

## Girişimsel Yönelimin Firma Performansına Etkileri<sup>1</sup>

MEHMET NACİ EFE<sup>2</sup>

**Öz:** Girişimsel yönelim yeni işlere girmeye öncülük eden ve yenilikçilik, risk alma, proaktif olmak üzere üç temel özelliği içeren firma düzeyinde bir olgudur. Girişimcilik alanında boyutları hakkında tartışmalar olsa da, girişimsel yönelim kavramı birçok araştırmacının ilgisini çekmiştir. Bu yüksek düzeydeki ilgi, girişimcilik faaliyetlerinin ekonomi üzerindeki etkilerinden kaynaklanır. Firmaların hayatta kalma ve performansları üzerinde girişimsel yönelimin önemi üzerinde duran birçok araştırma mevcuttur. Yapılan araştırmalardan elde edilen ampirik bulgular girişimsel yönelimin performans üzerindeki pozitif etkisinin zaman içerisinde arttığını göstermiştir. Bu çalışma, girişimsel yönelimin firma performansı üzerindeki etkilerini incelemeyi ve elde edilen ampirik bulguları tartışmaya açarak farklı bir bakış açısı getirmeyi amaçlamaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** Girişimcilik, Girişimsel Yönelim, Girişimcilik Teorileri, Firma Performansı

<sup>1</sup>Bu makale, yazarın 2015 yılında Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde hazırlamış olduğu "Girişimsel Yönelim, Entelektüel Sermaye ve Örgütsel Öğrenme Yeteneklerinin Firma Performansı Üzerine Etkileri" adlı doktora tezinden yola çıkılarak üretilmiştir.

<sup>2</sup> Dr. Öğr. Üyesi, Üsküdar Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Fakültesi, Sağlık Yönetimi. e-posta: mnaciefe@ekolgrup.com.tr

---

## Impact of Entrepreneurial Orientation on Company Performance

**Abstract:** The entrepreneurial orientation is a company-level phenomenon that leads getting to new jobs and includes three key features: innovation, risk taking and being proactive. Although there are discussions about the dimensions of entrepreneurship, the concept of entrepreneurial orientation has attracted the attention of many researchers. This high level of interest derives from the economic impact of entrepreneurial activities. There are many researches on the importance of entrepreneurial orientation on the survival and performance of companies. Empirical findings from the conducted researches indicated that the positive impact of the entrepreneurial orientation on performance has increased over time. This study aims to examine the effects of entrepreneurial orientation on firm performance and to discuss the empirical findings obtained and to develop a different perspective.

**Keywords:** Entrepreneurship, Entrepreneurial Orientation, Entrepreneurial Theories, Company Performance

## Giriş

Girişimsel yönelim yeni işlere girmeye öncülük eden ve yenilikçilik, risk alma, proaktif olmak üzere üç temel özelliği içeren firma düzeyinde bir olgudur. Girişimcilik, fırsatların araştırılması ve faydalanılması olarak tanımlanır. Girişimcilik; fırsatların belirlenmesi, ekonomik potansiyelinin değerlendirilmesi ve ekonomik değerinin araştırılmasını kapsayan bir süreçtir. Schumpeter, girişimciliğin yeni ürün veya süreçlerin oluşturulması ve yeni yöntemler ile kaynakların birleştirmesi ile ilgisi olduğunu vurgulamıştır (Walter vd., 2006).

Girişimcilik alanında, boyutları hakkında tartışmalar olsa da, girişimsel yönelim kavramı birçok araştırmacının ilgisini çekmektedir. Bu yüksek düzeydeki ilgi, girişimcilik faaliyetlerinin ekonomi üzerindeki etkilerinden kaynaklanır. Ekonomik etki, girişimciler tarafından yaratılan iş sayısı ile görülebilir. İstihdam yaratma ve bir ulusun ekonomik gücünü arttırmada girişimcilik önemlidir. Yeni girişimler yeni iş yaratılması, zenginlik, ve rekabet avantajı kolaylaştıran temel güç olarak hizmet vermektedir. Küresel ekonomik ortamda rekabet arttıkça, işletmelerde çalışanların girişimcilik becerilerini desteklemek, belirlemek ve geliştirmek; sanayileşmiş ve gelişen ülkeler için önemli bir husus haline gelmiştir.

Bu çalışmanın amacı, girişimsel yönelimin firma performansı üzerindeki etkilerini ortaya koymayı ve elde edilen ampirik bulguları tartışmaya açarak farklı bir bakış açısı getirmektir.

## Girişimsel Yönelim

Araştırmacılar, yıllardan beri yeni bir yatırımın ve girişimin başarılı olması için gerekli olan kritik özellikleri belirlemek amacıyla birçok yöntem kullanmaktadırlar. Başarılı bir girişimcilik ve iş oluşturma süreci için önemli olan özelliklerin

belirlenmesi amacıyla; başarı oranları değişiyor olmakla beraber yönelim, davranışsal, bilişsel ve yeterlilik-temelli yaklaşımlar geliştirilmiştir (Athayde, 2009; Gregoire vd., 2011; Haynie ve Shepherd, 2009; Izquierdo ve Deschoolmeester, 2008; Lyon, vd., 2000; Smith vd., 2009). Bu kavramlar içinde başarılı bir iş oluşturma süreci için gerekli olan kişisel yeteneklerin anlaşılmasında kritik olarak görülen ve ciddi şekilde desteklenen yaklaşım; girişimsel yönelimdir (Lyon vd., 2000).

Lumpkin ve Dess (1996), girişimsel yönelimi yeni bir teşebbüs veya yeni bir piyasaya girişi sağlayan süreçler, uygulamalar ve karar verme faaliyetleri olarak tanımlamışlardır. Buna ilaveten girişimsel yönelimin proaktiflik, yenilikçilik ve risk alma olmak üzere üç temel unsur üzerinde şekillendiğini belirtmişlerdir. Proaktiflik rekabet içinde, yeni ürünler ve hizmetler sunarak piyasada belirleyici olmak maksadıyla ileri görüşlü davranmak ve ilk hamle avantajını kollamak olarak tanımlanabilir (Lyon vd., 2000). Yenilikçilik yeni ürünler hizmetler ve teknolojik süreçler doğurabilecek yeni fikirler, deneyler, üretken süreçler ortaya koyma ve bunları destekleme eğilimidir. (Lumpkin ve Dess, 1996). Risk alma ise yüklü bir şekilde borçlanma, kaynakların büyük bir kısmını sonucu belirsiz projelere ayırma ve bilinmeyen piyasalara girme, yatırım yapma olarak tanımlanabilir (Lyon vd., 2000).

Girişimsel yönelim, örgütsel düzeyde bir kavram olarak ölçülmüştür. Örgütsel düzeyde, girişimsel yönelim; genel olarak kurum yöneticilerinin davranış ve uygulamalarının girişimsel yönetime bağlılıklarını ölçmede bir ölçüt olarak değerlendirilmesi yoluyla gerçekleştirilir. Rutin bir faaliyet olarak proaktif, yenilikçi ve risk alan davranışları artırmak maksadıyla zaman tanıyan, kaynak sağlayan, teşvikler veren örgütler, girişimsel yönetime sahip olarak değerlendirilir (Lumpkin ve Dess, 1996; Lyon vd., 2000).

## Girişimsel Yönelim Boyutları

Girişimsel Yönelimin boyutları araştırmacıların halen ilgisini çeken konulardan biridir. Yıllar boyunca, girişimsel yönelim birçok farklı yolla ve ölçütle kavramsallaştırılmıştır. Girişimsel yönelimin göstergesi olarak on bir tane stratejik karar alma ölçütü bulunmaktadır. Bu ölçütler; uyumluluk, risk alma analizi, ürün ve pazarlamada yenilikçilik gibi farklı konuları içermektedir (Lumpkin ve Dess, 1996). Proaktiflik, rasyonellik, kapsayıcılık, girişkenlik ve risk alma gibi özellikler, girişimsel yönelimin belirleyicileri olarak tanımlanmıştır. Benzer şekilde belirsizlik, risk eğilimi, koşulların değişimine uyum sağlayabilme ve bağımsızlık arayışında olma gibi özellikler de girişimsel yönelimin belirleyici faktörlerdir. Girişimcileri ayırtıran diğer özellikler ise genel olarak; başarıya duyulan ihtiyaç, kararlılık, özgüven, gönüllülük, oportünizm, belirsizliğe tahammül, önsezi ve karar verme kabiliyeti şeklinde tanımlanmıştır (Hitt vd., 2001; Lyon vd., 2000).

Bu ilk gayretlerin ardından, araştırmacılar girişimsel yönelimin en geniş şekilde kabul gören kapsam ve yapısını ortaya koymuşlardır (Kreiser vd, 2002; Wiklund ve Shepherd, 2005). Girişimsel yönelim en düzgün şekilde yenilikçilik, proaktiflik, risk alma boyutlarıyla ortaya konulabilir. Ayrıca, Lyon vd. (2000) tarafından gerçekleştirilen çalışma, girişimsel yönelim kavramını bu listeye rekabetçi agresiflik ve otonomi maddelerini de ekleyerek geliştirmiştir. Lumpkin ve Dess (1996) yenilikçi, üretken, keşfedici çabaları gerektiğince önemsemeyen arkaik liderlik modellerine ek olarak; kurumsal bürokrasinin de kurumsal yenilenme ve yeni piyasalara girişi engellediğini belirtmiştir. Lumpkin ve Dess'e (1996) göre girişimci davranışların sürekli olarak sağlanması için karar verici konumdaki liderler; çalışanlarda üretkenliği cesaretlendirmek üzere; bağımsız, özgür, maksat sahibi davranışları desteklemek ve fırsatları değerlendirmede özgürlük, esneklik tanımak duru-

mundadırlar. Netice itibarıyla otonomi de girişimsel yönelimin önemli bir bileşeni olarak kabul görmüştür. Lumpkin ve Dess (1996), tarafından yapılan katkılarının ötesinde rekabetçi agresiflik ve otonomi kavramlarının girişimsel yönelimin bileşenleri olduğu hususunda çok az çalışma yapılmıştır. Buna bağlı olarak günümüzde yapılan çalışmalar girişimsel yönelimi genel olarak proaktiflik, yenilikçilik ve risk alma olmak üzere üç boyutla değerlendirmektedir.

### **Yenilikçilik**

Yenilikçilik iç ve dış girişimciliği belirleyen ana etkenlerden biridir (Covin ve Miles, 1999). Yenilikçilik, yeni fikirler bulma, yeni fikirleri desteklemeye olan eğilim ve yeni ürünler, süreçler, teknolojiler geliştirmek üzere deneyler yapılması, üretken süreçler geliştirilmesine verilen destek olarak tanımlanabilir (We vd., 2008; Lumpkin ve Dess, 1996). Yenilikçi yönetim yalnızca yeni ürünler ortaya konulmasından ibaret değildir. Yenilikçilik yönelimi, kurumsal etkinliği ve üretimdeki verimliliği artırmak üzere tasarım teknolojisini, üretim süreçlerini, dağıtım kanallarını ve/veya uygulanan tanıtım stratejilerini etkileyen süreçler bütünüdür. Benzer şekilde; Sawhney vd. (2006) yenilikçiliği yeni bir ürün geliştirme olarak tanımlamaktan ziyade kavramın kapsamını hizmetlerdeki, kanallardaki ve markalardaki vb. yenilikleri ekleyerek geliştirmiştir.

Yenilikçilik; basit, planlı, kontrollü, finanse edilen yeniliklerden (artımsal yenilik), dinamik bir şekilde gerçekleşen daha spontane; daha düşük finansman ve kontrolle sağlanan yeniliklere (radikal yenilik) uzanan bir alanda gerçekleşir. Artımsal yenilikler aktif bir planlama sonucu ortaya çıkan yeniliklerdir. Artımsal yenilik yaklaşımıyla ortaya çıkarılan ürünler yavaş bir şekilde uyarlanır ve piyasa yavaş bir şekilde sunulurlar. Bu ürünler genel olarak mevcut ürün çizgisiyle ve kurum içi stratejik tutumla uyumludurlar (Varadarajan, 2009). Öte yandan radikal yenilikler nadiren gerçekleşirler ve genelde yeni bir

piyasaya giriş sonucunda ortaya çıkarlar. Radikal yenilikler genel olarak, kurumun; mevcut süreç ve kaynak dağılımında ufak değişiklikler yapmak suretiyle niş bir piyasa açılabilmesini fark etmesi sonucu ortaya çıkar (Varadarajan, 2009).

### **Risk Alma**

Risk alma konusunda yapılan ilk araştırmalar insanların doğal eğilimlerinin riskten kaçınma üzerine olduğunu göstermiştir. Yaygın olarak risk alma bir piyasaya girilirken veya mevcut stratejik oryantasyonun korunmaya çalışılmasının piyasadan kritik bir payın kaybıyla sonuçlanabileceği durumlarda gerçekleştirilir. Yüksek veya düşük olmasından bağımsız olarak risk almanın etkin bir şekilde gerçekleştirilebilmesi için az da olsa bir hesaplama gereklidir. Risk almaya yüksek şekilde eğilimli kişiler bile risk almayı doğuştan gelen karakter özelliklerinden ziyade kısa vadede veya uzun vadede sağlayacağı kazançlar açısından değerlendirir (Hughes ve Morgan, 2007).

Girişimcilerin karşılaşabileceği riskleri üç gruba ayırılır. Bunlar bilinmeyene teşebbüs, varlıkları adamak ve yüklü şekilde borçlanmak şeklinde sıralanabilir. Benzer şekilde, birçok yazar riski yalnızca finansal riskler olarak görmeyi yanlış olacağını, riskin kişinin kariyeri, aile ilişkileri, kişisel ve psikolojik sıhhati açısından etkileri olabileceğini belirtmişlerdir (Dess ve Lumpkin, 2005).

Büyük firmalar kendilerini yalnızca; daha fazla kazanma hırsıyla kar-zarara odaklanmış, oportünist kurumlar olarak göstermemek için PR kuruluşları tutarak, hayır kurumlarına bağışlarda bulunarak ciddi meblağlar harcamaktadırlar. Benzer şekilde yeni kurulan firmalar da ürün geliştirme ve pazarlama uygulamalarında toplumsal, kültürel, etik norm ve değerlere ne kadar hassas olduklarını göstererek kendilerini ayırıştırma gayretinde olmaktadır. İster yeni kurulan olsun, olgunlaşmakta olan olsun veya oturmuş, köklü bir kurum olsun tüm du-

rumlarda iyi bir şekilde anılmak etkin bir şekilde rekabet edebilmenin ana koşuludur.

### **Proaktiflik**

Proaktiflik bir faaliyetin çevreyi nasıl şekillendireceğini ya da ne ölçüde etkileyeceğini öngörebilme olarak tanımlanabilir. Proaktif davranışlar çevredeki fırsatları belirlemek ve ilk hamle avantajını yakalamak maksadıyla tasarlanmış keşfedici davranışları kapsar. Proaktif davranışlar esnasında girişimciler sıklıkla piyasayı şekillendirmeli, yeni piyasalar ve fırsatlar oluşturmalarıdır. Yeni piyasalar oluşturma ve şekillendirme; yeni yetme girişimciler için fikirlerinde, kaynak dağıtımında, gerçekleştirdikleri uygulamalarında esneklik ve üretkenlik göstermelerini gerekli kılabilir. Bu nedenle yeni girişimciler; rekabet edebilmek için çoğu zaman alışlagelmişin dışında, özgün metotlar geliştirmek zorunda kalırlar (Lumpkin ve Dess, 1996).

Knight (1997) proaktif eğilimi piyasa ve rakiplere karşı agresiflik ölçüsüne bağlı olarak tartışmıştır. Knight'a (1997) göre piyasa temelli proaktif bir strateji, kendisini organik şekilde ortaya koymak için pazardaki fırsatlara güvenmez, bunun yerine fırsatlar oluşturmak için pazara girer. Sonuç olarak; piyasa temelli proaktif bir strateji sağlayanlar, fırsat oluşturmak ve çevredeki fırsatları ortaya çıkarmak için, fırsat kovalayan, öngörüsü, ileri görüşü yüksek davranışlar gerçekleştirirler (Sandberg, 2002). Söz konusu ileri görüşlü ve fırsat kollayan tutum proaktif girişimcilerin oturmuş, niş, yetersiz hizmet almış pazarları fark etmelerini ve bu pazarların taleplerini karşılamak üzere harekete geçmelerini sağlar. Bundan farklı olarak, rekabet temelli proaktif yaklaşımda ise rekabete karşı pozisyon alma; pazardaki rakiplerin zayıf taraflarının analizi ve ortaya çıkarılmasıyla gerçekleşir. Rekabet temelli strateji; fırsatlar oluşturmak için pazara dahil olmak yerine; rakipleri istikrarsızlığa sürükleyecek stratejiler uygulamaya zorlamak, pa-



zardan aldıkları payı azaltmak üzere onlara karşı agresif, kaba bir tutum sergilemeyi içerir (Sandberg, 2002).

### **Otonomi**

Girişimcilik tarihi eşsiz, yeni iyi fikre sahip ve bunu hayata geçiren öncülerin hikâyeleri ile doludur. Girişimcilik gelişmiştir çünkü açık görüşlü insanlar yeni fikirler teşvik etmek ve yeni pazarlara girmek için seçilirler. Organizasyonlar içerisinde girişimcilik yaratıcılığı ve umut verici fikirleri geliştirmek için bireylere ve takımlara verilen özgürlüktür. Pazarı yeni giriş faaliyetleri için önemli bir itici güç bağımsızlık ruhudur. Aslında otonomi kavramı girişimsel yönelimin temel boyutlarından birisidir (Lumpkin ve Dess, 1996).

Otonomi bir kişi veya takım tarafından bir işletme anlayışını veya vizyonu meydana getirmek ve sürdürmeyi amaçlayan, özgür bir şekilde gerçekleştirilen faaliyet olarak tanımlanır. Genel olarak fırsatların peşinde koşmak için bağımsız, özerk olma iradesi ve yeteneği anlamına gelir. Örgütsel bağlamda, sıkıcı örgütsel kısıtlamalardan bağımsız alınan eylemi ifade eder. Böylece, kaynak yeterliliği, rakiplerin faaliyetleri veya örgüt içi kaygılar gibi faktörlerin yeni girişim teşebbüslerinin yönünü değiştirebilmesine rağmen bunlar özerk girişimsel süreçleri ortadan kaldırmak için yeterli değildirler. Süreç boyunca örgütsel oyuncular bağımsız hareket etmek, önemli kararlar almak ve devam etmek için özgür kalırlar. Özerklik etkin girişimcilik faaliyetlerin oluşması için gerekli olan yeni fikirleri desteklemek, fırsatları kollamak, yaratıcılığı geliştirmek için çalışanlara özgürlük vermektir. Bu politikaların güçlendirilmesi, açık iletişim, bilgiye sınırsız erişim ve müdahale olmaksızın düşünme ve harekete geçme yetkisi gerektirir (Lumpkin ve Dess, 1996).

### **Rekabetçi Agresiflik**

Rekabetçi agresiflik sektördeki rakiplerinden daha üstün olmak için bir firmanın çabalarının yoğunluğunu (rakiplerinin eylemlerine güçlü bir tepki vermek ve mücadelecı bir duruş sergilemek) yansıtır. Bir firmanın rakiplerine karşı direk ve yoğun olarak meydan okuma eğilimini içerir (Lumpkin ve Dess, 1996).

Agresif firmalar pazarda rakiplerin faaliyetlerini sürekli olarak zayıflatarak adaptif yeteneklerini güçlendirmeyi bir değer olarak düşünürler. Agresif firmaların rekabet anlayışı savunmaya değil saldırıya dayanır (Hughes ve Morgan, 2007). Daha öncede belirtildiği gibi, rekabetçi agresiflik tepki olarak karakterize edilir. Bu tepki; örneğin bir firma fiyatları aşağı çektiğinde diğer firmanın da buna karşılık vermesi gibi bir meydan okuma şeklinde olabilir.

### **Girişimsel Yönelim ve Firma Performansı**

Girişimsel yönelim yenilik eğilimini, riskler aramayı, bağımsız (özerk) eylemleri ve yeni pazar fırsatları için rakiplerden daha fazla proaktif ve agresif olmayı içerir. Girişimsel yönelim, bir firmanın karar verme stilleri, metodlar ve uygulamalar gibi belirli girişimci özelliklerini yansıtan stajelik eğilimi ifade eder. Gerçekte, bir firmanın ne iş yaptığından çok nasıl faaliyette bulunduğunu gösterir (Wiklund ve Shepherd, 2005). Girişimsel yönelim; yenilikçilik, risk alma, proaktiflik, otonomi ve rekabetçi agresiflik olmak üzere beş boyuttan meydana gelir (Lumpkin ve Dess 2001).

Yenilikçilik boyutu yeni fikirler, değişiklik, eksperimentasyon ve yaratıcı süreçler ile uğraşan ve destekleyen bir eğilimi yansıtır. Yüksek oran teknolojik ve/veya ürün pazar inovasyonu, yenilikçilik boyutunun ima ettiği gibi, yeni fırsatlar kovalamak için firma tarafından kullanılabilir. Proaktiflik pazarın gelecekteki isteklerini ve ihtiyaçlarını önceden gören ve hareket

eden bir duruş anlamına gelir. Böylece rakipleri karşısında ilk hamle avantajı yaratır. Böyle ileriye dönük bir bakış açısı ile proaktif firmalar öncü olma arzularına sahiptirler. Bundan dolayı ortaya çıkan yeni fırsatlardan yararlanırlar. Risk alma başarısızlık maliyeti yüksek olabilen projelere daha fazla kaynak ayırma eğilimini ifade eder. Ayrıca, sonuçları bilinmeyen projelere kaynakları yönlendirme anlamına gelir. Rekabetçi agresiflik sektördeki rakiplerinden daha üstün olmak için bir firmanın çabalarının yoğunluğunu (rakiplerinin eylemlerine güçlü bir tepki vermek ve mücadeleyi bir duruş sergilemek) yansıtır. Bir firmanın rakiplerine karşı direk ve yoğun olarak meydan okuma eğilimini içerir (Lumpkin ve Dess, 1996). Otonomi (özerklik) bir kişi veya takım tarafından bir işletme anlayışını veya vizyonu meydana getirmek ve sürdürmeyi amaçlayan, özgür bir şekilde gerçekleştirilen faaliyet olarak tanımlanır.

Firmaların hayatta kalma ve performansları üzerindeki girişimsel yönelimin önemi üzerinde duran birçok araştırma mevcuttur. Yapılan araştırmalardan elde edilen ampirik bulgular girişimsel yönelimin performans üzerindeki pozitif etkisinin zaman içerisinde arttığını göstermişlerdir (Lumpkin ve Dess, 2001; Wiklund ve Shepherd, 2005; Zahra ve Garvis, 2000). Kaynak tabanlı görüş açısından girişimsel yönelim örgütsel kaynak olarak düşünülür. Böyle bir kaynak bir firmayı rakiplerinden farklılaştırır ve aynı zamanda ekonomik dinamizm ve refah yaratmaya sebep olur. Girişimsel yönelimli firmalar yeni pazar fırsatları keşfetmek ve yararlanmak için gerekli olan yeteneklere sahiptirler ve rekabeti arttırmak ve geliştirmek için sorunlara yanıt verebilirler (Lumpkin ve Dess, 1996; Shane ve Venkataraman, 2000). Girişimsel yönelim pazar tekliflerini canlandırmak, yeni ve belirsiz hizmetler, ürünler ve pazarlar denemek için risk almak ve yeni pazar fırsatlarına rakiplerden daha proaktif olmak için yenilik eğilimine istekli olmayı içerir.

Girişimsel yönelimin bireysel boyutları ile ilgili olarak, önceki araştırmalar her bir boyutun performans üzerinde pozitif etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Yenilikçi firmalar olağanüstü ekonomik performans sergileyebilirler ve ekonomik büyümenin motoru olarak görülürler. Yenilikçi şirketler kendine özgü yetkinlikler geliştirebilecek geniş bir bilgi ve beceri yelpazesine sahiptirler. Kaynak tabanlı teoriye göre, yenilikçi yetkinlikler rekabet avantajının bir kaynağıdır çünkü bunlar örgüt içerisine yerleşmişlerdir ve taklit edilemezler. Yenilikçi ürünlere ve süreçlere bağlılığı arttırarak, firmalar piyasadaki faaliyetlerini yenileyebilirler ve karlarını arttırabilirler (Zahra ve Garvis, 2000; Alegre ve Chiva, 2013).

Yenilikçilik müşteri ihtiyaçları ve problemlerine özgün ve yeni çözümler geliştirmek için ürünler, servisler ve süreçler geliştirmede ARGE yapmak, yaratıcılığı, teknolojik liderliği ve deneyimi desteklemek olarak ifade edilir. Yenilikçilik firmanın büyümesini sağlayan en önemli faktördür. Firma yenilikçiliğinin performans üzerinde pozitif etkiye sahip olduğu ve yaratıcı düşünmeye olanak sağlayarak rekabet avantajına katkıda bulunduğu ortaya konulmuştur (Calantone vd., 2002). Ayrıca, yenilikçilik pazar oryantasyonu faaliyetleri yoluyla edinilen iş/pazar zekâsı uygulamalarını geliştirir. Firma performansı bu uygulamalardan yararlanabilir. Faaliyetlerdeki yenilikçilik potansiyel olarak maliyetleri ortaya çıkarabilir fakat bu faaliyetlerin çıktılarının başarılı bir şekilde ticarileştirilmesine bağlıdır. Bunun yanında firmaların yeni bakış açıları geliştirerek pazar dinamiklerini ve öğrendiklerini nasıl uyguladıklarını değiştirir. Böylelikle yenilikçilik performansa katkı sağlar (Hughes ve Morgan, 2007).

Proaktif firmalar ilk hamle avantajını yaratabilirler, karlı pazar segmentlerini hedefleyebilirler, ürünlerine yüksek fiyat talep edebilirler ve rakiplerinden önce pazara hakim olabilirler. Dağıtım kanallarına hakim olup ve marka bilinirliğini arttırıp

pazarı kontrol edebilirler (Wiklund ve Shepherd, 2005). Güçlü proaktif eğilim bir firmaya müşterilerin ihtiyaçları ve pazarlarda meydana gelebilecek değişiklikleri tahmin etme olanağı sağlar. Bir proaktif firma yeni bir pazar segmenti oluşturabilir veya rakiplerinden önce pazara yeni ürünler ve servisler sunabilir. İleriye dönük bir bakış açısıyla, proaktif bir firma ilk olma eğilimindedir. Olağanüstü getiriler, dağıtım kanalları ve marka bilinirliği gibi rekabet avantajlarından faydalanır (Hunt ve Arnett, 2006).

Proaktiflik firmaların gelecekteki pazar trendlerini tespit etmek, mevcut taktik ve stratejilerinde değişiklikler yaratmak, yeni ürünler geliştirmek için fırsatları tahmin etmeye yönelik ileriye dönük bir bakış açısını gösterir. Proaktifliğin sağladığı iki temel avantaj; piyasa sinyalleri ve müşterilerin ihtiyaçlarının farkındalığını arttırmak olarak belirtilebilir. Proaktif firmaların market sinyallerine daha hızlı yanıt vermelerinden dolayı, bu firmaların yüksek performanslı getiriler elde ettiğini gösteren çalışmalar mevcuttur (Hughes ve Morgan, 2007; Li vd., 2009).

Risk alma ve performans arasındaki bağlantı daha az açıktır. Ancak, denenmiş ve doğru stratejiler yüksek ortalama performansla yol açabilir iken riskli stratejilerin performansta değişikliklere sebep olabildiğini gösteren araştırmalar mevcuttur. Çünkü bazı projeler başarısız olurken diğerleri başarılı olabilmektedir. Yeni girişimler risk alma yönelimine sahip ise daha yüksek getiri elde etmek ve kazançlı anlaşmalar yapmak için pazar fırsatları yakalayabilirler. Bu nedenle risk alma eğilimi başarı ile pozitif ilişkilidir (Alegre ve Chiva, 2013).

Zamanında risk alma stratejik karar hızı ile ilişkilidir ve akabinde her ikisi firma performansının iyileştirilmesi ile bağlantılıdır. Risk alma maliyetler ortaya çıkarılabilir fakat müşteri ihtiyaçlarının durmadan değişmesi ve yapılan araştırmalar performansı arttırmak için firmaların bir risk alma

eğilimi göstermesi gerektiğini ortaya koymuştur. Bir risk alma derecesi olmadan, firmalar yenilikler getirmekten veya sunmaktan kaçınırlar veya geciktirirler. Firmalar pazar ve müşteri fırsatlarını yakalamak için daha az çaba sarf ettikleri için, bu sonuç daha zayıf performansa neden olur. Risk alma maliyetler ortaya çıkarabilir fakat müşteri ihtiyaçlarının durmadan değişmesinden dolayı iş performansını arttırmak için firmaların bir risk alma eğilimi göstermesi gerekir. (Hughes ve Morgan, 2007).

Otonomi (özerklik) pazar fırsatları aramak için bağımsız hareket etme isteği ve yeteneği olarak ifade edilir. Otonom (özerk) yönelim, yeni ürünler ve servisler ile birlikte yeni pazarlar sağlamak için firmaların hızlı ve bağımsız kararlar almasına izin verir (Hughes ve Morgan, 2007). Otonomi (özerklik) çalışanların özyönelimli (özerk) olmalarını teşvik eden, fırsatları kovalayan ve yeni fikirleri destekleyen bağımsızlığı verir. Bunlar etkin girişimci faaliyetler gerçekleştirmek için gereklidir.

Özerklik yetkilendirme politikaları, açık iletişim, bilgiye sınırsız erişim, müdahale olmaksızın düşünme ve harekete geçme yetkisi gerektirir (Li vd., 2009).

Özerklik sağlayarak, yöneticiler çalışanların etkin bir şekilde işlerini yerine getirme yeteneklerine sahip olduğunu gösterirler. Böyle bir özerklik, çalışanların değişime katılımlarını ve aktif olarak girişimci faaliyet içersinde olmalarını teşvik eder. Bu bir kritik başarı faktörüdür çünkü bütün girişimci faaliyetler çalışanlar tarafından yerine getirilmelidir. Eğer çalışanların faaliyetleri ve aktiviteleri kısıtlanırsa yöneticinin rızası olmadan bunlar yerine getirilebilir, girişimcilik faaliyetinin başarısız olması muhtemeldir ve firma performansı kötü yönde etkilenir (Hughes ve Morgan, 2007).

Rekabetçi agresiflik, bir firmanın rakiplerini zayıflatma ve üstün olma çabalarının yoğunluğu olarak belirtilebilir. Kasıtlı

faaliyetin yanı sıra tepkisel (reaktif) faaliyet şeklini alabilir. Son derece saldırgan olan firmalar rakiplerini mağlup edilmesi gereken düşman olarak görürler. Agresif firmalar pazarda rakiplerin faaliyetlerini sürekli olarak zayıflatarak adaptif yeteneklerini güçlendirmeyi bir değer olarak düşünürler. Agresif firmaların rekabet anlayışı savunmaya değil saldırıya dayanır. Saldırganlık performansı arttırabilir çünkü agresif firmalar rekabetçiliği güçlendirerek rakiplerin taktiklerine üstünlük sağlamaya çalışırlar. Agresif rekabet stratejisi; agresif fiyat stratejisi, pazara yeni ve üstün ürün sunma, bir pazarda rakibi hızlı takip etme, sürekli olarak bilgiden faydalanma ve konvansiyonel olmayan sürpriz taktikler kullanma gibi faaliyetleri içerir. Alegre ve Chiva (2013)' ya göre başarılı firmalar hem proaktif hem de rekabetçi agresif bir yapıya sahiptir. Bu tartışmalar ışığı altında şu sonuç çıkmaktadır: Girişimsel yönelim firma performansını pozitif yönde etkiler.

### Sonuç

Bu çalışmada girişimsel yönelimin firma performansı üzerindeki etkisi incelenmiştir. Yapılan araştırmalardan elde edilen ampirik bulgular, girişimsel yönelimin performans üzerindeki pozitif etkisinin zaman içerisinde arttığını göstermişlerdir (Lumpkin ve Dess, 2001; Wiklund ve Shepherd, 2005; Zahra ve Garvis, 2000). Kaynak tabanlı görüş açısından girişimsel yönelim örgütsel kaynak olarak düşünülür. Böyle bir kaynak bir firmayı rakiplerinden farklılaştırır ve aynı zamanda ekonomik dinamizm ve refah yaratmaya sebep olur. Girişimsel yönelimli firmalar yeni pazar fırsatları keşfetmek ve yararlanmak için gerekli olan yeteneklere sahiptirler ve rekabeti arttırmak ve geliştirmek için sorunlara yanıt verebilirler (Lumpkin ve Dess, 1996; Shane ve Venkataraman, 2000).

Girişimsel yönelim ile firma performansı arasında direkt bir ilişki saptanmamıştır. Bunun nedenlerinden birisi girişimsel

yönelimin performans üzerinde dolaylı bir etkisi olabilir. Yukarıdaki tartışmalarda belirtildiği gibi girişimsel yönelim bilgi temelli kaynakları artırmaktadır. Bu kaynaklar vasıtası ile performansı etkileyebilir. Elde edilen bulgular diğer araştırmacıların Hughes ve Morgan (2007), ve Li vd. (2009) bulguları ile uyumlu değildir.

Girişimsel yönelimin bireysel boyutları ile ilgili olarak, önceki araştırmalar her bir boyutun performans üzerinde pozitif etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Yenilikçi firmalar olağanüstü ekonomik performans sergileyebilirler ve ekonomik büyümenin motoru olarak görülürler. Yenilikçi şirketler kendine özgü yetkinlikler geliştirebilecek geniş bir bilgi ve beceri yelpazesine sahiptirler. Kaynak tabanlı teoriye göre, yenilikçi yetkinlikler rekabet avantajının bir kaynağıdır çünkü bunlar örgüt içerisine yerleşmişlerdir ve taklit edilemezler. Yenilikçi ürünlere ve süreçlere bağlılığı arttırarak, firmalar piyasadaki faaliyetlerini yenileyebilirler ve karlarını arttırabilirler (Zahra ve Garvis, 2000; Alegre ve Chiva, 2013).

### **Kaynakça**

- Alegre, J., ve Chiva, R. (2008). Assessing the impact of organizational learning capability on product innovation performance: An empirical test. *Technovation*, 28(6), 315.
- Alegre, J., ve Chiva, R. (2013). Linking Entrepreneurial Orientation and Firm Performance: The Role of Organizational Learning Capability and Innovation Performance. *Journal of Small Business Management*, 51(4), 491-507.
- Calantone, R. J., Cavusgil, S. T., ve Zhao, Y. S. (2002). Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance. *Industrial Marketing Management*, 31(6), 515-524.



- Covin J. G., ve Miles, M. P. (1999). Corporate entrepreneurship and the pursuit of competitive advantage. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 23, 47-63.
- Grégoire, D. A., Corbett, A. C. ve McMullen, J. S. (2011). The cognitive perspective in entrepreneurship: An agenda for future research. *Journal of Management Studies*, 48. 1-21.
- Haynie, M., ve Shepherd, D. A. (2009). A measure of adaptive cognition for entrepreneurship research. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 33, 695- 714.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., Cam, S. M., ve Sexton, D. L. (2001). Guest editors' introduction to the special issue: Strategic entrepreneurship: Entrepreneurial strategies for wealth creation. *Strategic Management Journal*, 22(6/7), 479-491.
- Hughes, M., ve 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.
- Hunt, S. D., ve Arnett, D. B. (2006). Does marketing success lead to market success? *Journal of Business Research*, 59(7), 820-828.
- Izquierdo, E., ve Deschoolmeester, D.(2008). What entrepreneurial competencies should be emphasized in entrepreneurship and innovation education at the undergraduate level? In A. Fayolle (Ed.), *Handbook of Research in Entrepreneurship Education* (Vol. 3, pp. 194-208). Northampton, MA: Edward Elgar Publishing Inc.

- Knight, G. A. (1997). Cross-cultural reliability and validity of a scale to measure firm entrepreneurial orientation. *Journal of Business Venturing*, 12, 213-225.
- Kreiser, P. M., Marino, L. D., Dickson, P., ve Weaver, K. M. (2010). Cultural influences on entrepreneurial orientation: The impact of national culture on risk taking and proactiveness in SMEs. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34(5), 959-983.
- Kreiser, P. M., Marino, L. D., ve Weaver, M. K. (2002). Assessing the psychometric properties of the entrepreneurial orientation scale: A multi-country analysis. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 26, 71-93.
- Li, Y. H., Huang, J. W., ve Tsai, M. T. (2009). Entrepreneurial orientation and firm performance: The role of knowledge creation process. *Industrial Marketing Management*, 38(4), 440-449.
- Lumpkin, G. T., ve Dess, G. G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *The Academy of Management Review*, 21, 135-172.
- Lumpkin, G. T., ve Dess, G. G. (2001). Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance: The moderating role of environment and industry life cycle. *Journal of Business Venturing*, 16(5), 429-451.
- Lyon, D. W., Lumpkin, G. T., ve Dess, G. G. (2000). Enhancing entrepreneurial orientation research: Operationalizing and measuring a key strategic decision making process. *Journal of Management*, 26, 1055-1085.
- Sandberg, B. (2002). Creating the market for disruptive innovation: market proactiveness at the launch stage. *Journal of*

- Targeting, Measurement and Analysis for Marketing, 11, 184-96.
- Sawhney, M., Wolcott, R. C., ve Arroniz, I. (2006). The 12 different ways for companies to innovate. MIT Sloan Management Review. 47, 75-81.
- Varadarajan, R. (2009). Fortune at the bottom of the innovation pyramid: The strategic logic of incremental innovations. Business Horizons, 52(1), 21-29.
- Walter, A. (2003). Relationship-specific factors influencing supplier involvement in customer new product development. Journal of Business Research, 56(9), 721-733.
- Walter, A., Auer, M., ve Ritter, T. (2006). The impact of network capabilities and entrepreneurial orientation on university spin-off performance. Journal of Business Venturing, 21(4), 541-567.
- Wiklund, J., ve Shepherd, D. (2003). Knowledge-Based Resources, Entrepreneurial Orientation, and the Performance of Small and Medium-Sized Businesses, Strategic Management Journal 24, 1307-1314.
- Wiklund, J., ve Shepherd, D. (2005). Entrepreneurial orientation and small business performance: a configurational approach. Journal of Business Venturing, 20(1), 71-91.
- Worthington, W. J., Collins, J. D., ve Hitt, M. A. (2009). Beyond risk mitigation: Enhancing corporate innovation with scenario planning. Business Horizons, 52(5), 441.
- Zahra, S. A., ve 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.