang, B. & Howton, S. W. (2002). The relationship between the learning organization concept and firms' financial performance: An empirical assessment. *Human Resource Development Quarterly, 13*(1), 5-22.

Engelen, A., Kube, H., Schmidt, S. & Flatten, T. C. (2014). Entrepreneurial orientation in turbulent environments: The moderating role of absorptive capacity. *Research Policy, 43*(8), 1353-1369.

Eren, S. S. (2012). Stratejik esneklik ve pazar dinamizminin girişimsel pazarlama odaklılığa etkisi. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi, 7*(2), 101-112.

Ferreras-Méndez, J. L., Olmos-Peñuela, J., Salas-Vallina, A. & Alegre, J. (2021). Entrepreneurial orientation and new product development performance in SMEs: The mediating role of business model innovation. *Technovation, 108*, 102325.

Ferrier, W. J., Fhionnlaoich, C. M., Smith, K. G., & Grimm, C. M. (2002). The impact of performance distress on aggressive competitive behavior: A reconciliation of conflicting views. *Managerial and Decision Economics, 23*(4-5), 301-316.

Fiş, A. M., & Wasti, S. A. (2009). Örgüt kültürü ve girişimcilik yönelimi ilişkisi. *METU Studies in Development (Muhan Soysal Special Issue), 35*, 127-164.

Flatten, T. C., Engelen, A., Zahra, S. A., & Brettel, M. (2011). A measure of absorptive capacity: Scale development and validation. *European Management Journal, 29*(2), 98-116.

Fornell, C. & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research, 18*(1), 39–51

Fosfuri A., & Tribó J. A., (2008), Exploring the antecedents of potential absorptive capacity and its impact on innovation performance. *Omega, 36*(2), 173-187.

Gupta, V. K. & Batra, S. (2016). Entrepreneurial orientation and firm performance in Indian SMEs: Universal and contingency perspectives. *International Small Business Journal, 34*(5), 660-682.

Hernández-Perlines, F. & Xu, W. (2018). Conditional mediation of absorptive capacity and environment in international entrepreneurial orientation of family businesses. *Frontiers in Psychology, 9*, 102.

Hughes, P., Hodgkinson, I. R., Hughes, M. & Arshad, D. (2018). Explaining the entrepreneurial orientation–performance relationship in emerging economies: The intermediate roles of absorptive capacity and improvisation. *Asia Pacific Journal of Management, 35*(4), 1025-1053.

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.

Ibarra-Cisneros, M. A. & Hernandez-Perlines, F. (2020). Entrepreneurial orientation, absorptive capacity and business performance in SMEs. *Measuring Business Excellence, 24*(4), 417-429.

Ibarra-Cisneros, M. A., Vela-Reyna, J. B., & Ríos-Nequis, E. I. (2022). The link between entrepreneurial orientation, total quality management and corporate social responsibility. *Tourism and Hospitality Management, 28*(2), 315-342.

Javalgi, R. G., Hall, K. D. & Cavusgil, S. T. (2014). Corporate entrepreneurship, customer-oriented selling, absorptive capacity, and international sales performance in the international B2B setting: Conceptual framework and research propositions. *International Business Review, 23*(6), 1193-1202.

Jiménez-Barrionuevo, M. M., García-Morales V. J., & Molina L. M. (2011). Validation of an instrument to measure absorptive capacity. *Technovation,* 31(5-6), 190-202.

Kale, E., Aknar, A. & Başar, Ö. (2019). Absorptive capacity and firm performance: The mediating role of strategic agility. *International Journal of Hospitality Management, 78*, 276-283.

Keskin, S. (2018). Girişimcilik ve İnovasyon Arasındaki İlişki. *Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 5*(13), 186-193.

Khan, S., Bhatti, S. H., Zaman, U. & Hussain, M. (2020). Breaking down the success barrier: The mediating role of absorptive capacity in linking entrepreneurial orientation to IT project success. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences, 14*(2), 529-550

Kostopoulos, K., Papalexandris, A., Papachroni, M. & Ioannou, G. (2011). Absorptive capacity, innovation, and financial performance. *Journal of Business Research, 64*(12), 1335-1343.

Köksal, A. (2008). Pazarlamada yenilik ve uygulama örnekleri. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

Lee, S. M. & Peterson, S. J. (2000). Culture, entrepreneurial orientation, and global competitiveness. *Journal of World Business, 35*(4), 401-416.

Li, Y. H., Huang, J. W. & Tsai, M. T. (2009). Entrepreneurial orientation and firm performance: The role of knowledge creation process. *Industrial Marketing Management, 38*(4), 440-449.

Lin, C., Madu, C. N., Kuei, C. H., & Lu, M. H. (2004). The relative efficiency of quality management practices: A comparison study on American-, Japanese-, and Taiwanese-owned firms in Taiwan. *International Journal of Quality & Reliability Management, 21*(5), 564-577.

Liu, C. L. (2012). An investigation of relationship learning in cross-border buyer–supplier relationships: The role of trust. *International Business Review, 21*(3), 311-327.

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*, 429-451.

Lyu, C., Peng, C., Yang, H., Li, H. & Gu, X. (2022). Social capital and innovation performance of digital firms: Serial mediation effect of cross-border knowledge search and absorptive capacity. *Journal of Innovation & Knowledge, 7*(2), 100187.

Ma, F., Khan, F., Khan, K. U. & XiangYun, S. (2021). Investigating the impact of information technology, absorptive capacity, and dynamic capabilities on firm performance: An empirical study. *SAGE Open, 11*(4), 21582440211061388.

Mao, H., Wang, Z. & Yi, L. (2021). Does entrepreneurial orientation lead to successful sustainable innovation? The evidence from Chinese environmentally friendly companies. *Sustainability, 13*(18), 10294.

Matusik S. F., & Heeley M. B., (2005), Absorptive capacity in the software industry: Identifying dimensions that affect knowledge and knowledge creation activities. *Journal of Management,* 31(4), 549–572.

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

Miroshnychenko, I., Strobl, A., Matzler, K. & De Massis, A. (2021). Absorptive capacity, strategic flexibility, and business model innovation: Empirical evidence from Italian SMEs. *Journal of Business Research, 130,* 670-682.

Mudjijah, S., Surachman, S., Wijayanti, R. & Andarwati, A. (2022). The effect of entrepreneurial orientation and talent management on business performance of the creative industries in Indonesia. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business, 9*(1), 105-119.

Murovec, N., & Prodan, I., (2009). Absorptive capacity, its determinants, and influence on innovation output: Cross-cultural validation of the structural model. *Technovation,* 29(12), 859-872.

Naqshbandi, M. M. & Jasimuddin, S. M. (2022). The linkage between open innovation, absorptive capacity and managerial ties: A cross-country perspective. *Journal of Innovation & Knowledge, 7*(2), 100167.

Neirotti, P., Pesce, D. & Battaglia, D. (2021). Algorithms for operational decision-making: An absorptive capacity perspective on the process of converting data into relevant knowledge. *Technological Forecasting and Social Change, 173*, 121088.

Nunnally, J. C. (1978). Psychometric Theory. New York: McGraw-Hill.

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.

Rehman, N., Razaq, S., Farooq, A., Zohaib, N. M. & Nazri, M. (2020). Information technology and firm performance: Mediation role of absorptive capacity and corporate entrepreneurship in manufacturing SMEs. *Technology Analysis & Strategic Management, 32*(9), 1049-1065.

Roberts, N., Galluch, P. S., Dinger, M. & Grover, V. (2012). Absorptive capacity and information systems research: Review, synthesis, and directions for future research. *MIS Quarterly, 36*(2), 625-648.

Roxas, B. & Chadee, D. (2013). Effects of formal institutions on the performance of the tourism sector in the Philippines: The mediating role of entrepreneurial orientation. *Tourism Management, 37*, 1-12.

Sciascia, S., D'oria, L., Bruni, M. & Larrañeta, B. (2014). Entrepreneurial Orientation in low-and medium-tech industries: The need for Absorptive Capacity to increase performance. *European Management Journal, 32*(5), 761-769.

Shan, P., Song, M. & Ju, X. (2016). Entrepreneurial orientation and performance: Is innovation speed a missing link? *Journal of Business Research, 69*(2), 683-690.

Stambaugh, J. E., Yu, A. & Dubinsky, A. J. (2011). Before the attack: A typology of strategies for competitive aggressiveness. *Journal of Management Policy and Practice, 12*(1), 49-63.

Suarez, F. F., & Utterback, J. M. (1995). Dominant designs and the survival of firms. *Strategic Management Journal*, *16*(6), 415-430.

Sugiyanto, L. B., Husin, Z. & Wahyudi, A. S. (2019). The mediated role of absorptive capacity in the relationship between technology, learning, entrepreneurial orientation and performance of hotel industry in Bali, Indonesia, *The International Journal of Business & Management, 7*(7), 336-346.

Urfa, A. M., & Arslantaş, C. C. (2022). Uluslararası girişimsel yönelim üzerine eleştirel bir literatür incelemesi. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, *22*(1), 181-208.

Wahyuni, N. M. & Sara, I. M. (2020). The effect of entrepreneurial orientation variables on business performance in the SME industry context. *Journal of Workplace Learning, 32*(1), 35-62.

Wales, W. J., Parida, V. & Patel, P. C. (2013). Too much of a good thing? Absorptive capacity, firm performance, and the moderating role of entrepreneurial orientation. *Strategic Management Journal*, *34*(5), 622-633.

Walter, A., Auer, M. & Ritter, T. (2006). The impact of network capabilities and entrepreneurial orientation on university spin-off performance. *Journal of Business Venturing, 21*(4), 541-567.

Wang, C. L. (2008). Entrepreneurial orientation, learning orientation, and firm performance. *Entrepreneurship Theory and Practice*, *32*(4), 635-657.

Yener, S., & Salur, S. (2017). Girişimciliğin belirleyeni olarak girişimsel özyeterlilik. *Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, *10*(2), 1337-1354.

Zahoor, N., Khan, H., Khan, Z. & Akhtar, P. (2022). Responsible innovation in emerging markets' SMEs: The role of alliance learning and absorptive capacity. *Asia Pacific Journal of Management*, 1-35.

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). Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension. *Academy of Management Review, 27*(2), 185-203.

ÖZGEÇMİŞ

Hacer Karakuş Lise öğrenimini Kadıköy Lisesi'nde tamamlamıştır. 2018 yılında Kocaeli Üniversitesi Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Bölümü'nden mezun olmuştur. 2019 yılında Atatürk Üniversitesi İş Sağlığı ve Güvenliği Bölümü'nden mezun olmuştur. 2019 yılında Gebze Teknik Üniversitesi Strateji Bilimi Bölümü'nde Yüksek Lisans eğitimine başlamıştır. Özel bir şirkette C sınıfı İş Sağlığı Güvenliği Uzmanı olarak çalışmaktadır.

EK 1: ANKET FORMU ÖRNEĞİ

Sayın İlgili,

Bu anket formu, Gebze Teknik Üniversitesi Strateji Bilimi bölümü tarafından yürütülen **"Girişimsel Yönelim, Özümseme Kapasitesi ve Firma Performansı İlişkisi"** konulu tez çalışması ile ilgilidir. Bu araştırma çalışması tamamen akademik bir çalışma olup, bilimsel bir amaca yönelik olarak kullanılacaktır. Gönderilecek cevaplarda katılımcılarla ilgili bilgiler kesinlikle gizli tutulacak olup, elde edilecek sonuçlar sadece akademik amaçlı kullanılacaktır. Bu çalışmadan elde edilen sonuçlarla yönetim ve organizasyon biliminin ilerlemesine ve Türk iş dünyasının gelişimine katkıda bulunmayı arzuluyoruz.

İlginiz için teşekkürlerimizi sunar, çalışmalarınızda başarılar dileriz.

© 2022 Prof. Dr. Salih Zeki İMAMOĞLU
Hacer KARAKUŞ
Gebze Teknik Üniversitesi, İşletme Fakültesi

İşletme Hakkında Genel Bilgiler:

Çalışan Sayısı: ☐ 1-49 ☐ 50-99 ☐ 100-249 ☐ 250-499 ☐ 500 ve üzeri

İşletmenin Kuruluş Yılı: ……

Firmanızın sektörü (İşkolu): ☐ Otomotiv ☐ Bilişim/Yazılım ☐ Makina ☐ Kimya ☐ Elektrik/Elektronik ☐ Diğer:…….

Formu Dolduran Hakkında Genel Bilgiler:

Yaşınız: ☐ 25 ve altı ☐ 26-31 ☐ 32-37 ☐ 38-43 ☐ 44-49 ☐ 50 ve üzeri

Cinsiyetiniz: ☐ Kadın ☐ Erkek

Eğitim Durumunuz (Mezun):

☐ Lise-Meslek Lisesi ☐ Ön Lisans ☐ Lisans ☐ Yüksek Lisans - Doktora

Çalıştığınız Departman:

☐ Üretim/Planlama ☐ Ar-Ge ☐ Pazarlama/Satış ☐ Tedarik/Satınalma

☐ Diğer:…….

Lütfen aşağıdaki ifadeleri dikkatlice okuyunuz ve (**1. Kesinlikle Katılmıyorum; 2. Katılmıyorum; 3. Kararsızım; 4. Kısmen Katılıyorum; 5. Kesinlikle Katılıyorum)** derecelendirmesine göre sizin için en geçerli cevabı işaretleyiniz.						
Girişimsel Yönelim						
1.	Firmamızda "risk alma" olumlu bir girişim ve davranış olarak görülür.	1	2	3	4	5
2.	Firmamızda çalışanlar hesaplanmış makul riskler taşıyan yeni fikirler üretmeleri için teşvik edilir.	1	2	3	4	5
3.	Firmamız yeni fırsatları keşfetme ve bu fırsatları uygulamaya dönüştürmeye önem verir.	1	2	3	4	5
4.	Yüksek belirsizlik ve risk içeren projelere/yatırımlara firmamız yöneticilerince çok değer verilir.	1	2	3	4	5
5.	Firmamızda aktif olarak iyileştirme ve yenilikler ortaya koyarız.	1	2	3	4	5
6.	Firmamız operasyon yöntemleri açısından yaratıcıdır.	1	2	3	4	5
7.	Firmamız işlerin yürütülmesinde sürekli olarak yeni yöntemler arayışındadır.	1	2	3	4	5
8.	Yeni ürün ve hizmet geliştirme konusuna firmamız çok önem verir.	1	2	3	4	5
9.	Firmamız her durumda ilk harekete geçen olmaya çalışır (yani; rakiplere karşı, projelerde, başkalarıyla çalışırken).	1	2	3	4	5
10.	Firmamız fırsatları belirlemede başarılıdır.	1	2	3	4	5
11.	Diğer firmaların sonradan karşılık verdiği eylemleri genellikle firmamız başlatır.	1	2	3	4	5
12.	Firmamız iddialı ve geniş kapsamlı stratejik hamleler yapmayı tercih eder.	1	2	3	4	5
13.	Firmamız oldukça rekabetçidir.	1	2	3	4	5
14.	Firmamız genellikle rekabet ederken agresif bir tutum sergiler.	1	2	3	4	5
15.	Firmamız rakiplerine karşı olabildiğince üstünlük sağlamaya çalışır.	1	2	3	4	5
16.	Müdahale olmaksızın, çalışanların düşünme ve hareket etmelerine izin verilir.	1	2	3	4	5
17.	Çalışanlar, işlerinin gerektirdiği ölçüde performans sergilerler ve işleri konusunda performans artırıcı yolları denerler.	1	2	3	4	5
18.	Çalışanlara kendi işlerini nasıl yapacakları konusunda karar verme özgürlüğü ve bağımsızlığı verilmiştir.	1	2	3	4	5

19. Firmamızda çalışanlara müdahale edilmeden iletişim kurma özgürlüğü tanınır.	1	2	3	4	5
20. Çalışanlar firmanın çıkarları lehine olacağını düşündükleri durumda, yalnız hareket etme otorite ve sorumluluğuna sahiptir.	1	2	3	4	5
21. Çalışanların her türlü önemli bilgiye erişimi vardır.	1	2	3	4	5

Özümseme Kapasitesi					
1. Mevcut ve potansiyel rakiplerle ilgili bilgiyi edinme ve muhafaza etme becerisi.	1	2	3	4	5
2. Üst yönetimin proaktif olarak dış çevredeki gelişmeleri ve fırsatları takip etme ve değerlendirme eğilimi.	1	2	3	4	5
3. Ar-Ge kuruluşları ile (üniversiteler, teknoloji merkezleri, bilimsel kuruluşlar) işbirliği yapmanın sıklığı ve önem derecesi.	1	2	3	4	5
4. Ar-Ge merkezleri, tedarikçiler ya da müşterilerden teknolojik yeteneklerin edinimine yönelik programlar geliştirmedeki etkinlik.	1	2	3	4	5
5. Yeni teknolojilerin ve yeniliklerin firma süreçlerine uyarlanma becerisi.	1	2	3	4	5
6. Çalışanların bilgi, deneyim ve yetkinliklerinin yeni bilginin firma süreçlerine göre uyarlanması ve yorumlanması için kullanımı becerisi.	1	2	3	4	5
7. Firmamızın sektöründeki başarılı deneyimlerden çıkarılan önemli bilgi ve teknolojilerin firmanın iç süreçlerine uyarlanmasından edinilen fayda.	1	2	3	4	5
8. Diğer firmalardan gelen bilgi ve teknolojileri anlamayı ve dikkatlice analiz etmeyi garantileyen bilgi yönetimi programları geliştirme becerisi.	1	2	3	4	5
9. Firma çalışanlarımızın bilimsel konferans ve kongrelerde çalışmalarını sunma, üniversitede ders verme ya da dışarıdan araştırma elemanı alma derecesi.	1	2	3	4	5
10. Firma çalışanlarımızın eğitim derslerine, fuarlara ve toplantılara katılma sıklığı.	1	2	3	4	5
11. Bilgi akışını ilerletmek, etkin bilgi paylaşımı sağlamak ve çalışanlar arasında iletişimi güçlendirmek amacıyla bilgi teknolojilerinden faydalanma yeteneği.	1	2	3	4	5
12. Firmamızın, özellikle temel teknolojilere ilişkin yenilik yeteneklerinin farkında olma yeteneği ve gerekli olmayan bilgiyi yok ederek yeni/alternatif bilgi arama yeteneği.	1	2	3	4	5
13. Firmamızın, çalışanları arasında bilimsel ve teknolojik bilginin paylaşılmasını engelleme derecesi.	1	2	3	4	5
14. Başkaları tarafından geliştirilen teknolojilerin firmamızın belirli ihtiyaçları için kullanılma becerisi.	1	2	3	4	5
15. Ar-Ge sürecinin her aşamasını ve mühendislik, üretim ve pazarlama faaliyetlerini koordine ve entegre edebilme becerisi.	1	2	3	4	5

16. Çevresel değişime uyum sağlayabilmek için firmamızın yeni bilgiyi kullanma ve yeni bilgiden faydalanma becerisi.	1	2	3	4	5
17. Firmamızın stratejilerine üstünlük sağlayan, teknolojik ve iş alanında edinilen bilgi ve tecrübenin uygulanma becerisi.	1	2	3	4	5
18. Teknolojik bilgiyi ürün ve süreç patentleri için kullanma becerisi.	1	2	3	4	5
19. Firmamızın rekabetçi baskılara ve talep gerekliliklerine yanıt verme becerisi.	1	2	3	4	5

Firma Performansı					
1. Yatırımlarımızın getirisi rakiplerimizden yüksektir.	1	2	3	4	5
2. Çalışan başına ortalama üretkenliğimiz rakiplerimizden yüksektir.	1	2	3	4	5
3. Ürünü/hizmeti üretip piyasaya verme süremiz rakiplerimizden yüksektir.	1	2	3	4	5
4. Müşteri şikâyetlerine cevap verme süremiz rakiplerimizden yüksektir.	1	2	3	4	5
5. Piyasa payımız rakiplerimizden yüksektir.	1	2	3	4	5
6. Satışlarımız rakiplerimizden yüksektir.	1	2	3	4	5
7. Kârlılığımız (yüzde olarak) rakiplerimizden yüksektir.	1	2	3	4	5
8. Satılan malın maliyeti rakiplerimizden düşüktür.	1	2	3	4	5
9. Çalışanlarımızın yeni beceri öğrenme sayısı rakiplerimizden yüksektir.	1	2	3	4	5
10. Öz sermaye getirisi rakiplerimizden yüksektir.	1	2	3	4	5
11. Büyüme oranımız rakiplerimizden yüksektir.	1	2	3	4	5
12. Faaliyet gelirlerimiz rakiplerimizden yüksektir.	1	2	3	4	5
13. Ciro Kârlılığı (Kâr/Toplam Satışlar) rakiplerimizden yüksektir.	1	2	3	4	5
14. Müşteri memnuniyeti rakiplerimizden yüksektir.	1	2	3	4	5
15. Müşteri şikayetlerine cevap verme süresi rakiplerimizden düşüktür.	1	2	3	4	5
16. Şirketimizin piyasa değeri rakiplerimizinkinden yüksektir.	1	2	3	4	5