

T. C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ ve ORGANİZASYON BİLİM DALI

GİRİŞİMCİLİK ve STRATEJİK YÖNETİM İLİŞKİSİ:
BİR STRATEJİK GİRİŞİMCİLİK MODELİ ve İMKB ULUSAL – 100
ENDEKSİNDE İŞLEM GÖREN İŞLETMELER ÜZERİNDE TESTİ

DOKTORA TEZİ

GÜLTEKİN ALTUNTAŞ
2502040161

TEZ DANIŞMANI
PROF. DR. HAYRİ ÜLGEN

İSTANBUL, 2010



T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
MÜDÜRLÜĞÜ



TEZ ONAYI

Enstitümüz **İŞLETME YÖNETİMİ VE ORGANİZASYON** Bilim Dalında **2502040161** numaralı **GÜLTEKİN ALTUNTAŞ**'ın hazırladığı “**GİRİŞİMCİLİK VE STRATEJİK YÖNETİM İLİŞKİSİ: BİR STRATEJİK GİRİŞİMCİLİK MODELİ VE İMKB-100 ENDEKSİNDE İŞLEM GÖREN İŞLETMELER ÜZERİNDE TESTİ**” konulu ~~YÜKSEK LİSANS~~ / **DOKTORA** TEZİ ile ilgili **TEZ SAVUNMA SINAVI**, Lisansüstü Öğretim Yönetmeliği'nin 28.Maddesi **10.02.2011 Perşembe** günü saat: **14.00**'te yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda adayın tezinin ~~....Kabulü.....~~ 'ne* **OYBİRLİĞİ / OYÇOKLUĞUYLA** karar verilmiştir.

JÜRİ ÜYESİ	KANAATİ(*)	İMZA
PROF.DR.HAYRİ ÜLGEN	KABUL	
PROF.DR.MAHMUT PAKSOY	KABUL	
PROF.DR.UĞUR YOZGAT	KABUL	
PROF.DR.GÖNEN DÜNDAR	Kabul	
DOÇ.DR.FATİH SEMERCİÖZ	KABUL	

*Yaşamım boyunca desteklerini hep hissettiğim, Ayşe ve Cengiz'e,
Varlıkları ile beni mutlu eden, Ağniya ve Aytekin'e,
Yaşamıma yeni bir yön vererek anlam katan, Cem'e...*

ÖZ

GİRİŞİMCİLİK ve STRATEJİK YÖNETİM İLİŞKİSİ: BİR STRATEJİK GİRİŞİMCİLİK MODELİ ve İMKB ULUSAL – 100 ENDEKSİNDE İŞLEM GÖREN İŞLETMELER ÜZERİNDE TESTİ

GÜLTEKİN ALTUNTAŞ

Rekabetin hızla küreselleştiği, bilgi ve iletişim teknolojilerindeki değişimin günlük yaşamın bir parçası haline geldiği, iş çevresinin sıklıkla karmaşık ve belirsiz olarak karakterize edildiği bir ortamda, işletmelerin, rekabet üstünlüklerini, başarılarını ve ‘sağlıklarını’ koruyabilmeleri, yaşamlarını sürdürebilmeleri, proaktif davranmalarına, risk almalarına ve ürün, pazar ve teknoloji açısından yenilikçi olmalarına bağlıdır. Bu doğrultuda, hammadde, ürün, hizmet, süreç, pazar, yönetim tekniği, endüstri veya sözü edilen unsurların birleşimleri açısından yeni düşüncelerin ortaya çıkarılması ve uygulanması nedeniyle değer yaratma ile sonuçlanacak olan girişimciliğin tanımlanması ve girişimciliği etkileyen unsurların ortaya konulması ve ölçülmesi önemlidir.

Öte yandan, bir işletme, ancak sektöründe kendine –hiçbir biçimde sonsuza kadar sürmeyecek, cazip kalmayacak ve sürekli yeni bir arayışı gerektiren– benzersiz bir konum yarattığı ve konumundan yararlanmasını sağlayan stratejileri geliştirdiği sürece başarılı olarak sayılabilir. Sözü edilen stratejik konum basitçe bir (Kim – Ne – Nasıl) bileşkesidir. Bir başka deyişle, stratejik bir konum, bir işletmenin hangi müşterileri hedeflediği, hedeflediği müşterilere hangi ürün ve hizmetleri sunacağı ve sözü edilen sunumu nasıl etkin bir biçimde gerçekleştireceği sorularına verdiği cevaptır. Bu anlamda, stratejik konum, yeni bir müşteri kesimi (yeni bir Kim), yeni bir değer teklifi (yeni bir Ne) veya ürünü üretmenin ya da dağıtmanın yeni bir yolu (yeni bir Nasıl) olabilir. Sonuç olarak, sözü edilen konumu elde edilebilmek için rakiplerin faaliyetlerini göz önünde bulundurarak, işletme yaşamını sürdürebilmek, sürdürülebilir rekabet avantajı yaratmak ve ortalamanın üzerinde elde edebilmek adına belirlenmiş, nihai sonuca odaklı, uzun dönemli, dinamik kararlar topluluğu biçiminde tanımlanan stratejiler uygulamak zorundadırlar.

Görüldüğü gibi, işletmeler başarılı olabilmek, sağlık ve yaşamlarını koruyabilmek için bir yandan girişimci olarak nitelendirilebilecek davranışlar sergilerken, diğer yandan sözü edilen girişimci fırsatları değerlendirerek rekabet avantajı geliştirebilmek için stratejik yönetim araçlarını kullanmaya gerek duyarlar. Bu noktada, bu çalışmanın konusunu oluşturan stratejik girişimcilik kavramı ortaya çıkar. Özetle, bu çalışmanın amacı, sözü edilen kavramı ve ileri sürülen stratejik girişimcilik modellerini detaylı olarak inceleyerek, geliştirilen bir stratejik yönetim modelini, İstanbul Menkul Kıymetler Borsası (İMKB) Ulusal – 100 Endeksi’nde işlem gören işletmeler üzerinde test etmek ve Türk işletmelerine küresel rakipleri karşısında rekabet avantajı sağlamaya yönelik önerilerde bulunmaktır.

ABSTRACT

ENTREPRENEURSHIP and STRATEGIC MANAGEMENT RELATIONSHIP: A STRATEGIC ENTREPRENEURSHIP MODEL AND ITS TEST ON ISTANBUL STOCK EXCHANGE NATIONAL – 100 INDEX

GÜLTEKİN ALTUNTAŞ

In an environment where competition becomes global, the change in information and communication technologies takes a part in our daily lives and business landscape is characterized as complex and uncertain, businesses need to be proactive, to take risks and to innovate in terms of products, services, markets and technology in order to maintain their competitive advantages, to achieve, even to keep themselves ‘healthy’. With such a perspective, it is very important to define entrepreneurship and its antecedents, which will result in value creation due to the development and application of new ideas in terms of raw materials, products, services, processes, management techniques, industry or a combination of them.

On the other hand, a business is evaluated as successful only if it creates a unique position, which never lasts, will never be attractive forever, and requires continuous new searches, and develops strategies upon that position. Such a position is simply a combination of who–what–and–how. That is to say, it is the answer of a business to the questions of who to target, what products and services to provide with those targeted and how to do it effectively. It can be a new customer segment (i.e. ‘who’), a new value proposition (i.e. ‘what’) and a new way of distribution (i.e. ‘how’). Thus, to locate on such a position, businesses need to apply appropriate strategies defined as specific, result–oriented and long–termed dynamic set of decisions in order to survive, create sustainable competitive advantages and earn above–average returns while taking rivals’ actions into consideration.

As seen, businesses not only exhibit entrepreneurial behaviors to achieve, to keep themselves healthy even to survive but also use strategic management tools to develop competitive advantages upon explosion of such entrepreneurial opportunities. Thus, such a perspective brings us a new concept called ‘strategic

entrepreneurship'. In sum, it is aimed in this study to examine the strategic entrepreneurship concept as well as its proposed models in details, develop a model which is tested on businesses quoted on Istanbul Stock Exchange National – 100 Index and bring forward some advice for Turkish businesses to create competitive advantages over their global rivals.

ÖNSÖZ

Alice, Harikalar Diyarı'nda Chesire Kedisi ile karşılaşır ve sorar: “Lütfen söyler misiniz, buradan hangi yöne gitmeliyim?” Kedi, “Bu tamamen nereye gitmek istediğine bağlı,” yanıtını verir. Günümüz iş dünyasında da bir girişimcinin, bir stratejistin ya da bir liderin kendisine sorduğu, cevabını yalnızca kendisinin bildiği ve bilim insanlarınca üzerine sayısız eser yazılmış bir sorudur bu. Bu çalışma da, küreselleşme olgusunun, dünyamızı küçük bir köy biçimine dönüştürdüğü çağımızda, sözü edilen soruya bir yanıt aramak ve bir işletmeye yön vermekle görevli bireye, girişimcilik, stratejik yönetim ve liderlik alanlarını sentezleyen yeni bir yönetsel araç sağlamak üzere yazılmış bir başka eserdir.

Bilindiği gibi, girişimcilik, kaynakların etkin ve verimli kullanımı, işsizlik sorununa bir çözüm geliştirilmesi, yaşam kalitesinin artırılması, örgütsel, ekonomik ve toplumsal gelişimin sağlanması ve küresel ölçekte rekabet gücünün yükseltilmesi açısından yaşamsal önem taşır. Bu noktada, Alice'nin Chesire Kedisi ile süregelen diyalogu bize yön verecek bir rol model oluşturabilir. Alice'nin “Neresi olduğunun bir önemi yok!” düşüncesi, Chesire Kedisi'nce “O zaman hangi yol olduğunun da bir önemi yok!”a dönüştürülür. Alice, “Sonunda bir yere varsın da...” amacındadır. Oysa günümüz koşullarında bir yere varmak değil, stratejik yönetim alanının özünü oluşturan –uzun dönemli planlar, amaçlar ve hedeflere göre– bir örgüte yön verme düşüncesi bağlamında, başlangıçta varmayı hedeflediğimiz noktaya ulaşmak önemlidir.

Sözü edilen doğrultuda, çalışmamızın temel konusunu oluşturan girişimcilik ve stratejik yönetim düşüncelerinin bütünleşikliği, bir başka deyişle, stratejik girişimcilik kavramı ortaya çıkar. Bu bağlamda, çalışmamızın temel amacı, girişimcilik ve stratejik yönetim düşüncelerini birleştirerek bir stratejik girişimcilik modeli geliştirmek ve sözü edilen modelin geçerliliğini, İMKB Ulusal – 100 Endeksi'nde işlem gören işletmeler üzerinde test etmektir.

Bununla birlikte, “Girişimcilik ve Stratejik Yönetim İlişkisi: Bir Stratejik Girişimcilik Modeli ve İMKB Ulusal – 100 Endeksinde İşlem Gören İşletmeler Üzerinde Testi” adlı çalışmamız, ortaklaşa bir çabanın ürünüdür. Başlangıcından, sonuna dek tüm evrelerde, göstermiş olduğu ilgi ve vermiş olduğu destekten ötürü danışmanım, Prof.

Dr. Hayri ÜLGEN'e, gerek duyduğumda, bilgi ve deneyimlerini paylaşarak bana mentorluk yapan, Doç. Dr. Fatih SEMERCİÖZ'e, izleme komitemde ve jürimde yer alarak beni onurlandıran değerli hocalarım, Prof. Dr. Mahmut PAKSOY'a, Prof. Dr. Uğur YOZGAT'a ve Prof. Dr. Gönen DÜNDAR'a teşekkür ederim. Yazım aşamasında, istek düzeyimin düştüğü ve yardıma ihtiyacım olduğu her an desteklemek adına yanımda olan yakın çalışma arkadaşlarım, Ebru DEMİRCİ, Serkan DOLMA, Serap KİREMİTÇİ ve Barış KİREMİTÇİ'ye ne kadar teşekkür etsem azdır. Yaşamım boyunca desteklerini sürekli olarak hissettiğim ve tezimi yazabilmem adına gereken çalışma ortamını hazırlayarak yanımda olan aile bireylerim, Ayşe, Cengiz, Ağniya ve Aytekin ALTUNTAŞ'a, varlığı ile yaşamıma anlam katan Cem ALTUNTAŞ'a sonsuz teşekkürlerimle...

Gültekin Altuntaş,
İstanbul, 2010

İÇİNDEKİLER

İÇİNDEKİLER	viii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xi
TABLOLAR LİSTESİ.....	xii
KISALTMALAR LİSTESİ.....	xiii
GİRİŞ	1
1. GİRİŞİMCİ ve GİRİŞİMCİLİK KAVRAMLARI.....	5
1.1. Girişimci ve Girişimcilik Kavramları ve Evrimleri.....	5
1.1.1. Ekonomik Girişimcilik Kuramı.....	7
1.1.2. Davranışsal, Psikolojik ve Sosyolojik Girişimcilik Kuramları.....	12
1.1.3. Yönetimsel Girişimcilik Kuramı.....	17
1.2. Çalışmada Kullanılan Girişimci ve Girişimcilik Tanımları.....	22
2. STRATEJİ ve STRATEJİK YÖNETİM KAVRAMLARI.....	25
2.1. Strateji Kavramı ve Evrimi	25
2.2. Stratejik Yönetim Kavramı ve Evrimi	32
2.2.1. Stratejik Yönetim Kuramları	35
2.2.1.1. Evrimsel ve Devrimsel Kuramlar	35
2.2.1.2. Endüstriyel Örgüt Kuramı	37
2.2.1.3. Kaynak Bağımlılığı Yaklaşımı	39
2.2.1.4. Durumsallık Yaklaşımı	41
2.3. Çalışmada Kullanılan Strateji ve Stratejik Yönetim Tanımları	42
3. GİRİŞİMCİLİK ve STRATEJİK YÖNETİM İLİŞKİSİ	44
3.1. Girişimcilik ve Stratejik Yönetim Bütünleşikliği	44
3.1.1. Bağımsız Değişken Olarak Örgütsel Performans.....	44
3.1.2. Yeni Ekonomi ve Çevresel Dinamizm.....	46
3.1.3. Stratejik Yönetim Düşüncesinin Yeni Bakış Açısı	47
3.2. Girişimcilik, Strateji ve Stratejik Yönetim Arasındaki İlişki.....	51
3.2.1. İçerik.....	51
3.2.2. Bağlam	52
3.2.3. Süreç	55
3.3. Bütünleşik Mekanizmalar.....	62
3.3.1. Yenilikçilik.....	63
3.3.2. İşbirliği ve Şebekeler	64
3.3.3. Uluslararasılaşma	66
3.3.4. Örgütsel Öğrenme.....	67
3.3.5. Üst Yönetim ve Kurumsal Yönetişim.....	68
3.3.6. Büyüme	69

4. STRATEJİK GİRİŞİMCİLİK KAVRAMI	71
4.1. Stratejik Girişimcilik Çalışmanın Gerekçesi	71
4.2. Stratejik Girişimcilik Kavramı ve Evrimi	73
4.3. Stratejik Girişimcilik Kuramları	77
4.3.1. Şebeke Kuramı	77
4.3.2. Öğrenme Kuramı	78
4.3.3. Kaynak Bağımlılığı Yaklaşımı	79
4.3.4. Reel Opsiyonlar Kuramı	81
4.4. Stratejik Girişimcilik Modelleri	83
4.4.1. Eisenhardt, Brown ve Neck Modeli	83
4.4.2. Ireland, Hitt, Camp ve Sexton Modeli	86
4.4.3. Hitt, Ireland, Camp ve Sexton Modeli	87
4.4.4. Ireland, Hitt ve Sirmon Modeli	88
4.4.5. Ireland ve Webb Modeli	92
4.4.6. Ketchen, Ireland ve Snow Modeli	94
4.4.7. Lassen Modeli	94
4.4.8. Luke Modeli	96
4.4.9. Kyrgidou ve Hughes Modeli	100
5. ALTERNATİF BİR STRATEJİK GİRİŞİMCİLİK MODELİ ve BOYUTLARI..	103
5.1. Var Olan Modellerin Sınırları	103
5.2. Alternatif Bir Stratejik Girişimcilik Modeli ve Boyutları	105
5.2.1. Girişimci Fırsatların Ayırt Edilmesi	106
5.2.2. Stratejik Girişimci Düşünce Biçimi ve Bileşenleri	107
5.2.2.1. Stratejik Girişimci Düşünce Biçiminin Bileşenleri	109
5.2.2.1.1. Girişimci Düşünce Biçimi	110
5.2.2.1.2. Girişimci Uyanıklık	111
5.2.2.1.3. Reel Opsiyonlar Düşüncesi	112
5.2.2.1.4. Girişimci Çerçeve	113
5.2.2.1.5. Stratejik Düşünce Biçimi	113
5.2.3. Girişimci Kültür	115
5.2.4. Stratejik Girişimci Liderlik	116
5.2.5. Stratejik Kaynak Yönetimi	119
5.2.5.1. Stratejik Kaynaklar	120
5.2.5.1.1. Finansal Sermaye	120
5.2.5.1.2. İnsan Sermayesi	121
5.2.5.1.3. Sosyal Sermaye	124
5.2.5.2. Stratejik Kaynak Yönetiminin Evreleri	125
5.2.5.2.1. Kaynak Portföyünün Yapılandırılması	126
5.2.5.2.2. Kaynakların Yığın Biçimine Dönüştürülmesi	127
5.2.5.2.3. Yeteneklerin Kaldıraç Olarak Kullanılması	128
5.2.5.3. Stratejik Kaynak Yönetimi Değer İlişkisi	129
5.2.6. Stratejik Yenilikçilik	130
5.2.6.1. Stratejik ve Sürdürülebilir Yenilik	131

5.2.6.1.1.	Stratejik Yenilik	131
5.2.6.1.2.	Sürdürülebilir Yenilik	133
5.2.7.	Büyüme	133
5.2.8.	Değer	135
5.2.9.	Örgütsel Öğrenme	137
6.	ARAŞTIRMA	139
6.1.	Araştırmanın Amacı	140
6.2.	Örneklem ve Veri Toplama	140
6.3.	Araştırma Modeli	142
6.4.	Boyut ve Değişkenlere İlişkin Tanımlar	142
6.5.	Araştırma Hipotezleri	144
6.6.	Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Geçerlilik Analizleri	145
6.7.	Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Güvenilirlik Analizleri	147
6.8.	Analiz ve Bulgular	148
	SONUÇ ve ÖNERİLER	159
	KAYNAKÇA	164
	EK I. Hissedar Değeri Bağlamında Hesaplanan Veriler	209
	ÖZGEÇMİŞ	211

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Girişimcilik Yazınında Yer Alan Farklı Bakış Açıları ve Vurgular	21
Şekil 2. Stratejik Yönetim Yazınında Yer Alan Girişimciliğe Yönelik Temalar	50
Şekil 3. Girişim ve Stratejik Yönetim Kesişimi: Performans – Yaratım İlişkisi	59
Şekil 4. Ireland, Hitt ve Sirmon'un (2003) Stratejik Girişimcilik Modeli	89
Şekil 5. Ireland ve Webb'in (2007) Stratejik Girişimcilik Modeli	93
Şekil 6. Lassen'in (2007; 2010) Stratejik Girişimcilik Modeli	95
Şekil 7. Lassen'in (2010) Stratejik Girişimcilik Senaryoları	96
Şekil 8. Luke'nin (2009) Stratejik Girişimcilik Modeli	98
Şekil 9. Kyrgidou ve Hughes'in (2010) Stratejik Girişimcilik Modeli	101
Şekil 10. Alternatif Bir Stratejik Girişimcilik Modeli	105
Şekil 11. Stratejik Girişimci Düşünce Biçimi Modeli	109
Şekil 12. Girişimci İşletmeye Yönelik Büyüme Dinamikleri	134
Şekil 13. Paydaşlar Arası Değer Alışverişi	136
Şekil 14. Araştırma Modeli	142
Şekil 15. Güncel Araştırma Modeli	157
Şekil 16. Geçerli Model	158

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1. Girişimciye Atfedilen Kişilik Özellikleri	14
Tablo 2. Girişimcilik Çalışmalarının Sınıflandırılması	23
Tablo 3. Strateji Modelleri	29
Tablo 4. Stratejik Bakış Açıları	30
Tablo 5. Stratejiye İlişkin Değişik Yaklaşımlar	31
Tablo 6.Stratejik Yönetim Düşüncesinin Evrimi ve Özellikleri.....	34
Tablo 7. Stratejik Yönetim Kavramının Evrimi.....	34
Tablo 8. Stratejik Yönetim Okulları: Temel Görüş ve Araçları.....	57
Tablo 9. Eisenhardt, Brown ve Neck'in (2000) Stratejik Girişimcilik Boyut ve Unsurları	85
Tablo 10. Ireland, Hitt, Camp ve Sexton'un (2001) Stratejik Girişimcilik Boyut ve Unsurları .	86
Tablo 11. Hitt, Ireland, Camp ve Sexton'un (2001) Stratejik Girişimcilik Boyut ve Unsurları..	87
Tablo 12. Ireland, Hitt ve Sirmon'un (2003) Stratejik Girişimcilik Boyut, Unsur ve Detayları	90
Tablo 13. Ireland ve Webb'in (2007) Stratejik Girişimcilik Boyut ve Unsurları.....	93
Tablo 14. Ketchen, Ireland ve Snow'un (2007) Stratejik Girişimcilik Boyut ve Unsurları	94
Tablo 15. Stratejik Girişimcilik Kavramını Evrimi.....	97
Tablo 16. Luke'nin (2005; 2009; 2010) Stratejik Girişimcilik Boyut ve Unsurları	98
Tablo 17. Stratejik Girişimci Liderlik Biçimine Yönelik İnanç ve Felsefeler	118
Tablo 18. Kârlı ve Sürdürülebilir Büyümeye Yönelik Platformlar	135
Tablo 19. Ölçeklerin Güvenirlik Analizi Bulguları ve Açıkladıkları Varyans Yüzdeleri.....	147
Tablo 20. Anakütle Profiline Sayısal ve Yüzdesel Dağılımı (N=63)	149
Tablo 21. Cevaplayıcı Profiline Sayısal ve Yüzdesel Dağılımı (N=63)	149
Tablo 22. Stratejik Girişimcilik Boyutlarına Yönelik Korelasyon Analizi Bulguları.....	152
Tablo 23. Stratejik Girişimcilik Boyutları ve Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi Bulguları	156

KISALTMALAR LİSTESİ

A.B.D.	:	Amerika Birleşik Devletleri
DD	:	Defter Değeri
F/K	:	Fiyat / Kazanç Oranı
FAVÖK	:	Faiz, Amortisman ve Vergi Öncesi Kâr
FD	:	Firma Değeri
İKY	:	İnsan Kaynakları Yönetimi
İMKB	:	İstanbul Menkul Kıymetler Borsası
NS	:	Net Satışlar
PD	:	Piyasa Değeri
PIMS	:	Profit Impact of Market Strategy (Pazar Stratejilerinin Kârlılığa Etkisi)

GİRİŞ

Girişimcilik, ekonomik ve toplumsal gelişimin dayanağı olarak bireyleri, birey ve örgütlerin psikolojik ve davranışsal karakteristiklerini, küçük ve büyük ölçekli işletmelerde sergiledikleri örgütsel davranışları ele alan çok boyutlu, çok disiplinli, çok katmanlı ve birbirleriyle çelişen kuramlar nedeniyle –Kuhn’un (1970) sınıflaması çerçevesinde– paradigma öncesi bir araştırma alanıdır (Say, 1815; Kirzner, 1973; Schumpeter, 1934; Casson, 1982; McClelland, 1961; Shaver ve Scott, 1991; Blawatt, 1995; Fillion, 1997; Schindehutte, Morris ve Kuratko, 2000; Carland, Carland ve Boyd, 1994; Stevenson ve Jarillo, 1986; Slevin ve Covin, 1990; Pinchot, 1985; Nielsen, Peters ve Hisrich, 1985; Jennings, 1994).

Girişimcilik olgusunun çekirdeğini, –yaş, ölçek ve çevre gibi unsulardan bağımsız biçimde– büyüme yönelimli olarak başkalarının ayırt edemediği ve/veya ayırt etmesine karşın tam anlamıyla yararlanmayı başaramadığı bir fırsattan yararlanmak ve değer yaratmak amacıyla yenilik yapmak oluşturur (Brown ve Eisenhardt, 2000; Lumpkin, Shrader ve Hills, 1998; Shane ve Venkataraman, 2000; Hitt ve diğerleri, 2001a; McCline, Bhat ve Baj, 2000; Ireland ve diğerleri 2001; Davidsson, Delmar ve Wiklund, 2002; Sexton ve Smilor, 1997: 97; Teece, 1998; Schoonhoven ve Romanelli, 2001; Schumpeter, 1934; Shane ve Venkataraman, 2000; Daily ve diğerleri, 2002; Lumpkin ve Dess, 1996; Sharma ve Chrisman, 1999; Smith ve DiGregorio, 2002). Bu anlamda, girişimci düşünce, ekonomik kaynakların düşük üretkenlik alanlarından yüksek alanlara aktarılmasına öncülük ederek, yeni ürün, hizmet, süreç, pazar, yönetim tekniği, hammadde geliştirmek amacıyla örgütsel kaynakların eşsiz bir biçimde birleştirilmesine odaklanır (Schumpeter, 1909; 1934; Hamel ve Bren, 2007; Ireland ve Kuratko, 2001).

Öte yandan, stratejik yönetim düşüncesi ise, girişimcilik düşüncesi için çerçeve oluşturarak –örgütsel yaşamın sürdürülebilmesi ve ortalamanın üzerinde getiri elde edilebilmesi açısından en önemli tema olarak görülebilecek– örgütsel performans farklılıklarını açıklayabilmek amacıyla, bir müşterinin satın aldığı/almayı düşündüğü ürün hizmetlere ilişkin algısı bağlamında farklı bir konumda bulunmayı içeren uzun süreli değer yaratma yeteneğinin öncülünü oluşturan –daha değerli, az bulunur, zor

kopyalanır ve ikâme edilemez kaynaklar aracılığıyla,– sürdürülebilir rekabet avantajı geliştirmeye yönelik çabalara odaklanır (Ülgen ve Mirze, 2010: 28; Hitt ve diğerleri, 2001a; Summer ve diğerleri, 1990; Schumpeter, 1934; Ramachandran, Mukherji ve Sud, 2006; De Carolis, 2003; Rouse ve Dallenach, 1999; Ireland, Kuratko ve Covin, 2003; Hitt, Ireland ve Hoskisson, 2009: 480; Duncan, Ginter ve Swayne, 1998; Porter, 1985; 1986; Prahalad ve Hamel, 1990; Ireland, Hitt ve Sirmon, 2003; Kraus ve Kauramen, 2009; Gove, Sirmon ve Hitt, 2003; Eisenhardt ve Schoonhoven, 1996).

Görüldüğü gibi, girişimcilik ve stratejik yönetim alanları, farklı bakış açılarıyla, çevresel değişimlere uyum sağlama ve fırsatlardan yararlanma temalarına odaklanarak birbirinden bağımsız olarak gelişmelerine karşın, güncel yazında, girişimci ve stratejik düşünce biçimlerinin bütünleştirilmesi gereğini ortaya koyacak biçimde yer alan ortak paydaların sayısı gözle görülür olarak artmaktadır (Hitt ve diğerleri, 2001a; McGrath ve MacMillan, 2000; Venkataraman ve Sarasvathy, 2001; Day, 1992; Sandberg, 1992; Hitt ve diğerleri, 2001a; Kraus ve Kauranen, 2009; Ireland, Hitt ve Sirmon, 2003; Meyer, Neck ve Meeks, 2002; Ketchen, Ireland ve Snow, 2007). Örneğin, değer (Rae, 2001), yaratıcılık (McCarthy ve Leavy, 1999), yenilikçilik (Rae, 2001; Morris ve Kuratko, 2002; Sonfield ve Lussier, 1997; Roberts, 1999), fırsatçılık (Johnson ve Van de Ven, 2002), proaktiflik (Bateman ve Crant, 1993; Lee, Lee ve Pennings, 2001; Miller, 1987), risk (Sonfield ve Lussier, 1997; McCarthy ve Leavy, 1999; Hisrich ve Peters, 2002: 48; Lumpkin ve Dess, 1996), büyüme (Feesser ve Willard, 1990), kalite (Dollinger, 2003), çevreye uyum (Johnson ve Van de Ven, 2002), kurumsal girişimcilik (Pinchot, 1985; Kuratko, Montagno ve Hornsby, 1990; Schollhammer, 1982; Guth ve Ginsberg, 1990), esneklik (Li, 2001; Murnieks ve Mosakowski, 2006), vizyon (Feesser ve Willard, 1990), girişimci strateji (Johnson ve Van de Ven, 2002; Dess, Lumpkin ve Covin, 1997; Russell ve Russell, 1992; Meyer ve Heppard, 2000), kaynak kıtlığı (Hannan ve Freeman, 1989; Collis ve Montgomery, 1995), yaşamını sürdürme (Ülgen ve Mirze, 2010), başarısızlık, hızlı değişim (Hitt ve Redd, 2000), meşruluk (Luke, 2008), niş stratejiler (Wickham, 2004; Li, 2001; Koçel, 2007: 295–296), vb. temalar, iki alanın da çalışma konuları arasında yer alır.

Yeni binyılın ilk yılları ile birlikte, girişimcilik ile stratejik yönetim alanları arasında sözü edilen bütünleşiklik yapıya ilişkin kuramsal çalışmalar başlamıştır. Stratejik girişimcilik olarak adlandırılan kavram, özünde, değer yaratmak amacıyla, fırsat arayışı davranışı ile özdeşleştirilebilecek girişimci bir eylem ile rekabet avantajı geliştirme ile özetlenebilecek stratejik bir eylemin eş anlı olarak birleştirilmesini içerir (Hitt ve diğerleri, 2001a; McGrath ve MacMillan, 2000; Venkataraman ve Sarasvathy, 2001; Day, 1992; Sandberg, 1992; Hitt ve Ireland, 2000; Kraus ve Kauranen, 2009; Ireland, Hitt ve Sirmon, 2003; Meyer, Neck ve Meeks, 2002; Ketchen, Ireland ve Snow, 2007). Bir başka deyişle, stratejik girişimcilik, “uzun dönemde varlığını sürdürmeye, sürdürülebilir bir rekabet avantajı geliştirmeye ve ortalamanın üzerinde getiri elde etmeye yönelik” bir bakış açısıyla gerçekleştirilen “sosyal ve ekonomik değişimler aracılığıyla değer yaratmak” amaçlı eylemlerdir (Ülgen ve Mirze, 2010: 34; Hisrich ve Peter, 2002; Hitt ve diğerleri, 2002; Hitt ve diğerleri, 2001a: 480).

Bununla birlikte, ülkemizin, –gelişmekte olan ülkeler arasında dünyada üst sıralarda yer almasına karşın,– girişimci birey sayısı, yeni kurulan işletme sayısı, işsizlik oranları gibi girişimcilik ve işletmelerin ortalama yaşam süresi, uluslararasılaşma düzeyi gibi stratejik yönetim ölçütleri –sonuç olarak, çalışmamızın konusunu oluşturan stratejik girişimcilik– açısından performans karnesi zayıflarla doludur (Çetindamar, 2002: 31–53). Bu anlamda, kuramsal ve deneysel çalışmaların derlenerek, orijinal verilerin toplandığı çalışmamızda, –bireyler, işletmeler, bölgeler ve uluslar arası ilişkilerin rekabetçi biçimde artarak karmaşıklaştığı ve iç içe geçtiği küresel bir ortamda,– başarısızlık korkusu hissetmeyen, başarı ihtiyacı yüksek, girişimciliğin gerektirdiği nitelikleri taşıdığına inanan ve girişimcilik düşüncesinin iyi bir kariyer seçimi olduğunu düşünen bireylerin oluşturduğu toplumumuza katkıda bulunmak amaçlanmaktadır (Yamada, 2004: 289; McClelland, 1961; Global Entrepreneurship Monitor (GEM) Global Report, 2010).

Sözü edilen amaç doğrultusunda, çalışmamızın ilk bölümünde girişimci ve girişimcilik kavramları, ikinci bölümünde strateji ve stratejik yönetim kavramları ayrıntılı olarak açıklanmıştır. Üçüncü bölümde, geniş bir yazın taraması eşliğinde, girişimcilik ve stratejik yönetim düşünceleri arasında var olan ilişki ve bağlantı noktaları ortaya

konularak, stratejik girişimcilik kavramına yol açan öncül düşünceler ortaya konulmuştur. Dördüncü bölümde, çalışmamızın konusunu oluşturan stratejik girişimcilik kavramı, yazında yer alan stratejik girişimcilik modelleri doğrultusunda açıklanarak, yeni bir stratejik girişimcilik modeli geliştirmek için gerekli altyapı hazırlanmıştır. Çalışmamızın beşinci bölümünde, daha önce ileri sürülen stratejik girişimcilik modellerine getirilen eleştiriler dikkate alınarak, yeni bir stratejik girişimcilik modeli geliştirilmiş, sözü edilen modelin boyut ve değişkenleri ayrıntılı bir biçimde açıklanmıştır. Araştırma bölümünde ise, ileri sürülen yeni model, İstanbul Menkul Kıymetler Borsası'na (İMKB'ye) kote olarak, Ulusal – 100 Endeksi çerçevesinde işlem gören işletmeler üzerinde modelin geçerliliği test edilmiştir.

1. GİRİŞİMCİ ve GİRİŞİMCİLİK KAVRAMLARI

Çalışmamızın başlangıç evresinde, girişimci ve girişimcilik kavramları, ekonomik, davranış bilimsel ve yönetsel kuramlar açısından ele alınacak çalışmada kullanılacak girişimci, girişimcilik ve girişimci eylem kavramları tanımlanacaktır.

1.1. Girişimci ve Girişimcilik Kavramları ve Evrimleri

Girişimcilik kavramının yönetim yazınındaki tanımı, oldukça muğlâktır ve benzer olduğu düşünülen birçok kavramla karıştırılır. Günümüzde, girişimci denildiğinde, akla iş sahipleri, özellikle yeni işletme kuran kişiler gelir. Bu özdeşleştirme, yalnızca halk arasında değil, kuramsal ve deneysel çalışmalarda, hatta hazırlanan ekonomik politikalarda da kendini gösterir. Bu durum, yalnızca ülkemize özgü bir sorun da değildir; gelişmiş ülkelerde de benzer karmaşalar yaşanır.

Tarihsel olarak baktığımızda, günümüz Türkçesinde girişimci¹ olarak kullandığımız kavram, Fransızca “entreprendre” sözcüğünden gelmektedir ve “üzerine almak, taahhüt etmek, yüklenmek, girişmek, teşebbüs etmek” anlamındadır (Wickham, 2004: 5). Türk Dil Kurumu (1992: 551) ise girişimciyi, “üretim için bir işe giren, kalkışan ya da ticaret, endüstri, vb. alanlarda sermaye koyarak girişimde bulunan kimse” olarak tanımlamaktadır.

Allen’in The Concise Oxford Dictionary of Current English (1990) eserine göre girişimci, kâr ya da zarar olasılığı ile birlikte bir iş ya da işletme sorumluluğunu yüklenen kişi, bir aracı olarak eylemde bulunan yüklenici, ticari bir girişimin etkin kontrolünü üstlenen birey olarak tanımlanabilir. Rutherford’un Routledge Dictionary of Economics (1995: 150) adlı eseri ise, girişimciyi, “üretim faktörlerinin dördüncüsü olarak, kendisinden önce gelen doğal kaynaklar, işgücü ve sermaye faktörlerini biraraya getirerek üretim sürecini örgütleyen ve bir girişimin sorumluluğu üstlenen kişi/grup/işletmeler” olarak tanımlamaktadır.

¹ “Entrepreneur” sözcüğünün karşılığı olarak eski Türkçede iki kavram söz konusudur: müessis ve müteşebbis. Müessis, müessese kuran kişiyi ifade ederken, müteşebbis, teşebbüs eden, girişim yapan kişi olarak sözlüklerde tanımlanmaktadır. Bununla birlikte, bu çalışma için günümüz yazınında daha çok kullanılan girişimci sözcüğü tercih edilmiştir.

Bakış açılarının eksikliği nedeniyle, bu ve benzeri sözlük tanımlarının kuramsal açıdan kabul edilebilirliği zayıftır. Örneğin, sözü edilen tanımlarda, baskın bir bakış açısı olarak risk almanın (Cantillon, 1755), yenilik yapmanın (Drucker, 1985) gerekliliği, doğuştan gelen (McClelland, 1962) ya da sonradan kazanılan (McMullan ve Gillin, 2001) kişilik özellikleri, çevrenin ve çevrenin sunduğu fırsatların önemi (Acs ve Audretsch, 2003) göz ardı edilmektedir.

Morris (1998: 14), beş yıllık bir süre içerisinde yayımlanan bilimsel makale ve ders kitaplarını incelediği çalışmasında, 77 farklı girişimcilik tanımı olduğunu ortaya koymuştur. Bu anlamda, girişimcilik için tutarlı ve öz bir kavramsal çerçeve oluşturulamaması, birbiriyle çatışan gündem ve çıkarlara sahip çok sayıda paydaş olmasına (Curran ve Blackburn, 2001), araştırmacıların ilintili tüm bakış açılarından uzaklaşarak girişimcilik sürecinin belirli bir parçasını ele almalarına (Shane, 2003) bağlanabilir. Gartner (2001) ise, girişimcilik anlamında farklı bakış açıları ile yapılacak araştırmaların birbiriyle çelişen sonuç ve düşüncelere yol açacak olması nedeniyle araştırmacılar için bir korku oluşturduğunu belirtir. Bunun dışında, Sciascia ve De Vita (2004), girişimciliğin yeni bir işletme kuruluşu ile birlikte (kurumsal girişimcilik nedeniyle) kurulu işletmeler ile de ilgisi olması nedeniyle karmaşık ve çok katlı bir olgu olduğunu, bu durumun ortak bir tanım geliştirmeyi güçleştirdiğini ileri sürer. Bu durum, araştırmacıların, yalnızca kendi disiplinlerinin mantık ve yöntem bilimleri çerçevesinde bir tanım geliştirmeye çalışmalarına (Davidson, 2003; Jennings, 1994; Virtanen, 1997), dolayısıyla her bir disiplinin kendi içerisinde benzer bakış açılarının ortaya çıkmasına yol açmıştır (Filion, 1988; 1997).

Oysa Davidson (2003), girişimciliğin farklı tanımları arasında ayırım yapmak gerektiği, sosyal bir olgu olarak girişimcilik ile akademik bir çalışma alanı olarak girişimciliğin farklı anlamlara sahip olduğu görüşündedir. Bu açıdan bakıldığında, akademik anlamda girişimcilik çalışma alanının iyi tanımlanmamış bakış açılarına sahip olması (Shane ve Venkataraman, 2000), istikrarlı, dengeli ve kararlı araştırmacıların eksikliği (Landström, Frank ve Veciana, 2001), girişimcilik üzerinde çok az yorumlayıcı ve keşfedici araştırma yapılması (Hebert ve Link, 1998), yapılan çalışmaların da odak noktasını girişimcilik eğitiminin, başarılı girişimcilerin imparatorluklarının ya da

ekonomi biliminin çerçevesinin ve kapitalizmin değişen doğasının oluşturmaları (Formaini, 2006), ortak bir tanım geliştirmeyi zorlaştıran diğer unsurlardır.

Farklı alanlardaki girişimcilik kuramlarının derlenmesi ayırıcı ve savunulabilir kuramsal bir temel oluşturmaması (Bull ve Williard, 1993), gereksinim duyulan değişik bakış açılarını sentezleyecek ortak bir kuramsal çerçeve geliştirme konusunda da herhangi bir çalışma yapılmaması da (Bruno ve Tyebjee, 1982: 289–307; Low ve MacMillan, 1988; Johnson, 1990) konuyu ilginç hale getirmektedir.

Görüldüğü gibi, akademisyenler, araştırmacılar ve profesyonellerce detaylı çalışmalar yapılmasına karşın, girişimcinin tanımı ve girişimciliği karakterize eden unsurlar üzerinde henüz bir uzlaşma sağlanamamıştır (Beaver, 2003; Hitt ve diğerleri, 2001a; Shane ve Venkataraman, 2000). Sonuç olarak ortaya konulan tanımların diğerlerince kabul edilmediği, birbirleriyle rekabet eden değişik bakış açılarının var olduğu, girişimciliği neyin tanımladığı sorusunun henüz yanıtı bırakıldığı görülmektedir. Bir değerlendirme yapmak gerekirse, birbiriyle çelişen soruların varlığı ve girişimcilik çalışma alanının odaklanacağı temel sorunun belirsizliği nedeniyle, girişimcilik, Kuhn'un (1970) normal bilimin doğası sınıflaması açısından paradigma öncesi düzeydedir. Bu nedenle, çalışmamız açısından girişimciliğin ne olduğu sorusunu yanıtlatabilmek ve girişimciliği tanımlayabilmek amacıyla klasik ekonomiden psikolojiye uzanan geniş bir yelpazeye bakmak yararlı olacaktır.

1.1.1. Ekonomik Girişimcilik Kuramı

Girişimciliğin yalnızca ekonomi biliminde olduğu ileri sürülebilir (Binks ve Jennings, 1986). Filion (1997), ekonomik anlamda girişimcilik kuramının temelleri için alanın öncülleri arasında yer alan Richard Cantillon ve Jean-Baptiste Say'ın eserlerini incelemenin yeterli olacağını iddia eder.

Girişimci (entrepreneur) sözcüğü, ortaçağda aktif olan ve iş yapan kişi anlamında kullanılmıştır. Sözü edilen kavram, 12. yüzyıldan bu yana Fransız dilinin bir parçası olmasına (Landström, 2005) karşın, kavramın ekonomik kuramda bilinçli olarak ilk kullanımı Fransız asıllı İrlandalı Richard Cantillon'a aittir. Cantillon (1755), girişimci sözcüğünü, kâr karşılığı ticaret yapan ve belirsizliğe göğüs gererek kendi yargılarına

göre eylemde bulunan kişiyi ifade etmek için kullanmıştır. Bu anlamda, girişimci, bir ürün ya da hizmeti başka birilerine belirsiz bir fiyattan satmak üzere belirli bir fiyattan satın alan, belirsizliğin getirdiği riske katlanarak aradaki fiyat dalgalanmasından bir başka deyişle arbitrajdan kâr elde eden spekülatör olarak görülebilir. Görüldüğü gibi, Cantillon'un analizinin temel karakteristiğini risk vurgusu oluşturur: Girişimcilik, bir öngörü ve risk üstlenme isteği sorunudur; bu nedenle, girişimciliğin üretim bakış açısıyla ürün imalatı ve emek istihdamı ile bağlantılı olması gerekmez (Landström, 2005: 28).

Say (1964), ekonomik gelişimin temelinde, kaynakların göreceli olarak daha düşük verimliliğe sahip bir alandan daha yüksek verimliliğe sahip bir alana kaydırılması nedeniyle, yeni bir işletme kuruluşunun yattığını ifade eder. Stevenson ve Jarillo (1990), Say'ın girişimcilik tanımını, üretim faktörleri olarak da adlandırılan doğal kaynaklar, işgücü ve sermayeyi de ekleyerek genişlettiğini ve girişimcinin kişisel olarak özel bir takım niteliklere sahip olması gerektiğine dikkat çektiğini ileri sürer. Bu anlamda girişimci, bir mal ya da hizmet üretmek için üretim faktörlerini örgütleyen ve birleştiren bir brokerdir. Bu açıdan bakıldığında, Say ile Cantillon'un temelde ayrıldıkları nokta, Say'ın girişimci ile sermayedarı ayırarak girişimci ile yeniliği özdeşleştirmesi ve girişimciyi bir değişim ajanı olarak görmesidir.

Girişimci sözcüğünün İngiliz yazınında yer alması ise Adam Smith ile başlar. Adam Smith'e (1776) göre, kâr, stratejik bir karar almaktan çok sermaye yatırarak riske etmenin bir getirisidir. Bu açıdan değerlendirildiğinde, Smith'in (1776), girişimciyi tehlike arayışındaki bir maceraperest, geleceği öngörerek plan yapan ve önlemler alan bir tasarımcı, akılcı düzeyde bir risk alıcı olarak resmettiği düşünülebilir. Görüldüğü gibi, Smith girişimci ile sermayedarı özdeşleştirerek girişimcinin yenilikçi yönünü göz ardı eder.

1800'lü yılların Amerikan yazınında, girişimci, klasik görüşe sahip ekonomistlerce servet yaratıcısı olarak görülmekte ve sahip olduğu yetenek, beceri ve hünerin karşılığı olarak kâr elde etmektedir. Hawley (1901), girişimciliğe yönelik bu geniş bakış açısını daraltmış ve kârın, gayret ve risk almanın bir getirisi olduğunu ileri sürmüştür. Sonuç olarak, risk kavramı girişimcilik açısından önemli bir unsur haline gelmiştir.

Girişimciliğe yönelik çalışmalar yapan Avusturya Okulu ise, girişimcileri karar verme aracılığıyla ekonomik değişimler yaratan bireyler olarak görmesi nedeniyle diğerlerinden farklılaşır. Menger (1892), girişimcileri üretim zincirinde zaman kaybı, risk ve belirsizliğe katlanarak kaynakları yararlı ürün ya da hizmetlere dönüştüren bireyler olarak görür. Ayrıca, girişimcilerin belirsizlikle karşılaşmalarına karşın risk unsurunun asli bir unsur olmadığını ileri sürer. Bu çerçevede, çalışmasında eylemin girişimci bir eylem olarak nitelenebileceği fakat riskin olmadığı birkaç durumu ortaya koymuştur.

Alman Okulu, aynı yıllarda, girişimciler ile sermayedarları, riskin farklı türlerine katlanmalarına vurgu yaparak farklılaştırır. Girişimci için kr, sigortalanamaz riskin karşılığıdır. Bu açıdan girişimci, hem risk alıcı hem de yenilikçi olarak görülmelidir. 1800'l yılların sonuna doğru ortaya çıkan neoklasik görüşe sahip ekonomistler girişimciliğe yönelik yeni bir bakış açısı geliştirmişlerdir. Bu bağlamda, girişimciler endüstriyel gelişimin ana kaynakları olan girişim ve çok yönlülüğün en iyi eğiticileri olarak yenilikçidir; bununla birlikte kr, girişimcinin riski üstlenerek geliştirdiği iş/işletme olarak tanımlanabilecek hizmetinin karşılığı olan ödemedir (Marshall, 1919).

1800'l yılların sonunda, girişimcilik çalışmaları, uzun bir süre için ortadan kaybolmuştur. Casson'a (1991) göre, bu durumun açıklaması son derece basittir. Ekonomistler, ekonomik eylem ya da davranışı açıklamaya çalıştıkları matematik modellerde, ekonomideki tüm bireylerin tam bilgiye sahip oldukları varsayımını kullanmaya başlamışlardır. Farklı ekonomistlerce, girişimciliğin farklı evreleri vurgulanmasına karşın, girişimcilik alanında çalışan tüm ekonomistlerin katıldığı nokta, girişimciliğin, özünde bir yargıya varmayı içerdiğidir. Eğer, ekonomideki tüm bireyler tam bilgiye sahipse, herhangi bir yargıya varmaya gerek kalmaz; bu açıdan değerlendirildiğinde, girişimcilerin oynayabileceği herhangi bir rol yoktur.

Knight (1921), risk kavramını sigorta edilebilir/edilemez risk (belirsizlik) biçiminde ayırarak genişletmiş ve hızlı ekonomik değişimler nedeniyle sigorta edilemez risk ya da bir başka deyişle belirsizlik ile elde edilen kârı özdeşleştirmiştir. Knight'e (1921) göre, risk, geçmiş deneyimler doğrultusunda göreceli sıklığı bilinen tekrarlayan eylemler ile ilgiliyken, belirsizlik, yalnızca, olasılığı öznel olarak tahmin edilebilecek

eşsiz eylemlerle ilgilidir. Bu açıdan, değişim öngörülebilirse, kâr elde etme fırsatı yoktur. Girişimciler, yalnızca belirsiz durumlarda, başkalarını örgütleme yeteneğine ve hızla eyleme geçme esnekliğine sahip bireyler, elde edilen kâr ise, yeteneğin karşılığı ve riskin getirisi olarak görülebilir. Von Mises (1919) de belirsizlik karşısında benzer bir tutum takınır ve girişimciyi, geleceği etkileyecek davranışlarda bulunan ve davranışları vizyonundan etkilenen birey olarak niteleyerek var olan kurama katkıda bulunur. Von Mises'e (1919) göre, girişimcilik, pazarı doğru bir biçimde öngörebilme sorunudur. Eğer pazar doğru olarak öngörülebilirse, girişimci için rakiplerden daha ucuza üretim yapabilme ve müşterilere fayda sağlayarak kâr elde edebilme olanağı söz konusu olacaktır.

Schumpeter (1909; 1982), neoklasik ekonomistlerin geliştirdiği genel denge modelinin dışında yer alan farklı bir bakış açısı ortaya koymuş ve girişimciliğin günümüzde kullanılan ekonomik kuramının temellerini atmıştır. Schumpeter'e (1934) göre girişimcinin en önemli toplumsal katkısı, yenilikçilik aracılığıyla, "yaratıcı yıkıcılığın" desteklenmesidir. Bu anlamda, girişimcilerin oynadıkları rol, ekonomide var olan durumu (bir başka deyişle dengeyi) bozmak ve yeni eylem ve pazarlar yaratarak yenilikçi olmaktır. Bu bağlamda, beş farklı girişimci davranışı tanımlanabilir (Schumpeter, 1934):

1. Yeni bir mal ya da hizmetin üretimi,
2. Yeni bir üretim sürecinin/yönteminin geliştirilmesi,
3. Yeni bir pazarın oluşturulması,
4. Yeni bir hammadde kaynağının bulunması,
5. Sektörün yeniden yapılandırılması.

Görüldüğü gibi, Schumpeter'in tanımında girişimcilik yenilik yapmayı içerir; bu nedenle, girişimci sıfatı, geçerliliği sürekli olan bir statü değildir; yalnızca, yenilik eylemi gerçekleştiriliyorsa girişimci sıfatı kazanılır. Bir diğer deyişle, girişimcilik bir anlayış ve davranış biçimidir.

Yeni sektörlerin oluşması, çok uluslu çok bölümlü işletmelerin doğuşu, küçük işletmelerin yaşam mücadelesi gibi olaylarla karakterize edilebilecek 19. yüzyılın

sonunda (Bögenhold, 2000), makro düzeyde girişimcilik ile ilgilenen Schumpeter'in görüşleri, bir başka Avusturyalı ekonomist olan Kirzner tarafından mikro düzeye, küçük işletme düzeyine indirilmiştir. Ekonomik anlamda, Schumpeter'in görüşlerini tam tersi bir biçimde ele alan Kirzner'e (1973) göre, girişimci ekonomik dengesizliklerce ortaya çıkarılan fırsatları tanımlamak ve kâr elde etme fırsatları ile ilgilenmek üzere uyanık olmalıdır. Bu anlamda girişimcilik, pazardaki fırsatları algılayarak risk alan, kaynakları elde eden ve/veya bir araya getiren ve pazardaki ihtiyaçları karşılamak ve ödül olarak kâr elde etmek amacıyla örgüt kuran ve büyüten bireyin eylemleri olarak görülmelidir (Nieman, Hough ve Nieuwenhuizen, 2003: 9). Görüldüğü gibi, Kirzner, Schumpeter'in aksine, girişimcinin ekonomide var olan denge durumunu bozmadığını, bozulan dengeden yararlanmaya ve pazarı tekrar denge noktasına yaklaştırmaya çalıştığını düşünür. Ek olarak, girişimcilerin kendilerin ait özel bir bilgiye gerek duymadıklarını; bu anlamda, diğer bireylerin bilgi, deneyim ve uzmanlıklarından yararlanabileceklerini; buna karşın, ekonomik dengesizliklerden kaynaklanan fırsatları bulmak ve kullanmak için diğer bireylerin bilmediği ve farkında olmadığı şeyleri kullanmak durumunda olduklarını ileri sürer (Kirzner, 1973; 1979a; 1979b). Bu bağlamda, fırsatların, hepimizin çevresinde dolaştığı düşünülürse, fırsatların farkına varma yeteneğine, bir başka deyişle girişimci uyanıklığına sahip olan girişimciler, pazar dengesizliklerinden yararlanan az sayıda bireyden oluşur (Kirzner, 1973). Bu anlamda, girişimci bir eylem, yararlanılmamış potansiyel fırsatların tanımlanması, pazarda var olan kaynakların daha verimli bir biçimde kullanılması ve pazara yeni bilginin ulaştırılması aracılığıyla pazarın denge noktasına ulaştırılması şeklinde tanımlanabilir (Smith ve DiGregorio, 2002). Yine de, yalnızca bir kâr fırsatına olan yakınlığın kâr elde etmek için yeterli olmayacağı, girişimcilerin, finansal kazançları toplayabilmek için öncelikle kaynak ayırması gerektiği de ileri sürülebilir (Klein, 1999).

Yönetim düşüncesinin önde gelen düşünürlerinden Drucker de fırsat için yeniliğin önemini vurgulaması nedeniyle Schumpeter ile uyumlu bir görüşe sahiptir. Drucker'e (1985: 25) göre, girişimcilik, değişim algısı; girişimci ise, sürekli değişimi arayan, değişime tepki veren ve değişimi bir fırsat olarak kullanan birey olarak tanımlanabilir. Bu anlamda, girişimci, değişimin farklı iş/işletme veya hizmet fırsatlarına çevirmenin özel bir aracı olarak yenilikleri kullanır.

Girişimciliğin ekonomik kuramına ilişkin görüşler Baumol (1968: 127–139) tarafından ileri sürülen iki farklı girişimci türü ile özetlenebilir: Say (1815, 1964), Knight (1921) ve Kirzner’in (1973) görüşlerinin temelini oluşturduğu bir işletme örgütleyicisi olarak girişimci ve Schumpeter (1934) ve Drucker’in (1985) görüşlerinin temelini oluşturduğu yenilikçi olarak girişimci. Hébert ve Link (1989: 39–49) girişimcilik ile ilgili kavramların tarihsel evrimlerini inceledikleri çalışmalarında, girişimciliğe ilişkin tüm kuramların belirsizlik, yenilik ya da ikisinin bir bileşimi çevresine odaklandığını ileri sürer.

Yukarıdaki açıklamalardan da anlaşılacağı gibi, girişimciliğin ekonomik kuramları çeşitlilik arz etmekte, bazı durumlarda da birbirleriyle çelişmektedir. Risk, yenilik ve getiri gibi unsurlar, yazında da tekrarlanan temalar olmalarına karşın tek ve kapsamlı bir girişimcilik tanımı üzerinde uzlaşa henüz sağlanamamıştır. Bu nedenle girişimciliğin tanımı için farklı bilim alanlarındaki araştırmaları da göz önünde bulundurmak daha geniş bir bakış açısı geliştirmek açısından yararlı olacaktır.

1.1.2. Davranışsal, Psikolojik ve Sosyolojik Girişimcilik Kuramları

Girişimci ve girişimciliğe ait bazı psikolojik, sosyolojik ve davranışsal özellikler yukarıda yer alan ekonomik kuramlarda da görülebilir. Bununla birlikte, girişimci ve girişimcilik kavramlarının aynı zamanda antropoloji, tarih, psikoloji, sosyoloji, davranış bilimleri, vb. sosyal bilimler için de birer araştırma konusu oluşturması nedeniyle, bu kısımda girişimci ve girişimciliğe ait psikolojik, sosyolojik ve davranışsal bir takım özellikler daha detaylı olarak ele alınacaktır.

Ekonomi biliminin sürekli olarak, daha güçlü bir biçimde, alanın baskın bakış açısını oluşturan denge modellerine odaklanması (Barreto, 1989; Kirchhoff, 1994), 20. yüzyılda girişimciliğin birkaç istisna dışında az ya da çok gözden kaçırılmasına neden olmuştur. Bununla birlikte, İkinci Dünya Savaşı’nı izleyen yıllarda bireyler, hükümetlerce yeni işletmeler kurmaları ve toplumsal gelişmeye öncülük etmeleri için teşvik edilmeye başlanmıştır. Bu dönemde, girişimcilik anlamında bir başarıya (ya da başarısızlığa) yol açan bireysel bir profilinin ortaya konulması ve girişimcilik açısından uygun kişilik özelliklerine sahip bireyleri ayırt ve teşvik etmek baştan çıkarıcı hale gelmiştir. Sonuç olarak, ekonomi biliminin bu isteklere yanıt vermesinin olanaksızlığı

nedeniyle, İkinci Dünya Savaşı sonrası araştırma alanı davranış bilimlerine doğru kaymıştır (Landström, 2005: 39).

Davranış bilimcilerin başlangıç aşamasındaki hareket noktasını, bireyleri kendi işletmelerine kurmaya iten nedenlerin ortaya konulması oluşturmaktadır. Bu anlamda, davranış bilimciler, girişimci olarak nitelendirilebilecek bireyler ile başkalarını ayıran karakteristikleri belirlemek amacı gütmüşlerdir. Bu açıdan bakıldığında, davranış bilimciler, –bir birey olarak anlamak amacıyla– temelde, girişimciyi tanımlamak ve bir girişimcinin neden eyleme geçtiğini belirlemek üzere araştırma yapmışlardır (Stevenson ve Jarillo, 1990).

Davranış bilimleri açısından yapılan araştırmaların bir başka amacı, girişimci olarak nitelendirilebilecek bir eylemin ne olduğunu, sözü edilen eylemle uğraşan kişinin bir girişimci olarak nasıl tanımlanabileceğini belirlemektir. Bu yaklaşım ise, özünde girişimcinin kişilik özelliklerinden çok girişimcilik sürecine odaklanır (Carton, Hofer ve Meeks, 1998: 7). Bygrave ve Hofer (1991: 14) de benzer bir görüşle, girişimcilik kavramının odak noktasını kişilik özelliklerinden girişimcilik sürecinin karakteristiklerine çevirerek, girişimciliğin fırsatları algılamak ve onları izlemek amacıyla işletme kuruluşu ile özdeşleştirilebilecek eylemler ile ilgili olduğunu ileri sürer. Bygrave (1995) sonrasında yaptığı araştırmada, sözü edilen tanıımı, yalnızca yeni bir işletme kuruluşunu içerecek biçimde daraltmış, bir başka deyişle, kurumsal girişimcilik olgusunu göz ardı etmiştir. Sözü edilen farklılığın temelinde, girişimcinin, kurumsal girişimcinin aksine, yaşam süreci belirsiz yeni bir işletme kurmak adına, tüm finansal nakit akışlarını, finansal kaynaklarının tümünü ya da bir kısmını ve kariyerini riske etmesi yatmaktadır.

Psikoloji alanında gerçekleştirilen girişimcilik çalışmalarının odak noktasını ise, ‘kimler girişimcidir?’ ve ‘girişimcilik nasıl gözlemlenebilir?’ soruları oluşturmaktadır. Bu anlamda, psikolojik açıdan bir girişimci profili çizebilmek için girişimcinin kişilik özelliklerine ve girişimci olarak ne yaptıklarına bakmak, bir başka deyişle, davranış modellerini temel alarak girişimciyi ve girişimciliği tanımlamak oluşturur (Carton, Hofer ve Meeks, 1998: 7). Bu yaklaşım özellikler yaklaşımı olarak da adlandırılabilir ve girişimcilerin karakteristikleri ve eylemleri arasında bilinçli bir bağlantı kurmayı

hedefler. Sözü edilen yaklaşım çerçevesinde yapılan çalışmalar, girişimcinin kişilik özelliklerini Tablo 1’de özetlenen çok sayıda sıfatla tanımlama gayretindedir.

Tablo 1. Girişimciye Atfedilen Kişilik Özellikleri

Yenilikçi	İyimser	Belirsizliğe karşı hoşgörölü
Lider	Sonuç odaklı	Başlatıcı, teşvik edici
Katlanılabilir risk alan	Esnek	Öğrenen
Bağımsız	Becerikli	Kaynak kullanan
Yaratıcı	Başarı ihtiyacı olan	Diğerlerine duyarlı
Enerjik	Kendini bilen	Saldırgan
Azimli	Kendine güvenen	İnsanlara güvenme eğiliminde olan
Zeki	Uzun dönemli kendini adayan	Performans ölçütü para gören
Fırsatçı	Kararlı	Vizyoner
Proaktif	Planlama/örgütlenme becerisine sahip	Çalışkan
Amaç yönelimli	Sorumluluk alma isteğine sahip	Güçlü/Dayanıklı
İşsel kontrole sahip	Tanınma isteğine sahip	Hırslı

Kaynak: Blawatt (1995), Hornaday (1982), Meredith, Nelson ve Neck (1982), Timmons (1978), Burns (2007), Analoui ve Karami (2003), Sutton (1954), Davids (1963), Hornaday ve Aboud (1971), McGrath ve MacMillan (2000), Niemann ve Bennett (2002) ve Dollinger’den (2003) uyarlanmıştır.

Girişimcinin altıncı hissinin, bir başka deyişle, sezgisinin de güçlü olduğunu ortaya koyan çalışmalar da bu anlamda değerlendirilebilir (Westhead ve Wright, 2000; Burns; 2007). Sözü edilen görüş doğrultusunda, girişimci, içinde bulunduğu ortamı iyi gözlemleyecek, altıncı hissi ya da sezgisi aracılığıyla gelişmeleri yorumlayarak uzun dönemde ihtiyaç olacağını düşündüğü yeni ürün ya da hizmetleri ortaya çıkaracak kişi olarak nitelendirilebilir. Girişimciliğin yeni ve bilinmeyen bir bilginin yaratılması süreci olduğu (Hisrich ve Peters, 2002) düşünülürse, girişimcinin izleyeceği bir kurallar bütünü olmadığı, aksine her zaman düşünmek ve belirsizlik ortamında kararlar almak zorunda olduğu ortadadır.

Yukarıda sözü edilen çalışmalar değerlendirildiğinde, girişimciye ait karakteristiklerin büyük ölçüde değişken ve sıklıkla birbirlerine zıt sonuçlar ortaya koyduğu gözlemlenebilir. Ayırt edilen kişilik özelliklerinin sayısı her geçen gün artarken, birkaç istisna dışında (örneğin, başarı ihtiyacı) belirli herhangi bir özelliğin girişimci davranışla bağlantısını kurmanın zorluğu kanıtlanmıştır (Delmar, 2000). Sonuç olarak,

günümüze kadar girişimcinin mutlak bilimsel psikolojik bir profilini ortaya koymak mümkün olmamıştır (Filion, 1997). Bu bağlamda, göz önünde bulundurulması gereken nokta, psikoloji çalışma alanının, girişimcilik sürecinin yalnızca bir parçasını oluşturduğu ve sahip olunan yeteneklerin ve çevrenin de girişimci üzerinde etkisinin bulunduğu göz ardı edilmemesi gerektiğidir (Smith, 2000).

Sosyoloji çalışma alanının ise, girişimcilik yazınına temel katkısı, toplumun ya da içinde bulunulan çevrenin girişimci eylemler üstlenmeye yönelik eğilimleri nasıl etkileyeceğine ve toplumda girişimciliğin rolüne ilişkin kavrayışımızı arttırma çabalarıdır (Landström, 2005: 44–45). Bu anlamda, Weber'in (1905) farklı kültürlerde değişen sosyal değerleri, zaman içerisinde girişimciliğin kabulünü incelediği çalışmaları önemli kaynaklardır: Weber'e (1905) göre girişimciler, diğerlerinin izlemek istediği, değişimi gerçekleştirmek için yerleşmiş normlarca dayatılan kuralları yıkan yenilikçi, bağımsız, karizmatik liderler olarak nitelendirilebilir. Benzer biçimde, McClelland (1961), çok sayıda girişimcinin neden yalnızca belirli toplumlarda bulunduklarını anlamaya yönelik olarak gerçekleştirdiği çalışmasında, girişimcilerin, risk alan, sosyal sapkınlık belirtileri gösteren ve yüksek başarı ihtiyacı içerisinde bulunan bireyler olduğu sonucuna varmıştır. Sosyolojik çalışma olarak ele alınabilecek bir diğer araştırmada, otoriter ve yenilikçi iki farklı kişilik biçimi ortaya konularak, bir toplumun ekonomik gelişiminin kesinlikle o toplumdaki yenilikçi kişiliğe sahip birey sayısına bağlı olduğu ileri sürülür (Hagen, 1962). Yine aynı çalışma, belirli azınlık gruplarında büyüyen bireylerin, diğer gruplarda büyüyen bireylere oranla daha güçlü psikolojik girişimcilik eğilimi gösterdiğini tartışmaya açarak, McClelland'a (1961) benzer biçimde, statü eksikliğinin ve sosyal dışlanmanın, servet sahibi olmaya kararlı bireyler oluşturduğunu ortaya koymuştur (Hagen, 1962). Sosyolojik açıdan irdelenmesi gereken bir diğer çalışma, Ketz de Vries'e (1977) aittir. Ketz de Vries (1977) girişimci davranışın çok çeşitli psikososyal sorun türlerine eşlik eden mutsuz bir aile geçmişi ile karakterize edilen erken yaşlardaki deneyimlerin bir sonucu olduğunu ileri sürer. Bu nedenle, girişimci bireyler sapkın bir kişiliğe sahip olur; yapılandırılmış sosyal bir çevrede iş görme, otoriteyi kabul etme ve başkaları ile birlikte çalışma konusunda sorun yaşarlar.

Sosyolojik açıdan bakıldığında, toplumun ve/veya içinde bulunulan çevrenin girişimci üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik araştırmalar kısıtlı olmalarına ve birbirleriyle çelişen sonuçlar ortaya koymalarına karşın, girişimcinin kendilerini sarmalayan çevrenin ve içinde bulundukları zamanın bir ürünü olduklarına ilişkin çalışmalar da vardır (Ellis, 1982; Gibb ve Richie, 1981; Julien ve Marchesnay, 1996; McGuire, 1964; 1976; Newman, 1981; Toulouse, 1979; Fillion, 1997: 272). Bu nedenle, girişimcilik aynı zamanda bölgesel, stratejik ya da çevresel bir olgu olarak görülebilir ve girişimci olarak adlandırılabilir olan birey, faaliyet çevresinin bir çıktısıdır. Bu noktada, Blawatt'ın (1995: 13–37) yukarıda yazılı karakteristikleri göz önünde bulundurarak yaptığı sentez çalışmasından söz edilmelidir. Blawatt'a (1995: 13–37) göre, girişimciliğe yönelik modeller –girişimcinin evrim geçiren bir çevrede eylemde bulunması nedeniyle– durağan olmamalı; kavramsal bir girişimcilik modeli, –girişimcinin yaptıklarından da öğrenmesi (Collins ve Moore, 1970; Fillion, 1997) nedeniyle– bir performans ölçütü de içermelidir. Bu açıdan bakıldığında, girişimciler, içinde bulundukları çevrenin bir ürünü olarak görülebilir.

Girişimcilik ve ulusal kültürler üzerine yapılmış araştırmalar da vardır. Örneğin, Landes (1951) farklı tarihsel mirasa sahip Fransa ve A.B.D.'nin sanayileşme süreçlerinin gelişimini incelediği çalışmasında, iki ülke arasındaki farklılıkları ortaya koymuştur. Fransa, –feodal yapısıyla– girişimcilik düşmanı sosyal tutuma sahip, A.B.D. ise girişimciliğe duyarlı sosyal bir kültürün büyümesine izin veren bir ülke olarak inceleme konusu olmuştur. Lipset (1967) ise A.B.D. ile Latin Amerika ülkelerini karşılaştırmış, iki bölgenin ekonomik gelişim düzeyleri arasındaki farklılığı da girişimciliğin meşruluk (kabul) düzeyi ile açıklamıştır.

Sosyoloji çalışma alanı açısından büyük ilgi çeken bir başka konu, şebekelerin girişimcilik süreci üzerinde oynadığı roldür. Granovetter (1995), bir işletmenin yaşamını sürdürebilmesi için kâr fırsatı sunan bir çevrenin tek başına yeterli olamayacağını; birey ve grupların, işletmeleri inşa etmeye çalıştıkları sosyal yapı üzerinde düşünmelerinin daha önemli olduğunu tartışmaya açmıştır. Açıkçası, Granovetter (1995), güven ve dayanışma gibi sosyal olguların küçük ölçekli bir işletmenin doğuşu için vazgeçilmez koşullar olduğunu varsaymaktadır. Burt (1992) da benzer bir görüşle, girişimcilik sürecini, iki şebekeyi birbirine bağlama yolu olarak

kavramsallaştırmış; şebekeler ve girişimcilik arasında bir bağ olduğunu ortaya koymuştur. Waldinger (1986) de, azınlık grupları arasındaki güçlü ve yakın sosyal bağlarının varlığını, girişimcilerin sahip oldukları en önemli kaynaklardan biri olarak tanımlayarak, sosyal sapkınların rolü ve şebeke kavramı arasında bir bağlantı olarak kabul etmiştir.

Psikolojik olsun, sosyolojik olsun, davranış bilimleri başlığı altında irdenebilecek girişimcilik araştırmaları, girişimcilik yeteneklerinin doğuştan gelmediğini ortaya koymaları ve sözü edilen yeteneklerin, doğrudan bir biçimde, eğitim, öğretim ve deneyim yoluyla geliştirilebileceğini ön plana çıkarması nedeniyle yararlıdır. Eğitim, öğretim ve deneyim benzeri müdahaleler, girişimcilik sürecinin tümünü ya da bir parçasını gerçekleştirmek için gerekli girişimci yetenek, bilgi ve becerilerinin toplanması ile sonuçlanır (Block ve MacMillan, 1995: 7; Smith, 2000: 48).

1.1.3. Yönetsel Girişimcilik Kuramı

Son yıllarda, girişimcilik üzerine yapılan araştırmaların bakış açısı, girişimcinin bireysel özelliklerinden uzaklaşarak, girişimciliğin bir yönetim biçimi olduğuna, bir başka deyişle, girişimci olarak nitelendirilebilecek örgütlerin karakteristiklerine doğru kaymıştır (Morris ve Kuratko, 2002). Bununla birlikte, araştırma alanlarına bakıldığında, uzun yıllardır girişimcilik ve örgütler üzerine yapılan çalışmalarda bir ilişki gözükmemektedir. Bilindiği gibi, örgütler, türüne özgü olarak yavaş değişir ve riskten kaçınırken (Stevenson ve Gumpert, 1985), girişimcilik değişim ile ilgilidir ve belirsizlik durumunda ortaya çıkar. Bu nedenle, girişimcilik ile örgüt arasındaki ilişki açık olmamıştır. Bir başka deyişle, girişimcilik kuramları, uzun zamandır iki kavram arasındaki ilişkiyi ayırt etmek konusunda başarısızdır (Casson, 1982).

Açıkçası, yöneticiliği, girişimciliğin bir işlevi olarak gören Avusturyalı ekonomistler, – dolaylı olarak– bir işletmeyi, tek bir birey tarafından yönetilebilecek bir örgüt olarak varsayımları nedeniyle, tamamen olmasa da kısmen hata yapmışlardır. Sözü edilen sorun yalnızca ekonomik çalışmalarda da kendini göstermez; yazında, her bir firma için tek bir girişimcinin varlığını varsayma eğilimi vardır (Casson, 1982). Oysa gerçekleştirilen faaliyetlerin oldukça karmaşık olduğu ve tek bir birey tarafından kontrol edilemediği büyük ölçekli bütünleşik ve çok uluslu işletmelerin ortaya çıkışı,

girişimciliği, yönetsel bir eylem olarak görme vizyonunun eksik olduğunu gösteren bir işarettir.

Sözü edilen vizyonun eksikliğini gidermeye yönelik olarak, girişimciliği ve rgt bütünleştirme çabaları doğrultusunda çalışmalar yapılmaya başlanmıştır. Bu anlamda değerlendirildiğinde, girişimcilik yazınında ikiye bölünme söz konusudur: Girişimcilik, bireylerin davranışsal bakış açıları ya da örgütlerin bir niteliği olarak görülebilir (Lynskey ve Yonekura, 2002). Girişimciliğin davranışsal açıdan incelendiği ilk grup çalışmalarda, kurumsal işletmelerde görev yapan yöneticilerin yeni fırsatları ele geçirmeye yönelik eylemleri, girişimcilik sürecinin doğuşu olarak görülebilir. Bu bağlamda, bundan birkaç yıl öncesine kadar birbiriyle çelişen iki sözcükten oluşan bir kavram olarak görülebilecek olan (Stevenson ve Jarillo, 1990) “kurumsal girişimcilik” düşüncesini kabul etmek mümkündür (Burgelman, 1983a; 1983b; 1983c). Yazında yer alan ve yönetsel bakış açıları ve girişimcilik arasındaki olası bütünleşmeye yönelik diğer tanımlar şu şekildedir: “i girişimcilik” (Pinchot, 1985), “girişimci yönetim” (Stevenson ve Jarillo, 1986; Michael, Storey ve Thomas, 2002), “girişimci strateji” (Murray, 1984) ve “stratejik girişimcilik” (Hitt ve diğerleri, 2002).

Girişimciliği örgütün bir karakteristiği olarak gören ikinci grup çalışmalar açısından bakıldığında, girişimcilik, geleneksel yönetim rollerinden çok, fırsat arama, risk üstlenme ve yenilikçi eylemlerde bulunma gibi yeni davranışlar gerektirmesi nedeniyle Watson’un (1995) görüşlerinin aksine, bir ideolojiden çok bir yönetim biçimi olarak kabul edilmelidir (Stevenson ve Jarillo, 1986; 1990; Drucker, 1985; Kanter, 1985; Rae, 2001; Brown, Davidsson ve Wiklund, 2001; Stevenson, 1983; Stevenson ve Gumpert, 1985). Görüldüğü gibi, girişimci yönetim, yeni/yeniden yapılandırılmış kaynaklar aracılığıyla gerçekleştirilen yeniliklerin geliştirilmesi ve fırsatların kullanılması ile ilgili tüm yönetsel eylem ve kararlar bütünüdür (Day, 1992). Bu açıdan, girişimci yönetsel davranışlar, yaratıcılığı ve risk almayı cesaretlendiren bir kültürü, bürokratik ve mekanik bir örgüt yapısından çok basık ve biçimsel olmayan bir örgüt yapısını ve ayırt edilmiş fırsatlardan yararlanmayı sağlayacak bir strateji oluşturmayı teşvik eder (Birch, 1987; Sadler–Smith ve diğerleri, 2003).

Lynskey ve Yonekura (2002), sözü edilen iki türlü konumlandırmanın, aslında ayrıışık ve birbirini dışlayan konumlandırmalar olmadığını ileri sürer. Bu açıdan bakıldığında, sunulan boyutların her birinin diğerini etkileyeceğini düşünmek mantıklıdır. Firma düzeyindeki girişimcilik, bireysel karakteristikleri bir kenara koyamayacağı gibi, örgütün belirli bakış açılarının, bireylerin yenilikçilik ve büyüme yönelimini büyütebileceği ya da yeniden canlandırabileceği açıktır. Ek olarak, kültürler arası çalışmalar, kültürler açıdan farklı toplumlarda bile girişimci bireylerin, girişimci olmayan diğerlerine yönelik algılarını karakterize eden inançlarından oluşan ortak bir kümenin varlığından söz etmektedir (McGrath ve MacMillan, 1992). Bu anlamda, kişisel bakış açıları, bireysel karakteristiklerin önemini gösterecek biçimde girişimci eylemin temelinde yer alabilir.

Yönetsel girişimcilik kuramı açısından bir diğer araştırma konusunu, işletme büyüklüğü ile girişimcilik yönelimleri arasındaki takas oluşturur. Yazında, girişimci örgütler, sıklıkla “girişimci paradoksa” yol açan küçük ölçekli işletmeler olarak resmedilir. Diğer yandan, küçük işletmelerin büyümesi ve büyük ölçekli işletmelerin gelişimi, –pazarda değişim oluşturacak fırsatları azalttığından,– girişimcilerin oynadıkları rolleri, ekonomik eylemler açısından sınırlamıştır. McGrath ve MacMillan’ın (2000) çalışması, sözü edilen roller açısından girişimci ile yönetici arasında bir ayrım yapar: İşletmeleri sürdürülebilir kılan ve yeniden canlandıran girişimci liderleri, yöneticilerden ayıran temel nokta, bireylerin iş üzerindeki a) iş iklimini ayarlamaya, b) işletmeye büyütme amacıyla fırsat arama ve fırsatlardan yararlanmaya ve c) yaşanan sorunları çözmek amacıyla belirli bir girişimdeki bireylerle birlikte iş üzerinde çalışmaya yönelik kişisel uygulamalarıdır.

Bir işletmenin büyüme sürecinde yaşanan değişimlerin girişimcilik işlevi üzerindeki olumsuz etkisi, girişimciliğin, çoğunlukla yeni kurulan işletmelerde ortaya çıkan bir olgu olarak düşünülmesine neden olmuştur. Açıkçası, işletmelerin evrimsel açıdan geçirdikleri süreçler dikkate alındığında, amaçlarının farklı olduğu söylenebilir: Yeni kurulan işletmelerde görev yapan liderlerin eylemleri, fırsat aramaya odaklanma (Drucker, 1985); büyük ölçekli işletmelerde görev yapan yöneticilerin oynadıkları yönetsel rol ise, var olan durumu sürdürme yönelimlidir (Smith, Mitchell ve Summer, 1985).

Son dönemde, girişimcilik olgusu, yalnızca yeni kurulan işletmeler ile ilgili olarak görülmemekte (Ucbasaran, Westhead ve Wright, 2001); çalışma alanı, kurumsal girişimler (McGrath, Venkataraman ve MacMillan, 1994) ve kurumsal girişimlerde girişimci süreci etkileyen (merkezileşme, uzmanlaşma, biçimselleşme ve hiyerarşi gibi) yapısal ve (kültür, strateji ve teknoloji gibi) çevresel unsurlara (Daft, 2000) doğru yönelmektedir. Örneğin, örgütte paylaşılmış deneyimi işaret eden uzmanlaşma (Daft, 2000; Hall, 1996), minimum düzeyde biçimsellik, hiyerarşi ve merkezileşme derecesi gibi unsurlar girişimciliğe yönelik süreçlerle pozitif bir ilişki içindedir (Thompson, 1968; Hage ve Aiken, 1970). Girişimcilik sürecini teşvik etmede –yenilikçilik sürecini etkileyen misyon (Drucker, 1985; Hall, 1996), etik (Daft, 1992), sosyal sermaye (Coleman, 1988) gibi belirli parçaları içermesi nedeniyle– örgüt kültürü önemli bir rol oynar. Daha geniş bir açıdan bakıldığında, ulusal kültürün de sözü edilen kültürde geçerli rutin ve normların yoğunluğunu ve gücünü belirleyerek yeniliği teşvik edici stratejiler oluşturmaya yönelik ulusal tercihleri etkilediği ileri sürülebilir (Shane, Venkataraman ve MacMillan, 1995).

Kurumsal girişimlerde var olan girişimcilik sürecini etkileyen unsunlar arasında, çevresel düşmanlık kavramının özel bir yeri vardır (Zahra ve Covin, 1995). Dess ve Beard (1984), çevresel düşmanlığı, dört bakış açısının bütünleştirilmesi olarak görür: 1) yüksek rekabet yoğunluğu, 2) mevcut durumda kullanılabilecek pazar fırsatlarının azlığı, 3) güçlü belirsizlik ve 4) firmanın kontrolü altında olmayan dış kaynaklı unsurlara karşı savunmasızlık. Adında düşmanlık geçmesine karşın, çevresel düşmanlığı, yeni bir fırsatın doğuşuna önayak olması (Stopford ve Baden–Fuller, 1994), düşmanca bir çevrede sergilenen girişimci yönelimin, firma performansını olumlu yönde etkilemesi (Covin ve Slevin, 1989) nedeniyle olumlu anlamda algılamak gerekir.

Çağdaş girişimcilik araştırmaları, girişimcilik eyleminin gerçekleştirildiği düzey açısından da farklılıklar göstermektedir (bkz. Şekil 1). Bireysel düzeydeki araştırmalar, girişimcinin fırsatları tanımlama ve ortaya çıkarma becerilerini (Kirzner, 1979; Shane ve Venkataraman, 2000) ve yüksek başarı ihtiyaçlarını (McClelland, 1962) vurgulayan bir biçimde girişimcinin doğası ve karakteristikleri üzerine odaklanmıştır. Oysa örgütsel düzeyde yapılan araştırmalar, yenilik yapma, risk alma ve proaktif davranış

gibi girişimcilik uygulama ve stratejilerini inceleyerek örgütün bütününde girişimciliği teşvik etme gayretindedir (Covin ve Slevin, 1989). Çoğunlukla, kurumsal girişimcilik olarak adlandırılan bu durum, girişimci stratejik duruş (Covin ve Slevin, 1989), girişimci yönelim (Lumpkin ve Dess, 1996) ve girişimci yoğunluk (Morris ve Kuratko, 2002) kavramları ile genişletilmiştir. Bu anlamda bakıldığında, girişimcilik –bir firmadaki hiyerarşik kademelerin herhangi birinde yer alan birey ve grupların etkileşimi sonucu ortaya çıkması ve girişimcilik sürecinde örgütsel sistemin çeşitli unsurları tarafından etkilenecek gerçek firma davranışlarını ortaya koyması nedeniyle– bir örgütsel düzey olgusu olarak ele alınmaktadır (Barringer ve Bluedorn, 1999; Covin ve Slevin, 1991; Stevenson ve Jarillo, 1990; Zahra, 1993; Burgelman, 1983a; 1983b; 1983c).

Şekil 1. Girişimcilik Yazınında Yer Alan Farklı Bakış Açıları ve Vurgular

Her düzey	Sonfield ve Lussier (1997) Drucker (1985)
Firma düzeyi	Morris ve Kuratko (2002) Hitt ve diğerleri (2001) Ireland ve diğerleri (2001a) Miller (1983)
Birey, yeni ve küçük ölçekli işletme düzeyi	Gartner (2001) Glancey ve McQuaid (2000) Bolton ve Thompson (2000) Covin ve Slevin (1989) McClelland (1961; 1962)

Kaynak: Luke, B. (2008). *Uncovering strategic entrepreneurship*, Germany: VDM Verlag.

Girişimcilik araştırmalarının değişik düzeylerde ve farklı bakış açılarıyla yapılması, birbirleriyle çelişen tanımlara yol açmış ve yazında farklı noktaların vurgulanması ile sonuçlanmıştır. Bununla birlikte, girişimci davranışın gerçekleştirildiği düzeyin, bireysel ve işletme düzeyinde gerçekleştirilen araştırmalarda ayırt edilen, yenilikçilik, fırsatların ayırt edilmesi, proaktif davranış ve vizyon gibi temel girişimcilik ilkeleri üzerinde herhangi bir etkisi olmadığı; temel girişimcilik ilkelerinin belirli bir çevresel bağlamdan ya da işletme büyüklüğünden bağımsız olarak görülebileceği; bu nedenle, girişimcilik

düzeyinin herhangi bir farklılık yaratmayacağı da ileri sürülebilir (Drucker, 1985; Sonfield ve Lussier, 1997).

1.2. Çalışmada Kullanılan Girişimci ve Girişimcilik Tanımları

Yukarıda sözü edilen çalışmalar doğrultusunda, girişimcilik olgusunun, sıklıkla, tek bir bireyin eylemleri ve yeni bir işletme kuruluşu ile sınırlı olarak ele alındığı görülür (Burgelman, 1983a; 1983b; 1983c; 1984; Covin, 1991; Jennings ve Lumpkin, 1989; Kuratko, Montagno ve Hornsby, 1990; Miller, 1983; Ucbasaran, Westhead ve Wright, 2001; Stevenson ve Jarillo, 1990). Bu anlamda, girişimcilik, “aşamalı değer yaratmanın dinamik bir süreci” olarak teşebbüs etmeyi, “değer yaratmak amacıyla yetenek ve kaynakların temin ve dağıtım sürecini garanti altına almaya yönelik” sosyoekonomik mekanizmaları düzenlemeyi ve “sözü edilen değeri yaratmak amacıyla yeni ve eşsiz olan/olmayan ürün/hizmet tasarımıyla yönelik finansal kaynak, zaman ve kariyer adamayı içermesi nedeniyle” başarısızlık riskini varsaymayı içeren davranışlardır (Shapero, 1975; Ronstadt, 1984). Buna karşın, yaş, ölçek ve temel ekonomik amaç olarak kâr düşüncesinden bağımsız biçimde, bir girişimci eylemin, günümüz koşullarında, yalnızca tek başına gerçekleştirilecek bir olgu olarak ele alınmaması gerektiği oldukça açıktır (Sharma ve Chrisman, 1999; Kraus ve diğerleri, 2007; Kanter, 1989; Reich, 1987; Kruglianskas ve Thamhain, 2000; Drucker, 1985; Sonfield ve Lussier, 1997).

Girişimcilik, ürün, süreç, pazar, hammadde ve sektör açısından yeni bir fırsatı ayırt etme ve sözü edilen fırsattan yararlanmaya yönelik yönetsel araçlar olarak yenilik ve orijinallığe odaklanır (Schumpeter, 1934; Shane ve Venkataraman, 2000; Daily ve diğerleri, 2002; Lumpkin ve Dess, 1996; Sharma ve Chrisman, 1999; Smith ve DiGregorio, 2002). Sözü edilen fırsat ile fırsatı ayırt eden ve fırsattan yararlanan birey ve örgüte yönelik “neden?”, “ne zaman?”, “nasıl?” soruları girişimcilik araştırmalarının ana temasıdır (Shane ve Venkataraman, 2000: 218). Bu bakış açısıyla, girişimcilik olgusunun özünde, bir birey veya örgütün, yeni bir değer yaratmak amacıyla daha önce ayırt edil(e)memiş, ayırt edilmesine karşın –tam anlamıyla– yararlanıl(a)mamış bir fırsatı ayırt etmeye ve yararlanmaya ilişkin algı ve sezgileriyle, var olan eşsiz kaynakları büyüme yönelimli olarak sözü edilen doğrultuda kullanabilmeye yönelik

üstün yetenekleri yatar (Brown ve Eisenhardt, 2000; Lumpkin, Shrader ve Hills, 1998; Shane ve Venkataraman, 2000; Hitt ve diğerleri, 2001a; McCline, Bhat ve Baj, 2000; Ireland ve diğerleri 2001; Davidsson, Delmar ve Wiklund, 2002; Sexton ve Smilor, 1997: 97; Teece, 1998; Schoonhoven ve Romanelli, 2001).

Yukarıda sözü edilen çalışmalar sentezlendiğinde, girişimciliği tanımlayan çizgi ve sınırları belirlemenin oldukça zor olduğu ileri sürülebilir. Bununla birlikte, Landström (2005: 53) ile Austin, Stevenson ve Wei-Skillern'in (2006) çalışmaları bağlamında, girişimcilik olgusunu açıklamaya yönelik olarak geliştirilen gerek ekonomik, gerek davranış bilimsel gerekse yönetsel kuramlar, sözü edilen kuramların odak noktaları ve cevap aradıkları sorular, Tablo 2'deki gibi özetlenebilir:

Tablo 2. Girişimcilik Çalışmalarının Sınıflandırılması

	Dönüşüm	Araştırma Alanı	Araştırmacılar	Odak Noktası	Soru
1850–1870	Mekanize fabrikalar ve demiryolları	İktisat	Avusturyalı Alman	Pazarın bir işlevi olarak girişimcilik – Girişimcinin kâr amaçlı fırsat algısı	Girişimcilik, ne gibi sonuçlar doğurur?
1890–1920	Modern sanayi toplumu	İktisat	A.B.D.li Alman	Pazarın bir işlevi olarak girişimcilik – Dengesizlik yaratan, “yıkıcı yaratıcı” olarak girişimci	
1950–1970	Elektrik ve otomobiller	Davranış Bilimleri	A.B.D.li	Bir birey olarak girişimci	Girişimci neden eyleme geçer?
1985+	Elektronik	Yönetim	A.B.D.li	Bir süreç olarak girişimcilik	Girişimci nasıl eyleme geçer ve nasıl davranır?

Kaynak: Landström (2005: 53) ve Austin, Stevenson ve Wei-Skillern'den (2006) uyarlanmıştır.

Görüldüğü gibi, girişimcilik olgusu, “vizyon, değişim ve yaratımın dinamik bir süreci” olarak, “yeni düşünce ve yaratıcı çözümler geliştirerek uygulamaya yönelik enerji ve tutkunun bir birleşiminin” eşlik ettiği, temel içeriği, “katlanılabilir risk alma isteği, etkin bir girişim ekibi oluşturma, gerek duyulan kaynakları sağlama, bir iş planı geliştirme ve diğer bireylerin kaos, çelişki ve karmaşıklık gördüğü yerde bir fırsat tanımlama vizyonu” biçiminde evrilmektedir (Kuratko ve Audretsch, 2009).

Yazında yer alan kuramsal ifadelerin ve çoklukla girişimci olarak tanımlanan bireylerin incelenmesi sonucunda, en geniş kapsamlı tanımın Hisrich ve Peters (2002) tarafından verildiği ileri sürülebilir: Girişimci, hem ekonomik verimliliği arttırmak için süreç içerisinde finansal ve sosyal riski üstlenerek parasal tatmine hem de başarı ve

bağımsızlık gibi bireysel tatmine yönelik sonuçlar elde etmeye yönelik değer taşıyan bir şeyler yaratan bireydir. Bu tanım, girişimcilik yazının tümünde yer alan temel kavramlar olan yenilikçilik (Schumpeter, 1934), fırsatların ayırt edilmesi (Kirzner, 1997; Shane ve Venkataraman, 2000), sosyal ve ekonomik değişim (Barth, 1969; Menger, 1892), risk (Knight, 1921) ve ödül (Hawley, 1901; McClelland, 1962) gibi kavramları etkin bir biçimde birleştirmektedir. Bu noktada, tanıma –örgütlerin de girişimci olabileceği düşüncesi doğrultusunda, – örgüt kavramı da eklenerek “birey ya da örgüt” biçimine çevrilebilir (Foss, Foss ve Klein, 2007; Foss ve diğerleri, 2007).

Sonuç olarak, girişimci, hem ekonomik verimliliği arttırmak için süreç içerisinde finansal ve sosyal riski üstlenerek parasal tatmine hem de başarı ve bağımsızlık gibi bireysel tatmine yönelik sonuçlar elde etmeye yönelik değer taşıyan bir şeyler yaratan birey ve/veya örgüt olarak tanımlanabilir. Girişimcilik ise, sözü edilen değeri yaratmaya yol açan süreçler olarak görülmelidir. Bu anlamda, girişimci bir eylemin de, büyüme, kâr ya da başka bir biçimde olmak üzere ödül niyetiyle bir fırsatı ayırt etmek ve sözü edilen fırsattan yararlanmak ve sosyal ve ekonomik değişimlerle sonuçlanacak biçimde değer yaratmak düşüncesini birleştiren herhangi bir eylem olarak tanımlanması mümkündür.

2. STRATEJİ ve STRATEJİK YÖNETİM KAVRAMLARI

Bu bölümde, strateji ve stratejik yönetim kavramları, evrimsel olarak irdelenecek, stratejik yönetim düşüncesinin önemli kuramları açıklanarak, çalışmada kullanılacak strateji, stratejik yönetim ve stratejik eylem kavramları tanımlanacaktır.

2.1. Strateji Kavramı ve Evrimi

Strateji yazını da girişimcilik yazını gibi karmaşık ve çok çeşitlidir. Strateji sözcüğünün etimolojik kökeninin, yönetim yazınında yer alan diğer pek çok kavram gibi askeri terminolojiye dayandığı ileri sürülür. Yönetim yazarlarının bir kısmı, strateji sözcüğünün kökeni olarak eski Yunan Generali Strategos'un adına atıfta bulunurlarken (Ghemawat ve Rivkin, 1999), bir kısmı, eski Yunanca "stratos" (ordu) ve "ago" (yönetmek) sözcüklerinden türediğini konusunda görüş bildirir (Hill ve Jones, 1998). Luttwak (1987) ise, strateji sözcüğünün, "strategike episteme" (generalin bilgisi) ya da "strategon sophia" (generalin bilgeliği) sözcüklerinin birinden türediğini ileri sürer. Diğer yandan, Frontinus'a (1925) göre, strateji, "stratagema"ların, bir başka deyişle, savaş hilelerinin bir derlemesidir. Strateji sözcüğünün kökeni konusunda, bir başka yaygın görüş de, Latince "stratum" (yol, çizgi, nehir yatağı) sözcüğünün günümüzde kullanılan strateji tanımının temelini oluşturduğudur (Tosun, 1974).

Strateji kavramının odağını, çok uzunca bir süre askeri bir bakış açısı oluşturmuştur. Bu bakış açısıyla strateji, bir savaşta sonuca ulaşmak amacıyla, büyük ölçekli ve uzun dönemli olarak, tarafların askeri güçlerinin, koşullara uygun ve elverişli olarak yerleştirilmesi bilim ve sanatı olarak tanımlanır (The New Webster's Dictionary of the English Language, 1999: 979). Bu anlamda, von Clausewitz'in (1984: 128), taktiği, herhangi bir çatışmada silahlı güç kullanımı, stratejiyi ise savaşı istenilen biçimde sonuçlandırmak amacıyla çatışmaların kullanılması biçiminde tanımlaması bir sentez çalışması olarak dikkate değerdir.

Genel olarak strateji kavramının, günümüzde yalnızca askeri çerçevede kullanılamayacağı açıktır. Bununla birlikte, işletme ve yönetim yazınında yer alan strateji sözcüğü de savaş sanatında yer alan strateji sözcüğüne benzer. Günümüzde

strateji sözcüğü, yaygın bir biçimde bir işletmenin uzun dönemli planlarını, amaçlarını ve hedeflerini anlatmak amacıyla kullanılmaktadır (Chandler, 1963). Bu görüşlerin bir uzantısı olarak, yönetim yazınında, stratejinin, yön verme (Mintzberg, Quinn ve Ghoshal, 1998: 9), amaç ve hedeflerin başarıma yolları (Egan, 1993: 32) kararlı eylem (Drucker, 1985), işletmenin iç ve dış çevresi arasındaki uyum (Porter, 2003) biçiminde tanımlandığı da görülmektedir.

Hofer ve Schendel'e (1978: 25) göre strateji, bir örgütün amaçlarını nasıl gerçekleştireceğini belirten güncel ve planlanan kaynak kullanımı ile çevresel etkileşimlerin temel bir örüntüsüdür. Smith ve Cronjé (1996: 107), benzer bir görüşle, stratejinin, işletmenin misyon ve amaçlarını gerçekleştirme çabası doğrultusunda, işletme kaynakları ile dış çevrede bulunan fırsat ve tehditlerin uyumlaştırılması süreci olduğunu ileri sürerek var olan tanıma katkıda bulunur. Longenecker, Moore ve Petty (1997: 713) ise, stratejiyi, bir işletmenin müşteri ve rakipleri ile ilişkili yönünü göz önünde bulundurarak gerçekleştirdiği eylemler bütünü olarak görür. Andrews (1986: 112) ise, stratejiyi, bir işletmeyi konumlandıran ve ona kimliğini, güçlü yanlarını kullanma gücünü ve pazardaki olası başarısını kazandıran stratejik kararlarının birliğini, uyumunu ve içsel tutarlılığını temsil eden kararlar örüntüsü olarak tanımlar.

Lynch (2000: 8), Luffman ve diğerleri (1991: 4) ile Andrews (1986: 28), stratejiyi, ana amaç, niyet veya hedeflerin, bu amaçları gerçekleştirmeye yönelik temel politika ve planların, işletmenin hangi iş(ler)i gerçekleştirdiği ya da gerçekleştireceği veya ne çeşit bir işletme olduğu ya da olacağı biçiminde tanımlanması olarak görür. De Bruyn ve Kruger (1998: 2) ise, stratejiyi, önceden planlanmış amaç ve hedeflere ulaşabilmek için belirli bir planın içerisinde yer alan kaynakların, işletmeye rekabet avantajı yaratacak biçimde kullanımı olarak resmeder. Bu görüşün bir uzantısı olarak, stratejinin, bir işletmenin kurumsal gereksinimlerini daha iyi tatmin etmek amacıyla göreceli üstünlüklerini kullanarak, kendisini olumlu bir biçimde farklılaştırmasıyla ilgili çabalama biçimi olduğu da ileri sürülebilir (Ohmae, 1983: 93).

Mintzberg ve Quinn'e (1998) göre, tanımı ne olursa olsun, strateji kavramını karakterize eden iki temel unsur söz konusudur: a) Gerçekleştirilecek eylemlerin önceden belirlenmesi ve b) eylemlerin bilinçli ve birşeyi gerçekleştirmek için

geliştirilmesi. Söz konusu karakteristikler, önceden belirlenmiş ve maksatlı düşünce sürecinin ortaya çıkmasına yol açmıştır (Mintzberg, 1987; Ansoff, 1965). Bu açıdan, Mintzberg (1987), stratejiyi, amaçlara ulaşmak için gerçekleştirilecek eylemleri içeren bir plan; rakiplerden ya da dış çevre koşullarından kaynaklanan tehditleri bertaraf etmek için uygulanan kısa dönemli amaç, taktik ve manevralar bütünü; amaca ulaşmak için bilinçli bir biçimde gerçekleştirilecek tutarlı davranış, operasyon ve uygulama modeli; pazarda güçlü bir yer edinebilmek için bir örgütün kaynak seçimi ve kullanımı ile ilgili konumlandırması ve işletme içi ve dış çevresindeki konumu ile ilgili bakış açısı olarak ele alır.

Mintzberg'in (1987) konumlandırma kavramı, Porter'in (2003) eşsiz ve değerli bir konum yaratılması olarak tanımladığı strateji düşüncesine kaynak oluşturur. Porter'e (2003) göre, stratejinin özünü, bir işletmenin, yeni ve rakiplerinden ayırt edici bir konum seçerek, sürdürülebilir rekabet avantajı yaratacak bir biçimde onlardan farklı eylemler gerçekleştirmesi için gerekli kararlar kümesi oluşturur. Bu görüşün bir uzantısı olarak, konumlandırmanın üç kaynağı olabileceği ileri sürülebilir: a) ürün yelpazesi odaklı biçimde çeşitlilik temelli konumlandırma, b) belirli bir müşteri ya da pazar bölümünü hedefleyen ihtiyaç temelli konumlandırma ve c) coğrafik konum, vb. araçlarla gerçekleştirilecek erişim temelli konumlandırma (Porter, 2003).

Markides (1999) de benzer bir görüşe sahiptir. Ona göre, bir işletme ancak sektöründe kendine –hiçbir şekilde sonsuza kadar sürmeyecek, cazip kalmayacak ve sürekli yeni bir arayışı gerektiren– emsalsiz bir konum yaratan ve bu konumdan yararlanmasını sağlayan bir strateji geliştirirse başarılı olabilir. Sözü edilen stratejik konum basitçe bir (Kim? – Ne? – Nasıl?) bileşkesidir. Bir başka deyişle, stratejik bir konum, bir işletmenin hangi müşterileri hedeflediği, hedeflediği müşterilere hangi ürün ve hizmetleri sunacağı ve sözü edilen sunumu nasıl etkin bir biçimde gerçekleştireceği sorularına verdiği cevap doğrultusunda belirlenebilir. Bu konum, yeni bir müşteri kesimi (yeni bir Kim), yeni bir değer teklifi (yeni bir Ne) veya ürünü üretmenin ya da dağıtmanın yeni bir yolu (yeni bir Nasıl) olabilir. Bu açıdan bakıldığında, her sektörde, işletmelerin işgal edebileceği farklı konumlar vardır ve stratejinin özünü, işletmenin kendini iddialı saydığı konumu seçmek oluşturur.

Chandler'in strateji tanımı, hem strateji hem de stratejik yönetim kavramlarını çevreler. Chandler'e (1963: 13) göre, strateji, bir işletmenin uzun dönemli amaç ve hedeflerinin belirlenmesi, bu amaç ve hedeflerin gerçekleştirilebilmesi için gerekli kaynakların temin edilerek uygun eylem planlarının hazırlanmasıdır. Bu açıdan, Chandler'in (1963: 13) strateji tanımı, Mintzberg (1987) ve Porter (2003) tarafından ileri sürülen strateji kavramının unsurlarını çevreleyen ve birleştiren bir tanımdır.

Brown ve Eisenhardt (1998) ise stratejinin, bir işletmenin nereye götürülmek istenildiğine karar verilmesi ve oraya nasıl ulaştırılacağına kavranılması olduğunu ileri sürer. Bu anlamda, strateji, herhangi bir yer ve zamanda, herhangi bir kişi aracılığıyla ortaya çıkabilir. Bu açıdan bakıldığında, –küçük değişimler büyük etkilere yol açabilmesi ve üst yönetimin yaşanan değişimleri belirlemekten uzak olması nedeniyle– üst yönetim ve –etkilenmek için oldukça büyük olması nedeniyle– endüstri standartlarından çok, işletmede çalışanlar, stratejileri yönlendirir. Bu bakış açısıyla, sözü edilen değişim(ler)e en yakın kaynakların, değişim(ler)in olası getirilerini elde edebilmek için karmaşık, öngörülemez ve uyumcul davranışlar geliştirmek durumunda olduğu söylenebilir.

Strateji konusunda önemli bir yeri bulunan Ansoff ise, iki farklı strateji tanımı vermektedir: Ansoff'a (1965) göre, saf strateji, bir işletmenin gerçekleştirdiği bir eylem ya da eylemler dizisi; genel strateji ise, işletmenin belirli bir durumda, hangi tür saf stratejiyi seçeceğini gösteren istatistikî karar kural(lar)ı olarak tanımlanabilir.

Strateji üzerine yapılan çalışmaların sayısı arttıkça, stratejiye yönelik değişik bakış açıları ortaya çıkmıştır. Örneğin, farklı bir sentez çalışması olarak, Mintzberg ve Waters'in (1985) görüşleri dikkate değerdir: Üst yönetimin, akılcı bir düşünce sistemi ile geliştirdiği ve uygulanmasını arzu ettikleri strateji, amaçlanan strateji; amaçlanan stratejinin pratikte uygulanabilen kısmı, gerçekleşen strateji; uygulanan stratejinin amaçlanan stratejiyle hiçbir ilgisinin bulunmadığı, eylem sürecinde kendiliğinden ortaya çıkan strateji ise oluşan stratejidir.

Chaffee (1985), stratejinin odak noktasının daha çok araçlar üzerinde olması ve stratejinin, amaçların örgütün çevresi ile uyumlaştırılması olarak görülmesi gerektiğini

vurguladığı çalışmada stratejiyi Tablo 3'te sunulan biçimde üçe ayırmıştır. Chaffee'ye (1985) göre strateji, doğrusal olarak ele alındığında, stratejik yönetim, uzun dönemli planlama biçimini alırken, stratejinin uyumcul biçiminde, stratejik yönetim, stratejik uyum ve işletme eğilimi arasındaki dengeyi kurmaya çalışır. Stratejinin yorumlayıcı olduğu durumlarda ise, stratejik yönetim, performans kalitesinin sürekli iyileştirilmesi için gerekli yaşamsal bir yetenek olarak görülmelidir.

Tablo 3. Strateji Modelleri

Değişken	Doğrusal Strateji	Uyumcul Strateji	Yorumlayıcı Strateji
Tanım	Strateji, bir işletmenin uzun dönemli amaç ve hedeflerinin belirlenmesi, bu amaç ve hedeflerin gerçekleştirilebilmesi için gerekli kaynakların temin edilerek uygun eylem planlarının hazırlanmasıdır (Chandler, 1963).	Strateji, örgütün amaçlarını nasıl gerçekleştireceğini belirten güncel ve planlanan kaynak istihdamı ile çevresel etkileşimlerin temel bir örüntüsüdür Hofer ve Schendel, 1978: 25).	Strateji, örgütsel paydaşların bireysel tutumlarını kavramsallaştırmak ve rehberlik etmek amacıyla düzenlenmiş eğretilmeleri yönlendirmek ile ilgilidir (Chaffee, 1985: 94).
Stratejinin Doğası	Kararlar, eylemler, bütünleştirilmiş planlar	Eşleştirme, çok yönlülük	Eğretileme, yorumlama
Stratejinin Odak Noktası	Araçlar ve amaçlar	Araçlar	Örgütün var olan ve potansiyel paydaşları
Stratejik Amaç	Amaç başarımı	Çevreyle uyumlaşma	Yasallaştırma
Stratejik Davranış	Pazar ve ürünleri değiştirme	Biçim veya pazarlama niteliğini değiştirme	Semboller, geliştirme, etkileşim ve ilişkileri iyileştirme
Özdeş Kavramlar	Stratejik planlama, strateji oluşturma ve uygulamaya geçirme	Stratejik yönetim, stratejik seçim, stratejik eğilim, stratejik güven, stratejik tasarım, stratejik uyum, niş	Stratejik normlar, ortaya çıkan stratejik yönetim, strateji esnekliği
Özdeş Ölçekler	Biçimsel planlama, yeni ürünler, ürün ve işletmelerin biçimlendirilmesi, pazar bölümlendirme ve odaklanma, pazar payı, birleşme/satın alma, ürün çeşitliliği	Fiyat, dağıtım politikası, pazarlama harcamaları ve yoğunluğu, ürün farklılaştırma, yetke değişiklikleri, proaktiflik, risk alma, çok katlılık, bütünleşme, gelecek, uyumculuk, eşsizlik	Ölçekler bağlamsal olarak geliştirilmelidir. Niteliksel değerlendirme ile nicelik ve talep duyarlılığı gerektirebilir.

Kaynak: Chaffe, E. E. (1985). Three models of strategy. *Academy of Management Review*, 10 (1): 89-98'den uyarlanmıştır.

Yukarıda sözü edilen tanımlardan da anlaşılabilceği gibi, strateji, aslında, rakip veya rakiplerin olası faaliyetlerini de göz önünde bulunduran, dinamik, nihai sonuç odaklı, uzun dönemli kararlar topluluğu olarak (Ülgen ve Mirze, 2010: 33) çok katlı ve karmaşık bir kavramdır; bu anlamda, stratejinin de bir plan olduğu unutulmaksızın, benzer kavramlar olarak görülen plan, taktik ve politika ile karıştırılmamalıdır. Bu bakış açısıyla, strateji, işletmenin gerçekleşen ve asıl stratejilerini meydana getiren maksatlı ve ani bir biçimde ortaya çıkan amaçların bir bileşimi olarak tanımlanmalıdır (Mintzberg ve Waters, 1982).

Strateji alanında çalışan bilim insanları (Ansoff, 1965; Williamson, 1991; Stacey, 1993; Whittington, 1993), stratejiye yönelik 4 farklı bakış açısını ayırt etmişlerdir: Klasik, evrimsel, süreç esaslı ve sistemik. Klasik ve evrimsel yaklaşımlar, kâr maksimizasyonunu, strateji yapım sürecinin doğal bir çıktısı olarak görürken, süreç esaslı ve sistemik yaklaşımlar, kâr ile birlikte diğer olası çıktıları da öngörür. Bu nedenle, klasik ve evrimsel yaklaşımlar, tekil; süreç esaslı ve sistemik yaklaşımlar çoğulcudur. Sözü edilen dört yaklaşım, Tablo 4'te görülebileceği gibi, üst yönetime önerilerde bulunmaları açısından oldukça farklılaşır. Klasik yaklaşım, genelgeçer olarak, akılcı ve sıralı bir yaklaşım izlemeyi önerirken; evrimsel ve süreç esaslı yaklaşımlar, stratejistin, akılcı ve hiyerarşik davranışlarının stratejiye doğrudan etkisi konusunda kuşkucudur. Sistemik yaklaşımlar ise, stratejiye yönelik amaç ve araçların, eşlik eden sosyal sistemlerin karakterlerine bağlı olduğunu ileri sürerek daha göreceli bir duruş sergiler (Whittington, 1993).

Tablo 4. Stratejik Bakış Açıları

	Klasik	Süreç Esaslı	Evrimsel	Sistemik
Strateji	Bıçimsel	Beceri Esaslı	Etkin	Gömülü
Gerekçe	Kârın en üst düzeye çıkarılması	Bulanık	Yaşamını sürdürme	Yerel
Odak Noktası	İçsel (Planlar)	İçsel (Politik/Bilişsel)	Dışsal (Pazarlar)	Dışsal (Toplumlar)
Anahtar Etki	Ekonomik/Askeri	Psikoloji	Ekonomik/Biyolojik	Sosyoloji
Yazarlar	Chandler, Ansoff, Porter	Cyert ve March, Mintzberg, Pettigrew	Hanna ve Freeman, Williamson	Graovetter, Marris
Dönem	1960'lar	1970'ler	1980'ler	1990'lar

Kaynak: Karami, A. (2007). *Strategy formulation in entrepreneurial firms*. England: Ashgate Publishing.

Temel karakteristikleri açısından irdelendiğinde, klasik yaklaşım, akılcılık ve analizi vurgulayarak stratejinin biçimsel ve açık olması, kesin bir biçimde kâr maksimizasyonunu amaçlaması gerektiğini ileri sürer. Evrimsel yaklaşım, geleneksel olarak, stratejik analizin bir parçası olarak görülen şeylerin büyük bir çoğunluğunu, ilgisiz bir biçime dönüştüren çevrenin, öngörülemezliğini vurgular (Segal–Horn, 1998). Bu anlamda, evrimsel yaklaşım, yüksek kârlılık ve verimlilik oranlarının işletmenin yaşamını sürdürebilmesi için esas oluşturduğunu ileri sürer. Süreç esaslı yaklaşım, klasik bakış açısının ortaya koyduğu biçimselliği bir kenara koyarak, stratejiyi, bir sanat eseri, amaçları ise, belirsiz ve sıklıkla geçmişe bakışla ortaya çıkan herhangi bir mantık olarak görür (Whittington, 1993). Oysa sistemik bakış açısı, değişik tutum ve stratejik temalara yönelik kavramsallaştırmaların oluşturduğu sosyal sistemlerin, belirli bir düzeye kadar eşsiz ve önemli olduğunu ileri sürer (Segal–Horn, 1998).

Aynı dönemde, Johnson ve Scholes (1993) stratejinin, a) bir örgütün faaliyetlerinin tümü, b) sözü edilen örgütün faaliyetlerinin, çevresi ve c) kaynak kapasitesi ile uyumlaştırılması süreci, d) önemli kaynak uzantılarına sahip olma ve e) bir örgütte güce sahip olanların değer ve inançlarından etkilenme ile ilgili olduğunu ileri sürer. Sözü edilen çalışma bağlamında, stratejiye ilişkin yaklaşımlar, Tablo 5'teki gibi gruplandırılabilir:

Tablo 5. Stratejiye İlişkin Değişik Yaklaşımlar

Yaklaşım	Temel Düşünce
Doğal Seçilim Yaklaşımı	Strateji, örgütlerin çevrede oluşan değişikliklere sürekli bir biçimde uyum sağlamaya yönelik çabasının bir sonucudur.
Planlama Yaklaşımı	Strateji, yüksek düzeyde sistematikleştirilmiş ve akılcı bir planlama sürecinin sonucudur.
Akılcı Aşamalı Yaklaşım	Strateji, örgütlerin çevrede oluşan değişikliklere, aşamalı olarak ve doğal seleksiyon yaklaşımına oranla daha kontrollü biçimde uyum sağlama sürecinin bir sonucudur.
Kültürel Yaklaşım	Strateji, yönetimin süreç içerisinde geliştirdiği deneyim, varsayım ve inançlarını esas alarak tüm örgüte yayılan bir düşüncenin sonucudur.
Politik Yaklaşım	Strateji, yöneticilerin, bireylerin ve grupların pazarlık yaptıkları, çıkar ve bilgilerini değiş tokuş ettikleri çeşitli içsel savaşların bir sonucudur.
Vizyoner Yaklaşım	Strateji, işin içinde bir parça sezginin de söz konusu olduğu, bir örgütün nerede olabileceği ya da olması gerektiğine ilişkin belirli bir vizyona sahip bir birey ya da grubun baskın düşüncesinin sonucudur.

Kaynak: Johnson, G. ve Scholes, K. (1993). *Exploring corporate strategy: Text and cases*. 3rd Edition. London: Prentice Hall'dan uyarlanmıştır.

Çağımızda genel kabul gören güncel modernist görüşe göre, işletmeler bir çevre içerisinde başka işletmeler ile etkileşimde bulunan organik varlıklardır. Bu bağlamda, açık birer sistem olarak işletmeler, popülasyon ekolojisi etkisinde kalarak içinde bulundukları çevreye uyum sağlamaya çalışacaklardır (Jo Hatch, 1997: 21–55). Bu açıdan bakıldığında işletmelerin temel amacının yaşamlarını sürdürebilmek olduğu söylenebilir. İşletmelerin uzun dönemde yaşamlarını sürdürebilmeleri ancak ve ancak sürdürülebilir rekabet avantajı yaratabilmelerine (Barney, 1991) ve ortalamanın üzerinde getiri elde edebilmelerine (D’aveni, 1995) bağlıdır. Rekabet üstünlüğünün sürdürülebilmesi, işletmelerin değer yaratan faaliyetlerinin belirlenmesi ve rakiplerin söz konusu uygulamaları taklit edememesi ve uygulanamaması halinde olasıdır. Benzer biçimde, işletmelerin sürekli olarak faaliyet gösterdikleri sektör içerisinde elde edilen ortalama getirinin daha üzerinde bir getiri elde edememesi, zaman içerisinde geride kalmalarına yol açacak ve yaşamlarını sürdürebilmelerini de olanaksız hale getirecektir.

Sonuç olarak, stratejiyi, yukarıda sözü edilen köken ya da tanımlar ne olursa olsun, "rakiplerin faaliyetlerini göz önünde bulundurarak, işletmenin yaşamını sürdürebilmek, sürdürebilir rekabet avantajı yaratmak ve ortalamanın üzerinde getiri elde edebilmek adına belirlenmiş, nihai sonuca odaklı, uzun dönemli, dinamik kararlar topluluğu" biçiminde tanımlamak mümkündür (Ülgen ve Mirze, 2010: 33). Strateji kavramını tanımladıktan sonra, çalışmamızın bu evresinde, stratejik yönetim düşüncesini evrimsel ve kuramsal açıdan ele almak, stratejik girişimcilik düşüncesinin altyapısını hazırlamak açısından yarar sağlayacaktır.

2.2. Stratejik Yönetim Kavramı ve Evrimi

Stratejik yönetim düşüncesinin başlangıcı, 1950 ve 60’lı yıllarda örnek olay çalışmaları olarak incelenen –büyük ve kurumsal olarak nitelendirilebilecek– işletmelerdeki stratejik konulara uzanır (Furrer, Thomas ve Goussevskaia, 2007; Analoui ve Karami, 2003). Sözü edilen işletmelerin bir kısmı, aynı sektörde faaliyet göstermesine ve aynı ya da benzer yaklaşımları izlemesine karşın, diğer işletmelere oranla daha başarılı görülür. Bu bakış açısıyla, başarılı işletmeleri, başarısız işletmelerden ayıran karakteristikleri belirleme çabaları, stratejik yönetim disiplinin doğuş aşaması olarak

görülebilmek (Goldsmith, 1995: 2). Ekonomik kuramların, söz konusu aykırılıkları açıklamakta yetersiz kalması, kurumsal stratejilerin ortaya çıkmasına neden olmuştur. Sürecin ileri aşamalarında, stratejiyi herhangi bir biçimsel insan topluluğuna uygulayabilmek amacıyla kurumsal sözcüğünün yerine, örgüt sözcüğünün konulup konulamayacağı tartışmaya açılmıştır (Hitt ve Ireland, 1985; Goldsmith, 1995: 2).

Örgütsel performans açısından, örgütsel stratejinin yaşamsal öneme sahip olması, yöneticileri, görev yaptıkları örgütlerde ‘güvenilir’ stratejiler oluşturabilmek için çeşitli metodolojik yöntemler geliştirmeye yönlendirmiştir (Karami, 2007: 11). Bu anlamda, daha çok dış çevreye yönelik ve geleceği tahminden öte bir kavram olarak, pazarda üstünlük kazanmak, daha da önemlisi var olan üstünlüklerini korumak amacıyla, karmaşık ‘stratejik planlama’ faaliyetleri başlamıştır (Ülgen ve Mirze, 2010: 33; Goldsmith, 1995: 4). Stratejik planlama bakış açısıyla, bir örgütün uzun dönemde gerçekleştireceği eylemlerin yalnızca bir birime bırakılması ile birlikte ortaya sorunların çıkması, yönetim kavramına daha çok vurgu yapılmasına neden olmuştur (Ansoff, 1965; Karami, 2007: 11). Stratejik yönetim, ‘yalnızca gerçekleştirilecek eylemlerin önceden belirlenmesi’ anlamını taşıyan stratejik planlamanın yanı sıra, onun ele almadığı işletme içi (yönetim biçimi, yapısı, kültürü ve davranış gibi) unsurları, karar verme yöntemleri ve değişim gibi araçları, strateji oluşturma, uygulama ve kontrol gibi işlevleri de ilgi alanına dâhil etmiştir (Ansoff, 1965; 1979; Karami, 2007: 11; Sloan, 1963; Ülgen ve Mirze, 2010: 33).

Stratejik yönetim düşüncesinin önde gelen yazarlarından Pettigrew (1987), stratejik değişimin incelenebilmesi için stratejinin, “ne, niçin ve nasıl” soruların yönelik bakış açıları geliştirmesi gerektiğini ileri sürer. Bu anlamda, Pettigrew (1987), stratejinin konusu ya da odak noktasını oluşturan ‘içerik’, stratejinin yönetimini etkileyen içsel ve dışsal unsurlar olarak çevresel koşul ve güçlerin oluşturduğu ‘bağlam’ ve stratejinin uygulamaya geçirildiği ve etkilendiği yöntembilim olarak ‘süreç’ unsurlarını dikkate alır. Pettigrew’e (1987) göre, stratejik yönetim bir süreç olmasına karşın, çevresel bağlamda politik ve kültürel güçlerden soyutlanamaz; sürece yönelik herhangi bir çalışma, devamlılık ve değişimle sonuçlanan durumları açıklayabilmek için sözü edilen güçlerin etkisini kabul etmek durumundadır. Pettigrew’in (1987) görüşleri genel

anlamda kabul görmüş; yazında stratejik yönetimi bir süreç olarak görenlerin sayısı artmıştır (Hart, 1992; Van de Ven, 1992; Verreynne, 2005).

Görüldüğü gibi, stratejik yönetim düşüncesi, zaman içerisinde değişim ve dönüşümler geçirmiştir. Sözü edilen değişim ve dönüşümlerin temelinde, ekonomik, politik, hukuki unsurlar ile birlikte işletmenin içine ve dışına yönelik analizler yatar. Bu anlamda, Hoskisson ve diğerlerinin (1999) yaptığı sentez çalışmasında, stratejik yönetim kuram ve araştırmaları, işletmenin içine ve dışına yönelik analizler arasında gidip gelen bir sarkaca benzetilerek özetlenir. Gerçekten de, geçirdiği bilimsel evreler ve dönemler arası geçişi incelendiğinde, stratejik yönetim düşüncesinin işletmenin içi ve dışına yönelik analizler arasında dalgalandığı gözlenebilir (Bkz. Tablo 6 ve Tablo 7).

Tablo 6. Stratejik Yönetim Düşüncesinin Evrimi ve Özellikleri

Dönem	Evre	Özellik
1880	Bilimsel yönetim düşüncesi	
1950	Planlama	Görünür gelecek, parçacı yaklaşım, ulaşılacak nokta, kapalı sistem
1960	Uzun dönemli planlama	Uzun gelecek, planlama ufku
1970	Stratejik planlama	Sistem görüşü, bütüncül yaklaşım, iç etkileşim
1980	Stratejik yönetim	Açık sistem, çevre ile etkileşim, geribildirim
1985	Stratejik senaryolar	Alternatif yol, yön ve yöntemler, senaryolar
1990	Stratejik görüş	Öngörülemez gelecek, bilinemez çevre, stratejik değerler, kültür

Kaynak: Güçlü, N. (2003). Stratejik yönetim. *Gazi Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 23 (2): 60-67.

Tablo 7. Stratejik Yönetim Kavramının Evrimi

Dönem	Ana Tema	Odak Noktası	Kavram ve Teknikler	Örgütsel Göstergeler
1950	Bütçe, üretim planlama ve kontrol	Bütçe yoluyla mali kontrol	Mali bütçe, yatırım planı, proje değerlendirme	Finansal yönetim
1960	İşletme planlama	Planlı büyüme	Pazar tahmini, çeşitlendirme, sinerji	Planlama birimleri, çeşitlendirilmiş örgüt yapıları
1970	İşletme stratejisi	Portföy planlama	Stratejik iş birimleri, öğrenme eğrisi, pazar payı analizleri	Stratejik kontrol ve finansal bütünlük, işletme bölümleri ile merkez arasında işbirliği olarak stratejik planlama
1980	Rekabet ve sektör analizi	Sektör ve pazar seçimi ve konumlandırma	Sektör yapısına yönelik analizler ve PIMS	Cazip olmayan işletme birimlerinin tasfiyesi, aktif varlık yönetimi
1990	Rekabet üstünlüğü	Rekabet üstünlüğü stratejinin alanları, dinamik boyutu	Kaynak analizi, örgüt yetenek ve yeterliğine yönelik analizler, hız analizleri, cevap verebilme	Reorganizasyon, değişim mühendisliği, birleşmeler, yönetim bilgi sistemleri, İKY, Örgütsel biçimleme yoluyla yetenek ve kapasitenin yeniden tasarımı

Kaynak: Kısacık, S. (1995). Küçük ve orta ölçekli işletmelerin izledikleri rekabet stratejileri: Adana'daki KOBİ'ler üzerinde bir çalışma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.

2.2.1. Stratejik Yönetim Kuramları

Çalışmamız açısından, stratejik yönetimin ne olduğu sorusunu yanıtlayabilmek ve hangi sorulara cevap aradığını açıklayabilmek amacıyla, günümüz stratejik yönetim düşüncesini etkileyen temel kuramları gözden geçirmek yarar sağlayacaktır.

2.2.1.1. Evrimsel ve Devrimsel Kuramlar

Stratejik yönetimle uğraşan araştırmacıların bir kısmı, aslen bir doğabilimci olan Darwin'in "Biyolojik Türlerin Evrimsel Değişim Kuramı"nı yönetsel alana taşımışlardır. Darwin'e (1859) göre, çevresel değişimler, her tür biyolojik canlıyı küçük ama sürekli bir biçimde genetik değişime veya dönüşüme zorlar. Sözü edilen değişiklikler, canlıların çevreye uyum sağlamalarına ve yaşamlarını sürdürebilmelerine olanak sağlar. Çevresel gerekliliklere uyum sağlayamayan canlılar zaman içerisinde ölüme mahkûm olur ve soyu tükenir (Gould, 1977).

Evrimsel değişimlere ilişkin bu bakış açısı, yönetim düşünürlerini de etkilemiş (Gioia ve Pitre, 1990); işletmelerin de biyolojik türlerde olduğu gibi, içinde bulundukları çevreye ve değişimlere uyum sağlaması ve yaşamını sürdürebilmek için gerekli örgütsel değişimleri gerçekleştirmeleri gerektiği vurgulanmıştır (Ülgen ve Mirze, 2010: 31). Sonuç olarak, yönetim düşünürleri, örgütlerin çevreden etkilendiğini, çevresel değişimlerin aşamalı olduğunu ve beraberinde örgütsel değişimler gerektirdiğini ve etkin örgütlerin çevresel değişikliklere en kolay uyum sağlayan örgütler olduklarını kabul etmişlerdir (Wright, Kroll ve Parnel, 1998: 6). Aşamalı bir biçimde, dışsal değişikliklere uyum sağlamayan ya da sağlayamayan işletmeler, kendilerini, rakipler tarafından geride bırakılmış ve pazardan dışlanmış olarak bulurlar. Nitekim uygulamada da uzun ömürlü sermaye şirketlerinin büyük bir çoğunluluğunun tek bir sektöre bağlı kalmadığı birçok sektörde faaliyet gösterdikleri görülür (Ülgen ve Mirze, 2010: 31).

Evrimsel görüşün bir uzantısı olarak, popülasyon ekolojisi kuramı bağlamında, sabit yatırımlar, uzmanlaşmış çalışan sayısı, örgüt yapısı içerisindeki güç dengeleri, dış çevreden edinen bilginin yetersizliği, prosedür ve iş yapma biçimleri ile biçimlenen örgüt kültürü, sektöre giriş ve çıkış engelleri gibi nedenlerle yaşayan bir örgütün

geliştirdiği ‘ataletin’, çevrenin öngördüğü rekabet özellik ve koşullarını taşıyamaya engel olabileceği ileri sürülebilir (Hannan ve Freeman, 1977; 1984).

Örgütlerin yaşamını sürdürebilmelerine yönelik bir diğer evrimsel görüş, niş yaklaşımıdır. Niş yaklaşımına göre, çevresel koşullardaki her gelişim ve/veya değişim, “doldurulacak bir boşluk” oluşturur. Çevre tarafından seçilen seçilerek yaşamlarını sürdürmelerine izin verilen örgütler, aslında, sözü edilen boşluğun öngördüğü özellikleri taşıyan, boşluklara uyan ve boşlukları dolduran örgütlerdir (Koçel, 2007: 295–296).

Değişik bir bakış açısı olarak, Schumpeter’in (1934) çevresel değişimlere ilişkin olarak ileri sürdüğü görüş de dikkate değerdir. Schumpeter’e (1934) göre, çevresel değişiklikler, aşamalı olmak zorunda değildir; devrimsel ve beklenmedik bir biçimde de ortaya çıkabilir. Bu görüşün bir benzerini taşıyan doğa tarihçilerine göre, türler değişmemiş bir biçimde uzunca bir süre yaşamlarını sürdürebilir. Buna karşın, beklenmedik bir biçimde ortaya çıkan devrimsel değişimlerin bir sonucu olarak eski türler ortadan yok olur; yerine yeni türler ortaya çıkar (Eldredge ve Gould, 1972: 82–115). Ortaya çıkan yeni türler, bir sonraki beklenmedik değişimlerin ve yeni türlerin ortaya çıkacağı zamana kadar yaşamlarını sürdürür. Sosyal bilimler açısından bakıldığında, Schumpeter (1934) de benzer biçimde, göreceli olarak uzun bir dönem boyunca istikrarlı olarak karakterize edilen ekonomik çevre koşullarının, kısa ve öz bir biçimde, kesikli ve devrimsel değişimlerle noktalanabileceğini ileri sürer. Sözü edilen devrimlere, “stratejik dönüm noktası” adı verilebilir ve değişen pazar koşulları gereğince zaman içinde tüm işletmelerin karşılaçağı bir durumdur (Grove, 1996). Stratejik dönüm noktaları, sıklıkla, yeni girişimci işletmelerin alışılmadık teknolojilerle ortaya çıkması ve yeni sektörler oluşturması ile gerçekleştirilir ve işletmeleri farklı ve yeni stratejilerle yeni değerlere taşıma olasılığına karşın, var olan işletme ve sektörleri modası geçmiş bir biçime dönüştürerek yok ederler (Grove, 1996; Wright, Kroll ve Parnel, 1998: 7).

Devrimsel değişimlere ilişkin bir takım bakış açıları, işletmelerin en azından bir kısmının, beklenmedik çevresel değişimlere uyum sağlayabileceklerini ileri sürmeleri nedeniyle alçakgönüllüdür (Tushman, Newman ve Romanelli, 1986; Utterback ve

Abernathy, 1975). Sözü edilen uyumcul örgütler, yenilikçi işletmelerin maliyetleri soğurmasına ve yeni ürün ya da hizmetler yaratmanın maliyet ve risklerine katlanmalarına izin vererek, başarılı gördükleri yenilikleri taklit ederler (Barney, 1986a; Nelson ve Winter, 1982; Nodoushani, 1991). Schumpeter (1950) bile, başlangıçtaki konumunu (1934) değiştirerek, işletmelerin en azından bir kısmının, devrimsel değişimlere karşın, yeni işletmelerin geliştirdikleri ürün ve/veya hizmetleri taklit etmeye dayalı reaktif bir strateji ya da yeni ürün ve/veya hizmetler geliştirmeye dayalı proaktif bir strateji uygulamaya geçirerek yaşamlarını sürdürebileceklerini ileri sürer (Wright, Kroll ve Parnel, 1998: 8).

2.2.1.2. Endüstriyel Örgüt Kuramı

Endüstri ile ilgili ilk çalışmalar, mikroekonomide yer alan endüstriyel örgüt kuramında yer almaktadır. Endüstriyel örgüt kuramına göre, bir işletmenin yaşamını sürdürebilmesi ve başarılı olabilmesi, –açıkça olmasa da evrimsel değişimin bir öncülü olarak görülebilecek biçimde– endüstriyi yönlendiren güçlere uyum sağlayabilme yeteneğine bağlıdır (Barney, 2001; 644–645). Bu anlamda, işletmenin finansal açıdan göstereceği performans, rekabet içerisinde olduğu çevre koşullarına, bir başka deyişle, endüstrinin sahip olduğu yapıya bağlıdır (Bain, 1956; 1968; Mason, 1939; Galbreath ve Galvin, 2008). Kuramın bakış açısı çerçevesinde, belirli bir endüstrinin sahip olduğu yapının ve o endüstride faaliyet gösteren işletmelerin sergiledikleri davranışların, sözü edilen endüstride elde edilecek kârın tümünü, –dolaylı olarak da o endüstride faaliyet gösteren işletmelerin elde edecekleri kârları– belirlediği ileri sürülür (Mason, 1939). Bu bağlamda, bir endüstrideki yüksek getiri, endüstri performansının –dolayısıyla örgütsel performansın– temel belirleyicileri olan, endüstride gerçekleştirilen anlaşmalar, koalisyonlar, fiyat düzeyleri, girdi maliyetleri, ürün farklılaştırmaları, vb. gibi yapısal unsurlara bağlıdır (Caves ve Porter, 1977; Mason, 1939; Porter, 1980).

Endüstriyel örgüt kuramı, endüstri yapısının, girdi maliyetleri, endüstrideki yoğunlaşma düzeyi, tedarikçiler, müşteriler, ürün farklılaştırmaları, pazara giriş engelleri, tarafından belirleneceğini ileri sürer (Bain, 1956; 1968; Scherer ve Ross, 1990). Stratejik yönetim düşüncesi, sözü edilen yapıdan bazılarını çıkararak, yerlerine rekabetin şiddeti, ikâme mal ve/veya hizmetlerin tehdidi, tedarikçi ve müşterilerin pazarlık gücü gibi unsurları eklemiştir; bir anlamda, “endüstri yapı modeli”ni

değiştirerek yeni bir yapı önermiştir (Porter, 1980). Sözü edilen unsurlar, bir işletmenin sürdürülebilir bir başarı sağlayabilmesi için dikkate alması gereken boyutlar olarak da görülebilir (Porter, 1980).

Endüstriyel örgüt kuramı, yukarıda belirtildiği gibi, bir işletmenin yaşamını sürdürebilmesi için gerek ve yeter koşulu, endüstrideki güçlere uyum sağlayabilme yeteneğine bağlaması nedeniyle deterministiktir (Wright, Kroll ve Parnel, 1998: 8). Bu bağlamda, bir işletmenin uygulayacağı stratejiler, sahip olduğu kaynak ve yetenekler, endüstriyel çevresinin yansımaları olarak görülebilir. Kuramın odak noktasını endüstriyel güçlerin oluşturması nedeniyle, sözü edilen endüstriyel alanda bulunan işletmelerin, –kaynak bağımlılığı yaklaşımının, ‘işletmelerin örgüt yapıları, kaynak, yetenekleri ve stratejilerinin homojen olması gerekmediği’ görüşüne (Wernerfelt, 1984; Barney, 1991; 2001; Grant 1991; Mahoney ve Pandian, 1992) karşın– zaman içerisinde benzer strateji, kaynak ve yeteneklere sahip olması ve göreceli olarak benzer biçimde faaliyet göstermesi beklenir (Wright, Kroll ve Parnel, 1998: 8). Bu açıdan bakıldığında, bir işletme, göreceli olarak üstün bir strateji ya da yetkinlik geliştirebilirse, kısa süreli bir rekabet avantajı elde edecektir (Wright, Kroll ve Parnel, 1998: 8). Buna karşın, göreceli olarak daha düşük bir başarı düzeyine sahip bir işletme ise, rekabet avantajı geliştiren işletmeyi başarıya götüren kaynakları, yetenekleri ve yönetim becerilerini satın alarak kopyalama yoluna gidecektir (Lado, Boyd ve Wright, 1992; Barney, 1986b; 1991). Bu noktada, Chamberlin’in (1956), işletmelerin sahip oldukları teknolojik know-how, bilinirlik, ticari marka ve patent gibi yasal korumaların ya da eşsiz strateji, yetenek ve kaynakların –rakipler tarafından kolaylıkla kopyalanamaması nedeniyle,– geliştirilen rekabet avantajının uzun sürmesine katkı sağlayacağı görüşü önem kazanır.

Diğer yandan, stratejik yönetim düşüncesinin temel ilgi alanı olan örgütsel performansını, endüstrinin etkilediğine ilişkin görüşlerin varlığına (McGahan ve Porter, 1997; Schmalensee, 1985) karşın, işletmenin sergilediği stratejik davranışın (Porter, 1980; 1985) ve sahip olduğu kaynakların (Barney, 1991; Rumelt, 1991; Teece, Pisano ve Shuen, 1997; Wernerfelt, 1984), örgütsel performans farklılıklarını açıklamak açısından daha önemli olduğu ileri sürülür (Hoskisson ve diğerleri, 1999). Bu görüşün bir uzantısı olarak, Porter, (1980) geliştirdiği “rekabet stratejileri

kuramı”nda, bir işletmenin faaliyet gösterdiği pazarda sürdürülebilir bir rekabet konumu elde edebilmesi için “maliyet liderliği”, “farklılaştırma” ya da “odaklanma” stratejisi uygulaması gerektiğini ileri sürer.

2.2.1.3. Kaynak Bağımlılığı Yaklaşımı

Stratejik yönetim düşüncesi üzerinde belki de en baskın bakış açısını oluşturan (Barney ve Mackey, 2005) kaynak bağımlılığı yaklaşımının odaklandığı temel konu, işletmelerin faaliyetlerini, dolayısıyla yaşamlarını sürdürebilmek amacıyla çevrelerinden elde ettikleri girdileri kullanmak zorunda olmasıdır (Thompson, 1967; Aldrich ve Pfeffer, 1976; Pfeffer ve Salancik, 1978). Bununla birlikte, her işletmenin kullandığı girdilerin, miktarı, özellikleri, türleri, önem derecesi ve elde edilme kolaylıkları farklıdır. Bu anlamda, bir işletmenin yaşamını sürdürebilmesi açısından önemli görülen bazı girdilerin sağlanmasında belirsizlik ve güçlükler bulunabilir. Bu nedenle, işletmeler, önemli ve sağlanmasında güçlük çekilen girdilere yönelik olarak çeşitli önlemler alırlar. Bu önlemlerin başında, işletmeler arası birleşmeler, konsorsiyumlar, çeşitli yasal anlaşmalar ve stratejik işbirlikleri ile ortak yönetim kurulu üyeleri gelir (Koçel, 2007: 269). Bu ve benzeri önlemler işletmelerin faaliyetlerinin sürekliliğini sağlar. Bu tür önlemleri almayan işletmeler gerekli kaynakları temin ederken zorlanır ve belki de faaliyetlerini sonlandırır (Singh, House ve Tucker, 1986). Görüldüğü gibi, kaynak bağımlılığı yaklaşımı, özetle, işletmelerin kendi gelecekleri için proaktif davranacaklarını ve girdilerin teminine yönelik olarak uyumcul davranışlar sergileyeceklerini öngörür (Ülgen ve Mirze, 2010: 349).

Kaynak bağımlılığı yaklaşımı, temelde, işletmeleri açık sistem anlayışı içerisinde ele alarak, işletmelerin yaşamlarını sürdürebilmeleri için kendi yapı ve davranışları ile diğer işletmeler arasındaki ilişkiler ve diğer işletmelerin davranışları üzerinde durur (Scott, 1992: 114). İşletme içi yapı ve davranışlar açısından bakıldığında, kritik öneme sahip ve temininde güçlük çekilen kaynakların, dış çevreden işletmeye gelişini etkileyebilecek kişi ve/veya bölümlerin, işletme içerisinde kişisel ve/veya bölümsel güç sahibi olacağı ileri sürülür (Rumelt, Schendel ve Teece, 1995: 33). İşletmeler arası ilişkiler açısından ise, sözü edilen yaklaşımın, bir işletmenin varlığını sürdürebilmesi için çevresi ile değişim içerisinde bulunması gerektiğini, işletmenin ihtiyaç duyduğu kaynakların önem ve kıtlık derecesinin, çevresine olan bağımlılığının nitelik ve

kapsamını belirleyeceğini, kritik öneme sahip kaynaklara bağımlılığını güvence altına alabilmek için dış çevredeki işletmelerle işbirlikleri geliştirmesi gerektiğini ileri sürdüğü söylenebilir (Koçel, 2007: 269).

Görüldüğü gibi, kaynak bağımlılığı yaklaşımı, temel olarak iki önerme üzerine kuruludur: İlk önermeye göre, bir işletme, yalnızca kendi amaçları ve/veya yöneticilerinin istekleri doğrultusunda değil, çevre baskısı ve çevrenin getirdiği kısıtlara uygun olarak faaliyetlerini devam ettirir (Pfeffer ve Salancik, 1978: 24). Buna karşın, yalnızca uyumcul değil, çevreleri ile ilişkilerini, kendi çıkarlarına uygun biçimde yönetebilmek için olabildiğince proaktif davranır (Wright, Kroll ve Parnel, 1998: 9). İkinci önerme ise, işletmelerin kendi bünyeleri içinde de gücün önemli olduğu, bu nedenle karar alma süreçlerinde siyasi roller oynandığıdır (Pfeffer ve Salancik, 1978: 24).

Stratejik yönetim alanındaki rekabet ve rekabet stratejileri, Chamberlin'in (1956) rekabet analizini ışığında Wernerfelt (1984) ve Rumelt'in (1984) yaptıkları çalışmalar ile işletmenin sahip olduğu kaynakları temel alan bir yapıya bürünür. Bu açıdan bakıldığında, bir işletmenin içerisinde bulunduğu çevrenin sunduğu fırsat ve tehditler göz ardı edilmeksizin, sözü edilen işletmenin sahip olduğu kaynaklar, sürdürülebilir bir rekabet avantajı geliştirebilmesinde kilit rol oynayan değişkenler olarak görülmelidir (Wright, Kroll ve Parnel, 1998: 9). Bu bağlamda, 'bir işletmenin sahip olduğu (sermaye, donanım, çalışanlar, bilgi, vb.) maddi ve maddi olmayan tüm varlıkları' biçiminde tanımlanabilecek olan kaynakların, değerli, az bulunur, kolaylıkla taklit ve ikâme edilemez olması, sürdürülebilir bir rekabet avantajı geliştirilmesi ve farklılaştırma düzeyine bağlı olarak üst düzey örgütsel performans gösterilmesi ile sonuçlanır (Wright, Kroll ve Parnel, 1998: 9; Ülgen ve Mirze, 2010: 349; Learned ve diğerleri, 1969; Lenz, 1980).

Kaynak bağımlılığı yaklaşımı da, yukarıda sözü edilen evrimsel/devrimsel değişim bağlamında ele alınabilir. Temel olarak, rekabet içerisinde bulunduğu endüstriyel çevreden çok, bireysel düzeyde işletmelere odaklanmasın karşın, evrimsel bir çevrede eşsiz avantajları bulunan bir işletme, sahip olduğu kaynak temelini aşamalı olarak geliştirerek etkin bir biçimde rekabet etmeye devam edebilir (Wright, Kroll ve Parnel,

1998: 9). Devrimsel bir değişimin ve/veya değişimlerin gerekleştii bir çevrede ise, işletmeye rekabet avantajı sağlayan kaynaklar, sözü edilen yeni çevrede, tamamen ilgisiz bir biçime dönmezler (Wright, Kroll ve Parnel, 1998: 10).

2.2.1.4. Durumsallık Yaklaşımı

Durumsallık yaklaşımı, işletmelerin içinde bulunduğu evre koşullarının neler olduğu ve nasıl kavramsallaştırılarak ölçülebileceği, başlıca evre türleri ile çevrenin işletme yapı ve süreçleri üzerindeki etkileri ve çevreyle uyumun nasıl sağlanabileceği gibi konulara odaklanmıştır (Koçel, 2007: 268). Bu bağlamda, durumsallık yaklaşımı, – farklı çevresel unsurlardan etkilenmeleri ve konumlarda bulunmaları nedeniyle– her işletme ve yönetim olayının birbirinden farklı olduğu; her işletme ve yönetim olayı için tek bir doğru çözümün olamayacağı ilkesini esas alır (Ülgen ve Mirze, 2010: 43). Bu açıdan bakıldığında, işletmenin genel/uzak (politik, ekonomik, sosyokültürel, teknolojik, demografik, uluslar arası, vb.) evre unsurları, sektörel/yakın (müşteriler, rakipler, işgücü pazarı, ikâme ürünler, vb.) evre unsurları ve işletme içi (teknoloji, çalışanlar, yönetim biçimi, iklim, örgüt kültürü) unsurları analiz etmeleri gerekir (Koçel, 2007: 201–238). Sözü edilen analiz sonuçları, işletmenin yapı ve işleyişlerinde çeşitli düzenlemeler yapılmasına ve evre ile uyumlu bir yönetim biçiminin geliştirilmesine yönelik olarak kullanılır.

Yukarıda sözü edilen evrimsel/devrimsel değişim ve endüstriyel örgüt gibi yüksek düzeyde soyut kuramların varlığına karşın, durumsallık yaklaşımı, evre – örgüt etkileşimini, endüstri, stratejik grup ya da bireysel düzeyde işletme analizi düzeyinde betimlemek amacıyla kullanılabilir (Dooley, Fowler ve Miller, 1996). Bu görüşün bir uzantısı olarak, stratejik yönetim düşüncesinin temel bağımlı değişkeni olan örgütsel performansı, –yukarıda sözü edilen deterministik kuramların aksine– evresel güçler ile işletmenin stratejik eylemlerinin ortak bir çıktısı olarak ele alır (Wright, Kroll ve Parnel, 1998: 10). Bu açıdan bakıldığında, bir işletme, sahip olduğu güçlü ve zayıf yanları ile faaliyet gösterdiği çevrede sunulan fırsat ve tehditleri eşleştirdiği proaktif bir davranış sergileyerek (Hrebiniak ve Joyce, 1985), daha yüksek finansal getiriler elde edebilir. Çevrenin işletme açısından olumlu olarak görülemeyebilecek bir biçimde değişmesi durumunda ise, proaktif davranış, işletmenin sözü edilen sektörde faaliyette bulunmayı sonlandırması ve sahip olduğu kaynak ve yetenekleri, daha olumlu

koşulların var olduğu sektörlere aktarmayı teşvik eder (Wright, Kroll ve Parnel, 1998: 10).

Sonuç olarak, durumsallık yaklaşımını stratejik yönetim düşüncesine uyarlayan Ansoff (1972), Mintzberg (1990) ve D'Aveni (1995) gibi önde gelen yazarlar, örgütleri, – faaliyet gösterecekleri çevreye kendileri karar vermeleri nedeniyle,– diğer yazarların aksine, heterojen işletmeler olarak görür ve örgütsel performansın da işletmenin güçlü ve zayıf yönleri ile çevrenin sunduğu fırsat ve tehditler arasındaki uyuma bağlı olarak belirlendiğini ileri sürer.

2.3. Çalışmada Kullanılan Strateji ve Stratejik Yönetim Tanımları

Bir süreç olarak ele alındığında, stratejik yönetim, bir işletme kendisinden kaynaklanan güçlü ve zayıf yönleri ile faaliyet gösterdiği çevreden kaynaklanan tehdit ve fırsatlar arasında bir uyumlaştırma çabası olarak görülebilir (Andrews, 1986). Sözü edilen tanım bağlamında, stratejik yönetim sürecinin, misyon, vizyon ve amaçların belirlenmesi ile başlayan, işletmenin iç ve dış çevresinin analizi ile devam eden, elde edilen veriler doğrultusunda, stratejilerin oluşturulduğu ve uygulandığı, sözü edilen stratejilerin başarısının denetlendiği kontrol evresi ile sona eren bir süreç olduğu ileri sürülür (Thompson ve Strickland, 2001: 7; Hitt, Ireland ve Hoskisson, 2009). Bu bakış açısıyla, stratejik yönetim düşüncesinin en önemli temalarının, amaç belirleme, çevre analizi, strateji oluşturma, değerlendirme, uygulamaya geçirme ve kontrol etme; en önemli değişkenlerinin ise, örgütsel kaynak, süreç, strateji ve örgütün faaliyet gösterdiği endüstri dalı olduğu ayırt edilebilir (Schendel ve Hofer, 1979; Sandberg, 1992).

Sözü edilen stratejik yönetim süreci, –örgütsel yaşamın sürdürülmesi ve ortalamanın üzerinde getiri elde edilmesi açısından en önemli tema olarak görülebilecek– örgütsel performans farklılıklarını açıklayabilmek amacıyla, bir müşterinin ürün/hizmete ilişkin algısı bağlamında uzun süreli değer yaratma yeteneğinin öncülünü oluşturan sürdürülebilir rekabet avantajı geliştirmeye yönelik çabalara odaklanır (Ülgen ve Mirze, 2010: 28; Hitt ve diğerleri, 2001a; Summer ve diğerleri, 1990; Schumpeter, 1934; Ramachandran, Mukherji ve Sud, 2006; De Carolis, 2003; Rouse ve

Dallenbach, 1999; Ireland, Kuratko ve Covin, 2003; Hitt, Ireland ve Hoskisson, 2009; Duncan, Ginter ve Swayne, 1998). Bu anlamda, bir işletme, rakiplerine oranla, daha farklı eylemlerde bulunarak ve/veya aynı eylemleri farklı biçimde gerçekleştirerek, daha arzulanabilir pazar konumuna/stratejik konuma ya da daha değerli, daha az bulunan, daha zor kopyalanabilen ve daha az/zor ikâme edilebilen örgütsel varlıklara sahip olduğunda, sürdürülebilir bir rekabet avantajı geliştirebilir (Porter, 1985; 1986; Prahalad ve Hamel, 1990; Ireland, Hitt ve Sirmon, 2003; Kraus ve Kauranen, 2009; Gove, Sirmon ve Hitt, 2003; Eisenhardt ve Schoonhoven, 1996). Bu nedenle, stratejik yönetim süreci, görüldüğü gibi, sürekli değişen pazar koşulları ve rekabet yapısı ile örgütsel kaynak, yetkinlik ve temel yetenekleri eşleştirmeye yönelik içsel ve dışsal odaklı düşünsel yetenekleri içeren bir düşünce biçimi, esnek ama hedef odaklı olmayı gerektiren bir disiplin olarak görülmelidir (Kuratko ve Audretsch, 2009).

Yukarıda sözü edilen kuram ve yaklaşımların ışığında, en geniş ve kapsamlı tanımın Ülgen ve Mirze (2010) tarafından verildiği ileri sürülebilir. Strateji, “rakip faaliyetlerini de inceleyerek, işletmenin ulaşmak istediği amaçlar doğrultusunda belirlenmiş, nihai sonuca odaklı, uzun dönemli ve dinamik kararlar topluluğu” olarak tanımlanabilir (Ülgen ve Mirze, 2010: 35). Bu tanım, strateji yazının tümünde yer alan, yön verme (Mintzberg, Quinn ve Ghoshal, 1998: 9), uzun dönemli amaç ve hedeflerin başarıma yolları (Chandler, 1963; Egan, 1993: 2), önceden belirlenmiş, bilinçli ve kararlı eylem (Mintzberg, 1987; Ansoff, 1965; Drucker, 1985), işletmenin iç ve dış çevresi arasındaki uyum (Porter, 2003) gibi kavramları etkin bir biçimde birleştirmektedir. Ülgen ve Mirze’nin (2010: 28) görüşleri doğrultusunda, stratejik yönetim ise, “uzun dönemde varlığını sürdürebilmek, sürdürülebilir rekabet üstünlüğü kazanabilmek ve ortalamanın üzerinde getiri sağlayabilmek amacıyla, işletmelerin, elinde bulundurduğu tüm kaynakları (doğal kaynaklar, emek, sermaye, altyapı, hammadde, vb.) etkili ve verimli kullanımı” olarak tanımlanabilir. Sözü edilen görüşler doğrultusunda, stratejik bir eylemde, “uzun dönemde varlığını sürdürebilmek, sürdürülebilir rekabet üstünlüğü kazanabilmek ve ortalamanın üzerinde getiri elde edilmek” adına elde bulundurulan ve/veya kontrol edilen kaynakların etkili ve verimli bir biçimde kullanımına yönelik olarak gerçekleştirilen herhangi bir eylem olarak görülmelidir.

3. GİRİŞİMCİLİK ve STRATEJİK YÖNETİM İLİŞKİSİ

Çalışmamızın bu bölümünde, girişimcilik ve stratejik yönetim düşünceleri bütünleşikliğine neden olan unsurlar ayrıntılı bir biçimde ele alınacak, iki düşünce arasındaki ortak noktalar ortaya konularak bütünleşik mekanizmalar açıklanacaktır.

3.1. Girişimcilik ve Stratejik Yönetim Bütünleşikliği

Girişimcilik ve stratejik yönetim düşüncesinin birleştirilmesine yönelik çalışmaların gerekçesini, iki alanın bağımlı değişkenini, örgütsel performans olgusunun oluşturması, yeni ekonomi ve çevresel dinamizm kavramlarının, girişimci stratejileri daha önemli biçime dönüştürmesi ve stratejik yönetim düşüncesinin odak noktasının, girişimcilik olgusuna doğru kayması oluşturur (Meyer, Neck ve Meeks, 2002). Sözü edilen görüş doğrultusunda, temel gerekçelerin ayrıntılı bir biçimde açıklanması çalışmamız açısından önem taşır.

3.1.1. Bağımsız Değişken Olarak Örgütsel Performans

Örgütsel performans kavramı, en basit tanımı ile bir örgütün, kaynaklarını, etkin ve verimli bir biçimde kullanarak amaçlarına ulaşabilme yeteneğidir (Boyne, 2003; Rainey, 1997; Daft, 2000). Genel olarak, girişimcilik olgusunun önemi ve örgütsel performans üzerindeki etkisi, görgül açıdan sıklıkla araştırılan bir konu olmuştur (Poon, Ainuddin ve Junit, 2006; Aloulou ve Fayolle, 2005; Zahra ve Covin, 1995; Zahra, 1991; Wiklund ve Shepherd, 2003). Bu anlamda, girişimcilik ile ilgili temaların örgütsel performans üzerindeki olumlu etkisi (Kuratko, Ireland ve Hornsby, 2001; Zahra, 1991; Zahra ve Covin, 1995; Lee, Lee ve Pennings, 2001; Covin ve Slevin, 1991; Wiklund, 1999) görüldükten sonra performansa yönelik kavrayışın arttırılması ve performansın belirlenen göstergeler açısından iyileştirilmesi, girişimcilik araştırmalarının odak noktası haline gelmiştir (Covin ve Slevin, 1991; Murphy, Trailer ve Hill, 1996).

Stratejik yönetim düşüncesinin “uzun dönemde varlığını sürdürebilmek”, “sürdürülebilir rekabet üstünlüğü kazanmak”, ortalamanın üzerinde getiri elde etmek” ve “kaynakları etkin ve verimli kullanmak” olguları da, alanın en önemli bağımsız

değişkeninin örgütsel performans olarak belirlenmesine neden olmuştur (Ülgen ve Mirze, 2010: 28; Summer ve diğerleri, 1990). Uygulanan strateji türünden (Hamel, Doz ve Prahalad, 1986; Hofer, 1980; Hambrick ve Schechter, 1983; McDougall ve Robinson, 1990; Carter ve diğerleri, 1994; Mitznberg ve Waters, 1985; Hall, 1980), uygulandığı çevre ve sektörden bağımsız olarak (Harrigan, 1981; Hamermesh ve Silk, 1979; Ansoff, 1972; Mintzberg, 1990; D'Aveni, 1995), işletmelerin yaşamlarını sürdürerek gelişebilmeleri, operasyonel, finansal ve çevresel performanslarına ilişkin yaptıkları inceleme ve sözü edilen incelemeden elde ettikleri geri bildirime bağlıdır (Sheu ve Lo, 2005). Bu açıdan bakıldığında, stratejik yönetim alanında çalışan herhangi bir yazarın, –stratejik yönetim düşüncesinin sözü edilen göstergeleri iyileştirmeye çalışması nedeniyle– performans veya verimliliği tanımlamak ve ölçmekten uzaklaşma seçeneğinin olmadığı ileri sürülebilir (Venkataraman ve Ramanujam, 1986: 801).

Bu noktada, karmaşık ve çok katlı bir olgu olması nedeniyle ölçme ve geçerli bir sistematik oluşturma zorluğuna karşın, günümüzde, girişimcilik ve stratejik yönetim kuram ve araştırmalarının ana amaçlarının örgütsel performansın iyileştirilmesi, bir başka deyişle, değer yaratma ile sonuçlanan örgütsel farklılıkların açıklanabilmesi olduğu konusunda oldukça az çatışma olduğu vurgulanmalıdır (Schendel ve Hofer, 1979; Cameron ve Whetten, 1983; Venkataraman ve Ramanujam, 1986; Eisenhardt ve Zbaracki, 1992; Ireland ve diğerleri, 2001). Örneğin, Meyer, Neek ve Meeks'in (2002), stratejik yönetim alanının önde gelen dergisi Strategic Management Journal'da, 1980 – 2000 arasında yayınlanan 1.010 eseri inceledikleri çalışmalarında, eserlerin %86'sında ana temanın, performans olduğunu ortaya koymuşlardır. Bir karşılaştıma yapmak adına, girişimcilik alanının önemli dergilerinden Journal of Business Venturing'de, 1985 – 2000 yılları arasındaki yayınlanan 419 görgül araştırma içeren eserde ise, birincil bağımlı değişken %46 oranında performans olarak belirlenmiştir (Meyer, Neek ve Meeks, 2002).

Sonuç olarak, girişimcilik ve stratejik yönetim alanların özü, sözü edilen alanların birleştirilmesine, bir başka deyişle, stratejik girişimcilik düşüncesinin ortaya çıkmasına neden olacak biçimde üç sözcükle açıklanabilir: Örgütsel performansın arttırılmasına yönelik “başarılı fırsat kullanımı” (Carton ve Hofer, 2006: 1).

3.1.2. Yeni Ekonomi ve Çevresel Dinamizm

Rekabetin hızla küreselleştiği, bilgi ve iletişim teknolojilerindeki değişimin günlük yaşamın bir parçası haline geldiği, iş çevresinin sıklıkla karmaşık ve belirsiz olarak karakterize edildiği, geleneksel iş modellerinin çalışmadığı bir ortamda, işletmelerin, rekabet üstünlüklerini, başarılarını ve 'sağlıklarını' koruyabilmek, hatta yaşamlarını sürdürebilmek adına, esnek ve proaktif davranabilmeleri, risk almaları, yenilikçi olmaları ve sürekli olarak değişimi yönetmeleri gerekir (Dreyer ve Gronhaug, 2004; Olson ve Slater, 2002; Covin ve Slevin, 1991; Porter, 1980; Ridderstrale ve Nordström, 2000; Miller, 1983; Sathe, 1989; Kelley ve Littman, 2005: 11; Drucker, 1985). Sözü edilen temalar açısından bakıldığında, girişimcilik ve stratejik yönetim alanları arasındaki sınırın hızla bulanıklaştığı ileri sürülebilir (Bettis ve Hitt, 1995).

Yazın, sınırların bulanıklaşması (Hamel ve Prahalad, 1996) ve baskın mantığın yön değiştirmesi (Prahalad ve Bettis, 1986) nedeniyle, örgütlerin, sürekli olarak değişmek zorunda olduğunu (Brown ve Eisenhardt, 1998); post endüstriyel olarak nitelendirebilecek (Löwendahl ve Revang, 1998) bir ortamda, sürdürülebilir bir rekabet avantajı oluşturabilmek adına, yapı ve zaman açısından, (Brown ve Eisenhardt, 1998) yoğun ve hızlı stratejik eylemler gerçekleştirmek (D'Aveni, 1994) durumunda kaldıklarını belirtir. Sözü edilen strateji, yapı, süreç ve performans açısından, küçük ve büyük ölçekli işletmeler arasında da büyük farklar olmadığı, küçük ve büyük ölçekli işletmelerin aynı sorunlarla karşılaşabilecekleri de ileri sürülür (Stevenson ve Jarillo, 1990). Sonuçta, küçük ve büyük ölçekli işletmeler farklı konumlardan başlamalarına karşın, varmak istedikleri nokta temel olarak aynıdır (Eisenhardt, Brown ve Neck, 2000).

Girişimcilik ve stratejik yönetim düşüncelerinin ortak alanlarından birisi de, yenilikçiliğin ve pazarda gerçekleştirilen eylemlerin hızı olarak tanımlanabilecek olan tepkiselliktir (Meyer, Neek ve Meeks, 2002). Girişimci örgütlerin, müşterilerin istek ve ihtiyaçlarını karşılayabilecek, çevreye uyum sağlayabilecek ve sürekli olarak değişen pazar koşullarında rekabet edebilecek düzeyde çevik ve gerçek zamanlı karar alma yeteneğine sahip olduğu ileri sürülür (Bettis ve Hitt, 1995; Brown ve Eisenhardt, 1998; Meyer, Neek ve Meeks, 2002). Bununla birlikte, sözü edilen unsurlar açısından uzak

görüŖe sahip büyük ölçekli işletmelerin de, –yazında ortaya çıkan kurumsal girişimcilik kavramı ışığında– girişimci eylemin değeri­nin farkına vardıkları görölür (Meyer, Neek ve Meeks, 2002).

Günümüzde, teknoloji, daha az zamanda, daha çok iş üretmeye izin verir. Bu nedenle, teknoloji, –girişimcilik ve stratejik yönetim düşünceleri açısından önemli bir unsur olan– bilgi edinimi, edinilen bilgi doğrultusunda karar verme ve eyleme geçme sürecini, “gerçek zamanlı” biçime çevirir (McKenna, 1997). Bu görüşün bir uzantısı olarak, yüksek ve belirsizlik ve aşırı rekabet durumunda, gerçek zamanlı bilgi edinim ve kullanımı, öğrenme, yenilik yapma, karar verme, kaynak aktarma ve tepki verme gibi yeteneklerin, işletmeler açısından yaşamsal öneme sahip olduğu ileri sürölür (D’Aveni, 1994). Bu anlamda, gerçek zamanlılık, tepkisellik, hız, stratejik düşünce ve planlama çabukluğu, bürokratik yavaşlığın üstesinden gelecek yetenekler gerektirir (Meyer, Neek ve Meeks, 2002).

3.1.3. Stratejik Yönetim Düşüncesinin Yeni Bakış Açısı

Stratejik yönetim düşüncesinin kökeni, performans ve verimlilik artışı sağlamak amacıyla, disiplinler arası yönetsel araçlar geliştirme çabalarına uzanır (Rumelt, Schendel ve Teece, 1995). Farklı bakış açıları ve görüşler içermesine karşın, temel olarak birbirlerinin eksikliklerini tamamlayan dört aşama geçiren (Meyer, Neek ve Meeks, 2002) stratejik yönetim disiplini, başlangıçta, “politika yapımı” ile ilgilenmiş; İkinci Dünya Savaşı’nın ardından, daha proaktif bir yaklaşım sergileyerek “politika ve plan” aşamasına geçmiş; çok sayıda ürünle, çok sayıda pazara hizmet sunarak geniş bir coğrafyaya yayılan karmaşık örgütlerin ortaya çıkışı ile “başlangıç stratejilerine” eğilmiş ve günümüzde, üstün örgütsel performans göstermek ve büyümek amacıyla kullanılabilir sistem ve stratejilere eğilmeye başlamıştır (Schendel ve Hofer, 1979; Summer ve diğ­erleri, 1990).

Günümüz iş dünyasının temel çekirdeğini, hız ve eylem oluşturmaktadır. Bu nedenle, işletmeleri, –her işletmenin, bir dereceye kadar girişimci yönelim ve davranış sergilemesi nedeniyle– girişimcilik yönelim ve davranışları sergileyen ve sergilemeyen işletmeler biçiminde sınıflandırmak uygun olmasa da (Ağca ve Kurt, 2007; Morris ve Kuratko, 2002), işletmelerin, yaş ve ölçeklerinden bağımsız olarak, etkin bir biçimde

rekabet edebilmek ve yaşamlarını sürdürebilmek için fırsatları ayırt ederek rekabet avantajına çevirebilecek biçimde girişimci olmaları gerekir (Hitt, Ireland ve Hoskisson, 2009; Meyer, Neek ve Meeks, 2002; Hitt ve diğerleri, 2002). Bu gelişmeler doğrultusunda, stratejik yönetim düşüncesinin ilgi alanı, durağan endüstri modelleri ve etkin pazarlardan (Bain, 1956; Caves, 1964; Porter, 1980), örgütsel değişimin daha dinamik modellerine ve esnekliğe doğru kaymıştır (Sanchez, 1993; Bowman ve Hurry, 1993; Teece, Pisano ve Shuen, 1997; Brown ve Eisenhardt, 1998). Yine, stratejik yönetimin temel ilgi alanı olan örgütsel performansa yönelik farklılıklar, yalnızca çevresel ve sektörel unsurlarla değil, temel yetenekler (Selznick, 1957; Snow ve Hrebiniak, 1980; Hitt, Ireland ve Palia, 1982; Hitt ve Ireland, 1985; 1986) ve işletmeye özgü kaynaklar ile açıklanmaya çalışılmıştır (Nelson ve Winter, 1982; Wernerfelt, 1984; Dierickx ve Cool, 1989; Barney, 1991).

Stratejik yönetim düşüncesinin değişen bakış açısını en çok yansıtan çalışmalar, Schendel (1990; 1995) ile Schendel ve Hofer (1979) tarafından yapılmıştır. Schendel ve Hofer (1979: 11), stratejik yönetimi, değişik bir biçimde ele alarak, “örgütün girişimci işi; örgütsel yenilenme, büyüme ve operasyonlara yön gösterecek stratejiyi geliştirme ve kullanma ile ilgili süreç” olarak tanımlar. Bu anlamda, girişimcilik, yalnızca, bir işletme kuruluşu ya da –her ne kadar yaratıcı ve riskli stratejiler uygulamaya yatkın olsalar da (McCarthy ve Leavy, 1999)– girişimci birey ile ilintili değildir. Yaş ve ölçeklerinden bağımsız olarak, tüm işletmeler, stratejilerini tasarlarlarken, yenilik, değişim ve örgütsel yenilenme boyutlarını dikkate almalı; bir başka deyişle, girişimciliği, stratejik yönetim düşüncesinin merkezine yerleştirmelidir (Schendel, 1990). Bu bakış açısıyla, strateji, örgütün rekabet çevresinde (kapsam ve kaynak dağılımı açısından) nasıl konumlandırılacağını içeren girişimci parça ve girişimci tarafından yaratılan işletmenin yönetimini (politika, kültürel normlar ve yönetsel yapı) içeren bütünleştirici parça olmak üzere iki parçadan oluşur (Schendel, 1995). Görüldüğü gibi, örgütsel düzeyde girişimcilik, bazen bir işletmenin bütünleşik, bazen de kurumsal stratejisinin temel veya tanımlayıcı parçası olarak bir işletmenin tüm faaliyetlerine bir tema veya yön sunar (Kuratko, Ireland ve Hornsby, 2001). Bu anlamda, sözü edilen parçaların etkileşimi, –bir işletmenin gidebileceği nokta, oraya ulaşma hızı ve oraya nasıl ulaşacağına ilişkin olasılıkları arttırması nedeniyle– rekabet avantajı üzerinde etkilidir (Kuratko ve Audretsch, 2009; Slater ve Olson, 2000).

Diğer yandan, girişimcilik ve stratejik yönetim araştırmalarında ortak paydaların sayısı gözle görülür biçimde artmaktadır. Örneğin, değer (Rae, 2001), yaratıcılık (McCarthy ve Leavy, 1999), yenilikçilik (Rae, 2001; Morris ve Kuratko, 2002; Sonfield ve Lussier, 1997; Roberts, 1999), fırsatçılık (Johnson ve Van de Ven, 2002), proaktiflik (Bateman ve Crant, 1993; Lee, Lee ve Pennings, 2001; Miller, 1987), risk (Sonfield ve Lussier, 1997; McCarthy ve Leavy, 1999; Hisrich ve Peters, 2002: 48; Lumpkin ve Dess, 1996), büyüme (Feesser ve Willard, 1990), kalite (Dollinger, 2003), çevreye uyum (Johnson ve Van de Ven, 2002), kurumsal girişimcilik (Pinchot, 1985; Kuratko, Montagno ve Hornsby, 1990; Schollhammer, 1982; Guth ve Ginsberg, 1990), esneklik (Li, 2001; Murnieks ve Mosakowski, 2006), vizyon (Feesser ve Willard, 1990), girişimci strateji (Johnson ve Van de Ven, 2002; Dess, Lumpkin ve Covin, 1997; Russell ve Russell, 1992; Meyer ve Heppard, 2000), kaynak kıtlığı (Hannan ve Freeman, 1989; Collis ve Montgomery, 1995), yaşamını sürdürme (Ülgen ve Mirze, 2010), başarısızlık, hızlı değişim (Hitt ve Redd, 2000), meşruluk (Luke, 2008), niş stratejiler (Wickham, 2004; Li, 2001; Koçel, 2007: 295–296), vb. temalar, iki alanında çalışma konuları arasında yer alır. Bu nedenle, birkaç öncü çalışmada, girişimcilik ve stratejik yönetim alanlarının üst üste bindiğini ve benzer gündemi paylaştıkları ileri sürülür (Day, 1992; Sandberg, 1992; Hitt ve Ireland, 2000).

Stratejik yönetim düşüncesinin baskın kuramsal bakış açısını –eş anlı olarak, girişimcilik olgusunun önemli bakış açılarından birisini– oluşturan kaynak bağımlılığı yaklaşımı bağlamında irdelendiğinde, küçük ve orta ölçekli işletmelerin, büyük ölçekli işletmelere oranla, daha az ve daha farklı kaynağa sahip olduğu ileri sürülür (Barney ve Mackey, 2005; Alvarez ve Busenitz, 2001; Mosakowski, 2002). Diğer yandan, küçük ve orta ölçekli işletmeler, bir fırsattan daha hızlı ve etkin biçimde yararlanmalarına sağlayan niş doldurma, hız ve esneklik avantajlarına sahiptirler (Li, 2001). Bu anlamda, kaynak bağımlılığı yaklaşımı, yaratıcılık ve girişimci davranış gibi unsurların sağladığı içgörüyü yakalamak açısından oldukça başarısız olarak nitelendirilebilir (Barney, 2001). Bu nedenle, özellikle kurumsal strateji alanında, Şekil 2’de de görülebileceği gibi, girişimci niyet ve davranışların rolünü araştıran çalışmaların sayısı oldukça hızlı bir biçimde artmaktadır (Mosakowski, 1998; Alvarez ve Barney, 2000; McCarthy, 2003).

Şekil 2. Stratejik Yönetim Yazınında Yer Alan Girişimciliğe Yönelik Temalar

	Fırsat keşfi ve fırsatlardan yararlanma dengesi	(Ketchen, Ireland ve Snow, 2007)
	Fırsat ve rekabet avantajı arama davranışlarını dengeleme	(Ireland ve Webb, 2007)
2005	Kurumsal girişimcilik tetikleyicisi olarak girişimcilik yönelimi	(Dess ve Lumpkin, 2005)
	Girişimcilik ve stratejik yönetimin bütünleşikliği	(Ireland, Hitt ve Sirmon, 2003)
	Yaratım – performans ilişkisi: Girişimcilik ve stratejik yönetim	(Meyer, Neck ve Meeks, 2002)
	Girişimci yoğunluk	(Morris ve Kuratko, 2002)
	Bağımsız ve ilintili iki kavram: Girişimcilik ve stratejik yönetim	(Hitt ve diğerleri, 2002)
	Girişimcilik ve stratejik yönetimin kesişimi	(Hitt ve diğerleri, 2001a)
	Girişimcilik ve stratejik yönetimin kesişimi	(Ireland ve diğerleri, 2001)
	Bir paranın iki yüzü: Girişimcilik ve stratejik yönetim	(Venkataraman ve Sarasvathy, 2001)
2000	Yeni baskın mantık: Girişimci strateji	(Meyer ve Heppard, 2000)
	Girişimci örgütte stratejik yönetim	(Eisenhardt, Brown ve Neck, 2000)
	Girişimcilik yönelimi	(Lyon, Lumpkin ve Dess, 2000)
	Girişimci strateji oluşturma	(Dess ve diğerleri, 1997)
	Girişimcilik yönelimi (özerklik ve saldırgan rekabetçilik)	(Lumpkin ve Dess, 1996)
1995	Yaratıcılık ve güçlü yürütme becerilerinin bileşimi	(Bhide, 1994)
1990	Girişimci stratejik duruş: proaktiflik, yenilikçilik, risk alma	(Covin ve Slevin, 1989)
1985	Girişimci yönetim	(Drucker, 1985)
	Girişimcilik süreci	(Miller, 1983)
	Girişimci eylemin stratejik süreç modeli	(Burgelman, 1983b)
	Geleneksel ve girişimci örgüt	(Miller ve Friesen, 1982)
	Girişimci örgütte stratejik yönetim, girişimci strateji oluşturma	(Mintzberg ve Waters, 1982)
1980	Yenilikçi ve girişimci örgüt	(Miller ve Friesen, 1977; 1978)
	Atılğan firma	(Miles ve Snow, 1978)
1975	Girişimci strateji oluşturma	(Mintzberg, 1973)
	Stratejik niyetle girişimcilik	(Frodlich, Oppenheimer ve Young, 1971)

Kaynak: Luke, B. (2008). *Uncovering strategic entrepreneurship*, Germany: VDM Verlag.

Yukarıda da sözü edildiği gibi, stratejik yönetim düşüncesi içerisinde girişimcilik olgusuna yönelik bir odak noktasının ortaya çıktığı ileri sürülebilir. Dess, Lumpkin ve McGee'nin (1999: 85) de belirttiği gibi, girişimci süreçleri anlama, girişimcilik ve stratejik yönetim yazınının önemli bir bölümünde, ana temadır. Bu bakış açısı, girişimcilik ve stratejik yönetim düşüncelerinin –tamamen farklı kavramlar olarak görülmesi gerektiğine ilişkin karşıt görüşlere (Bird, 1988) karşın,– bağımsız ama ilintili disiplinler (Hitt ve diğerleri, 2002) olarak ortak paydalarını pekiştirirken, stratejik yönetim düşüncesinin çok katlı ve karmaşık bir yapı olduğuna, girişimcilik olgusunun da sözü edilen yapı içerisinde bir kat oluşturduğu gösterir (Michael, Storey ve

Thomas, 2002). Sözü edilen strateji yapısı içerisinde girişimciliğe yer veren işletmelerin, uzun dönemde diğerlerinden üstün performans göstereceği de ileri sürülür (Covin ve Miles, 2007). Bu noktada, çalışmamız açısından, girişimcilik ve stratejik yönetim düşüncelerinin birleştirilmesine yönelik açıklamalarda bulunmak yarar sağlayacaktır.

3.2. Girişimcilik, Strateji ve Stratejik Yönetim Arasındaki İlişki

Stratejik yönetim düşüncesi bağlamında, stratejik değişimin incelenebilmesi için stratejinin, “ne, niçin ve nasıl” sorularına yönelik bakış açıları geliştirmesi gerektiğini ileri sürülür (Pettigrew, 1987). Bu anlamda, herhangi bir strateji geliştirebilmek amacıyla, stratejinin konusu ya da odak noktasını oluşturan ‘içerik’, stratejinin yönetimini etkileyen içsel ve dışsal unsurlar olarak çevresel koşul ve güçlerin oluşturduğu ‘bağlam’ ve stratejinin uygulamaya geçirildiği ve etkilendiği yöntembilim olarak ‘süreç’ unsurları dikkate alınmalıdır (Pettigrew, 1987). Çalışmamızın bu aşamasında, Pettigrew’in (1987) görüşleri doğrultusunda, girişimcilik, strateji ve stratejik yönetim arasındaki ilişki, ‘içerik’, ‘bağlam’ ve ‘süreç’ olarak ele alınacaktır. Bununla birlikte, ‘içerik’ düşüncesine yönelik kısma, –‘yönetimsel açıdan girişimcilik kuramı’ ve ‘strateji kavramı ve evrimi’ alt başlıklarında ayrıntılı olarak incelendiğinden,– çalışmamızın bu evresinde, eksik kısımları tamamlamak açısından kısaca değinilecektir.

3.2.1. İçerik

Bir işletmenin faaliyet gösterdiği pazarda göreceli konumu, örgütsel performansını etkiler. Rekabet stratejisi çerçevesinde, bir işletme, rakipler arası rekabetin şiddetini etkileyen tedarikçilerin ve müşterilerin pazarlık gücü, rakipler ile olası rakiplerin ve ikame ürünlerin tehdidi gibi unsurları dikkate alarak, maliyet liderliği, farklılaştırma ve odaklanma stratejileri izleyebilir (Porter, 1985). Yeni kurulan ve küçük ölçekli işletmeler, ölçek ekonomisinden yararlanarak maliyet liderliği stratejisi izleme yeteneği geliştiremediklerinden, pazarın büyük işletmeler tarafından göz ardı edilen niş kısmını odaklanarak sözü edilen boşluğu doldurma stratejisi uygular ve rekabet avantajı geliştirmek için zaman kazanırlar (Li, 2001; Vesper, 1980; Lee ve diğerleri, 2001; Bamford, Dean ve McDougal, 1997). Sözü edilen işletmelerin uygulayabileceği

bir diğ er strateji, m   teriler tarafından değer atfedilen unsurlara y onelik özel avantajların sunulması biçiminde tanımlanabilecek farklılaştırma stratejisidir (Porter, 1985; Kraus ve Kauranen, 2009). Girişimcilik ve stratejik y onetim d    ncesinin birleştirilmesine y onelik olarak kullanılabilecek bir diğ er strateji,  z  Ansoff'un (1965)  alı masına dayanan ürün/pazar stratejisidir.  r n/pazar stratejisi çerçevesinde, bir işletme, a) faaliyet gösterdiği pazarda ürettiği ürün/hizmetlerin var olan durumunu korumaya y onelik statükocu davranış, b)  rettiği ürün/hizmetler ile ( rneğin uluslar arası) yeni bir pazara açılmaya ve c) faaliyet gösterdiği pazarlarda (ağırlıklı olarak yeniliğe dayanan) yeni ürün ve hizmet geliştirmeye y onelik geni leyici davranış ve d) yeni bir pazarda yeni bir ürün ve hizmet geliştirmeye y onelik riskli davranış sergileyebilir (Kraus ve Kauranen, 2009). Bununla birlikte, içerik bakımından sözü edilen strateji türlerinin performans üzerinde yaratacağı anlamlı farklılık tamamen bir işletmenin sahip olduğu kaynaklarla ilintilidir (Borch, Huse ve Senneseth, 1999).

3.2.2. Bağlam

Girişimcilik, strateji ve stratejik y onetim arasındaki ilişkinin bağlam açısından kökeni, stratejik y onetim yazının ilk yıllarına uzanır. Miles ve Snow'un (1978), firmaları, tepkici, analizci, savunmacı ve atılgan olarak sınıfladığı; aktif bir biçimde yeni ürün, pazar ve fırsatlar arayan firmaları atılgan olarak nitelediği çalışma, strateji açısından girişimciliğe atıf yapan ilk  alı malardandır. Miller ve Friesen (1977; 1978) ise yaptıkları çalışmalarda, yenilikçilik, büyüme ve risk alma odaklı g   l  ve cesur liderler tarafından y onetlenen yenilikçi ve girişimci işletmelerde uygulanan stratejileri incelemişler; bir sonraki çalışmalarında işletmeleri, geleneksel ve girişimci olarak ikiye ayırmışlardır (Miller ve Friesen, 1982). Bu bakış açısının bir uzantısı olarak, girişimci işletmelerde uygulanan stratejilerin, geleceğin açık ve bütüncül bir vizyonu ve sözü edilen vizyonun değişmesine izin verebilecek esneklik ile karakterize edilebileceği ileri sürülür (Mintzberg ve Waters, 1982).

Bağlam açısından, girişimcilik ve stratejik y onetim yazınının ortak bir paydası olarak ortaya çıkan bir diğ er kavram, girişimci stratejik duru tur. Covin ve Slevin (1989), bir firmanın girişimci odaklı olarak eyleme geçtiği an sahip olduğu tüm rekabet y onelimi olarak gördükleri girişimci stratejik duruşu, d   man ve dostane çevrelerde incelemişlerdir. Sözü edilen çalışma, birçok çalışma için esin kaynağı olmuştur. Bu

bağlamda, girişimci stratejik duruşun esin kaynağı olduğu bir diğer kavram, –rekabet koşullarını kendi lehine geliştirmek ve stratejik amaçları gerçekleştirmek ile ilgili yönetsel yetenekleri yansıtan bir örgütsel düzey olgusu olarak tanımlanabilecek– girişimcilik yönelimidir (Krauss ve diğerleri, 2005; Atuahene-Gima ve Ko, 2001; Birkinshaw, 1997; Morris ve Kuratko, 2002). Kavramsal çalışma alanı, örgüt düzeyinde belirli çıktılar, strateji oluşturma ve karar alma süreçlerinde, tepe yöneticiler tarafından sergilenen yönetsel, tercih, inanç ve davranış biçimleri olan stratejik yapı anlamında girişimcilik yönelimi, yenilikçilik, proaktif davranış, risk alma, özerklik ve saldırgan rekabetçilik ile açıklanabilir (Lumpkin ve Dess, 1996; Covin, Green ve Slevin, 2006; Dess, Lumpkin ve Covin, 1997; Lyon, Lumpkin ve Dess, 2000). Morris ve Kuratko (2002), girişimcilik yönelimi kavramını, sözü edilen unsurların, örgütsel etkinlik ve eylemlerde ne derece var ve sık olduğunun bir ölçüsü olarak tanımladıkları –doğası gereği değişken ve tüm örgütlerde uygulanabilir– girişimci yoğunluk kavramı ile geliştirmişlerdir.

Sonfield ve Lussier (1997) yaptıkları çalışmayla, stratejik yönetim düşüncesinde portföy analizi yapmak amacıyla geliştirilen geleneksel strateji matrislerini temel alarak, risk ve yenilikçiliği ölçmeye yönelik bir girişimci strateji matrisi geliştirmiştir. Yenilikçiliğin, ‘yeni ve farklı bir şeyin yaratılması’, “büyük ölçekli finansal bir kaybın olasılığı” olarak tanımlandığı matris, bir girişimcinin –kurmayı tasarladığı/kurduğu işletmeyi en iyi açıklayan hücreyi ayırt ettiğinde– etkin olarak uygulayabileceği stratejiyi belirlemesi açısından oldukça önemlidir.

Girişimcilik ve stratejik yönetim düşüncesinin birleştirilmesinin önemine yönelik bir diğer çalışma, Bhide (1994) tarafından gerçekleştirilmiştir. Bhide’ye (1994) göre, bir girişimcinin en önemli özelliklerinden birisi, detaylı bir araştırma yapmaksızın, analiz, yargı ve sezgi arasında bir dengeyi içeren fırsatları ayırt etme ve yararlanmaya yönelik eyleme geçme yeteneğidir. Oysa bir girişimci, yalnızca yenilikçilik ve pazar beklentilerine güvenemez. Bu nedenle, Bhide’nin (1994: 149) iki ucu keskin bıçak olarak nitelediği yaratıcılık ve yürütme becerileri arasında bir denge sağlanmalıdır. Sözü edilen keskin bıçağın ucunda rekabet etme kavramını, Eisenhardt, Brown ve Neck (2000) genişleterek, girişimci bir örgütte uygulanan stratejik yönetim sürecinin, özünde, kaos eşiğinde gerçekleştirilecek bir dengeleme eylemi olduğu ileri sürer. Bu

bakış açısıyla, bir girişimci örgütün alternatifi, çevresel değişimlere kolaylıkla uyum sağlayamayan, yapılandırılmış, kontrol edilen, esnek olmayan ve riskten kaçınan – kaos ortamında değişimi koordine edebilecek yapı ve mekanizmaları bulunmayan– bir diğer örgüttür (Eisenhardt, Brown ve Neck, 2000; Luke, 2008). Bir örgütün, kaos eşiği açısından, girişimci ve alternatifi arasında bir noktada yer alacağı düşünülürse, sözü edilen görüş, Miller ve Friesen (1982) tarafından ileri sürülen geleneksel ve girişimci örgüt kavramına benzer.

“Bir örgüt yöneticilerinin, örgütün temel işine yönelik yapısal değişiklikleri ayırt ederek yorumladığı, bir başka deyişle, kavramsallaştırdığı, kritik kaynak dağıtım kararlarını alarak örgüt stratejisini oluşturduğu eylem biçimi” olarak tanımlanabilecek baskın mantık (Bettis ve Prahalad, 1995; Prahalad ve Bettis, 1986) kavramı da girişimcilik ile stratejik yönetim arasındaki bir diğer bağlantıdır. Bir işletmenin baskın mantığı, egemen düşünce biçimine dönüşürse, çevreden aldığı enformasyonu süzgeçleyerek yorumlar; karmaşanın düzeyini düşürür; strateji, sistem ve davranışlarını yönlendirir (Kuratko ve Audretsch, 2009). Aslında, yöneticiler, sıklıkla yalnızca işletmenin egemen düşünce biçimi ile ilgili olduğuna inandıkları enformasyona değer verir. Kaos eşiğinde rekabet nedeniyle, örgütlerin yeni baskın mantığının, (fırsat arama eyleminden kaynaklanan) girişimci ve (rekabet avantajı arama eyleminden kaynaklanan) stratejik bakış açısıyla değer yaratmaya yönelik girişimci strateji olması gerektiği de ileri sürülebilir (Meyer ve Heppard, 2000; Sathe, 2003: 2). Morris, Kuratko ve Covin (2008), girişimciliğin, yalnızca baskın mantık olarak değil, aynı zamanda stratejinin bir parçası olarak görülmesi gerektiğini ileri sürerek, “girişimci fırsatların tanımlanması ve kullanılması aracılığıyla, belirli bir amaca yönelik ve örgütü sürekli yenileyen ve faaliyetlerinin kapsamını biçimlendiren girişimci davranışa, vizyon yönelimli ve örgüt geneli güvenç” olarak tanımladığı “girişimci strateji” ve “bir işletmenin ne düzeyde girişimci olmaya uğraştığı ve sözü edilen düzeye nasıl ulaşacağını belirlemeye yönelik olarak görülebilecek” (Kuratko ve Audretsch, 2009; Morris, Kuratko ve Covin, 2008) “girişimcilik için strateji” kavramlarına ayırıştırır. Bu noktada, stratejinin, bir işletmenin temel yeteneklerini kaldıraç olarak kullanarak yeni işler yaratmaya yönelik biçimde kullandığı kurumsal girişimcilik düşüncesinin başlangıç noktasını oluşturduğu ileri sürülür (Sathe, 2003). Öte yandan, girişimci strateji düşüncesinin baskın mantık olarak kabul edildiği işletmeler, girişimciliğin amaçlara,

stratejilere, ödüllendirme ve kontrol sistemlerine ve planlama yaklaşımlarına uygulandığı, değişimin devam ettiği çevrelerde, fırsat odaklı olarak konumlandırılmış, yapı ve esnekliği dengelenmiş, sürdürülebilir rekabet avantajı yaratmış işletmeler olarak resmedilebilir (Morris, Kuratko ve Covin, 2008; Luke, 2008). Çünkü baskın mantık olarak girişimcilik, bir işletmenin tümünde, çevikliği, esnekliği, yaratıcılığı ve sürekli yeniliği teşvik eder (Morris, Kuratko ve Covin, 2008). Bu nedenle, girişimcilik ve stratejik yönetim düşüncelerinin birleştirilmesi, örgütsel yaşamın sürdürülmesi ve başarı açısından yaşamsal öneme sahiptir.

3.2.3. Süreç

Bu anlamda, Ansoff'un (1965: 107), bir işletmenin çevresiyle uyum sağlamasına yönelik kararları, başlangıçta “stratejik kararlar”, sonrasında uyumlaştırma kavramını daha iyi karşıladığını düşündüğü “girişimci kararlar” olarak nitelediği Corporate Strategy isimli eseri alanında öncüdür. Yine, alanın ilk eserleri arasında yer alan Mintzberg'in (1973) çalışması, strateji oluşturma sürecini, “girişimci”, “uyumcul” ve “planlı” olarak sınıflayarak, cesur ve riskli eylemler gerçekleştiren güçlü bir lider tarafından karakterize edilebilecek “girişimci” strateji biçimini ileri sürer.

Stratejik yönetim sürecinin içerisinde yer alan girişimcilik kavramına katkıda bulunan diğer çalışmalar, Burgelman (1983a; 1983b; 1983c) tarafından gerçekleştirilmiştir. Girişimci eylemlere yönelik bir stratejik süreç modeli sunduğu çalışmasında, Burgelman (1983b), bir işletmenin çeşitlilik ve düzen gereksinimi duyduğunu ileri sürerek, girişimci eylemlerin çeşitlilik, stratejik eylemlerin ise, etkin bir biçimde planlama, yapı ve seçim süreçleri aracılığıyla düzen sağladığını ileri sürer.

Basit, planlı ve organik olarak nitelediği işletmelerde, uygulanan girişimci ve stratejik süreçleri etkileyen değişkenleri incelediği çalışmasında, Miller (1983), girişimci stratejik sürecin –herhangi bir işletme türüne özel olmaksızın– farklı (örneğin, farklı büyüklükte) işletme türleri için farklı biçimler alabileceğini ileri sürer. Bu görüşün bir uzantısı olarak, yeni işletme kurulumu ve özdeşleştirilmesinin (Covin ve Slevin, 1989) yanlışlık ve eksikliğine karşın, girişimci eylemlerin, –bireylerden, yaş ve ölçekten bağımsız olarak– örgütlere uzanan geniş bir yelpazede uygulanabilecek bir düzlem oluşturduğu ileri sürülebilir (Cohen ve Musson, 2000).

Schendel'in çalışmaları (1990; 1995) girişimcilik ile stratejik yönetim alanlarını kesiştirmeyerek, girişimcilik olgusunu, stratejik yönetim alanının bir alt parçası olarak göstermesine ve "girişimci seçimin stratejik seçimin kökeninde yer aldığını" ileri sürmesine karşın, Dess, Lumpkin ve McGee'nin (1999: 85) belirttiği gibi, girişimciliğe yönelik süreçleri anlamak, girişimcilik ve stratejik yönetim yazınının ortak temalarından biridir. Bu anlamda, Stevenson ve Jarillo (1990) ile Day (1992), "girişimci yönetim" kavramını kullandıklarından girişimcilik ve stratejik yönetim düşüncelerini birleştiren ilk yazarlar olarak görülebilir. Day (1992: 117), girişimci yönetimi, "yeni işletme kuruluş ve geliştirme gayretlerinden bağımsız, yeni veya yeniden yapılandırılmış kaynaklar aracılığıyla, yenilikler geliştirmeye yönelik tüm yönetsel eylem ve kararlar" olarak tanımlar. Sözü edilen çalışmada, girişimcilik ve stratejik yönetim ile ilintili kavramlar, detaylı olarak araştırılmış; rekabet stratejisi (kuruluş koşulları, ilk olma avantajları, giriş stratejileri), kurumsal strateji (büyüme kuramı, büyüme aşamaları, çeşitlendirme, girişim tipleri), stratejik planlama (belirsizliğin rolü, risk – getiri ilişkisi, yenilik yayılımı), strateji uygulama (şebekeler, yapı, örgüt tasarımı, yenilik süreçleri) ve genel yönetim (liderlik, üst yönetim, yedekleme planlaması) konularının ortak olduğu ileri sürülür (Day, 1992).

Stratejik yönetim yazınının evrimi, incelendiğinde (Bkz. Tablo 8), girişimcilik ve stratejik yönetim düşüncesi açısından pek çok ortak temanın olduğu görülür (Kraus ve Kauranen, 2009). Tasarım okulu, strateji belirleme sürecini, bir kavram oluşturma süreci; planlama okulu, biçimsel bir süreç; konumlandırma okulu, analitik bir süreç; girişimcilik okulu, bir vizyon yaratma süreci; bilişsel okulu, zihinsel bir süreç; öğrenme okulu, oluşan bir süreç; güç okulu, bir müzakere süreci; kültür okulu, ortaklaşa bir süreç ve çevresel okul da tepkisel bir süreç olarak betimler (Mintzberg, Ahlstrand ve Lampel, 1998). Bu noktada, girişimci bir birey ya da örgütün, içerisinde bulunduğu durumu değerlendirerek, ana araç olarak sunulan tekniklerden herhangi birini uygulamaya geçireceği ileri sürülür (Kohtamaki ve diğerleri, 2008).

Bu noktada, girişimcilerin, küçük ve orta ölçekli işletmelerde, –standart yaklaşımlardan oldukça farklı biçimde– planlama yaptıkları, stratejik yönetim düşüncesinin kendilerine uygun olmadığını düşündükleri ve geçmiş deneyimlerinin, stratejik yönetim araçlarının kullanımı üzerinde etkisi olduğu (Berry, 1998)

vurgulanmalıdır (McCarthy, 2003; Sandberg, Robinson ve Pearce, 2001). Ek olarak, küçük ve orta ölçekli işletmelerin çoğunda, üst yönetimden çok, girişimcinin kendisi, işletmenin misyon, vizyon ve stratejilerini geliştiren ve uygulamaya geçiren ana stratejisti ve karar vericisidir (Analoui ve Karami, 2003). Bu anlamda, stratejik kararlar, girişimcinin, öznel tutum ve yönelimlerini yansıtacağından, stratejinin uygulanması bağlamında, girişimcinin kişisel amaçları, özellikleri, rolü ve stratejik konulara ilişkin yargısına önem verilmelidir (McKenna, 1996; Kraus, 2007).

Tablo 8. Stratejik Yönetim Okulları: Temel Görüş ve Araçları

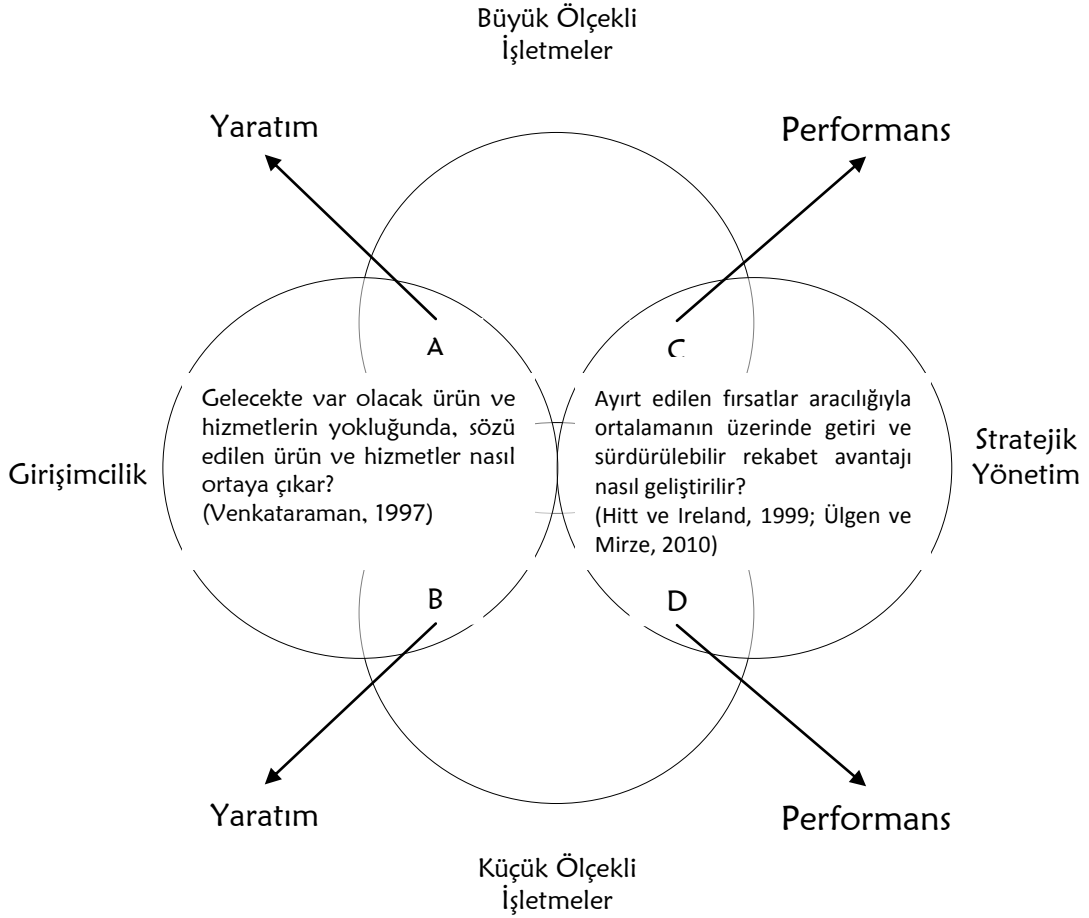
Öngörücü Okullar	Betimleyici Okullar	Betimleyici Okullar
Tasarım Okulu	Girişimci Okul	Politik Okul
Stratejiler, pazardaki gelişmeler öngörülerek – çevresel fırsatlar ve tehditler ile işletmenin güçlü ve zayıf yönlerinin objektif olarak analiz edildiği bir sürecin sonunda– gerçekleştirilir.	Strateji, en iyi olasılıkla yarı bilinçli bir biçimde, –ister kendisinden kaynaklansın, ister başkalarından uyarlanarak içselleştirilmiş olsun,– geleceğin bir vizyonu olarak liderin deneyim ve sezgisinden kaynaklanır.	Strateji, ister örgüt içinde isterse örgütün dış çevresinde karşılaşılan davranışları olsun, güç ve politikanın bir sonucudur.
Ana araçlar: FÜTZ Analizi	Ana araçlar: Yenilik, farklılaşma, girişimci strateji, vizyon, sezgi	Ana araçlar: Paydaşlar, durumsallık yaklaşımı, çatışma, kaynak bağımlılığı, işbirliği, politik oyunlar, koalisyon
Planlama Okulu	Bilişsel Okul	Kültürel Okul
Stratejiler, kontrollü, bilinçli bir biçimsel planlama sürecinin, her biri ayrı ayrı detaylandırılacak ve tekniklerle desteklenerek farklı adımlara bölünmesiyle geliştirilirler.	Strateji, bireylerin çevreden elde ettikleri girdilerle başa çıkma biçimlerini şekillendiren bakış açıları, haritalar, şemalar ve çerçeveler olarak liderin zihninde yer alan bilişsel bir süreç olarak ortaya çıkar.	Strateji, örgüt üyeleri tarafından paylaşılan inanış ve anlayışlara dayanan bir sosyal etkileşim sürecinin sonucudur.
Ana araçlar: Senaryo planlaması, kontrol listeleri, stratejik kontrol	Ana araçlar: Strateji geliştirmeye yönelik bilişsel süreçler	Ana araçlar: İnançlar, değerler, normlar, semboller
Konumlandırma Okulu	Öğrenme Okulu	Çevresel Okul
Stratejiler, analitik bir sürecin sonunda, pazarda özellikle sık görülen, jenerik, hesaplanabilir konumlardan birisinin seçimidir.	Strateji, gerekli bilginin dağınıklığı nedeniyle bilinçli bir biçimde oluşturulamayan ve oluşturma evresinde, liderin ve astlarının ortaklaşa bir sistem olarak bir öğrenme sürecinden geçtiği bir süreçtir.	Strateji, çevrenin yalnızca bir unsur olarak görülmediği, aksine, oluşturma sürecinin temel aktörü olarak işletmenin çevresel güçlere tepkiler geliştireceği biçimde tasarlanır.
Ana araçlar: BDG Matrisi, McKinsey Matrisi, PIMS	Ana araçlar: Kurumsal girişimcilik, stratejik girişimler, geçmiş deneyim, stratejik niyet, oluşan stratejiler	Ana araçlar: uyum, evrim, durumsallık, kaynak bağımlılığı, kurumsallaşma

Kaynak: Mintzberg (1990), Sandberg (1992) ile Mintzberg ve Lampel'den (1999) uyarlanmıştır.

Bu bakış açısıyla, yeni kurulan ve küçük ölçekli işletmelerin, girişimci fırsatları ayırt etmek, kullanmak, ürün/hizmet yenilikleri geliştirmek, istihdam yaratmak açısından daha başarılı (Wheelen ve Hunger, 1998), sözü edilen fırsatlardan yararlanarak rekabet avantajı geliştirmek ve geliştirdikleri rekabet avantajını sürdürmek bağlamında daha az etkin oldukları ileri sürülür (Storey, 1994; Ketchen, Ireland ve Snow, 2007). Oysa büyük ölçekli işletmelerin, rekabet avantajı geliştirmek ve sürdürmek açısından göreceli olarak daha yetenekli, sahip oldukları kaynakları kullanarak temel yetenek geliştirebilecekleri fırsatları ayırt etmek bağlamında ise daha az etkin oldukları görülür (Ketchen, Ireland ve Snow, 2007). Görüldüğü gibi, küçük ölçekli işletmeler, fırsatları ayırt etmek konusunda, büyük ölçekli işletmeler ise rekabet avantajı geliştirmek ve sürdürmek konusunda daha üstündürler. Girişimcilik ve stratejik düşüncesinin bütünleşikliği ise, temel olarak, (avantaj sağlama davranışı olarak) bir sektörün rekabet koşullarını altüst etmek ya da (fırsat arama davranışı olarak) yeni pazar boşlukları yaratmak amacıyla yeni fırsatlar aramayı teşvik eder (Ketchen, Ireland ve Snow, 2007).

Ağırlıklı olarak birbirinden farklı iki çalışma alanı olarak gelişmelerine karşın (Hitt ve diğerleri, 2001a), Venkataraman ve Sarasvathy (2001: 651), Romeo ve Jülyet eğretilmesini kullanarak, etkin bir biçimde değer yaratma ve değer elde etmeyi inceledikleri çalışmada, “aynı paranın iki yüzü” olarak nitelendirdikleri girişimcilik ve stratejik yönetim düşüncelerinin ilintili olduğu ileri sürer. Bu nedenle, bir süreç olarak keşif, tanım ve yaratım aracılığıyla –girişimcilikle özdeşleştirilmesi ve FÜTZ analizinin bir parçası olarak görülmesi nedeniyle girişimcilik ve stratejik yönetim düşüncesinin belki de en açık bağlantısını oluşturan– fırsat ve yenilikçilik kavramları vurgulanır (Andrews, 1986; Kraus ve Kauranen, 2009; Venkataraman ve Sarasvathy, 2001: 651). Görüldüğü gibi, işletmeler değer yaratabilmek ve umut verici pazarları izleyerek yeni girişimler oluşturabilmek için dış çevredeki fırsatları ayırt etmek ve fırsatlardan yararlanabilmek amacıyla ürün, süreç ve pazar yenilikleri aracılığıyla rekabet avantajı geliştirmek durumundadır (Hitt ve diğerleri, 2001a; Ireland ve diğerleri, 2001; Kuratko ve Audretsch, 2009; Amit, Brigham ve Markman, 2000). Girişimcilik ve stratejik yönetim düşüncesi açısından, sözü edilen özdeşleştirme, Şekil 3'teki görüldüğü gibi, bir kesişim noktası oluşturur ve yaratım ve performans ilişkisi olarak adlandırılabilir (Meyer, Neck ve Meeks, 2002).

Şekil 3. Girişim ve Stratejik Yönetim Kesişimi: Performans – Yaratım İlişkisi



Kaynak: Meyer, G. D. Neck, H. M. ve Meeks, M. D. (2002). The entrepreneurship – strategic management interface. İçinde, M. A. Hitt, R. D. Ireland, S. M. Camp ve D. L. Sexton (Editörler), *Strategic entrepreneurship: Creating a new mindset*: 19-44. USA: Blackwell Publishing'den uyarlanmıştır.

Stratejik yönetim süreci açısından, FÜTZ analizi dışında, girişimcilik düşüncesini ilgilendiren bir diğer unsur, dış çevrede yer alan politik (P), ekonomik (E), sosyokültürel (S) ve teknolojik (T) unsurların analizi olarak tanımlanabilecek PEST analizidir (Middleton, 2003). Bunun dışında, bir girişimcinin, stratejik yönetim düşüncesinin alt başlıkları olarak bir pazarın çekiciliğine yönelik olarak sektör analizi, pazar analizi, ürün yaşam çevrimi analizi, rekabet analizi gibi araçlar da bulunur (Analoui ve Karami, 2003; Wickham, 2004; Kraus ve diğerleri, 2007; Porter, 1985).

Stratejik yönetim düşüncesi, ortalamanın üzerinde getiri ve sürdürülebilir rekabet avantajı amacıyla alınan karar, tasarlanan eylem ve sözü edilen eyleme yönelik kendini adama sürecini içerir (Ülgen ve Mirze, 2010; Hitt ve diğerleri, 2001a). Bu

anlamda, stratejik yönetim düşüncesinin, birbirleri ile rekabet halinde bulunan amaçlara yönelik seçenekleri içeren bir karar verme sürecini içerdiği ileri sürülebilir (Stopford, 2001). Bu görüşün bir uzantısı olarak, Ireland ve diğerleri (2001), stratejik yönetim düşüncesini, girişimci eylemler için bir çerçeve olarak yorumlar.

Stratejik yönetimin ayırt edici veri sözlüğü, “örgütsel performansı arttırmak amacıyla, –işletme sahipleri adına– yöneticiler tarafından –kaynak kullanımını da içerecek biçimde– gerçekleştirilen büyük ölçüde niyet edilen ve ortaya çıkan girişimleri” içerir (Nag, Hambrick ve Chen, 2007). Girişimcilik ise, “gelecekte var olacak ürün ve hizmetlerin nasıl ortaya çıktığını” açıklamaya çalışır (Venkataraman, 1997). Bu bakış açısı, girişimcilik ve stratejik yönetimin, bireylerin belirli bir niyet doğrultusunda ortaya çıkardığı girişimlerle ilgili olduğunu gösterir. Bu noktada, stratejik yönetim, girişimlerin, sahipler adına yöneticiler tarafından gerçekleştirildiği düşüncesi doğrultusunda yönetim yapıları ile ilgilenirken, girişimcilik, –yönetilecek bir işletmeden söz etmeden önce, bir birey ya da örgütün sözü edilen işletmeyi kurmasının gerekmesi nedeniyle– sahip ve yöneticileri, girişimlerin öznesi olarak görür (Sarasvathy ve diğerleri, 2007). Yine de, ortak payda olarak –örgütsel yaşamı sürdürmek, yeni bir pazar veya işletme yaratmak ve yönetmek amaçlı– kaynak kullanımı, sözü edilen girişimlerin önemli bir parçasını oluşturur (Sarasvathy ve diğerleri, 2007; Hellman, 2000; Stevenson ve Jarillo, 1990).

Girişimcilik, özünde, fırsatların ayırt edilerek, yeni ürün, üretim süreci/yöntemi, pazar, hammadde, işletme ve sektör oluşturmaya yönelik olarak kullanıldığı süreçtir (Venkataraman ve Sarasvathy, 2001; Schumpeter, 1954). Yönetimsel açıdan bakıldığında ise, işletmelerin yaşamlarını sürdürebilmek ve büyüebilmek amacıyla, girişimcilik sürecinin çıktıları doğrultusunda rekabet avantaj(lar)ı geliştirmeleri gerekir (Hitt ve diğerleri, 2002; Zahra ve Dess, 2001; Kuratko ve diğerleri, 2005). Bu nedenle, herhangi bir girişimcilik ve/veya stratejik yönetim çalışması, işletme ve çevrenin karşılıklı etkileşimine odaklanmalıdır (Sarasvathy ve diğerleri, 2007).

Girişimcilik olgusu ile özdeşleştirilen fırsat arama davranışı, eş anlamlı olarak –rekabet avantajı geliştirerek– değer yaratma amacı da taşıyan stratejik bir davranıştır (Hitt ve diğerleri, 2001a; 2002; Ireland ve diğerleri, 2001; Ireland, Hitt ve Simon, 2003;

Ramachandran, Mukherji ve Sud, 2006). Ek olarak, girişimci birey ve/veya örgütlerin, planlama ve eyleme yönelik stratejik bir bakış açısı geliştirmek; stratejistlerin de çoğunlukla belirsizliğin arttığı, değişim hızının yükseldiği bir rekabet ortamında oluşan yeni tehditleri bertaraf edebilmek ve fırsatlardan yararlanmak (Brown ve Eisenhardt, 1998; Shave ve Venkataraman, 2000) amacıyla kaynak kullanmak (Hellman, 2000; Stevenson ve Jarillo, 1990), uyum sağlamak ya da proaktif davranmak (Hitt ve diğerleri, 2001a; Ireland ve diğerleri, 2001) durumunda olması, iki alanın bütünleştirilmesi gerektiğine işaret eder (Kraus ve Kauranen, 2009). Bu nedenle, değer yaratmak bağlamında, girişimcilik ve stratejik yönetim alanlarının, yukarıda sözü edilen birçok unsur nedeniyle, –birbirleriyle çelişmekten çok– birbirlerini tamamlayan roller oynadıkları; bütünleşik araçlar olarak kullanılmaları durumunda, değer yaratımına katkılarının daha fazla olacağı görülür.

Bu noktada, bütünleşikliğe yönelik olarak, fırsatları tanımlayabilmelerine karşın, sözü edilen fırsatlardan yararlanma yeteneği eksik veya rekabet avantajı bulunmasına karşın, yeni fırsatları tanımlayamayan bir işletmenin değer yaratma olasılığı zayıftır (Hitt ve diğerleri, 2001a; 2002; Ireland ve diğerleri, 2001). Değer, ancak, işletmelerin etkin fırsat arama (girişimcilik) ve rekabet avantajı sağlama davranışı (stratejik yönetim) birleştirildiğinde oluşur. Nitekim sözü edilen bütünleşikliğin olumlu çıktıları, iş yaşamında da gözlemlenebilir: Girişimci örgütler, stratejik yönetim uygulamalarına, –doğaları gereği, geleneksel olarak nitelendirilebilecek– kurumsal işletmelerden daha eğilimlidirler (Shuman, Shaw ve Sussmann, 1985; Bracker, Keats ve Pearson, 1988; Woo ve diğerleri, 1989). Bu görüşün bir uzantısı, girişimcilik olgusunu açıklamak adına yapılan çalışmalarda örgütsel ve stratejik değişkenlere yapılan atıf sayısının çoğalması olarak görülebilir (Bkz. Zahra, 1991; Entrialgo, Fernandez ve Vazquez, 2000).

Bu noktada, çalışmamız açısından, girişimcilik ve stratejik yönetim olgusu olarak sözü edilen iki kavramın, geleceğin en umut verici alanlarından birisi olarak (Zahra ve Dess, 2001) görülen stratejik girişimcilik olgusunun temelini oluşturmak adına bütünleştirilmesi (Ireland ve diğerleri, 2001; McGrath ve MacMillan, 2000) ve bütünleşik alanların ele alınması yarar sağlayacaktır.

3.3. Bütünleşik Mekanizmalar

Yukarıda belirtildiği gibi, –ikisi de bir işletmenin tümünden sorumlu üst yöneticilerin aldıkları kararlar olarak görülebilecek– girişimcilik ve stratejik yönetim alanları, özünde, örgütsel performans farklılıklarını açıklamaya yönelik olarak davranışlarla ilgilendir (Meyer, Neek ve Meeks, 2002). Girişimcilik, bir fırsattan yararlanabilmek için eşsiz kaynak paketlerini biraraya getirerek ürün/pazar/süreç/hammadde/sektör/yönetim tekniğine yönelik yenilikleri aracılığıyla rekabet avantajı arayışı ve değer yaratma amacı içerisindeyken (Ireland ve diğerleri, 2001; Smith ve Di Gregorio, 2002; Hamel ve Bren, 2007), stratejik yönetim, performansı etkileyen –strateji, çevre ve rekabet avantajının kaynakları, vb.– unsurlara odaklanarak belirli bir çevrede, rekabet avantajı geliştirmek ve sürdürmek için kendini adanma, karar alma ve eyleme geçme düşüncesindedir (Barringer ve Bluedorn, 1999). Bu bakış açısıyla, etkin bir stratejik yönetim anlayışı, daha önce ayırt edilemeyerek yararlanılamamış rekabet fırsatlarını tanımlamak ve izlemek amacıyla gerçekleştirilecek yeni davranışları destekler (Barney, 1991). Bu anlamda, bir stratejist, özellikle yüksek belirsizlik düzeyinde fırsatları ayırt etmek, kaynakları ayırt edilen fırsatlar doğrultusunda harekete geçirmek ve fırsatlardan yararlanmak amacıyla eyleme geçmesini sağlayacak bir girişimci düşünce setine sahip olmalıdır (McGrath ve MacMillan, 2000). Sözü edilen düşünce seti aracılığıyla, girişimci ve stratejik eylemler bütünleştirildiğinde, bir işletmenin değer yaratabilmesi için gerekli yeni pazar ve rekabet ortamlarının oluşturulması sağlanır. Bu anlamda, –küresel ölçekte bile olsa,– bir işletme, yaşamını sürdürebilmek amacıyla yeni yüzyılda gittikçe artan biçimde, –stratejik yönetim düşüncesinin boyutları olarak tanımlanabilecek yenilikçilik, risk alma ve proaktif davranışın bir uzantısı olarak– faaliyet gösterdiği sektörün var olan rekabet kurallarını altüst edecek ve rekabetin yeni biçimlerini ortaya çıkaracak yeni iş modellerinin geliştirilmesi ile sonuçlanan yeni ve esaslı iş yapma biçimlerini aramayı, bir başka deyişle, girişimci eylemleri temel alan düşünce biçimlerini uygulamayı deneyecektir (Lyon, Lumpkin ve Dess, 2000; Barringer ve Bluedorn, 1999; Hamel, 2000). Dolayısıyla, değer yaratma, girişimcilik ve stratejik yönetim düşüncesinin ortak bir paydası olarak görülmeli ve bütünleşmesine neden olan bir diğer unsur olarak yorumlanmalıdır (Ireland ve diğerleri, 2001).

Girişimcilik ve stratejik yönetim düşüncesi arasındaki benzerliklere dayanarak, iki düşüncenin değer yaratmak amaçlı olarak bütünleştirilmesine yönelik altı temel çalışma alanı olduğu ileri sürülür: Yenilikçilik, işbirliği ve şebekeler, uluslararasılaşma, örgütsel öğrenme, üst yönetim ve yönetişim ve büyüme (Ireland ve diğerleri, 2001; Hitt, Ireland ve Hoskisson, 2009, Hitt ve diğerleri, 2002). Çalışmamızın bu aşamasında, örgütsel eylemlerin belirli çalışma alanlarına yönelik kesişim noktalarını göreceli olarak özetleyerek ortaya koymak, değer yaratma süreci ile birlikte, bir işletmede sözü edilen değeri yaratmakla sorumlu bireylerin daha başarılı girişimci ve stratejik eylemlerle sonuçlanacak yönetsel araçlara ilişkin kavrayışını arttıracaktır.

3.3.1. Yenilikçilik

Yeni gelişen anlayış çerçevesinde, bir işletmenin ‘sağlığı’ ve geleceği için en önemli öge olarak görülebilecek olan inovasyon, bir başka deyişle yenilikçilik, köken olarak ‘yeni’ anlamına gelen Latince ‘nova’ sözcüğünden türemiştir (Kelley ve Littman, 2005: 11; Luecke, 2003). Birçok kez girişimciliğin özünü ve kurumsal girişimciliğin en önemli ögesini oluşturduğu ileri sürülen yenilik, çoğu kez küçük ölçekli işletmeler tarafından gerçekleştirilen “bilgiye, örgütsel fonksiyonları yerine getirmek üzere, orijinal, ilintili, benzersiz çözüm ve değer yaratan yeni kaynak, ürün, süreç, hizmet, yönetim tekniği veya teknoloji biçiminde somutlaştırılarak değiştirilmesi, birleştirilmesi ya da sentezlenmesi, bir başka deyişle kullanılması, aracılığıyla ticari değer kazandırılması sürecidir” (Schumpeter, 1934; Drucker, 1985; Covin ve Slevin, 1989; Stevenson ve Cumpert, 1985; Sharma ve Chrisman, 1999; Knight, 1987; Luecke, 2003; Sathe, 1989; Dess ve Lumpkin, 2005; Neely ve Hii, 1988; Afuah, 1998; Damanpour, 1991).

Görüldüğü gibi, yenilik hangi alanda olursa olsun, yeni düşünce ve davranışların edinimi, gelişimi ve benzersiz ya da farklı ürünler yaratılarak uygulanması ile ilgilidir (Damanpour, 1991, Morris ve Kuratko, 2002). Önemli olan, yeniliğin performansa, etkinliğe ya da örgüt yaşamına katkıda bulunduğu sürece yararlı olmasıdır. Bu görüşün bir uzantısı olarak, yenilik yapabilmenin, bir işletmenin sahip olabileceği tek temel yetenek olduğu da ileri sürülebilir (Koçel, 2007: 314).

Uzun dönemde değişimi yakalayabilmek, rekabet üstünlüğünü koruyarak yaşamını sürdürebilmek amacıyla, –ne derece başarılı olacağının öngörülmesine ilişkin

güçlülere karşın, büyüme ve değer yaratmanın birincil anahtarı olarak– yeniliği stratejik bir hedef haline getirecek, yenilikçi düşünceleri dinlemeye ve üzerlerinde çalışarak geliştirmeye yönelik süreçlerin geliştirilmesine izin verecek bir örgüt yapı ve kültürünün tasarlanarak sürdürülmesi ve örgüt içi girişimci davranışı etkileyecek kadar bürokratik bir engele dönüşmesinin engellenmesidir (Damanpour, 1991; Dougherty ve Hardy, 1996; Hargadon ve Sutton, 2000; Barringer ve Bluedorn, 1999; Kemelgor, 2002; Zahra, 1993; Antoncic ve Hisrich, 2003; Burgelman, 1983a; 1983b; 1983c; Miller, Dröge ve Toulouse, 1988). Çünkü yenilikçilik, yaratıcılık gibi bir birey ya da ekibin değil, örgütün bir işlevidir (Damanpour, 1991). Bu bağlamda, örgütsel yenilikçilik, örgütsel açıdan değer yaratmaya yönelik yeni ve yaratıcı düşüncelerin uyumlaştırılarak örgütsel eylemleri yönlendiren düşünce biçimi haline getirilmesidir (Daft, 1978; Damanpour, 1996; Hitt, Ireland ve Lee, 2000; Damanpour ve Evans, 1984; Zammuto ve O'Connor, 1992; Kuczmarski, 1996).

Yapılan araştırmalar, yenilikçi eylemlerin girişimcilik yönelimince yönlendirildiğini göstermektedir (Covin ve Slevin, 1991; Kitchell, 1995; Russell ve Russell, 1992) Ürün/hizmet yeniliğinin ve teknolojik liderliğe doğru söz konusu eğilimin sıklığı ve büyüklüğü olarak da tanımlanabilecek yenilikçilik eğilimi, işletmelerin risk alma ve proaktif pazar liderliği davranışlarını teşvik eder (Covin ve Slevin, 1991; Khan ve Manopichetwattana, 1989). Bununla birlikte, köklü işletmelerde yenilikçilik, öncesinde gösterilen üstün performansın girişimci davranışı engellemesi nedeniyle yeni ve küçük işletmelere oranla daha zor rastlanılan bir eğilimdir (Drucker, 1985). Buna karşın, başarılı işletmelerde, yenilikçilik kendi başına var değildir; stratejinin kritik bir unsuru olarak görülür ve gömülü bir yetenek biçimini alır (Hitt, Ireland ve Hoskisson, 2009).

3.3.2. İşbirliği ve Şebekeler

İşbirlikleri, “iki veya daha fazla işletme arasında kurulan, sürekli yeni ürün, teknoloji ve hizmetlerin değişimini, paylaşımını ve birlikte geliştirilmesini içeren gönüllülük esasına dayalı anlaşmalar” olarak tanımlanabilir (Gulati: 1998: 293). Şebekeler ise, başlangıçta bireyler arası ilişkileri tanımlamada kullanılmasına karşın, bireyler, gruplar ve örgütler arası biçimsel ve uyumlu ilişkiler olarak ele alındığında, –rekabet üstünlüğü ve değer yaratmak amacıyla– uzmanlık alanlarına yönelik bilginin üretildiği ve işbirliği

aracılığıyla paylaşılarak örgütsel sosyal sermayenin kaynağını oluşturduğu ilişkiler bütünü olarak tanımlanabilir (Tseng, Yu ve Seetoo, 2002; Rangan, 2000; Dubini ve Aldrich, 1991; Alajoutsijarvi, Eriksson ve Tikkanen, 2001; Miles ve Snow, 1986; 1992; Cohen ve Prusak, 2001). Sözü edilen ilişkiler, kaynak, ürün ve hizmet değişimlerini içerecek bir etkileşimde bulunarak, tamamlayıcı ve sinerjik bir işlev gerçekleştirmeyi gerektiren, stratejik ittifak, ortak girişim, lisans anlaşmaları, alt yüklenici (taşeron) sözleşmeleri, ortak araştırma – geliştirme ve pazarlama faaliyetleri biçiminde ortaya çıkabilir (De Burca ve McLoughlin, 1998: 101–102). Bu anlamda, karşılıklılık, işbirliği, tamamlayıcı bağımlılık ve ortak kazanç yönelimi temelinde geleneksel hiyerarşik ilişkilerden ve pazar ilişkilerinden ayrılır (Larson, 1992).

Sözü edilen işbirliği bağlamında, şebeke organizasyon, bir mal ya da hizmeti üretebilmek için yapılması gereken iş ve faaliyetler ile sözü edilen iş ve faaliyetleri gerçekleştirmek için gereksinim duyulan kaynakların, tek bir işletme içerisinde toplanmak yerine farklı işletmelere dağıtıldığı organizasyon yapısı olarak görülebilir (Koçel, 2007: 394). Bu anlamda, piyasa belirsizliklerini en aza indirmek ve işletmeler arası bilgi ve uzmanlık değişimini sağlamak amacıyla, bir şebeke yapısı içerisinde, – gerekirse, ülke sınırlarını da aşacak biçimde– (a) sermaye, teknoloji, örgütsel yetenek alışverişi olarak bir varlık; (b) amaç, strateji ve kaynaklara yönelik bilgi alışverişi olarak bir enformasyon ve (c) bir itibar ve güç paylaşımından söz edilebilir (Gulati, 1998; 1999; Zang, 1999; Gnyawali ve Madhavan, 2001). Bu paylaşım bağlamında, şebekeleşme süreci, “gerek duyulan kaynakları sağlayacak ortakların bulunması ve ortaklar arasındaki bağların güçlendirilmesine yönelik eylemler bütünü” olarak tanımlanabilir (Friga, O’Neill ve Bateman, 2000). Bu nedenle, –kendi başına oluşmayacağı dikkate alınırsa– bir şebekenin, çevredeki gelişim ve değişimlere hızlı bir biçimde uyum sağlamak amacıyla, niyet edilmiş girişimci ve stratejik eylemlerin bir ürünü olarak görülmesi mümkündür. Bu anlamda, şebekeler, (a) daha hızlı pazar penetrasyonu, (b) yüksek üretim verimliliği, (c) daha geniş ölçek ve faaliyet alanı, (d) paylaşılan maliyet ve finansal riskler, (e) karmaşıklığın üstesinden gelme yeteneği elde etme, (f) uzmanlaşma düzeyinin artması, (g) öğrenme yeteneğinin yükselmesi, (h) daha üstün yenilikçilik yeteneği elde etme gibi unsurlar açısından rekabet avantajlarının geliştirilmesi ile sonuçlanır (Zeffane, 1994; Innovation Networks, 2004: 11–12). Görüldüğü gibi, şebekeler özünde, işletmelerin yeni yetenekler geliştirmelerine

ve gerek duydukları ama sahip olmadıkları kaynaklara erişmelerine izin verir. Bu nedenle, –özellikle kuruluş aşamasında– bir girişimci, işletmesinin yaşamını sürdürebilmek için etkileşimde bulunduğu etkin şebekelere güvenir (Granovetter, 1995; Ireland ve diğerleri, 2001).

3.3.3. Uluslararasılaşma

Girişimcilik ve strateji yazını, büyümeyi kolaylaştırarak hızlandırması ve girişimci fırsatları ayırt ederek geliştirmeye izin vermesi nedeniyle uluslararasılaşma konusuna özel bir önem verir (Hitt ve diğerleri, 2001a; Ireland ve diğerleri, 2001). Uluslararasılaşma, tanım olarak, bir işletmenin, yerel pazarda tedarikçileri, müşteri ve tüketicileri ile gerçekleştirdiği iç ve dış değer zinciri faaliyetlerinin uluslar arası bir boyuta taşınmasıdır (Ülgen ve Mirze, 2010: 310). Bir işletmenin, –küreselleşme süreci bağlamında,– çeşitli sınır ötesi kaynaklı fırsat ve tehditlerle karşılaşabilmesi ya da –serbest ticaret düşüncesinin getirdiği olanaklar bağlamında– rekabet avantajı bulunan mal ve hizmetlere yönelik olarak dış pazarda bir fırsat algısının oluşması, sözü edilen işletmenin tümünde geçerli girişimci ve stratejik eylemler kümesini etkiler. Bu nedenle, tüm yöneticiler, –pazara, maliyete, rekabete ve ülkeye yönelik (zaman ve sürecin hızı, faaliyet alanı, işletmeyi farklılaştıracak yöntem ve araçlar gibi) unsurları dikkate alarak,– aktif bir biçimde uluslararasılaşma süreci bakış açısı ile eyleme geçmelidir (Ülgen ve Mirze, 2010: 317–318; Carpenter ve Sanders, 2009: 280–283; Edmondson, 2000).

Bir işletme, değer yaratma çabaları bağlamında, uluslar arası pazarlara erişim amacıyla –ithalat ve ihracat, takas, bayilik, lisans, franchising, sözleşmeli üretim, birleşme, satın alma, ortak girişim, doğrudan yabancı yatırım, vb.– çok sayıda giriş biçimi kullanabilir (Ülgen ve Mirze, 2010: 334–340). Sözü edilen uluslar arası pazarlara giriş biçimleri, sıklıkla büyük ölçekli işletmeler için geçerlidir. Buna karşın, küçük ve orta ölçekli işletmelerin, uluslar arası pazarlarda faaliyet göstermek amacıyla kullanabilecekleri yöntem ve araç sayısı, ölçekleri nedeniyle sınırlıdır (Zacharakis, 1998). Yine de, değer yaratma açısından kullanılabilecek bir diğer strateji, uluslar arası çeşitlendirme stratejisidir. Sözü edilen çeşitlendirme, yenilikçilik ve örgütsel öğrenme yetenekleri ile birlikte daha yüksek değerlerin yaratılması ile sonuçlanabilir. Buna karşın, bir işletme uluslararasılaşma süreci içerisinde başarısızlık yaşamamak için, farklı pazarlarda

bulunmanın getirdiği karmaşa ile başa çıkabilecek girişimci ve stratejik yeteneklere sahip olmalıdır (Hitt, Hoskisson ve Kim, 1997). Bu nedenle, bir işletme, küresel ekonomide var olabilmek amacıyla –etnik merkezli düşünce biçiminden çok, çeşitliliği ve farklılığı bir fırsat kaynağı olarak gören– bir “küresel düşünce seti” oluşturmak durumundadır (Pucik, 2003).

3.3.4. Örgütsel Öğrenme

Örgütsel öğrenme, “örgütsel kural, rol, gelenek, strateji, yapı, teknoloji, kültürel uygulama ve yeteneklerin bir birleşimi” olarak tanımlanabilecek örgütsel bilgideki değişimi, –bir başka deyişle, sözü edilen bilgiye yönelik ekleme, dönüştürme ve eksiltme işlemlerini,– değişime neden olan süreçleri, öğrenmenin davranışlar ve örgütsel çıktılar üzerindeki etkisini işaret eder (Schulz, 2002: 415; Hitt ve Ireland, 2000). Örgütsel düzeyde bir öğrenmeden söz edilmek için, örgütsel etkinliği geliştirmek amacıyla, bilginin, edinimi, yayılımı, yorumlanması, yeniden kullanılmak ve değerlendirilmek üzere –eylemlerin sürekli tekrarı olarak tanımlanabilecek– örgütsel hafızada saklanması olarak sınıflandırılacak bir enformasyon işleme sürecinden geçirilerek hızlı bir biçimde ilgisine aktarımı gerekir (Fiol ve Lyles, 1985; Robey, Boudreau ve Rose, 2000; Nelson ve Winter, 1982; Huber, 1991; DeLong ve Fahey, 2000). Bu bakış açısıyla, öğrenmenin bir yetenek olduğu, bilginin geliştirilmesi ve paylaştırılmasına yönelik beceri ve süreçleri eyleme geçirmek gerektirdiği görülür. Bu anlamda, –sözü edilen sürece kendini adama düzeyinin farklılaşması nedeniyle,– öğrenme, stratejik bir seçimdir ve sayıları hızla artan bir biçimde, süreci öne çıkaran biçimsel pozisyonlarda yansıtılmaktadır (Cramton ve Webber, 2001; Baird, Henderson ve Watts, 1997; Conway ve Steward, 1998).

Örgütsel öğrenmeye yönelik kuramlarda, küçük ölçekli işletmelerin, –belirli bir konuda uzmanlaşma gereği nedeniyle,– yaşamlarını sürdürebilmelerine yönelik enformasyon ve bilgiyi edinmek ve dağıtmak açısından oldukça iyi konumlandığı ileri sürülür (Ketchen, Ireland ve Snow, 2007). Sözü edilen konum, –rekabet açısından bilginin önem düzeyinin belirlenmesinde yaşanan güçlüğe ve göreceli olarak sınırlı yorum yeteneklerine karşın,– küçük ölçekli işletmelerin fırsatları ayırt etme ve uluslararası pazarlara yönelik önemli bilgiyi hızlı transfer etme yeteneğini geliştirir (Ireland ve Hitt, 1999; Ketchen, Ireland ve Snow, 2007; Ireland ve Webb, 2007;

Zahra, Ireland ve Hitt, 2000). Bu nedenle, örgütsel öğrenme, yenilik geliştirme, yeni girişimlerde bulunma ve örgütsel faaliyetleri gerçekleştirme açısından bir ön koşul olarak görülebilir (Day, 1992).

Örgütsel öğrenme, örgüt içerisinde var olan bilginin, güç yapılarının, rutin eylemlerin ve kuralların sürekli olarak gözden geçirilerek sorgulanmasını içerir (Hamel, 1997). Bu bakış açısı ile örgütsel öğrenme, –yeni bilgi edinimine ve geliştirilmesine katkıda bulunması nedeniyle– örgütsel yeteneklerin modasının geçme olasılığını azalttığı gibi, rekabet avantajının dayandığı temel yeteneklerin dinamik kalarak çevresel koşullara göre değişmesini sağlar (Teece, Pisano ve Shuen, 1997). Bu nedenle, öğrenme yeteneğinin, tüm örgütsel kaynakların sürekli yenilenmesini ve örgütsel stratejilerin etkin bir biçimde eyleme dönüştürülmesini sağlayan bir araç olduğu ileri sürülür (Zollo ve Winter, 2002). Görüldüğü gibi, örgütsel öğrenme, sürekli yenilikler yapma ve sürdürülebilir rekabet avantajı geliştirme ile bağlantılıdır.

3.3.5. Üst Yönetim ve Kurumsal Yönetişim

Üst yönetim, stratejik yönetim düşüncesinin özünde yer alan “işletme yaşamını sürdürmek”, “değer yaratmak” ve “sürdürülebilir rekabet avantajları geliştirmek” bağlamında, bir işletmenin misyon, amaç, strateji ve politikalarını belirlemek ve uygulamakla yükümlüdür (Ülgen ve Mirze, 2010: 61; Vance, 1983: 167; Hambrick ve Mason, 1984). Sözü edilen eylemlere yönelik olarak, işletmenin elinde bulundurduğu eşsiz kaynak ve yetenekleri etkin ve verimli bir biçimde kullanacak, çevresel tehditleri bertaraf etmek ve fırsatlardan yararlanmak ile ilgili girişimci ve stratejik eylemleri de gerçekleştirecektir (West ve Meyer, 1998; Ülgen ve Mirze, 2010). Bilindiği gibi, stratejik eylemlere yönelik seçim ve uygulama süreci, ölçekten bağımsız olarak, – stratejik yön ve performans üzerindeki belirgin etkisi nedeniyle,– tüm işletmeler için yaşamsal öneme sahiptir (Boeker, 1997; Ülgen ve Mirze, 2010).

Türkçede yönetişim, kurumsal yönetim gibi terimlerle anılan kurumsal yönetişim, bir işletmenin stratejik yönetimi ile görevli ve yükümlü üst yönetimin, görev ve sorumluluklarını yerine getirirken, işletme ile etkileşim halinde bulunan sahip, çalışan, tedarikçi, müşteri ve benzeri paydaşları ile olan ilişkilerini içeren yönetsel alandır (Ülgen ve Mirze, 2010: 461). Bu bakış açısıyla, kurumsal yönetişim, paydaş

beklentilerinin karşılanma olasılığını yükseltecek bir yönde ilerlediğinin belirlenmesi ve sağlanması konusu ile ilgilenir. Serbest piyasa ekonomilerinde, hisse senedi sahiplerinin, bir başka deyişle, ortakların tatmini, –her ne kadar tüm paydaşlar arasındaki ilişkileri vurgulasa da,– kurumsal yönetim kararlarının temelini oluşturur. Bu görüşün bir uzantısı olarak, yönetim kurulu kararlarının değer yaratmaya yönelik örgütsel performansı etkilediği ileri sürülür (Beekun, Stedham ve Young, 1998). Bu noktada, değer, –yaratılması açısından bir anlam ifade etmemelerine karşın,– yönetim kurulları tarafından yok edilebileceğine ilişkin görüşlerin varlığı da ileri sürülebilir (Michael, Storey ve Thomas, 2002: 59; Tierney ve Green, 2000).

3.3.6. Büyüme

Bir işletmenin nicel ve nitel olarak gelişimini tanımlayan büyüme (Ülgen ve Mirze, 2010: 185) kavramının kökeni, Penrose (1959) ve Marris'in (1964) çalışmalarına uzanır. Sözü edilen çalışmalar doğrultusunda, işletmelerin, büyümeye yönelik olarak, ürettiği ürün ve hizmetlerin satış hacimlerini arttırmak ve/veya yeni ürün ve hizmetler üretmeye başlamak gibi seçeneklere sahip olduğu görülür (Eliasson, Wiklund ve Davidsson, 2002). Bir işletme, sözü edilen stratejileri gerçekleştirmeye yönelik olarak, var olan ürün ve hizmetlerinin yeni biçimlerini ya da aynı ürün ve hizmetlerin farklı bir biçimde üretilmesini sağlayacak yeni süreçleri yaratacak yeni kaynak bileşimleri oluşturduğunda, tanım gereği, girişimci olur (Schumpeter, 1934). Bu bağlamda, girişimci yönetim biçimi, risk alarak hızlı büyümeyi; geleneksel yönetim biçimi ise, –o güne değin elde edilmiş kaynakları ve üst yönetimin işini riske atması nedeniyle, hızlı– büyümeye karşı daha temkinli bir tutum izleyerek güvenli, yavaş, risksiz ve düzenli büyümeyi öngörür (Brown, Davidsson ve Wiklund, 2001; Stevenson ve Jarillo, 1986; 1990; Day, 1992; Sadler-Smith ve diğerleri, 2003). Stratejik yönetim düşüncesi ise daha çok büyük ölçekli işletme odaklı olarak geliştiğinden, küresel işletmelerin, sıklıkla kısa sürede daha çok değer yaratmak adına kullandıkları birleşme ve satın alma teknikleri ile ilgilenir (Hitt ve diğerleri, 1998).

Girişimci bir birey, bir işletmenin kârlılık, ürün/pazar/insan kaynakları ve esneklik açısından, –nitel ve nicel hedefleri ile– ölçülebilecek bir kavram olarak büyüme yönelimini doğrudan etkiler (Routamaa ve Vesalainen, 1987; Herron ve Robinson, 1993; Kuratko ve Welsh, 2004). Bu bakış açısı, yaratacakları değere ilişkin etkin ve

güçlü bir vizyonu bulunan aşırı hırslı girişimci bireylerin, hızlı büyüyen işletmeler kuracağını ileri sürer (Gundry ve Welsch, 1997). Bu noktada, girişimci yönetim biçiminin öngördüğü hızlı büyüme düşüncesinin oluşturduğu başarı hissinin (McClelland, 1962), girişimci bir bireyin değişim ve yenilikçilik isteğini olumsuz yönde etkilediği ileri sürülür (Kuratko ve Welsh, 2004). Sözü edilen başarı hissi, girişimci birey ve çalışanlarının, –durumlarından memnun olmaları nedeniyle,– bürokratik bir çevre yaratma isteği ile sonuçlanır (Kuratko ve Welsh, 2004). Bürokratik çevrenin oluşturulması ise, –örgütsel değişimin arzulanmayacağı bir ortam yaratacağından,– örgüt içerisinde çalışan bireylerin yenilikçi ve/veya girişimci olmasını engeller (Kuratko ve Welsh, 2004). Bu nedenle, büyüme sürecinde, stratejik yönetim düşüncesinin öngördüğü yapı ve sistemlerin, girişimcilik ile ilgili yaratıcı iklimi destekleyecek, çalışanlara yönelik fırsatları çoğaltacak, örgütsel değişimi tetikleyecek ve çalışanlara yenilikçi olma arzusu aşılacak düzeyde esnek olması sağlanmalıdır (Cooper, 1993; Kuratko ve Welsh, 2004). Özetle, hızlı bir biçimde büyüyen girişimlerin, değer yaratmak amacıyla, çeşitli stratejilerin benzersiz örneklerinden yararlanarak girişimci ve stratejik eylemleri etkin bir biçimde bütünleştirebildikleri ileri sürülebilir (Ireland ve Hitt, 1999).

4. STRATEJİK GİRİŞİMCİLİK KAVRAMI

Girişimcilik ve stratejik yönetim düşünceleri arasındaki ilişkinin ortaya konulması ile birlikte, stratejik girişimcilik kavramına yönelik altyapı hazırlanmıştır. Çalışmamızın bu evresinde, stratejik girişimcilik düşüncesi gerekecektir, stratejik girişimcilik düşüncesine yönelik kuramlar açıklanarak, çağdaş stratejik girişimcilik modelleri yeni bir model geliştirmeye yönelik biçimde ayrıntılı olarak incelenecektir.

4.1. Stratejik Girişimcilik Çalışmanın Gerekçesi

Stratejik yönetim yazını, karmaşık, çok çeşitli ve yoğun olmasına karşın, ağırlıklı olarak, büyük ölçekli işletmelere yöneliktir (Stacey, 1993; Pearce ve Robinson, 1994; Collin, 1995; Hitt, Gimeno ve Hoskisson, 1998; Wheelen ve Hunger, 1998; Hoskisson ve diğerleri, 2000). Diğer yandan, büyüme, istihdam ve yenilikçilik bağlamında, ekonomik gelişim düzeyi üzerinde kilit rol oynayan küçük ve orta ölçekli işletmelere yönelik stratejik yönetim yazını ise oldukça sınırlıdır (Bryson, Keeble ve Wood, 1992; McKiernan ve Morris, 1995; Webb ve Pettigrew, 1999; Hodgetts ve Kuratko, 1998: 5–18; Berry, 1998; Smith, 1998; O’Gorman ve Doran, 1999; Chan ve Foster, 2001; Beal, 2000; Schwenk ve Shrader, 1993; Wheelen ve Hunger, 1998; Bracker, Keats ve Pearson, 1988).

Yeni bir işletmenin kuruluş ve başlangıç evrelerinde, girişimci birey ve/veya örgütler, sıklıkla, sınırlı finansal kaynakla, en çok çıktıyı sağlayacak yetenekleri birleştirmek, büyüme evresinde de gerekli stratejik değişimleri yönetmek zorundadırlar (Harrison, Cooper ve Mason, 2004; Miner ve diğerleri, 2001; Thompson, 1999). Bu bakış açısıyla, küçük ve orta ölçekli işletmelerin, –yönetimsel ve finansal kaynaklarının sınırlı olması nedeniyle,– uygulamaya yönelik detaylar açısından, stratejik yönetim düşüncesinin öngördüğü pek çok tekniği gerçekleştirmek için uygun olmadığı ileri sürülür (Cragg ve King, 1988; Shrader, Mulford ve Blackburn, 1989; Watts ve Ormsby, 1990). Stratejik yönetim düşüncesi, çevresel koşulların oldukça hızlı değişerek öngörülerini anlamsızlaştırdığı ve uzun dönem planlamanın işe yaramadığı ileri teknoloji içeren sektörlerde faaliyet gösteren işletmeler açısından gereksiz de bulunabilir (Smith ve Fleck, 1987; Shrader, Mulford ve Blackburn, 1989). Açıkçası,

stratejik planlama eylemleri ve stratejik yönetim düşüncesinin yapıtaşını oluşturan örgütsel performans arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik olarak küçük ölçekli işletmeler üzerinde gerçekleştirilen çalışmalarda, stratejik planlamanın, örgütsel performans üzerinde bir etkisinin olmadığı ya da göz ardı edilebilecek kadar küçük olduğu görülür (Unni, 1981; Robinson ve Pearce, 1984; Shrader, Mulford ve Blackburn, 1989). Bu bağlamda, stratejik planlamanın değerinin, çevresel belirsizlik, yönetsel uzmanlık ve örgüt yaşam çevrimi gibi unsurlara bağlı olarak azaldığı ileri sürülür (Karami, 2003: 19–20).

Buna karşın, strateji, bir işletmeye, dış çevrede ayırt ettiği bir fırsattan yararlanarak rekabet avantajı geliştirebilmesi için gerekli yapı, sistem ve süreçlere yönelik çerçeveyi sunar. Girişimci bir örgütün, –fırsat tanımlama ve risk alma eylemlerine aşırı derecede odaklanması nedeniyle,– stratejik bir odak eksikliği yaşaması ve gerçekleştireceği eylemin yaratacağı değere zarar vermesi olasıdır. Bu anlamda, strateji, girişimci bir örgütü farklılaştırarak örgütsel açıdan mükemmel olmasını sağlayan temel avantaj olarak görülmelidir (Darling, Gabrielsson ve Seristo, 2007). Buna karşın, stratejinin gerektirdiği faaliyetlerin –örgütü girişimci davranışlar sergilemekten alıkoyacak ve var olan rekabet avantajına dayalı atalet katkıda bulunacak biçimde– düzenlenerek aşırı biçimsel bir yapıya dönüştürülmemesi; değişimlere hızlı uyum ve yeni düşüncelere karşı hoşgörüyü sınırlayan bir kültürün oluşturulmaması gerekir (DeSimone ve diğerleri, 1995).

Stratejik yönetim düşüncesinin baskın bakış açısını oluşturan kaynak bağımlılığı yaklaşımı, bir işletmenin, uzun dönemde etkin bir biçimde rekabet avantajı geliştirebilmek amacıyla eşsiz bir kaynak konumu yaratması gerektiğini ileri sürer (Barney ve Mackey, 2005; Barney, 1991; Wernerfelt, 1984). Buna karşın, sözü edilen bakış açısı, değişken çevre koşullarında ortaya çıkan uzun dönemli başarıyı açıklamakta yetersiz kalır. Gerçekte, en iyi durumda bile, bir avantaj, bir işletmenin sürekli olarak yeni fırsatlar aramasını ve rakiplerine oranla üstün gördüğü kaynaklarını yalnızca sözü edilen fırsatlardan yararlanmak amacıyla kullanmasını gerektiren geçici bir durumdur (Leonard–Barton, 1992). Bu nedenle, büyük ölçekli bir işletme tamamen farklı koşullarla karşı karşıyadır. –Rekabet avantajı oluşturma, biçimlendirme ve uygulamaya yönelik bilgi ve yetkinlik düzeyleri açısından göreceli

olarak daha iyi bir konumda bulunmalarına ve daha çok ve çeşitli kaynağa erişebilmelerine karşın,– büyük ölçekli işletmelerin –yenilikçilik ve risk almaya yönelik– girişimcilik yetenekleri, büyüme sürecinde etkinlik ve verimliliği bakış açısıyla kurdukları yapı, sistem ve süreçler ile kısıtlıdır (Hitt ve diğerleri, 2001a; Merrifield, 1993; Mintzberg, 1979).

Çok sayıda işletmenin, girişimci fırsatları izlemeyi teşvik edecek yapıları kurmak ve var olan kaynaklarını stratejik olarak doğru biçimde yöneterek rekabet avantajına katkıda bulunmak açısından başarısız oldukları görülür (Day ve Wendler, 1998; Hitt ve diğerleri, 2001a). Bu nedenle, bir işletmenin değer yaratmak amacıyla yalnızca girişimcilik olgusuna ya da bir diğer seçenek olarak stratejik yönetim düşüncesine odaklanması yeterli değildir (Webb, Ketchen ve Ireland, 2010). Bu bakış açısıyla, –yaş, ölçek ve örgüt yaşam çevrimi gibi unsurlardan bağımsız bir biçimde– tüm işletmelerin, değer yaratmak amacıyla, –eş anlı kullanımı olmaksızın tek başlarına bir anlam ifade etmeyen iki farklı yetenek türü olarak,– yeni fırsatları izleme ve tanımlama ile geçici rekabet avantajlarını sürdürülebilir kılmaya yönelik biçimselleştirme, yönetme ve kaldıraç olarak kullanma yeteneklerini geliştirmelidir (Ireland ve diğerleri, 2001; Amit ve Zott, 2001; Hitt ve Ireland, 2000; McGrath ve MacMillan, 2000). Sonuç olarak, Shane ve Venkataraman'ın (2000) karşıt görüşüne karşın, girişimcilik ve stratejik yönetim düşüncelerinin bütünleşik biçime dönüştürülmesi, yeni ve büyük ölçekli işletmelerde, değer nasıl yaratılacağına ilişkin kavrayışı geliştirmek açısından önemlidir.

4.2. Stratejik Girişimcilik Kavramı ve Evrimi

Çağımızda, niş pazarlar, kısa süre içerisinde evrilir, yön değiştirir ve hızla yok olur (Bettis ve Hitt, 1995; Ireland ve Hitt, 1999). Yalnızca uygulamaya karar verdiği strateji bağlamında eyleme geçen bir işletme, düşüş evresinde yer alan niş bir pazarda faaliyet gösteren en etkin üretici konumuna yükselebilir (Webb, Ketchen ve Ireland, 2010). Bununla birlikte, girişimcilik düşüncesi ile özdeşleştirilen herhangi bir eylem, sözü edilen işletme açısından yeni niş pazarlar ve yöntemlerin ortaya çıkmasına neden olur. Diğer yandan, sözü edilen işletme, sürdürülebilir bir rekabet avantajı geliştirmeye yönelik etkin bir strateji oluşturmadığında ise, elde edeceği getirileri

düşüren –ürün ve hizmetleri açısından– taklitçi rakiplerinin sunumları karşılaştacak veya değer yaratımını engelleyecek aşırı fırsat odaklı biçime dönüşecektir (Ketchen, Ireland ve Snow, 2007; Kyrgidou ve Hughes, 2010). Bu nedenle, sürekli bir biçimde değer yaratabilmek amacıyla, girişimcilik ve stratejik yönetim düşüncesi ile özdeşleştirilmiş eylemlerin –modern işletmenin eksik bir portresini çizmemek ve başarısızlık olasılığını düşürmek adına– birleştirilmesi ve uyum içerisinde gerçekleştirilmesi gereklidir (Webb, Ketchen ve Ireland, 2010; Ketchen, Ireland ve Snow, 2007; Day ve Wendler, 1998).

Girişimcilik, gelişmiş ve gelişmekte olan ülke ekonomilerinde, fırsat yönelimli olarak büyüme ve değer yaratma amaçlı biçimde gerçekleştirilecek eylemlerin bir öncülü olarak görülür (Peng, 2001; Zahra ve diğerleri, 2000; Shane ve Venkataraman, 2000). Bu bakış açısıyla, –etkin büyümenin, pazar gücü ve ölçek ekonomisi geliştirme yoluyla değer yaratmaya, değer yaratmanın da sağladığı ek kaynaklar yoluyla büyümeye katkıda bulunması nedeniyle, aslında, birbirleri ile ilintili olmaları beklenen– büyüme ve değer yaratmanın, girişimcilik düşüncesinin tanımlayıcı amaçlarını oluşturduğu ileri sürülür (Ireland, Hitt ve Sirmon, 2003; Certo ve diğerleri, 2001; Ireland, Kuratko ve Covin, 2003). Benzer biçimde, stratejik yönetim düşüncesi de, çeşitli ekonomilerde görülen değer farklılıklarını rekabetçi konumlandırmalar aracılığıyla açıklamaya yönelik nedenlerle ilintilidir (Farjoun, 2002; Teece, Pisano ve Shuen, 1997; Porter, 1980; 1996). Bu nedenle, girişimcilik ve stratejik yönetim düşüncelerinin, büyüme ve değer yaratma kavramları ile yakından ilişkili olduğu, yönetsel araçlar olarak –tek başlarına kullanıldıklarında sözü edilen büyüme ve değer yaratmaya katkılarının sınırlı olması nedeniyle– ikisinde gerekli olduğu ve yanlış anlamalara neden olmamak için bir alanda elde edilen araştırma bulgularının diğer alanda elde edilecek bulgularla desteklenmesi gerektiği görülür (Amit ve Zott, 2001; Hitt ve Ireland, 2000; Hitt ve diğerleri, 2001a; 2002; Morris, 1998; Priem ve Butler, 2001a; McGrath ve MacMillan, 2000; Meyer ve Heppard, 2000; Barney ve Arikan, 2001).

Girişimcilik ve stratejik yönetim düşünceleri arasında var olan ortak temalar ve karşılıklı bağımlılığın bir sonucu olarak ortaya çıkan stratejik girişimcilik, en basit tanımıyla, –her birinin oldukça farklı örgütsel yetenekler gerektirmesinin güçlüğüne

karşın,— girişimci bir eylem ile stratejik bir eylemin eş anlı olarak birleştirilmesidir (Burgelman, 1983b; 2002; Ketchen, Ireland ve Snow, 2007; Hitt ve diğerleri, 2001a: 480; 2002). Bir başka deyişle, stratejik girişimcilik, “uzun dönemde varlığını sürdürmeye, sürdürülebilir bir rekabet avantajı geliştirmeye ve ortalamanın üzerinde getiri elde etmeye yönelik” bir bakış açısıyla gerçekleştirilen “sosyal ve ekonomik değişimler aracılığıyla değer yaratmak” amaçlı eylemlerdir (Ülgen ve Mirze, 2010: 34; Hisrich ve Peters, 2002; Hitt ve diğerleri, 2002; Hitt ve diğerleri, 2001a: 480). Yukarıda yer alan tartışmalar doğrultusunda, bir süreç olarak stratejik girişimcilik, girişimci parça aracılığıyla, değer yaratma ile sonuçlanacak en yüksek potansiyeli barındıran fırsatları ayırt etmek ve stratejik parça aracılığıyla, ayırt edilen fırsatlardan yararlanmak amacıyla, kaynakları temel alarak ölçülebilir stratejik eylemler gerçekleştirmek süreci olarak tanımlanabilir (Hitt ve diğerleri, 2001a). Bu anlamda, stratejik girişimcilik düşüncesinin yokluğu, bir örgütü, sürdürülebilir yeniliklere ve var olan rekabet avantajlarından yararlanmaya odaklı biçime dönüştürür (Kyrgidou ve Hughes, 2010). Bu nedenle, bir işletme, temel olarak, bir endüstrinin var olan rekabet koşullarını altüst edecek yeni iş modelleri geliştirilmesi ile ilgilenmelidir (Kuratko ve Audretsch, 2009). Bu bakış açısıyla, değer yaratmak amacıyla, eş anlı olarak, yaratıcı fırsat ve rekabet avantajı düzlemi üzerinde yer alan yıkıcı ve sürdürülebilir yenilikçi eylemleri başlatma ve izleme yetenekleri bulunan örgütlerin, stratejik girişimcilik düşüncesini etkin bir biçimde kullandığı ve pazarda daha iyi konumlandıkları ileri sürülür (Ketchen, Ireland ve Snow, 2007; Brorstrom, 2002; Ireland, Hitt ve Sirmon, 2003; Miles ve diğerleri, 2000; Tushman ve O'Reily, 1996; Kyrgidou ve Hughes, 2010).

Evrimsel açıdan bakıldığında ise, stratejik girişimcilik kavramı, girişimcilik ve stratejik yönetim düşüncesinin kesişim kümesi biçiminde ortaya çıkmasına karşın, —bir fırsatın ayırt edilmesi ve kullanılması nedeniyle— kısa süre içerisinde sözü edilen iki kavramın bütünleştirilmesine yönelik çabalara dönüşmüştür (Ireland ve diğerleri, 2001; Ireland ve diğerleri, 2003; Hitt ve diğerleri, 2001a). Girişimcilik ile stratejik yönetim düşünceleri arasındaki ilişkiyi betimleyen çok sayıda çalışma, stratejik girişimcilik düşüncesinin kökenini, girişimcilik olgusunun yapıtaşları olarak görülebilecek fırsat ve ekonomik değişim nedeniyle ekonomi bilimine (Knight, 1921; Schumpeter, 1934; 1942; Barth, 1969; Kirzner, 1979; Drucker, 1985) ve sonrasında stratejik yönetim

düşüncesinin başlangıç noktasını oluşturan finansal performans ve büyüme nedeniyle yönetim alanına (Ansoff, 1965; Burgelman, 1983b; Mintzberg, 1973) dayandırır.

Girişimcilik düşüncesini açıklamaya yönelik ve günümüzde geniş kabul gören ilk kuramlar, sıklıkla Schumpeter (1909; 1934; 1942; 1954; 1982) tarafından ileri sürülmüştür. Schumpeter'e (1909; 1934; 1942; 1954; 1982) göre, girişimcilerin oynadıkları rol, ekonomide var olan durumu (bir başka deyişle, dengeyi) bozarak yeni eylem ve pazarlar yaratmak ve yenilikçi olarak 'yaratıcı yıkıcılığı' desteklemektir. Bu bakış açısıyla, endüstriyel dinamiklerin ve pazar dinamiklerinin eski iş modellerini yok ettiği ve yenilikçi eylemler sonucu yeni ve daha verimli örgütlerin ortaya çıktığı noktada, daha yüksek düzeyli ekonomik büyümeler gerçekleştirilir. Bu bağlamda, girişimcilik, yenilikçilik eylemi aracılığıyla yeni ve daha verimli kaynak bileşimlerinin oluşturulması olarak tanımlanabilir. Bu nedenle, girişimcilik düşüncesi, yaş, ölçek ve sektörden bağımsız olarak herhangi bir işletmeye yönelik ana stratejik endişe kaynaklarından birisi olarak görülmelidir.

Schumpeter'in görüşlerinin bir uzantısı olarak, Miller (1983), girişimci örgüt kavramını, Covin ve Slevin (1989), bir örgütün geleneksel yönetim biçiminden girişimci yönetim biçimine uzanan düzlem üzerindeki rekabetçi yönelimini belirleyen stratejik duruş kavramını, Lumpkin ve Dess (1996), yeni iş modeli ve örgütsel yapı kurulumuna olanak sağlayan yenilikçi, proaktif ve risk alıcı davranışları içeren girişimcilik yönelimi kavramını, Morris ve Kuratko (2002), sözü edilen davranışların, örgütsel etkinlik ve eylemlerde ne derece var ve sık olduğunun bir ölçüsü olarak tanımladıkları girişimci yoğunluk kavramını, Bird (1988), Mintzberg ve Waters (1982) ile Meyer ve Heppard (2000) da değişken bir çevrede hızlı karar alabilme yeteneği ile strateji kavramının bileşkesi olarak tanımlanabilecek girişimci strateji kavramını, Ireland ve diğerleri (2001) de girişimci ve stratejik eylemlerin bütünleşik bir alanı olarak stratejik girişimcilik kavramını tartışma açmışlardır.

Bu bağlamda, çalışmamız açısından, bu evrede, girişimcilik ve stratejik yönetim kuramlarına ek olarak, stratejik girişimcilik yaklaşımına ilişkin kuramların ayrıntılı olarak ele alınması yarar sağlayacaktır.

4.3. Stratejik Girişimcilik Kuramları

Çalışmamızın bu evresinde, girişimcilik ve stratejik yönetim alt başlıklarında açıklanan kuramlara ek olarak stratejik girişimcilik düşüncesini en çok etkileyen kuramlar ele alınacaktır.

4.3.1. Şebeke Kuramı

Çalışmamızın ‘İşbirliği ve Şebekeler’ alt başlığında da belirtildiği gibi, kendi başına oluşmayacağı dikkate alınırsa, bir şebekenin, dış çevredeki gelişimlere hızlı bir biçimde uyum sağlamak amacıyla, niyet edilmiş girişimci ve stratejik eylemlerin bir sonucu olarak görülmesi mümkündür. Ek olarak, şebeke kuramı, bir işletmenin, diğer işletmeler ile geliştirdiği ilişkilere ve sözü edilen ilişkilerin, işletmenin davranış ve çıktıları üzerindeki etkisine odaklanır (Dyer, 2000). Şebeke kuramı bağlamında, ilişkiselliğin neden olduğu uzmanlık alanlarına yönelik bilgi paylaşımı doğrultusunda gerçekleştirilecek işbirliklerinin, girişimcinin ve örgütün rekabet üstünlüğü ve değer yaratmaya yönelik yetenekleri açısından oldukça önemli olduğu açıktır (Dyer ve Singh, 1998; Miles ve Snow, 1986; 1992). Bireyler, gruplar ve örgütler arası biçimsel ve uyumlu ilişkiler olarak ele alındığında, şebeke örgüt içerisinde var olan ilişkinin doğası ve kalitesi, yenilikçilik açısından yaşamsal öneme sahiptir (Tseng, Yu ve Seeto, 2002; Rangan, 2000; Dubini ve Aldrich, 1991; Ketchen, Ireland ve Snow, 2007; Zeffane, 1994; Innovation Networks, 2004: 11–12).

Stratejik girişimcilik düşüncesi açısından, şebeke kuramının bir diğer katkısı, başarılı çıktılarla sonuçlanmasına yönelik olarak, işbirlikçi yenilikçilik yaklaşımına getirdiği bakış açısidir (Bkz. Hansen, 1999; Tsai ve Ghoshal, 1998). İşbirlikçi yenilikçilik kavramı ışığında, benzer deneyim, örgütsel kültür ve kaynakları bulunan işletmelerin oluşturduğu şebeke örgüt yapılarının, –benzer düşünce biçim ve yaklaşımlarının geliştirilmesi nedeniyle,– göreceli olarak daha düşük düzeyli tamamlayıcı ve sinerjik etkiye sahip yaratıcılık ve yenilik uygulamaları gerçekleştirmeleri beklenir (Ketchen, Ireland ve Snow, 2007; De Burca ve McLoughlin, 1998: 101–102). Bu nedenle, daha yaratıcı düşüncelerin, –kaynak ve varlıkların birbirini tamamlayıcı ve örgütsel süreçlerin açık olduğu şebekelerde yer alan ve sorun ve fırsatlara farklı düşünce ve deneyimlerini aktarabilecek– örgütlerin, gevşek bağlarla birbirlerine bağlı olduğu

noktada ortaya çıkması olasıdır (Granovetter, 1973; Ketchen, Ireland ve Snow, 2007). Özetle, çok-işletmeli bir şebekede, stratejik girişimcilik düşüncesinden söz edebilmek için üye işletmeler arasında yenilikçilik açısından gevşek bağların geliştirilmesi gerektiği ileri sürülebilir.

4.3.2. Öğrenme Kuramı

Çalışmamızın, 'Örgütsel Öğrenme' alt başlığında da belirtildiği gibi, bir işletmenin fırsat arayışı ve örgütsel performans açısından başarısı, sözü edilen işletmenin yeni ve var olan enformasyonu elde etme, yaratma ve sentezlemeye yönelik çabalarına bağlıdır (Ketchen, Ireland ve Snow, 2007; Hitt ve Ireland, 2000). Bu bakış açısıyla, fırsat arama davranışı, bir işletmenin, örgütsel bilgi kaynaklarını beslemek amacıyla, doğal olarak kendi sınırları dışından bilgi edindiği bir öğrenme sürecidir (Chesbrough, 2003; March, 1991). Bu görüşün bir uzantısı olarak, belirsizliğin ve hızlı değişimin var olduğu rekabet ortamlarında, bir işletmenin örgütsel yeteneklerinin kökeninin ve en önemli varlığının bilgi olduğu ileri sürülebilir (Keen ve Knapp, 1996).

Öğrenme kuramı, kişisel düzeyde davranış değişikliği yaparak "öğrenmiş" bulunan kişilerin, öğrendiklerini, grup düzeyinde paylaşımlarını, birlikte yorumlamalarını ve bir grup anlayışına ulaşmalarını; sonrasında, grup düzeyinde ulaşılan ortak anlayış ve değerlerin, örgütün tamamı için geçerli sistem, yöntem, prosedür, beklenen davranış kalıplarına ve örgüt içerisinde yer alan herhangi bir bireyin kolaylıkla ulaşabileceği ortak veritabanlarına dönüştürülmesini içerir (Koçel, 2007: 332). Stratejik girişimcilik bakış açısıyla, öğrenme kuramı, bir örgütün, yararlı bir anlam yaratma çabası bağlamında, sergilediği davranışları etkileyecek potansiyele sahip yeni bilgi ve görüşler edinerek bilgi temelini oluşturması ve başarılı bir biçimde değer yaratmak amacıyla elinde bulundurduğu bilgi kaynaklarını uygulamaya geçirmesi ile ilgilidir (Starkey, 1996; Ketchen, Ireland ve Snow, 2007). Bu anlamda, örgütsel düzeyde bir öğrenmeden söz edilmek için, ilintili bilginin edinimi, paylaşılması, yorumlanması ve örgütsel hafızaya kaydedilerek tüm birimler tarafından erişilebilir olması gerekir (Huber, 1991).

Örgütsel düzeyde öğrenmeye yönelik çeşitli modeller ileri sürülmüştür. Stratejik girişimcilik kavramı açısından en önemli modeller, Argyris ve Schön'ün (1996) tek

döngülü – çift döngülü öğrenme yaklaşımı, Fiol ve Lyles'in (1985) düşük düzeyli – yüksek düzeyli öğrenme yaklaşımı ile Senge'nin (1990) uyumlaştırıcı – yaratıcı öğrenim yaklaşımıdır. Çift döngülü öğrenme, örgüt içerisindeki hata ve olumsuzlukların nedensellik analizleri aracılığıyla belirlenerek düzeltildiği, hata ve olumsuzlukların oluşmasına neden olan örgütsel norm, politika, amaç, kültür, strateji ve yapıda değişiklik yapmaya yönelik öğrenmedir (Argyris ve Schön, 1996: 21–22). Yüksek düzeyli öğrenme, bir örgütün, geliştirdiği temel normlarda, referans kalıplarında ve varsayımlarda –örgütün tümünü içerecek ve yeni yetenek ve değerlerin öğrenilmesini sağlayacak biçimde,– değişimi içeren öğrenmedir (Fiol ve Lyles, 1985: 807–808). Sıklıkla, öğrenen örgüt kavramı ile özdeşleştirilen yaratıcı öğrenim kavramı, yeni ve yaratıcı bir rekabet avantajı sağlayabilmek amacıyla, işletmenin dış çevrelerinde yaşanan değişimi kendilerinin geliştirmesi ve işletme içi unsurları ile uyumlaştırması gerektiğini belirtir (Senge, 1990: 7–15). Sözü edilen yaklaşımlar açısından bakıldığında, çift döngülü öğrenme, yüksek düzeyli öğrenme ve yaratıcı öğrenim kavramlarının, örgütte yaratıcı yeteneğinin geliştirilmesi, zenginleştirilmesi ve yeniliğin benimsenmesi ile ilgili olduğu görülür (Koçel, 2007: 333).

Öğrenmenin ölçülmesine yönelik olarak geliştirilen ve stratejik girişimcilik düşüncesi açısından önem verilmesi gereken bir diğer kavram, öğrenme veya deneyim eğrisi kavramıdır. Örgütsel öğrenme modelleri arasında en çok kullanılan kavramlar arasında yer alan 'yaparak öğrenme', örgüt içerisinde gerçekleştirilen eylemlerin sürekli tekrarı ve edinilen deneyimin kural ve prosedürlere dönüştürülerek biriktirilmesi aracılığıyla etkinlik ve verimliliğin artırılması ve maliyetlerin düşmesi düşüncesine dayanır (Miller, 1996; Liberman, 1984; Darr, Argote ve Eppel, 1995; Nelson ve Winter, 1982; Levitt ve March, 1988; Garvin, 1993).

Görüldüğü gibi, örgütsel öğrenme süreci içerisinde yer alan her bir evre, yenilikçiliğin sürekli ve etkin olabilmesi için iyi yönetilmek zorundadır.

4.3.3. Kaynak Bağımlılığı Yaklaşımı

Çalışmamızın 'Kaynak Bağımlılığı Yaklaşımı' başlığı altında da belirtildiği gibi, bir örgütün elinde bulundurduğu ve/veya kontrol edebildiği, 'stratejik' olarak

nitelendirilebilecek değerli, az bulunur, kolaylıkla taklit ve ikâme edilemez patent, marka bilinirliği, eşsiz kurum kültürü gibi kaynaklar, sürdürülebilir rekabet avantajının temelini oluşturarak değer yaratım sürücüleri olarak algılanır ve farklılaştırma düzeylerine bağlı olarak değer yaratımına ve örgütsel performansa önemli düzeyde katkıda bulunur (Wernerfelt, 1995; Barney, 1991; Chi, 1994; Combs ve Ketchen, 1999; Barney, 1986b; Ireland ve diğerleri, 2003; Wright, Kroll ve Parnel, 1998: 9; Ülgen ve Mirze, 2010: 349; Learned ve diğerleri, 1969; Lenz, 1980). Bu bakış açısıyla, bir fırsatın ayırt edilmesi ve sözü edilen fırsattan yararlanılması aracılığıyla bir pazarda değer yaratılması ve sürdürülebilir rekabet avantajının geliştirilmesi, stratejik girişimcilik düşüncesinin ana boyutlarını oluşturur (Mosakowski, 2002).

Stratejik yönetim düşüncesi açısından, rekabet avantajının en önemli kaynağı, heterojen kaynaklardır (Penrose, 1959). Girişimcilik ise, birey ve ekiplerin, bir pazarda yer alan herhangi bir fırsattan yararlanmak amacıyla var olan kaynakları yaratıcı ve eşsiz bir biçimde bir araya getirerek değer yarattığı çevre bağımlı sosyal süreç olarak görülebilir (Morris, 1998). Sözü edilen görüşün bir uzantısı olarak, kaynak bağımlılığı yaklaşımı, girişimcilik çalışmalarında, kaynak karakteristiklerini, bileşimlerini ve girişimci bir eylemi yönlendiren dinamik yetenekleri analiz etmek ve öngörülemeyen çevrelerde, yaratılan değeri yükseltmek amacıyla sözü edilen dinamik yetenekler ile yeni kaynaklar geliştirerek birleştirmek için kullanılır (Foss ve diğerleri, 2008; Eisenhardt ve Martin, 2000). Bu bağlamda, –bir işletmenin, elinde bulundurduğu fiziksel kaynak ve yeteneklerini, değişken çevre ile uyumlu biçimde hızlı bir biçimde yenileyebilme becerisini tanımlayan– dinamik yetenek yaklaşımı, –örgütsel başarı açısından kilit rol oynayan içsel unsurlara odaklanarak,– bir işletmenin yeni bir pazara kârlı bir biçimde girebilmesine, endüstriyel ilişkiler kurabilmesine, performansı düşük kaynakların yeniden yapılandırmasına izin verir (Teece, Pisano ve Shuen, 1997; Winter, 2003; King ve Tucci, 2002; Dyer ve Hatch, 2006; Galunic ve Eisenhardt, 2001; Kyrgidou ve Hughes, 2010). Stratejik girişimcilik düşüncesi bakış açısıyla, kaynakların kısa sürede temin edilmesi ve dinamik yetenekler aracılığıyla rekabet avantajlarına dönüştürülmesi, değer yaratma sürecinin başarı olasılığını yükseltir (Kyrgidou ve Hughes, 2010).

Stratejik kaynaklara yönelik bakış açısının, yalnızca bir işletme sınırlı olarak görülmemesi gerekir (Barney ve Mackey, 2005). Sözü edilen kaynaklar, bir şebeke örgüt yapısı aracılığıyla da elde edilebilir (Hult, Ketchen ve Nichols, 2002; Ketchen ve Hult, 2007). Bununla birlikte, bir şebeke örgüt yapısı içerisinde stratejik kaynakların oluşması ile sonuçlanan süreçlerin, –her bir üyeye bağlı olarak değişiklik gösteren liderlik, strateji, kültür ve örgütsel yapı gibi unsurları içermesi nedeniyle– belirlenmesi oldukça zordur (Ketchen, Ireland ve Snow, 2007). Bu nedenle, rakip bir şebekenin aynı ve/veya benzer kaynakları kullanarak, aynı ve/veya benzer stratejik kaynakları geliştirmesi olasılığı zayıftır (Reed ve DeFillippi, 1990). Bu noktada, bir şebeke örgüt yapısı içerisinde küçük ve büyük ölçekli işletmelere yönelik bir ikilem ortaya çıkar: Küçük ölçekli bir işletme, tümünü faaliyette bulunduğu şebeke yapısına adayabileceği az sayıda kaynağı elinde bulundurmasına karşın, büyük ölçekli bir işletme, var olan çok sayıda ve çeşitlilik içeren stratejik kaynağını, şebeke yapısı içerisinde kullanıma sunabilir (Ketchen, Ireland ve Snow, 2007). Bu noktada, şebeke yapısı içerisinde, küçük ölçekli bir işletmenin, eşsiz özellik ve kaynaklarını göreceli olarak büyük ölçekli bir işletme karşısında koruyucu davranışlarda bulunarak stratejik girişimcilik düşüncesinin özünde yer alan sürekli yenilik akışına ve değer yaratımına yönelik eylemlere zarar vermesinin engellenmesi gerekir (Ireland ve Webb, 2007).

4.3.4. Reel Opsiyonlar Kuramı

Rekabetin hızla küreselleştiği, bilgi ve iletişim teknolojilerindeki değişimin günlük yaşamın bir parçası haline geldiği, iş çevresinin sıklıkla karmaşık, belirsiz ve değişken olarak karakterize edildiği, hızın iş performansının bir parçası olarak görüldüğü bir ortamda, değişken çevre koşullarında, stratejik esneklik olarak adlandırılan –kaynak ve yetenekler elde ederek koordine edilebilecek ve– uygulanabilecek stratejik seçenekleri bulunmak önem kazanır (Dreyer ve Gronhaug, 2004; Olson ve Slater, 2002; Englehardt ve Simmons, 2002; Nadler ve Tushman, 1999; Ford, Lander ve Voyer, 2002; Sanchez, 1993).

Stratejik esneklik, finansal açıdan değeri hesaplanabilen bir kavramdır (Kulatilaka ve Perotti, 1998). Hızla değişen çevre koşullarının, örgütsel strateji üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik çalışmaların sayısı artmaktadır (Luehrman, 1998). Stratejik yönetim düşüncesi açısından, seçeneklerin korunması ve kaynak gereksinimlerinin

azaltılarak reel opsiyon yaklaşımı çerçevesinde değerlendirilmesi gerekir (Amram ve Kulatilaka, 1998; Kogut ve Kulatilaka, 2001; Trigeorgis, 1997). Yararına ilişkin tereddütlere karşın (bkz. Adner ve Levinthal, 2004a; 2004b), Myers (1977) tarafından ileri sürülen reel opsiyonlar kuramı bakış açısıyla, üst düzey yöneticiler, stratejik esneklik düzeyini yüksek tutabilmek amacıyla, sıklıkla, önemli miktardaki yatırımları ertelemelerine izin verecek biçimde, küçük miktartlı yatırımlar yapmayı, daha ileri tarihli bir fırsattan yararlanma yeteneğine sahip olmayı ve esneklik düzeyini olabildiğince uzun süre korumayı isteyeceklerdir (Ketchen, Ireland ve Snow, 2007; Myers, 1977; Sharp, 1991: 71). Buna karşın, reel opsiyonlar kuramı, var olan yatırımların, direkt olarak gelecekte karşılaşılabilecek yatırım fırsatlarını etkilemesine ve seçeneklerin göreceli yararlarına yönelik analizlere sistematik bir yaklaşım getirmesi nedeniyle yararlıdır (Bowman ve Hurry, 1993; Folta, 2005).

Görüldüğü gibi, reel opsiyonlar kuramında önemli rol oynayan iki kavram vardır: Belirsizlik ve yatırımın geri döndürülemezliği (Ketchen, Ireland ve Snow, 2007). Bu bağlamda, belirsizlik, olasılığı öznel olarak öngörülebilecek eşsiz eylemlere yönelik bilgi eksikliği olarak tanımlanır (Knight, 1921; Thompson, 1967). Yatırımın geri döndürülemezliği ise, katlanılan yatırım maliyetlerinin ne kadarının tamamen kurtarılabildiğini belirtir (Kogut ve Kulatilaka, 2001). Sözü edilen iki kavram açısından, reel opsiyonlar kuramı, belirsizliğin az olduğu durumlarda, üst düzey yöneticilerin ellerinde bulundurdıkları stratejik seçeneklerini yaratacağı çıktıları öngörebileceklerini; gerekirse, bir fırsattan yararlanmak amacıyla, gerçekleştirdikleri yatırımları sürdürmek veya potansiyel kayıpları sınırlandırarak sonlandırmak yönünde daha çok bilgiyle donanmış olarak karar verebileceklerini; bu nedenle, geri döndürülemez yatırımların bir endişe kaynağı olarak görülmemesi gerektiğini ileri sürer (Ketchen, Ireland ve Snow, 2007; McDonald ve Siegel, 1986). Ek olarak, bir fırsata yönelik olarak yapılan sınırlı yatırım, belirsizliği azaltarak aynı fırsata yapılacak daha fazla yatırımın potansiyel getirisine ilişkin bilgi sağlar (Ireland ve diğerleri, 2003).

Buna karşın, modern yaşamda karşılaşılabilecek daha olası senaryo, belirsizliğin bir norm biçimine dönüşerek bir kararı çevreleyeceği düşüncesidir (Hitt ve diğerleri, 2001a; Ireland ve Hitt, 1999). Yatırımın getirilerine yönelik yüksek düzeyli belirsizlik,

belirsiz proje ve piyasa karakteristikleri açısından sürekli bilgi toplama, değişen koşullar altında, kararlarını ve eylemlerini güncelleme yeteneği biçiminde tanımlanabilecek yönetsel esnekliğin ve reel opsiyonunun değerinin artmasına neden olur (Dixit ve Pindyck, 1994; Huchzermeier ve Loch, 2001). Sözü edilen belirsizlik ortamında, geri döndürülemez yatırımlar, yaratılacak değeri düşürecek veya ayırt edilen fırsatı kaçırmakla sonuçlanacak olması nedeniyle, yöneticileri temkinli davranmaya yönlendirir (Leiblein, 2003; Ketchen, Ireland ve Snow, 2007). Bu bakış açısı, “belirsizliği çözmek ve ileri bir tarihte yatırım yapma opsiyonunu sürdürmek amacıyla geri döndürülemez yatırımları geciktirmek değer yaratır” biçiminde özetlenebilir (Ketchen, Ireland ve Snow, 2007).

Reel opsiyonlar kuramı, stratejik girişimcilik düşüncesine yönelik örtülü mesajlar verir. Ölçek açısından bakıldığında, reel opsiyonlar kuramı, çevresel belirsizliğin, büyük ölçekli bir işletmeyi, fırsat portföyünü genişletmek zorunda bırakacağını ileri sürer (Ketchen, Ireland ve Snow, 2007). Bu nedenle, büyük ölçekli bir işletme, –çok sayıda ar–ge çalışması biçiminde– içsel ve – işbirliğine yönelik çok sayıda şebeke biçiminde– dışsal olarak küçük ölçekli bir dizi yatırım yaparak, gelecekteki değer yaratımlarına neden olacak yenilikçilik türlerine yönelik belirsizliği azaltmaya çalışır (Ketchen, Ireland ve Snow, 2007). Reel opsiyonlar kuramının küçük ölçekli işletmelere yönelik en büyük katkısı, büyük ve geri döndürülemez yatırımlardan kaçınılması gerektiğini; büyük ölçekli üretim tesisleri kurmak ve/veya istihdam yaratmak için stratejik işbirlikleri geliştirmenin daha iyi bir yöntem olacağını ileri sürmesidir (Ketchen, Ireland ve Snow, 2007).

4.4. Stratejik Girişimcilik Modelleri

Çalışmamızın bu aşamasında, şu ana kadar ileri sürülmüş stratejik girişimcilik modellerini incelemek yarar sağlayacaktır.

4.4.1. Eisenhardt, Brown ve Neck Modeli

Stratejik girişimcilik kavramını içermemesine karşın, Eisenhardt, Brown ve Neck’in (2000) çalışması, girişimci bir örgütte stratejik yönetim düşüncesini ele alması nedeniyle ilk model olarak görülebilir. Sözü edilen çalışma, girişimci bir örgütte

uygulamaya geçirilen stratejik yönetim sürecini, özünde, kaos eşiğinde gerçekleştirilen bir dengeleme eylemi olarak tanımlar (Eisenhardt, Brown ve Neck, 2000). Bu bakış açısıyla, kaotik bir çevrede faaliyet gösteren girişimci bir örgüt, değişimi koordine edebilecek yapı ve mekanizmaları bulunmayan bir örgüt olarak görülmesine karşın, girişimci örgütün alternatifi olarak sayılabilecek diğer bir örgüt, çevresel değişimlere kolaylıkla uyum sağlayamayan, yapılandırılmış, kontrol edilen, esnek olmayan ve riskten kaçınan bir örgüttür (Luke, 2008). Bu nedenle, bir örgütün idela konumu, kaos eşiği olarak tanımlanabilecek iki uç arasında bir noktada yer alır (Eisenhardt, Brown ve Neck, 2000). Benzer biçimde, bürokratik örgütlerin, sıklıkla yavaş ve esnek olmayan karar süreçleri ile geçmiş dönemde ne olduğundan çok gelecekte ne olacağına odaklanan girişimci örgütlerin ise acele ve atılgan karar süreçleri ile özdeşleştirildiği düşünülürse, karar verme süreçleri açısından da –zaman eşiği olarak görülebilecek– bir dengeleme eylemine gerek duyulduğu görülür (Luke, 2008; Eisenhardt, Brown ve Neck, 2000). Sözü edilen görüş, daha öncede belirtildiği gibi, Miller ve Friesen (1982) tarafından ileri sürülen geleneksel ve girişimci örgüt kavramına benzer.

Eisenhardt, Brown ve Neck (2000), kaos eşiğinde dengeyi sağlayamaya yönelik ‘girişimcilik düşüncesini, standart bir strateji uygulaması biçimine dönüştürmek’ eylemi için doğaçlama yapmak, birlikte uyum (co-adaptation) sağlamak, yamalamak (patching), yenilenmek, deneylemek ve zaman ayarı yapmak olmak üzere –kısıtsız yapı olarak tanımladığı bağlantının özünü sağlayan– altı temel süreç ileri sürer (bkz. Tablo 9). Doğaçlama süreci, örgütsel açıdan olabildiğince az yapı ve kural kısıtı altında, esnek biçimde faaliyet gösterebilme yeteneğini kullanma süreci olarak tanımlanabilir (Eisenhardt, Brown ve Neck, 2000). Yöneticilerin, dinamik ve rekabetçi bir pazarda tepki vermeye yönelik olarak yenilikçi olmalarını sağlayabilmek amacıyla, –var olan çerçeve sınırları içerisinde esnek bir biçimde faaliyet gösterebilme becerisi olarak tanımlanabilecek– doğaçlama yeteneğini sergilemelerine izin verilmelidir (Crossan ve diğerleri, 1996; Eisenhardt, Brown ve Neck, 2000). Birlikte uyum sağlama süreci, işbirlikleri, şebekeler, içsel ve dışsal ortaklıklar gibi yapılar aracılığıyla, sinerji yaratmak ve büyümenin sürekliliğini sağlamak üzere, kaynakların biriktirilmesi ve paylaşılması olarak tanımlanabilir (Eisenhardt, Brown ve Neck, 2000).

Bir diğer süreç olarak yamalama ise, örgüt içi ve dışında yaşanan değişimlerin ve pazara uyum sağlama sürecinin bir sonucu olarak örgütte ortaya çıkan açık ve sınırları ayırt etme ve sözü edilen açık ve sınırları giderme durumu ile özdeşleştirilebilir (Luke, 2008; Eisenhardt, Brown ve Neck, 2000). Yenilenme, yeni bir fırsata odaklanmayı sürdürmek amacıyla aşamalı (gradual) ve kademeli (incremental) bir değişim ortamı oluşturarak yeni ve geliştirilmiş rekabetçi bir konum elde etme yönelik eski ve yeninin birleştirilmesi olarak tanımlanabilir (Luke, 2008; Eisenhardt, Brown ve Neck, 2000). Deneyleme süreci, yeni kavramları deneme ve hatalardan öğrenme isteğini belirtir (Luke, 2008; Eisenhardt, Brown ve Neck, 2000). Zaman ayarı yapma süreci ise, bir örgütün eylemlerinin –bir rakibin yeni bir ürünü pazara sunması, yeni bir yasal düzenlemenin yapılması veya müşterilerin yeni bir özelliğe yönelik isteği gibi nedenlerle tetiklenmesi yerine belirli bir süre kısıtı içerisinde– düzenli bir biçimde yeniden değerlemeye yönelik olarak –çok nadir biçimde değişmektense– aşamalı bir biçimde değişmesi sürecidir (Eisenhardt, Brown ve Neck, 2000; Brown ve Eisenhardt, 1998).

Tablo 9. Eisenhardt, Brown ve Neck'in (2000) Stratejik Girişimcilik Boyut ve Unsurları

Boyut	Unsur
Doğaçlama	• Esnek faaliyet gösterme • Yenilikçilik yapmak için fırsat izleme
Birlikte Uyum Sağlama	• Kaynakların biriktirilmesi ve paylaşılması • Sürekli büyümeyi kolaylaştıran sinerji
Yamalama	• Bir örgüt içerisindeki içsel ve dışsal çevre kaynaklı açıkların belirlenmesi
Yenilenme	• Sürekli, aşamalı değişim • Yeni fırsatlar, geliştirilmiş konum
Deneyleme	• Yeni kavramların denenmesi • Hatalardan öğrenme
Zaman Ayarı Yapma	• Aşamalı ve ölçülebilir değişim • Eylemlerin düzenli değerlemesi

Kaynak: Luke, B. (2008). *Uncovering strategic entrepreneurship*, Germany: VDM Verlag.

Eisenhardt, Brown ve Neck'in (2000) ileri sürdüğü stratejik girişimcilik modelinin yazına en büyük katkısı bir işletmenin, –uyguladığı stratejiden bağımsız olarak, yaşanan değişimlere hızlı bir biçimde tepki verebilmesi ile ortaya çıkan– esnekliğe yaptığı vurgudur. Bu anlamda, esneklik, değişimlere uyum sağlamayı kolaylaştıracak ve bir örgütün temel kaynak ve yeteneklerini geliştirme ve değiştirmeyi sağlayacak düzenli değerlendirme ile sonuçlanacak biçimde, bir strateji uygulama ve değiştirme

özgürlüğü ile yapı arasındaki dengeyi kurma yeteneği olarak görülebilir (Bhide, 1994; Prahalad ve Hamel, 1990; Eisenhardt, Brown ve Neck, 2000). Bu sayede, esneklik sürdürülebilir bir rekabet avantajına dönüşebilir (Barney, 1991).

4.4.2. Ireland, Hitt, Camp ve Sexton Modeli

Daha öncede belirtildiği gibi, girişimcilik düşüncesinin özünü, ürün ve hizmetlerin yaratılması oluştururken, stratejik yönetim düşüncesi yaratılan ürün ve hizmetler ile rekabet avantajlarının geliştirilmesi temasına odaklanır (Hitt ve diğerleri, 2002). Sözü edilen iki rol, değer yaratma süreci bağlamında, birbirlerini tamamlayan roller olarak görülmeli ve girişimcilik ve stratejik yönetim kavramları birleştirilmelidir (Ireland, Hitt ve Sirmon, 2003; Meyer ve Heppard, 2000). Bu nedenle, Ireland, Hitt, Camp ve Sexton (2001), Eisenhardt, Brown ve Neck'in (2000) ileri sürdüğü altı süreçli çerçeveye benzer biçimde, girişimcilik ve stratejik yönetim düşüncesinin birleştirilmesine yönelik altı çalışma alanı içeren bir model ileri sürmüşlerdir (bkz. Tablo 10): Yenilikçilik (düşünce yaratımı ve uygulamaya geçirme), şebekeler (kaynaklara erişim olanağı), uluslararasılaşma (hızlı uyum ve genişleme), örgütsel öğrenme (bilgi transferi ve kaynak geliştirme), büyüme (başarı ve değişim teşviği) ve üst yönetim ekipleri ve kurumsal yönetişim (etkin seçim ve strateji uygulamayı temin) (Kyrgidou ve Hughes, 2010; Luke, 2009; Luke, Kearins ve Verreynne, 2010). Sözü edilen çalışma alanlarında gerçekleştirilen eylemlerin, girişimci ve stratejik eylem ortaklığı olarak görülmesi gerektiği ve stratejik girişimcilik kavramının özünü oluşturduğu ileri sürülür (Ireland ve diğerleri, 2001).

Tablo 10. Ireland, Hitt, Camp ve Sexton'un (2001) Stratejik Girişimcilik Boyut ve Unsurları

Boyut	Unsur
Yenilikçilik	- Düşünce ve uygulama - Yeni fırsatlar
Şebeke ve İşbirlikleri	- Pazar penetrasyonu - Kaynaklara erişim
Örgütsel Öğrenme	- Bilgi transferi - Kaynak geliştirme
Uluslararasılaşma	- Çabuk uyum sağlama - Coğrafi olarak gelişim
Büyüme	Başarı ve değişimi teşvik
Üst Yönetim Ekipleri ve Kurumsal Yönetişim	Etkin seçim ve stratejilerin uygulanması

Kaynak: Luke, B. (2008). *Uncovering strategic entrepreneurship*, Germany: VDM Verlag.

Bununla birlikte, stratejik girişimcilik düşüncesinin özünü oluşturduğu ileri sürülen çalışma alanları, alt başlıklarda yer alan Hitt, Ireland, Camp ve Sexton (2001) modeli ile Ireland, Hitt ve Sirmon (2003) modeli doğrultusunda değiştirilerek güncellendiğinden, –girişimcilik ve stratejik yönetim düşüncelerinin ortak noktaları olarak– çalışmamızın ‘Bütünleşik Mekanizmalar’ başlığı altında ayrıntılı olarak incelenmiştir.

4.4.3. Hitt, Ireland, Camp ve Sexton Modeli

Hitt, Ireland, Camp ve Sexton (2001) Modeli, Ireland, Hitt, Camp ve Sexton (2001) tarafından ileri sürülen modelde var olan çalışma alanlarını, dışsal şebekeler, kaynaklar ve örgütsel öğrenme, yenilikçilik ve uluslararasılaşma olarak değiştirmiş; stratejik girişimcilik kavramını bir çalışma alanı ve belirli bir yapı olarak geliştirmiştir (bkz. Tablo 11). Sözü edilen iki modelde, şebeke yapılarına, öğrenme ve büyümeye vurgu yapmasına karşın, Hitt, Ireland, Camp ve Sexton (2001) Modeli sürdürülebilir bir rekabet avantajı geliştirebilmek için kaynak, yetkinlik ve yeteneklerin önemine katkıda bulunmaktadır. Bununla birlikte, stratejik girişimcilik düşüncesinin özünü, girişimcilik ve stratejik eylem kavramlarının birlikte oluşturduğu ileri sürülmesine karşın, sözü edilen iki modelde baskın bakış açısını stratejik eylemlerin oluşturması, uygulama konusunda soru işaretleri oluşmaktadır (Luke, 2009; Kyrgidou ve Hughes, 2010).

Tablo 11. Hitt, Ireland, Camp ve Sexton’un (2001) Stratejik Girişimcilik Boyut ve Unsurları

Boyut	Unsur
Yenilikçilik	• Pazara ilk giren olma avantajı • Farklılaştırma
Şebeke ve İşbirlikleri	• Kaynaklara erişim • Tamamlayıcı kaynaklar • Yeni yetenekler
Örgütsel Öğrenme	• Bilgi geliştirme
Uluslararasılaşma	• Girişimci fırsatların geliştirilmesi
Kaynaklar	• Yetenekler, sürdürülebilir rekabet avantajları

Kaynak: Luke, B. (2008). *Uncovering strategic entrepreneurship*, Germany: VDM Verlag.

Girişimcilik ve stratejik yönetim yazınlarında paylaşılan ortak temalara bakıldığında, fırsatların ayırt edilmesi, yenilikçilik, risk alma, esneklik, vizyon, büyüme gibi

kavramların yoğun olarak kullanıldığı görülür (Kyrgidou ve Hughes, 2010). Bununla birlikte, yukarıda yer alan Eisenhardt, Brown ve Neck (2000), Ireland, Hitt, Camp ve Sexton (2001) ve Hitt, Ireland, Camp ve Sexton (2001) modelleri açısından bir değerlendirme yapıldığında, sözü edilen temaları karşılamak bakımından zayıf kaldığı ileri sürülebilir (Luke, Kearins ve Verreynne, 2010). Modeller, yenilikçilik, büyüme ve esneklik gibi kavramları vurgulamalarına karşın, rekabet avantajının bir kaynağı olarak fırsatların ayırt edilmesi (Hitt ve diğerleri, 2002; Zahra, 2008; Bhidé, 1994), algılanan çevrenin bir unsuru olarak risk alma (Smircich ve Stubbart, 1985; Busenitz ve Barney, 1997; Sonfield ve Luccier, 1997), bir fırsata ve eş anlı olarak rekabet avantajına odaklanmaya yönelik bir vizyonun oluşturulması (Hitt ve diğerleri, 2001a) gibi stratejik girişimcilik unsurlarını ele almak konusunda başarısızdır.

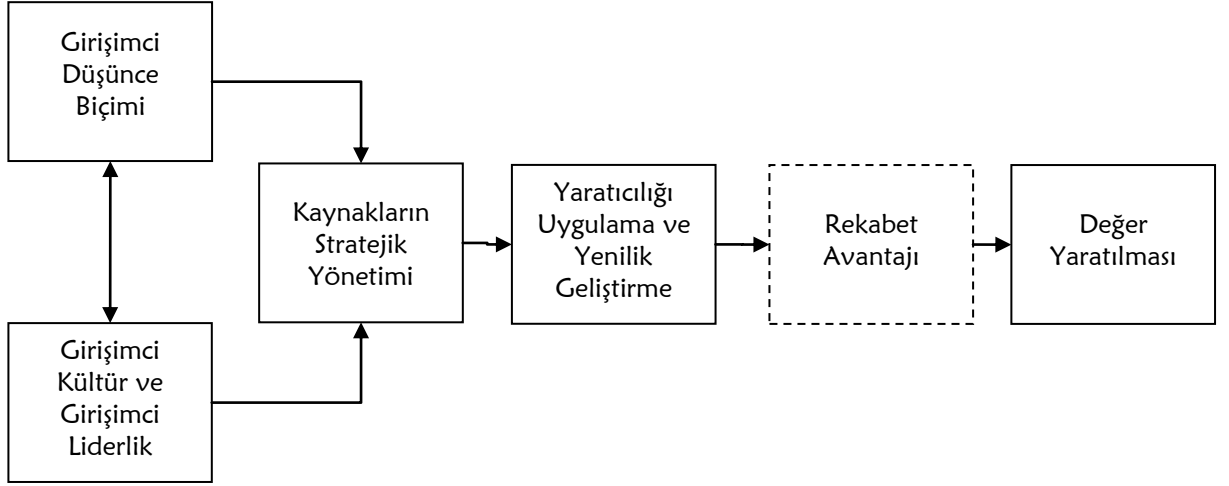
Stratejik girişimcilik yazını incelendiğinde, yukarıda sözü edilen modellerin uygulamasına yönelik soru işaretleri oluşur. Örneğin, girişimci olarak nitelendirilebilecek örgütlerin çeşitliliği göz önünde bulundurulduğunda, –yerel kalarak benzer getirileri elde edebilme olasılığı (Feesser ve Willard, 1990) nedeniyle– uluslararasılaşma sürecinin (Hitt ve diğerleri, 2001a; Ireland ve diğerleri, 2001) ve – özerklik, bağımsızlık ve kendine güven (Burgelman, 1983a; Drucker, 1985; Lumpkin ve Dess, 1996) gibi unsurlar ya da kaynaklara erişim açısından işbirliklerinin tek olasılık olmaması (Alvarez ve Barney, 2007) nedeniyle– içsel ve dışsal olarak geliştirilecek işbirliklerinin (Hitt ve diğerleri, 2001a), tüm girişimcilik biçimlerini açıklamakta yetersiz olduğu görülür. Stratejik girişimcilik düşüncesi açısından bir diğer soru işareti, girişimcilik ve stratejik yönetim disiplinlerinin ortak paydaları arasında yer alan belki de en önemli tema olarak görülebilecek değer yaratmaya ilişkindir. Girişimci ve stratejik herhangi bir eylemin finansal açıdan bir kayıp ya da kazançla sonuçlanacak olması (Davidsson, 2006), stratejik girişimcilik düşüncesinin de üzerinde durması gereken bir temadır.

4.4.4. Ireland, Hitt ve Sirmon Modeli

Yukarıda sözü geçen modellerde, stratejik girişimcilik düşüncesinin özünü oluşturduğu ileri sürülen temaların büyük bir çoğunluğu, Ireland, Hitt ve Sirmon (2003) tarafından geliştirilen modelde yer alır. Sözü edilen model (bkz. Şekil 4), stratejik girişimcilik düşüncesini –daha öncesinde ileri sürülen modellere getirilen eleştiriler

doğrultusunda– kavramsallaştırarak ilk kez bir yapı olarak ortaya koymuş; çalışma alanının ve stratejik girişimcilik düşüncesinin –girişimci düşünce biçimi, girişimci liderlik ve kültür, kaynakların stratejik yönetimi ve yenilik yapabilmeye yönelik yaratıcılık uygulamaları olarak özetlenebilecek ve bütünleşikliği durumunda değer yaratma ile sonuçlanacak olan– yapısal boyutlarını geliştirerek pekiştirmiştir.

Şekil 4. Ireland, Hitt ve Sirmon’un (2003) Stratejik Girişimcilik Modeli



Kaynak: Ireland, R. D., Hitt, M. A. ve Sirmon, D. G. (2003). A model of strategic entrepreneurship: The construct and its dimensions. *Journal of Management*, 29 (6): 963-989.

Ireland, Hitt ve Sirmon’un (2003) geliştirdiği model, stratejik girişimcilik düşüncesini, sıralı, doğrusal, dört almaşık girişimci ve stratejik olarak nitelendirilebilecek eylemden oluşan bir yapı olarak ele alır (bkz. Tablo 12). Sözü edilen yapıda yer alan ilk boyut olarak yer alan girişimci düşünce biçimi, girişimci bir birey ya da örgütün, algıda seçici davranarak elde ettiği pazar sinyallerini yorumlama ve çerçeveleme biçimini etkileyen, girişimci bir eylemde bulunabilmek amacıyla değişim ve yenilikçiliğe, sözü edilen değişimi başarmak için gerekli yetenekleri oluşturma ve geliştirmeye yönelik inanç biçiminde tanımlanabilir (Mitchell, Mitchell ve Smith, 2008; Morris ve Kuratko, 2002: 96). Sözü edilen düşünce biçimi, sıklıkla, tutkulu bir biçimde yeni fırsatlar aramak, fırsatları büyük bir disiplinle izlemek, yalnızca en iyi fırsatları belirleyerek, stratejilerini fırsatların içinde yer aldığı proje seçimi ile ilişkilendirmek, fırsatlardan yararlanmayı sağlayacak yürütme biçimlerine odaklanmak ve örgüt içerisindeki tüm bireylerin enerjisini kullanmak biçimde karakterize edilir (McGrath ve MacMillan, 2000).

Tablo 12. Ireland, Hitt ve Sirmon'un (2003) Stratejik Girişimcilik Boyut, Unsur ve Detayları

Boyut	Unsur	Detay
Girişimci Düşünce Biçimi	- Fırsatların tanımlanması - Reel opsiyonlar mantığı - Girişimci çerçeve	- İçgörü ve uyanıklık - Uygun kaynakların kullanımına yönelik esneklik - Amaç belirleme, fırsat üzerinde hızlı biçimde eyleme geçme
Girişimci Kültür ve Girişimci Liderlik	- Paylaşılmış değer ve varsayımlar - Yenilikçilik ve yaratıcılık beklentisi, öğrenme ve risk almanın teşvik edilmesi - Girişimci eylemin desteklenmesi - Var olan iş modelini tehdit eden yeniliklerin korunumu - Fırsatların hissedilmesi - Baskın mantığın sorgulanması, aldatıcı görünen basit sorulara geri dönülmesi - Girişimcilik ve stratejik yönetim düşüncesi arasında bağlantı kurulması	- Yeniliğin, risk almanın, sürekli değişimin fırsat olarak görülmesi - Sürekli değişimin bir fırsat kaynağı olarak görülmesi - Yaratıcılığı ve kaynakların stratejik yönetimini vurgulayan vizyon - Bir fırsatın potansiyel değerini ileterek var olan statükoya meydan okuma - Ürün, pazar ve benzerleri açısından var olan konumlandırmanın değerlendirilmesi - Kaynakları girişimci ve stratejik olarak yönetmeye yönelik bir kültür geliştirme
Kaynakların Stratejik Yönetimi	- Kaynak portföyünü yapılandırma - Kaynakların bir araya getirilmesi - Yeteneklerin kaldıraç olarak kullanılması	- Uygun görülen kaynakların edinimi ve elden çıkarılmasına yönelik süregelen süreçler - Girişimci fırsatların tanımlanması ve kullanılması için gerekli kaynakların birleştirilmesi - Kaynakların koordinasyonu ve stratejik kararlar aracılığıyla fırsatları tanımlamak ve kullanmak için kaynak birikimlerinin etkisini ençoklama
Yaratıcılığı Uygulama ve Yenilik Geliştirme	Yeni birleşimlerin ayırt edilmesi	Aşamalı ve radikal yeniliklerin başarımı

Kaynak: Luke, B. (2008). *Uncovering strategic entrepreneurship*, Germany: VDM Verlag.

Modelde yer alan bir diğer boyut olarak girişimci liderlik, bir örgütün var olan kaynaklarını stratejik olarak yönetebilmek amacıyla, fırsat arama ve avantaj geliştirme davranışlarını vurgulayarak izleyecileri etkileme yeteneği olarak tanımlanabilir (Covin ve Slevin, 2000; Ireland ve Hitt, 1999; Rowe, 2001). Sözü edilen bakış açısıyla, girişimci liderliğin, girişimci bir yeteneği desteklemek, var olan iş modellerini tehdit eden yenilikleri korumak, fırsatları anlamlandırmak, baskın mantığı sorgulamak,

aldatıcı görünen basit sorulara geri dönmek ve girişimcilik ile stratejik yönetim düşüncesi arasında bağlantı kurmak gibi zorunluluklarla karakterize edilebilir (Covin ve Slevin, 2002).

Girişimci kültür ise, bir örgütün pazarda gerçekleştirmeyi planladığı girişimci eylemleri kolaylaştıracak, yeni düşünce ve yaratıcılığın beklendiği, risk almanın ve öğrenmenin teşvik edildiği, hatalara hoşgörü ile yaklaşılın, ürün, süreç ve yönetsel yenilikçiliğin savunulduğu, sürekli değişimin fırsatlara neden olduğu düşüncesinin egemen olduğu bir örgüt kültürü olarak tanımlanabilir (Dimitratos ve Plakoyiannaki, 2003; Ireland, Hitt ve Sirmon, 2003). Sözü edilen örgütsel kültür, sürdürülebilir rekabet avantajı geliştirmek amacıyla, girişimci fırsatları aramayı besler ve destekler (McGrath ve MacMillan, 2000).

Somut bir kaynak olarak var olan ‘finansal sermaye’ ile soyut kaynaklar olarak var olan ‘insan sermayesi’ ve ‘sosyal sermaye’, bir örgütün kaynak portföyünü oluşturmak ve çeşitli temel yetenekler oluşturmak amacıyla bir araya getirildiğinde, eş anlı biçimde, fırsat aramak ve avantaj geliştirmek amacıyla eyleme geçirildiğinde ve değer yaratmak amacıyla kaldıraç olarak kullanıldıklarında stratejik olarak yönetilmiş olurlar (Adner ve Helfat, 2003; Sirmon ve Hitt, 2003; Ireland, Hitt ve Sirmon, 2003).

Özellikle çok sayıda pazarda faaliyet gösteren bir örgütün ürün ve hizmetlerini farklılaştırmak amacıyla önem düzeyi sürekli artan yaratıcılık, alışılmadık ve uygun düşünce, süreç ve çözümlerin geliştirilmesine neden olan iş yaklaşımları olarak tanımlanabilir (Barney ve Arkan, 2001; Perry-Smith ve Shalley, 2003: 90). Model açısından, yaratıcılık, yıkıcı ve sürdürülebilir olarak sınıflandırılacak yeniliklerin temelini oluşturur ve kaynaklar stratejik olarak yönetildiği sürece desteklenir (Christensen, 1997; Ireland, Hitt ve Sirmon, 2003). Yıkıcı yenilik, sıklıkla, tamamen yeni pazar ve iş modelleri ile sonuçlanan bir tür olarak, devrimsel nitelik taşıyan değişimler üretirken, sürdürülebilir yenilik, aşamalı mühendislik gelişimleri gibi değişimlere neden olur (Christensen, Johnson ve Rigby, 2002: 22; Tushman ve O'Reilly, 1996).

Yukarıda sözü edilen boyutların bütünlük bir biçimde kullanılması, değer yaratma ile sonuçlanır (Ireland, Hitt ve Sirmon, 2003). Görüldüğü gibi, Ireland, Hitt ve Sirmon'un (2003) modeli, girişimci ve stratejik olarak nitelendirilebilecek eylemleri ve –girişimci düşünce biçiminin bir alt boyutu olarak tanımlanan reel opsiyon düşüncesi çerçevesinde ele alınan– esneklik, yenilikçilik, kaynakların stratejik yönetimi gibi kavramları içermesi nedeniyle, stratejik girişimcilik düşüncesine daha dengeli bir yaklaşım sunar.

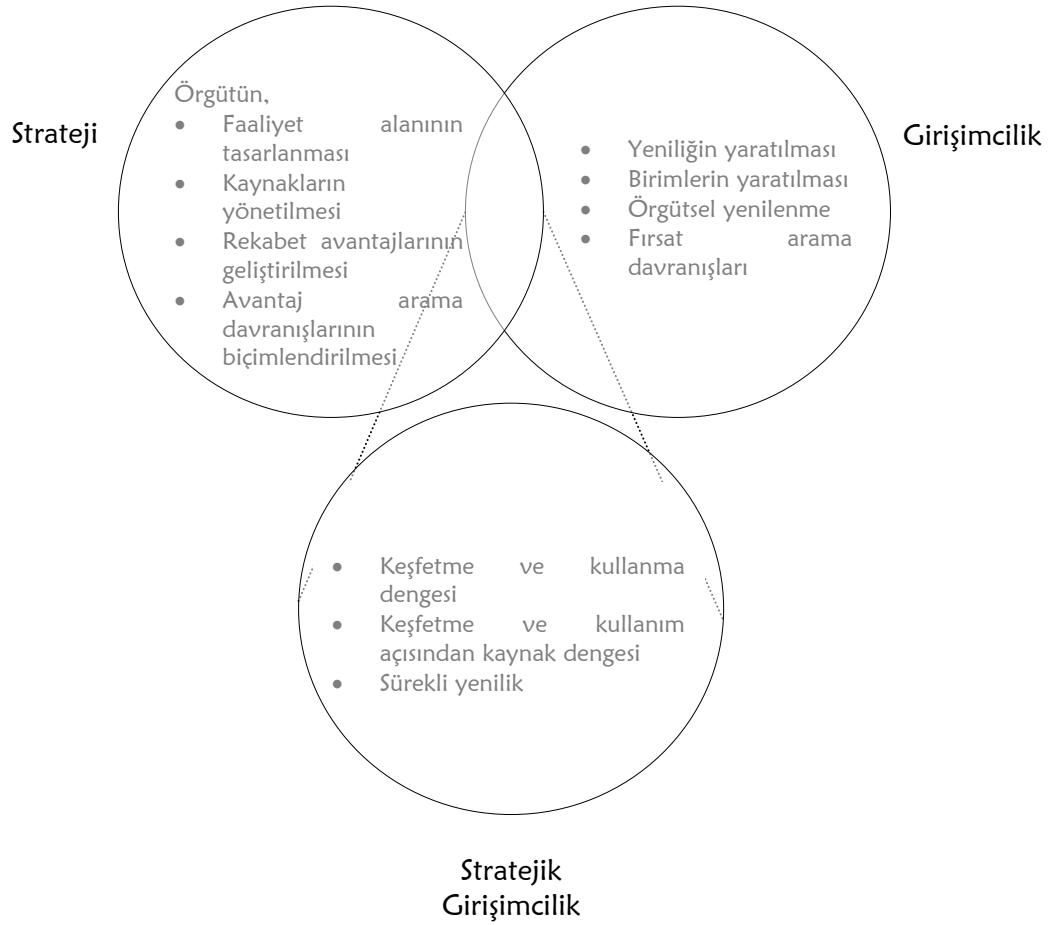
4.4.5. Ireland ve Webb Modeli

Girişimciliğin yeni örgütsel birimler, örgütler veya var olan örgütlerin yenilenmesi bağlamında yenilik yaratımına ilişkin eylemlerle, stratejinin ise, faaliyet alanlarına, kaynak edinim ve yönetim biçimlerine ve rekabet avantajı geliştirme kaynaklarına yönelik uzun dönemli gelişimiyle ilgilendiğini ileri sürülür (Ireland, Hitt ve Sirmon, 2003; Sharma ve Chrisman, 1999; Ghemawat ve Rivkin, 1999; Hofer ve Schendel, 1978). Ireland ve Webb'in (2007) ileri sürdüğü model, sözü edilen unsurlar açısından, girişimcilik ve stratejik yönetimin özelliklerini birleştiren bir yaklaşım sunar (bkz Şekil 5).

Modelde, stratejik girişimcilik, sürekli yenilik düşüncesini vurgulayacak biçimde, fırsat arama (keşif) ve avantaj geliştirme (kullanım) davranışları arasındaki denge olarak tanımlanır (Ireland ve Webb, 2007). Modele göre, yenilikçilik süreci yavaşlar ya da durursa, –stratejik girişimcilik düşüncesini sürdürmek bağlamında yaşamsal önem taşıyan– fırsat arama ve avantaj geliştirme dengesi kesintiye uğrar; –yalnızca var olan rutin ve sunumlara güvenç duyan bir atalet modeline dönerek– tehlikeye atılır (Ireland ve Webb, 2007; March, 1991). Bu bakış açısıyla, Tablo 13'te de görülebileceği gibi, birleşme, satınalma ve işbirlikleri gibi seçenekler, –merkezkaç yetkiyi merkezci süreç ve rutinlerle dengeleyen– esnek örgütsel yapılar, deneylemeye değer veren örgütsel bir kültür ve araştırma ve geliştirme yetenekleri stratejik girişimcilik kavramına ulaştıran araçlardır (Ireland ve Webb, 2007).

Sözü edilen Ireland ve Webb (2007) Modeli, bir sonraki Ketchen, Ireland ve Snow (2007) Modeli'ne esin kaynağı olmuş ve modeli önemli ölçüde etkilemiştir.

Şekil 5. Ireland ve Webb'in (2007) Stratejik Girişimcilik Modeli



Kaynak: Ireland, R. A. ve Webb, J. (2007). Strategic entrepreneurship: Creating competitive advantage through streams of innovation. *Business Horizons*, 50: 49-59.

Tablo 13. Ireland ve Webb'in (2007) Stratejik Girişimcilik Boyut ve Unsurları

Boyut	Unsur
Sürekli Yenilikçilik	Aşamalı yenilikler
Örgütsel Eylemlerde Sapmalar	- İşbirlikleri - Birleşme ve satınalmalar
Örgütsel Yapı	- Merkezkaç rutinler - Esneklik - Öğrenme kaynakları
Örgütsel Kültür	- Deneylemeye değer verme - Belirsizliğin kabulü - Hataı hoş görme
Fırsat ve Avantaj Arama Davranışlarını Dengeleme	Ar-Ge çabaları

Kaynak: Luke, B. (2009). Strategic entrepreneurship in New Zealand's state-owned enterprises: Underlying elements and financial implications. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Auckland University of Technology, Auckland: Yeni Zelanda.

4.4.6. Ketchen, Ireland ve Snow Modeli

Ketchen, Ireland ve Snow'un (2007) ileri sürdüğü stratejik girişimcilik modeli (bkz. Tablo 14), özünde, Ireland ve Webb'in (2007) geliştirdiği modele benzer biçimde, fırsatlara yönelik keşif ve kullanım arasında kurulması oldukça –sağlanamadığında işletmenin yaşamını sürdürmesini tehlikeye sokacak– güç dengeyi vurgulamasına karşın, modern, yenilikçi yönelimli küresel ekonomide rekabetin ön koşulu olarak sürekli yenilikçilikle birlikte, şebekeler aracılığıyla işbirlikçi yenilikçiliği teşvik etmesi, girişimci ve stratejik eylemleri eş anlı olarak gerçekleştirilmesi gereken bir çift süreç olarak görmesi ve esneklik ve var olan kaynak miktarları açısından küçük ve büyük ölçekli işletmelerin, güçlü ve zayıf yanlarını belirtmesi ile farklılaşır.

Tablo 14. Ketchen, Ireland ve Snow'un (2007) Stratejik Girişimcilik Boyut ve Unsurları

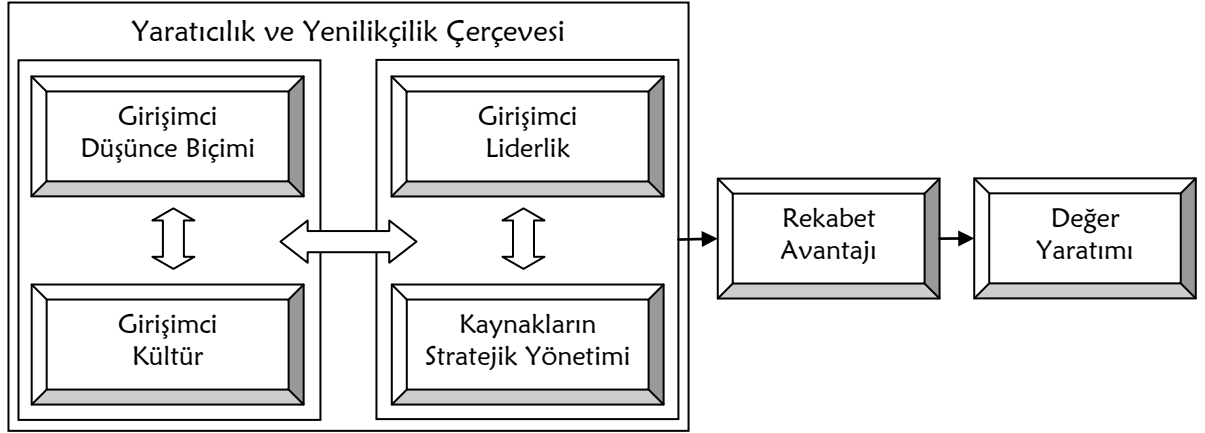
Boyut	Unsur
İşbirlikçi Yenilikçilik	• Sürekli akış • Şebekeler
Yönetsel Düşünce Biçimi	• Küçük ve büyük ölçekli işletmeler arası ayırım
Fırsat ve Avantaj Arama Davranışlarını Dengeleme	• Eş anlı olarak fırsat ve avantaj arama

Kaynak: Luke, B. (2009). Strategic entrepreneurship in New Zealand's state-owned enterprises: Underlying elements and financial implications. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Auckland University of Technology, Auckland: Yeni Zelanda.

4.4.7. Lassen Modeli

Lassen'in (2007) ileri sürdüğü model, özünde Ireland, Hitt ve Sirmon'un (2003) stratejik girişimcilik modelini temel alır (bkz. Şekil 5). Modele göre, girişimci fırsat arama davranışı, göreneklerin başlangıç noktasını oluşturduğu, oluşan ve niyet edilen davranış kümesi, stratejik avantaj arama davranışı ise, stratejik rekabetçiliği geliştirmek ve kâr elde etmek için gerekli adanma, karar ve eylem süreçlerinin oluşturduğu küme olarak tanımlanabilir (Lassen, 2007). Bu bakış açısıyla, bir işletme, bir fırsatı ayırt edebilmek için –risk alma ve özerklik davranışlarını içeren proaktif yenileyici eylemler aracılığıyla– yeni pazarlar bulmaya yönelik eylemler, bir rekabet avantajını geliştirebilmek için ise etkin bir biçimde yenilikçi eylemler gerçekleştirmelidir (Lassen, 2007; 2010).

Şekil 6. Lassen'in (2007; 2010) Stratejik Girişimcilik Modeli



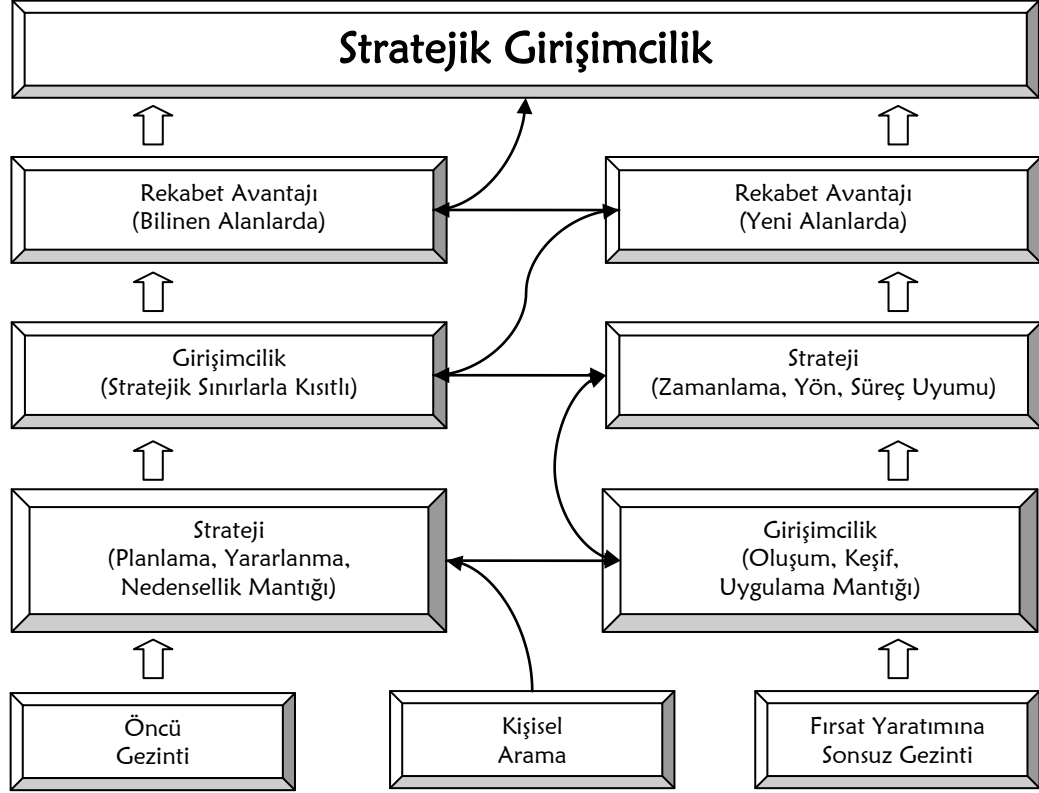
Kaynak: Lassen, A. H. (2010). Strategic entrepreneurship: Combining strategic management and entrepreneurship for innovation. *Management of Technology*, February: 3-4.

Stratejik girişimcilik açısından bakıldığında, sözü edilen fırsat arama davranışı ile stratejik avantaj arama davranışını etkin bir biçimde birleştirmek gerekir. Bu anlamda, bir işletme, stratejik girişimcilik düşüncesini başarı ile uygulamaya geçirebilmek amacıyla, üç farklı senaryoyu hayata geçirebilir (bkz. Şekil 6). Öncü gezinti (pre-defined journey) olarak tanımlanabilecek yaklaşım, örgütsel düşünce biçiminin ve kültürün, yenilikçi; geliştirilmiş belirli yeniliklerin ise, var olan örgütsel kaynakların stratejik yönetim süreci aracılığıyla belirli planların bir ürünü olduğu süreç olarak tanımlanabilir. Kişisel arama (personal quest) yaklaşımı, bir girişimci bireyin, işletmenin stratejik yönünü dikkate almaksızın yeni pazarlar keşfetmeye çalıştığı noktada, öncü gezinti senaryosunda yaşanan girişimci esnekliğin eksikliğinden kaynaklanan çatışmayı yansıtır. Fırsat yaratımına sonsuz gezinti yaklaşımı ise, bir işletmenin, –bilgi gelişimi ve pazar beklentilerine paralel olarak bir proje başlatılması ya da durdurulması, kaynak ve yenilikçi eylem sorumluluğunun büyük ölçüde bireylere verilmesi gibi– yenilikle ilgili sonuçlanan eylemlere sürekli ilgisini tanımlar (Lassen, 2007; 2010).

Sözü edilen analiz doğrultusunda, Lassen (2007; 2010), var olan stratejik girişimcilik modellerini temel alarak, stratejik girişimcilik sürecinin sıralı gelişiminden çok, tekrarlı bütүнleşimini vurgulayan biçimde geliştirir. Bu anlamda, fırsat arama ve avantaj geliştirme davranışları, –girişimci kültür, girişimci liderlik ve kaynakların stratejik

yönetimi boyutları aracılığıyla,– örgütün tümünün ilgilenmesi gereken süreçler biçimine dönüşür.

Şekil 7. Lassen'in (2010) Stratejik Girişimcilik Senaryoları



Kaynak: Lassen, A. H. (2010). Strategic entrepreneurship: Combining strategic management and entrepreneurship for innovation. *Management of Technology*, February: 3-4.

4.4.8. Luke Modeli

Luke (2008; 2009; 2010), girişimcilik, strateji, stratejik yönetim kavramları arasındaki ilişkiyi inceleyerek stratejik girişimcilik kavramına ulaştığı evrimsel çalışmalarında (bkz. Tablo 15), daha önceki stratejik girişimcilik modellerini inceler ve farklı bir bakış getirir. Sözü edilen modele göre, stratejik girişimcilik kavramı, girişimcilik ve stratejik yönetim düşüncelerinin birleşimi olarak görülecekse, iki çalışma arasındaki ortak temalar üzerinden eyleme geçilmelidir (Luke, 2008; 2009; 2010). Bu bağlamda, stratejik girişimcilik, fırsatların ayırt edilmesi, yenilikçilik, riskin kabulü, esneklik, vizyon ve büyümenin bir birleşimi düşüncesine dayalı, ayrı bir süreçtir (Luke, 2009). Bir başka deyişle, stratejik girişimcilik, temel yetenek ve kaynakları ile uzmanlık geliştiren, sözü edilen uzmanlık bilgisini, aşamalı veya yıkıcı yenilik düzleminde

herhangi bir noktada yer alan yeni ürün, hizmet veya pazarlara aktarıp uygulanarak değer yaratmak amacıyla kaldırıcı olarak kullanan bir işletmenin, stratejik çevresinde uyguladığı girişimci eylemdir (Luke, 2009; 2010).

Tablo 15. Stratejik Girişimcilik Kavramını Evrimi

	Girişimcilik	Strateji	Stratejik Yönetim	Stratejik Girişimcilik
Temel Kavramlar	• Fırsat odaklılık	• Plan, amaç, uzun dönemli hedefler	• Strateji, yapı, karar verme yöntemleri oluşturma	• Fırsat odaklılık
	• Yenilikçilik, yaratıcılık			• Yenilikçilik
	• Risk alma		• Risk alma	• Risk alma
	• Proaktiflik, esneklik		• Proaktiflik	• Proaktiflik, esneklik
	• Vizyon	• Bütünleşik vizyon		• Vizyon
	• Sosyal ve ekonomik değişim		• Kaynakların etkin ve verimli yönetimi	
	• Büyüme, (kişisel, finansal) ödül	• Rekabet avantajı yaratma ve kullanma	• Ortalamanın üzerinde getiri, değer yaratma • Rekabet avantajı yaratma ve kullanma	• Büyüme, • Rekabet avantajı yaratma ve kullanma
Kuramsal Uzantılar		• Pazara ilk giren olma avantajı	• Kaynak bağımlılığı yaklaşımı	
		• Çeşitlendirme	• Girişimci yönelim/yoğunluk/stratejik duruş	
		• Girişimci strateji	• Girişimci strateji oluşturma	
		• Yapısal kaos	• Girişimci eylem çerçevesi	

Kaynak: Luke, B. (2009). Strategic entrepreneurship in New Zealand's state-owned enterprises: Underlying elements and financial implications. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Auckland University of Technology, Auckland: Yeni Zelanda.

Modelin bakış açısına göre, girişimcilik ve stratejik yönetim düşüncelerinin ortak temaları (bkz. Şekil 8), Meyer ve Heppard'ın (2000) ileri sürdüğü baskın mantık kavramı içerisinde yer alan 'fırsatların ayırt edilmesi' teması, Hitt ve diğerlerinin (2001) belirlediği stratejik girişimciliğin altı çalışma alanı içerisinde bulunan 'yenilik' teması, Lumpkin ve Dess'in (1996) geliştirdiği girişimcilik yönelimi kavramının boyutları arasında yer alan 'risk alma' teması, Eisenhardt, Brown ve Neck'in (2000) kaos eşiğinde faaliyet gösteren işletmelere yönelik vurgusunu içeren 'esneklik' teması, Covin ve Slevin'in (1989) geliştirdiği girişimci stratejik duruş düzleminde yer alan

‘vizyon’ teması ve Ireland ve diğerlerinin ileri sürdüğü ‘büyüme’ temasıdır (Luke, 2008; 2009; 2010). Sözü edilen ortak temalara ilişkin boyutlar ve unsurlar da Tablo 16’da gösterildiği gibidir.

Şekil 8. Luke’nin (2009) Stratejik Girişimcilik Modeli



Kaynak: Luke, B. (2009). Strategic entrepreneurship in New Zealand’s state-owned enterprises: Underlying elements and financial implications. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Auckland University of Technology, Auckland: Yeni Zelanda.

Tablo 16. Luke’nin (2009) Stratejik Girişimcilik Boyut ve Unsurları

Boyut	Unsur
Fırsatların Ayırt Edilmesi	• Uyanıklık ve keşif aracılığıyla fırsatların ayırt edilmesi • Dengeli yargı, sezgi ve güçlü yürütme yetenekleriyle fırsatları değerlendirme
Yenilikçilik	• Rekabet avantajı yaratmak için yenilik yapma
Riskin Kabulü	• Analiz, yargı ve sezgiye dayalı riski kabul etme isteği • Riski yönetilebilir bir kavram olarak algılama
Esneklik	• Değişim ihtiyacını ayırt etme ve hızlı bir biçimde uygulama esnekliği • Sonuçta, sürdürebilir bir rekabet avantajı biçimine dönüştürme
Vizyon	• Gelecek vizyonu oluşturma • Vizyon doğrultusunda eyleme geçme

Büyüme	• Başarı aracılığıyla büyüme • Ölçek ve kâr olarak büyüme • Başarıyı ima eden ödül olarak büyüme
--------	--

Kaynak: Luke, B. (2009). Strategic entrepreneurship in New Zealand's state-owned enterprises: Underlying elements and financial implications. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Auckland University of Technology, Auckland: Yeni Zelanda.

Stratejik girişimcilik yazını, –dar anlamda kullanıldığında, algıda seçicilik nedeniyle, bir işletmenin, yalnızca var olan koşulları ile uyumlu fırsatları değerlendireceği, seçeceği ve kullanmaya çalışacağı varsayımını göz ardı etmeksizin– fırsatların ayırt edilmesine, –girişimci fırsatlardan yararlanmanın ve rekabet avantajı gelişmesinin kaynağını oluşturması nedeniyle– özel bir önem verir (Kyrgidou ve Hughes, 2010; Hitt ve diğerleri, 2002; Zahra, 2008). Bununla birlikte, fırsatların ayırt edilmesi tek başına yeterli değildir; yenilikçilik ve –göreceli olarak benzer bir çevrede eylemde bulunan diğer birey/işletmelere göre daha düşük olarak algılanması nedeniyle bilinçli olmamasına karşın,– risk alma gibi davranış biçimleri ile üstün analiz etme ve yürütme yetenekleri ile desteklenmelidir (Bhide, 1994; Kirby, 2003; Sonfield ve Luccier, 1997; Smircich ve Stubbart, 1985; Busenitz ve Barney, 1997). Bu nedenle, bir girişimcinin belirleyici karakteristiğini oluşturan risk alma davranışı, sezgi ve stratejik eylemlerle dengelendiğinde potansiyel bir rekabet avantajı kaynağı haline gelir (Kyrgidou ve Hughes, 2010; Luke, 2008).

Stratejik girişimcilik kavramının çatısı altında, sürdürülebilir bir rekabet avantajı olarak tanımlanabilecek olan esneklik, değişimlere uyum sağlamayı kolaylaştıracak ve bir örgütün temel kaynak ve yeteneklerini geliştirme ve değiştirmeyi sağlayacak düzenli değerlendirme ile sonuçlanacak biçimde, bir strateji uygulama ve değiştirme özgürlüğü ile yapı arasındaki dengeyi kurma yeteneği olarak görülebilir (Barney, 1991; Bhide, 1994; Prahalad ve Hamel, 1990; Eisenhardt, Brown ve Neck, 2000). Bir işletme, esneklik bağlamında, örgütsel kaynak ve güçlerini yenilemeyi başaramadığında, stratejik seçenekleri azalacaktır (Hitt ve Reed, 2000). Bu anlamda, açık bir vizyon tanımlanmalı ve sözü edilen vizyon içerisinde, fırsatları ayırt ederek yararlanmaya, ayırt edilen fırsatlar doğrultusunda rekabet avantajı geliştirmeye yönelik fırsat arama ve avantaj geliştirme davranışı biçimlendirecek bir strateji oluşturulmalıdır (Hitt ve diğerleri, 2001a). Girişimcilik ve strateji yazınının bir diğer ortak teması olarak görülebilecek büyüme, yalnızca yenilikçi ve yaratıcı düşünce geliştirmekle değil, sözü

edilen düşünceleri kârlı girişimlere dönüştürecek yapı ve stratejiler ile de ilgilidir (Ireland ve diğerleri, 2001).

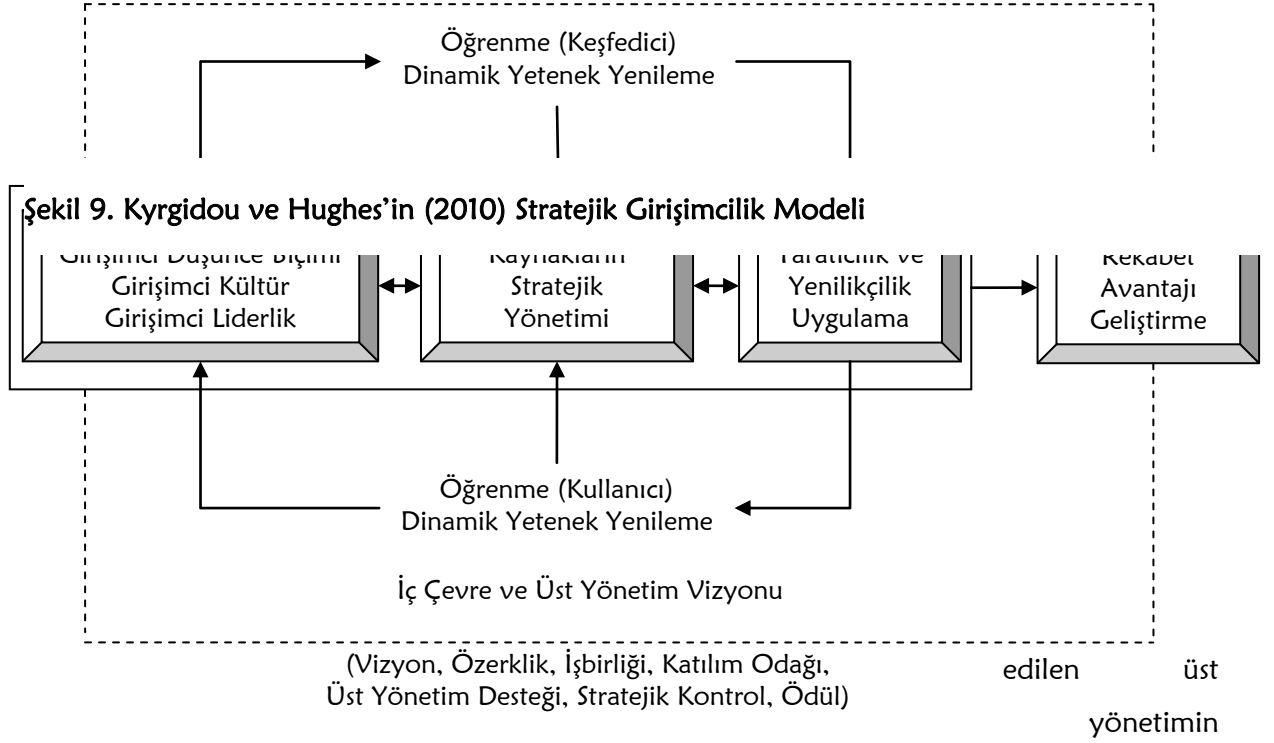
Yukarıda sözü edilen temalar, Luke'nin (2008; 2009; 2010) stratejik girişimcilik modelinin temel karakteristikleri olarak görülebilir (bkz. Tablo 16). Stratejik girişimcilik düşüncesinin özünde, girişimcilik ve stratejik yönetim düşüncelerinin paylaştığı temaların tek bir yönde birlikte çalışmalarını sağlamak yer alır. Stratejik girişimcilik düşüncesi açısından, her bir unsurun eşit ağırlığa sahip olması beklenmemesine karşın, kavramın sözü edilen temalarla yaratıldığı ve sınırlı olduğu unutulmamalıdır (Kyrgidou ve Hughes, 2010).

4.4.9. Kyrgidou ve Hughes Modeli

Kyrgidou ve Hughes (2010), Luke'nin (2008; 2009; 2010) ileri sürdüğü stratejik girişimcilik düşüncesini oluşturan boyutları genişletir. Yukarıda sözü edilen fırsatların ayırt edilmesi, yenilikçilik, riskin kabulü, esneklik, vizyon ve büyüme temalarına, değerli ve az bulunur olmaları durumunda, rekabet avantajı geliştirmekle sonuçlanacak değer yaratma sürücülerini olarak kaynak temasını (Ireland, Hitt ve Sirmon, 2003; Mosakowski, 2002) ve değişken iş çevresine uyum sağlamak amacıyla, hızlı bir biçimde, var olan fiziksel kaynak ve becerileri yenilemeye yönelik işletme yeteneği olarak tanımlanabilecek dinamik yetenekler temasını (Eisenhardt ve Martin, 2000; Teece, Pisano ve Shuen, 1997; Winter, 2003) eklemiştir.

Bununla birlikte, sözü edilen çalışma, girişimcilik ve stratejik yönetim düşüncesinin özünü oluşturan temaları, Luke'den (2008; 2009; 2010) farklı biçimde bir model olarak görmez. Kyrgidou ve Hughes'e (2010) göre, fırsatların ayırt edilmesi teması, örtülü olarak, Ireland, Hitt ve Sirmon'un (2003) stratejik girişimcilik modelinde yer alan girişimci düşünce biçimi boyutunda, yenilikçilik ve riskin kabulü temaları, girişimci kültür ve girişimci liderlik boyutunda, esneklik teması, girişimci düşüncesi biçimi boyutunun reel opsiyon düşüncesi unsurunda, büyüme teması, değer yaratma boyutunda yer almaktadır. Öte yandan, Kyrgidou ve Hughes (2010), temel aldığı Ireland, Hitt ve Sirmon'un (2003) çalışmasında, Ireland ve Hitt'in daha önce gerçekleştirdikleri stratejik girişimcilik çalışmalarında (bkz. Hitt ve diğerleri, 2001a; 2002; Ireland ve diğerleri, 2001), örgütsel öğrenme olarak açıklanmasına karşın,

stratejik girişimcilik modelinde yer almayan öğrenmeyi, sözü edilen modelde ima



geliştireceği vizyonu ve herhangi bir biçimde tartışılmayan bir örgütün (özerklik, işbirliği, katılım odağı, üst yönetim desteği, stratejik kontrol ve ödüllendirme gibi) iç unsurları ekleyerek katkıda bulunmuştur (bkz. Şekil 9).

Kaynak: Kyrgidou, L. ve Hughes, M. (2010). Strategic entrepreneurship: Origins, core elements and research directions. *European Business Review*, 22 (1): 43-63.

Sözü edilen modelde yer alan keşfedici öğrenme boyutu, bir keşif ve deneyleme süreci aracılığıyla, yeni ve eşsiz teknoloji, iş ve ürün–hizmet geliştirmek amacıyla içgörü ve bilgi yaratmaya yönelik gayret, kullanıcı öğrenme boyutu ise, geçmiş ve günümüz koşullarında karşılaşılan teknoloji, iş ve ürün–hizmet eğrisi yönelimlerini temel alarak, var olan eylemleri geliştirmek veya acil sorunları çözmek amacıyla bilgi edinim ve var olan bilgiyi mükemmelleştirme sürecine yönelik eylem olarak tanımlanabilir (March, 1991; He ve Wong, 2004; Benner ve Tushman, 2002). Gerek keşfedici öğrenme gerekse kullanıcı öğrenme, bir işletmenin, süreçlerine, performansına ve dinamik yeteneklerini geliştirmesine anlamlı katkıda bulunmak amacıyla tasarlanır (Adner ve Levinthal, 2008; Sundbo, 2001).

Stratejik girişimcilik düşüncesinin bir boyutu olarak iç çevre, –çalışanların eylemlerini gerçekleştirdiği, denetlendiği ve ödüllendirildiği– örgüt mimarisinin, örgütün iş süreçleri üzerindeki etkisini göz önünde bulundurur (Hornsby, Kuratko ve Zahra, 2002). Bu anlamda, stratejik girişimcilik düşüncesini uygulamaya geçirmeye yönelik süreçlerin etkinliği, çalışanların, üst yöneticilerin örgüt içerisinde girişimcilik düşüncesini desteklediğine, örgüt yapısına, ödüllendirme sistemine, bağımsız karar verebileceklerine, kaynak serbestisine, örgüt içi işbirliğine ilişkin algılarına dayanır (Kyrgidou ve Hughes, 2010; Kuratko, Montagno ve Hornsby, 1990; Hornsby, Kuratko ve Montagno, 1999; Chen, Greene ve Crick, 1998).

Daha öncede belirtildiği gibi, herhangi bir işletme, çevresel değişimler nedeniyle, –kaçınılmaz olarak,– var olan yapı, sistem ve süreçleri ile insan sermayesi açısından evrim geçirir (Mintzberg, 1979). Bu nedenle, sözü edilen unsurlar açısından değiştikçe, stratejik girişimcilik davranışını gerçekleştirebilmek amacıyla, çevresine uyum sağlamaya ve süreci sürekli olarak tekrarlamaya gerek duyar (Kyrgidou ve Hughes, 2001). Bu anlamda, üst yönetim, dış çevrede gerçekleşen değişimleri yönetebilmek için içsel bir yapı geliştirmelidir.

5. ALTERNATİF BİR STRATEJİK GİRİŞİMCİLİK MODELİ ve BOYUTLARI

Çalışmamızın bu evresinde, öncelikle, yukarıda ileri sürülen stratejik girişimcilik modellerine ilişkin sınırlar ele alınacak, sözü edilen sınırların genişletilmesi aracılığıyla alternatif bir stratejik girişimcilik modeli geliştirilecektir. Yeni stratejik girişimcilik modeli ile birlikte, modelin boyut ve değişkenleri ve sözü edilen boyut ve değişkenler arası ilişkiler ayrıntılı olarak açıklanacaktır.

5.1. Var Olan Modellerin Sınırları

Stratejik girişimcilik, fırsat ve avantaj arama davranışlarının bütünleştirilmesine ve sürdürülebilir bir rekabet avantajı yaratmak için iki davranış biçimi arasındaki dengenin kurulmasına yönelik çabalara odaklanır (Ireland, Hitt ve Sirmon, 2003). Öte yandan, var olan tüm modeller, denge ile özdeşleştirilebilecek uzaysal ve uzamsal endişeleri gidermekte başarısızdır (Kyrgidou ve Hughes, 2010). Bu bağlamda, stratejik girişimci davranış sergilemesi beklenen bir örgütün, girişimci ve stratejik eylemleri aynı anda gerçekleştirerek dengeyi sağlaması öngörülmesine karşın, sözü edilen modellerin pek çoğunun temel aldığı, Ireland, Hitt ve Sirmon'un (2003) stratejik girişimcilik modelinde, girişimci ve stratejik eylemler doğrusal ve almaşıktır. Bir başka deyişle,

model, –fırsatların ayırt edilmesine yönelik– girişimci davranışlardan, –kaynakların stratejik yönetilmesine yönelik– stratejik davranışa geçerek, –yaratıcılık ve yenilikçiliğe yönelik– girişimci davranışa geri döner. Öte yandan, geliştirilen modelde, girişimci düşünce biçimi, eş anlılığın gereği olarak stratejik girişimci düşünce biçimine, girişimci kültür ve liderlik boyutları, ayrıştırılarak stratejik girişimci liderlik boyutuna dönüştürülmüştür. Girişimci kültür boyutu, –yazında, stratejik kültür kavramına rastlanılamaması nedeniyle,– büyüme, finansal değer ve örgütsel öğrenme boyutları – girişimci ve stratejik yönetim düşüncelerinin ortak boyutları olmaları (Luke, 2008; 2009; 2010) nedeniyle,– olduğu gibi bırakılmıştır. Modelde yer alan stratejik kaynak yönetimi boyutu ise, girişimci ve stratejik eylemlere izin verecek biçimde tasarlanmıştır. Ek olarak, Ireland, Hitt ve Sirmon'un (2003) geliştirdiği modelde yaratıcılığı uygulamak ve yenilik geliştirmek boyutu, ayrıştırılmış, yaratıcılık olgusunun, –örgütün bir işlevi olmaktan çok bir birey ya da ekibin işlevi olarak tanımlanması (Amabile, 1995; Damanpour, 1991) ve herkesin yaratıcı olduğu görüşüne (Arenofski, 2000; Horibe, 2003) paralel biçimde– model dışında bırakılmıştır.

Sözü edilen modeller açısından bir diğer eksiklik, girişimci ve stratejik eylemlerin paralel varlığı açısından stratejik girişimcilik sürecinin tetikleyicilerinin açıkça belirlenmemiş olmasıdır. Çevresel unsurlar olarak girişimci vizyon, yenilikçilik, girişimci davranışa yönelik kendini adama gibi baskın mantığın stratejik bir sürücü olarak görülmesi olası olmasına karşın, örgüt içine yönelik herhangi bir tetikleyicinin – örneğin, ödüllendirme sisteminin– girişimci bir sürücü olarak görülmemesi bir eksikliktir (Meyer ve Heppard, 2000). Sözü edilen eksikliğin giderilmesine yönelik olarak, modele, tetikleyici bir dış çevre unsuru olarak, sistematik bir araştırma sürecini içeren fırsatların ayırt edilmesi boyutu eklenmiş; iç çevreye yönelik unsurlar kapsamı genişleteceğinden göz ardı edilmiştir.

Çalışmamızda incelenen modellere yönelik olarak, rekabet avantajı konusunda belirsizliğin söz konusu olduğu söylenebilir. Stratejik yönetim yazınında, rekabet avantajının, ürün, pazar ve/veya coğrafya açısından –rakiplere oranla– göreceli olarak farklı bir konumdan (Porter, 1985; Markides, 1999), rakiplerin kolay bir biçimde kopyalayamadığı kaynaklardan (Peteraf, 1993), az sayıda rakibin bulunduğu bir

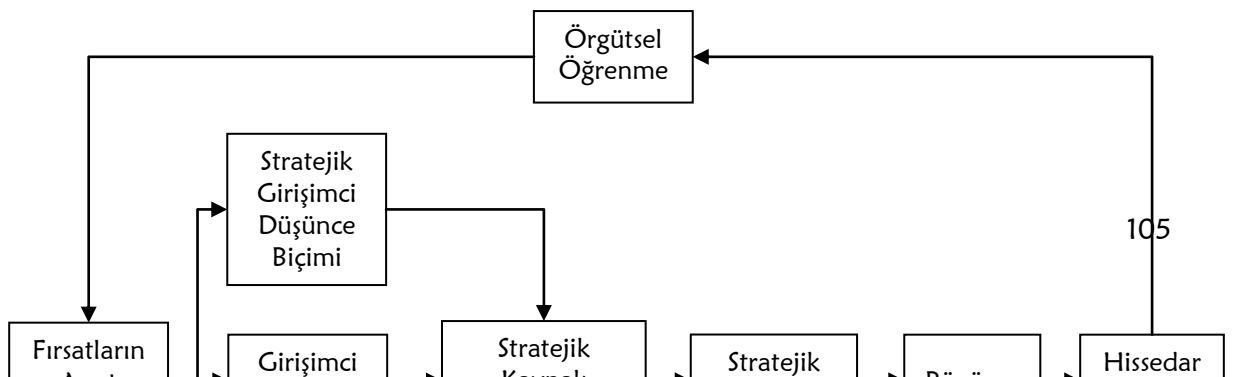
sektör ve/veya pazarda ekonomik değer yaratmaktan (Barney, 2002: 9), bir sektör veya stratejik grupta üstün finansal performanstan (Ghemawat ve Rivkin, 1999: 49), ortalamanın üzerinde ekonomik kâr elde etmekten (Besanko, Dranove ve Shanley, 2000: 389), ürün ve hizmetleri müşteri gözünde daha değerli olarak algılanacak biçimde ve/veya rakiplerinden daha az maliyetle üretmekten, temel yeteneklerden (Kay, 1993: 14) ve bilgi asimetrisinden (Brandenberger ve Stuart, 1996) kaynaklandığına ilişkin görüşler vardır. Güncel stratejik girişimcilik modelleri, sözü edilen bağlamda, rekabet avantajı kavramını net bir biçimde ortaya koymayarak – belki de koymaktan çekinerek– ve göz ardı etme eğilimi gösterir. Çalışmamız açısından, –sözü edilen kavramının ölçme zorluğu da dikkate alınarak– rekabet avantajı boyutu kapsam dışına çıkarılmıştır.

Öğrenme kavramı, stratejik girişimciliğin çalışma alanı içerisinde yer almasına karşın (Hitt ve diğerleri, 2001a), Kyrgidou ve Hughes’in (2010) geliştirdiği model dışında yer alan diğer tüm modellerde göz ardı edilmiştir. Kaynak bağımlılığı yaklaşımı bağlamında, örgütsel kaynakların değer yaratmayla sonuçlanacak biçimde yeniliklere ve dinamik yeteneklere çevrim süreçlerinde önemli bir rol oynadığı dikkate alınırsa, geçmiş deneyim kaynaklı ve keşfedici öğrenmenin modellerde yer alması gerektiği ileri sürülebilir (Prahalad ve Hamel, 1990; Teece, Pisano ve Shuen, 1997; Kyrgidou ve Hughes, 2010). Sözü edilen görüşler doğrultusunda, geliştirilen modele, örgütsel öğrenme boyutu da eklenmiştir.

5.2. Alternatif Bir Stratejik Girişimcilik Modeli ve Boyutları

Yukarıda yer alan açıklamalardan da anlaşılabileceği gibi, çalışmamız açısından, Ireland, Hitt ve Sirmon’un (2003) ileri sürdüğü stratejik girişimcilik modeli temel alınmış, sözü edilen eksiklikleri –kısmen de olsa– gidermeye yönelik olarak çeşitli güncellemeler içeren alternatif bir model geliştirilmiş ve aşağıda sunulmuştur.

Şekil 10. Alternatif Bir Stratejik Girişimcilik Modeli



5.2.1. Girişimci Fırsatların Ayırt Edilmesi

Günümüz iş ortamı, büyük ölçekli devrimsel değişimlerin gerçekleştiği, sürdürülebilir olmaktan çok geçici rekabet avantajlarının geliştirilebildiği, stratejik karar alma ve uygulamaya geçirme hızının yüksek olduğu, ürün yaşam eğrilerinin kısaldığı ve küresel ölçekte rekabetin ortaya çıktığı bir ortam olarak karakterize edilebilir (Bettis ve Hitt, 1995; Hitt, 2000; Hitt ve diğerleri, 2001a; 2002; Hitt, Keats ve DeMarie, 1998; Ireland ve Hitt, 1999). Sözü edilen rekabet ortamında, bir girişimcinin (a) –rakipleri için yenilerini yaratırken– pazarı ele geçirmek, (b) daha az saldırgan ve yenilikçi rakiplerin pazar paylarını düşürmek ve (c) var olan rakiplerin müşterilerini, varlıklarını ve çalışanlarını elde etmek amacıyla yeni fırsatlar peşinde koşması gerekir (Hamel, 2000).

Bu bakış açısıyla, süreç odaklı girişimcilik yazını, fırsatları ayırt etme düşüncesini, girişimcilik sürecinin ilk ve en önemli ayağı olarak niteler (Hills, 1995; Timmons ve diğerleri, 1987; Bygrave, 1989; Stevenson ve Jarillo, 1986). Buna karşın, girişimcilik yazınında, fırsat düşüncesinin oldukça farklı biçimlerde kavramsallaştırıldığı görülür. En basit tanımıyla, bir fırsat, “kesin bir biçimde tanımlanmamış bir pazar gereksinimi ya da kaynak ve yeteneklerin istihdam edilmemesi/eksik istidamı” olarak belirtilebilir (Kirzner, 1979). Öte yandan, fırsatın, (a) bir durum (Stevenson, Roberts ve Grousbeck, 1989), (b) ekonomik dengesizlik (Kirzner, 1973), (c) yeni bir iş/işletme kavramına yönelten düşünce (Bhave, 1994) ve (d) yeni bir üretim işlevi (Schumpeter, 1934) olarak görüldüğü çalışmalar da bulunur. Çalışmamız açısından, girişimci fırsatların, girişimcilerin, kaynakların göreceli değerine ve sözü edilen kaynakların hammaddeden, bir pazar gereksinimi, ilgisi ya da isteğini karşılamak üzere ürüne dönüştürülmesi sonrası ortaya çıkacak potansiyel değere ilişkin inançlarını farklılaştıran bilgi asimetrisinin var olduğu, –demografik yapıdaki değişim, sosyal değişim, yeni pazar bölümlerinin ortaya çıkışı ve politik düzenlemelerdeki değişim gibi unsurlar nedeniyle geliştirilmesi beklenen– yeni ürün, hizmet, hammadde ve örgütlenme yöntemlerinin piyasaya sunulması üretim maliyetlerinin üzerinde bir fiyata

satılabilirdi pazarlarda oluştuğu varsayılacaktır (Alvarez ve Barney, 2002; Kirzner, 1973; Schumpeter, 1934; Hayek, 1945; Morris, 1998; Casson, 1982; Shane ve Venkataraman, 2000).

Girişimci birey/örgütler, rakiplerinin gözlemleyemedikleri ve/veya yararlanmadıkları bir fırsatı ayırt eder ve sözü edilen fırsattan yararlanırlar (Sharma ve Chrisman, 1999). Öte yandan, girişimcilik yazınında, sözü edilen fırsatın ayırt edilmesine yönelik tartışma sürmektedir. Bu anlamda, bir fırsatın ayırt edilmesine yönelik “tesadüfî fırsat keşfi” ve “sistematik fırsat araştırması” olmak üzere iki farklı bakış açısı vardır (Kirzner, 1997b). Girişimcilerin çoğunun, bir fırsat aramaktan çok, bir fırsatın farkına vardıkları karşıt görüşüne (Koller, 1998) karşın, girişimcilerin “pasif araştırma” ile biçimsel ve sistematik bir araştırma süreci ile ilgilenmeseler de “alıcı” oldukları ileri sürölür (Kirzner, 1997a; 1997b). Yukarıda da belirtildiği gibi, girişimcilik bilgi asimetrisinden kaynaklanıyorsa, sistematik bir araştırma gerekir. Pazar gereksinimlerine duyarlılık ve dikkatli bir araştırma, girişimcinin, ortalamanın altında istihdam edilen kaynakları belirleyerek bir fırsat geliştirmesine yardımcı olabilir (Ardichivili, Cardozo ve Ray, 2003). Eş anlı olarak, girişimcinin, –tüm birey ve örgütlerin aynı anda aynı bilgiyi edinememesi nedeniyle girişimci bir fırsatın tüm potansiyel girişimcilere açık olmadığı varsayımı altında– öncesinde elde ettikleri bilgiye ilişkin yeni bir bilgiyi ayırt ederek, sözü edilen yeni bilgi nedeniyle eyleme geçeceği de ileri sürölür (Hayek, 1945; Von Hippel, 1994; Kirzner, 1997a; 1997b; Shane, 2000). Bu anlamda, çalışmamız açısından, fırsatların ayırt edilmesine yönelik bakış açısı, bir fırsatın sistematik bir araştırma sonucu ayırt edilebileceği biçimindedir.

Stratejik yönetim süreci açısından ise, bir fırsatın rekabet avantajı geliştirmeye yönelik olarak kullanımı için, bir işletmenin var olan ve potansiyel rakiplerinin kolaylıkla kopyalayarak elde edemeyecekleri, heterojen ve sözü edilen işletmeye özgü kaynaklara erişebilir olması gerekir (Amit ve Schoemaker, 1993; Barney, 1991).

5.2.2. Stratejik Girişimci Düşünce Biçimi ve Bileşenleri

Daha öncede belirtildiği gibi, stratejik girişimcilik, değer yaratma amaçlı olarak girişimci ve stratejik eylemlerin bütünleşik biçime dönüştürüldüğu yapı üzerine odaklanır. Bu bağlamda, stratejik girişimci düşünce biçimi de –iki bağımsız unsur

olarak ayırmanın olanaksız değilse bile zor olduğu ve var olmadığında bir işletmenin başarılı olması olasılığını güçleştiren– girişimci ve stratejik düşünce biçimlerini bütünleştiren (bkz. Şekil 10) bir düşünce ve davranış sürecidir (Dhliwayo ve Van Vueren, 2007).

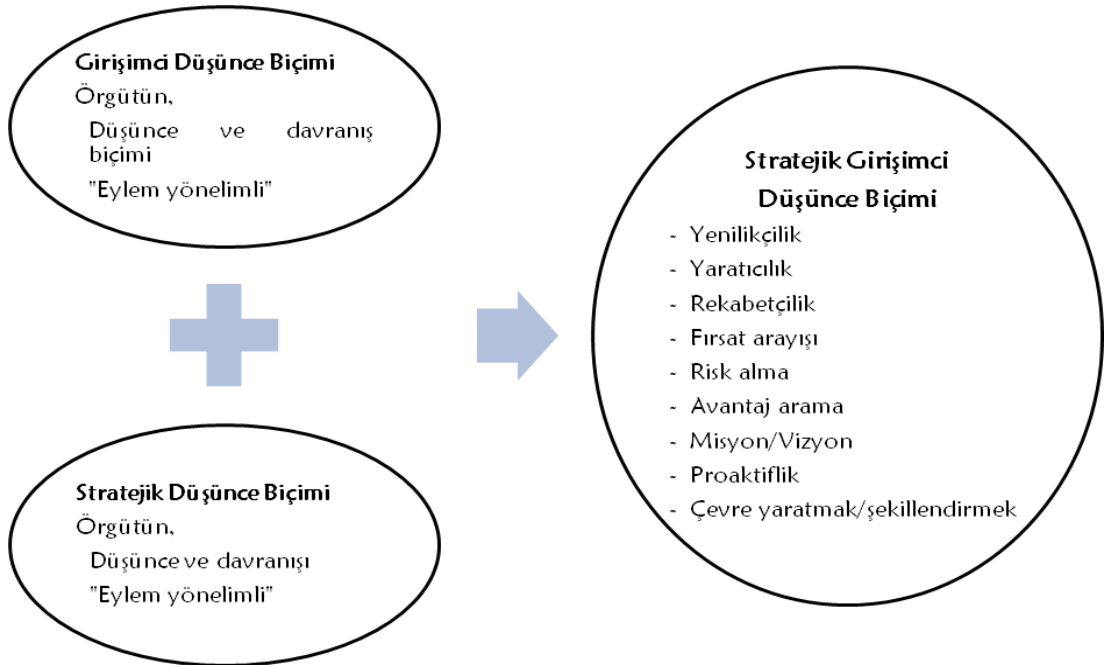
Stratejik girişimci düşünce biçimi modeli bağlamında, girişimci düşünce biçimi, belirsizliğin sunduğu yüksek potansiyelli yararları elde ederek değer yaratmaya yönelik biçimde, bir fırsatı tanımlama ve sözü edilen fırsattan yararlanma aracılığıyla – belki de gelecekte var olacak işi bugünden ayırt edecek biçimde– büyüme ve/veya olağanüstü kârlar elde etmek amacıyla sürekli ve bilinçli gayret olarak tanımlanabilir (McGrath ve MacMillan, 2000: 1; Covin ve Slevin, 2002: 310; Dhliwayo ve Van Vueren, 2007). Stratejik düşünce biçimi ise, –stratejik planlama sürecinin bir parçası olarak görüldüğünde,– değer yaratmak ve rekabet etmek amacıyla, farklı ve uygun strateji ve iş modelleri arama sürecidir (Abraham, 2005: 5).

Sözü edilen iki tanım ışığında, girişimci ve stratejik düşünce biçimlerinin bütünleştirilerek stratejik girişimci düşünce biçimine dönüştürülmesine yönelik yaklaşım ortaya çıkar. Tanımdan da anlaşılabilirliği gibi, girişimci düşünce biçimi, bir örgüte, –büyük ölçüde öngörülemez– çevresel değişimlere hızlı bir biçimde – yaratıcı, dinamik, tepkisel ve sezgisel kökenli olarak– uyum sağlamaya yönelik çeviklik ve anlık karar verme avantajı sağlayarak ve stratejik anlamda geliştirdiği vizyonuna bağlanarak, bir başka deyişle, stratejik geleceğini biçimlendirerek performans artış fırsatı sunar (Kelley, 2005; Graetz, 2002: 457; Dhliwayo ve Van Vueren, 2007; Zahra, 1993; Antonic ve Hisrich, 2004: 521). Ek olarak, bir işletmenin, rekabet avantajlarını sürdürmek amacıyla var olan sorunlarına çözümler geliştirmeye sürekli biçimde odaklanması, girişimci ve stratejik düşünce biçimleri gerektirir (Lewis, Goodman ve Fandt, 2001: 149).

Stratejik girişimci davranış biçimi açısından bakıldığında, karar verici birey/örgütlerin başarı olasılığını düşürecek ve sınırlı araştırmaya neden olacak tek bir düşünceye odaklanmaktan çok, –en etkin stratejik ve girişimci eylemlerin hiç beklenmedik birey ve ekipler aracılığıyla ortaya çıkması nedeniyle– çok ve farklı düşüncenin geliştirildiği aykırı bir düşünce ve yetenek havuzu oluşturmaları, sözü edilen havuzdan

yararlanmaları ve örgütte yer alan tüm bireylerin yaratıcı gayretlerini –kaynak adama, keşif ve geliştirme sürecine yönelik zaman sağlama ve ödüllendirme aracılığıyla– destekleyen bir iklim geliştirmeleri gerekir (Nutt, 2004: 27; Kuratko ve Hornsby, 2001; Williams, 2004; Rule ve Irwin, 1994: 280; Dhliwayo ve Van Vueren, 2007; Amabile, 1998). Sözü edilen görüşler doğrultusunda, stratejik girişimcilik modelinde yer alması düşünülen stratejik girişimci düşünce biçiminin Şekil 11’deki gibi modellenebileceği söylenebilir.

Şekil 11. Stratejik Girişimci Düşünce Biçimi Modeli



Kaynak: Sathe (2003), Antonic ve Hisrich (2003), Hitt ve diğerleri, (2002) ve Dhliwayo ve Van Vueren'den (2007) uyarlanmıştır.

5.2.2.1. Stratejik Girişimci Düşünce Biçiminin Bileşenleri

Stratejik girişimci düşünce biçimi modeli çerçevesinde, stratejik girişimci düşünce biçimine yönelik girişimci düşünce biçimi, girişimci uyanıklık, reel opsiyon düşüncesi, girişimci çerçeve ve stratejik düşünce biçimi olarak 5 farklı unsur ayırt edilebilir. Çalışmanın bu kısmında, sözü edilen unsurların ayrıntılı bir biçimde ele alınarak, stratejik girişimcilik modeli geliştirmeye yönelik altyapının hazırlanması açısından önem taşımaktadır.

5.2.2.1.1. Girişimci Düşünce Biçimi

Risk artışı, düşük öngörü yeteneği, iç içe geçen sektör sınırları, yüksek değışim hızı ile ortaya çıkan kaos, karmaşı ve çelişkiler ortamında yaşamını sürdürebilmek, rekabet avantajı geliştirebilmek ve değeri yaratabilmek amacıyla, bir işletme, stratejilerini gözden geçirirken geleneksel yönetim biçimlerini öğrenmekten çok, yeni kaynaklar yaratarak ve/veya var olan kaynaklarını eşsiz bir biçimde birleştirerek yeniliğin ve başarısızlığın sorumluluğunu üstlenmeyi gerektiren girişimci bir düşünce biçimi geliştirmelidirler (Morris ve Kuratko, 2002: 150; Hitt ve Reed, 2000; McGrath ve MacMillan, 2000: 1; Hitt ve diğerleri, 2002; Bourchard, 2001: 3; Miles ve diğerleri, 2000; Ireland, Hitt ve Sirmon, 2003). Bu anlamda, başarılı gelecek stratejistleri, risk ve muğlâklığın parçalarını oluşturduğu yüksek belirsizlik koşullarında, belirsizlikle baş ederek üstün performans göstermek, rekabet avantajı geliştirmek ve değeri yaratmaya katkıda bulunmak amacıyla yönetsel modellerde yer alan en iyi araçları, sezgi ve hızla eyleme geçme yeteneği ile birleştirecek girişimci bir düşünce biçimi geliştireceklerdir (McGrath ve MacMillan, 2000; Priem, Love ve Shaffer, 2002; Brorstrom, 2002; Miles ve diğerleri, 2000; Hitt, Ireland ve Sirmon, 2003).

Girişimci düşünce biçimi, girişimci bir birey ya da örgütün, –büyük oranda neden–sonuç ilişkisiyle ilintili bilgi eksikliği nedeniyle, gelecekte var olacak olaylara olasılık atamanın olanaksızlığından kaynaklanan– belirsizliğin sağladığı potansiyel yararları elde etmek, büyümek, olağanüstü kâr sağlamak ve değeri yaratmak amacıyla, algıda seçici davranarak elde ettiği pazar sinyallerine yönelik bilgi arama, süzgeçleme, yorumlama, çerçeveleme, değeri ve eyleme geçme biçimini etkileyen, girişimci bir eylemde bulunabilmek amacıyla değışim ve yenilikçiliğe, sözü edilen değışimi başarmak için gerekli yetenekleri oluşturma ve geliştirmeye yönelik inanç biçiminde tanımlanabilir (Hoskisson ve Busenitz, 2002; McGrath ve MacMillan, 2000:1; Mitchell, Mitchell ve Smith, 2008; Meyer ve Heppard, 2000: 2; Morris ve Kuratko, 2002: 96). Bu bakış açısıyla, girişimci bir düşünce biçimi, bireysel ve ortak bir olgudur. Bir başka deyişle, girişimci düşünce biçimi, girişimci bireyler için olduğu kadar, büyük ölçekli işletmelerde görev yapan çalışan ve yöneticiler açısından da önemlidir (Covin ve Slevin, 2002). Daha geniş bir bakış açısıyla, girişimci düşünce biçiminin, bir ülkenin

ekonomik büyümesini de destekleyebileceği ileri sürülür (Jury, 1999; Brock ve Evans, 1989; Carree ve Thruik, 2000).

Sözü edilen tanım bağlamında, girişimci düşünce biçiminin, yeni ve değerli düşüncelerin destekleyici ve kolaylaştırıcı bir örgütsel kültürde yeşerdiği, geliştirildiği ve önemli farklar yaratmak amacıyla kullanıldığı örgütlerde var olduğu ileri sürülebilir (Thompson, 2004: 245). Bu anlamda, girişimci düşünce biçiminin yan ürünleri olarak karar verme süresinin kısalması ve yeni içgörüler edinilmesi gibi çıktıların, girişimcilere, yeni bir fırsat tanımlama ve yararlanma sürecinde, belirsiz ve parçalara ayrılmış durumları açığa çıkarmalarına yardım eden bilişsel yetenek geliştirme ve sözü edilen sürecin doğasında bulunan düzensizlikle etkin bir biçimde baş etme olanağı sağlar (Alvarez ve Barney, 2002; Wright, Hoskisson ve Busenitz, 2001).

Güçlü bir girişimci düşünce biçimi geliştirebilen bireyler, yazında gedikli (habitual) girişimci olarak tanımlanır ve fırsatları izleme tutkusu, en umut verici fırsatların disiplinli izleyicisi, uygulama ile uyumlu odaklanma ve tüm bireylere ilgi göstermeye yönelik adanmışlık gibi karakteristikleri paylaşır (McGrath ve MacMillan, 2000).

5.2.2.1.2. Girişimci Uyanıklık

Girişimci bir bireyin, sıklıkla pazar dengesizliklerinden kaynaklanan fırsatları ayırt etmeye yönelik özel bir sezgi geliştirdiği ileri sürülür (Kirzner, 1973). Girişimci bir bireyin, sözü edilen anlamda, bir fırsatı ayırt edebilmesi için güdülenmiş olması, bir fırsatın varlığını tanımlaması ve üstün içgüdüünün (sezgisinin) eyleme geçerek “uyanıklık sistemini” tetiklemesi gerekir (Kirzner, 1997; Yu, 1999; Honig, 2001; Alvarez ve Barney, 2002). Bu anlamda, girişimci uyanıklık, yapıcı-kullanıcı sorunlarına, giderilmemiş gereksinim ve isteklere, kaynakların yeni birleşimlerine özel önem vererek, çevredeki nesne, olay ve davranış örüntülerine ilişkin bilgiye yönelik duyarlılık ve fark etme eğilimi olarak tanımlanabilir (Ray ve Cardozo, 1996; Gaglio ve Taub, 1992; Hisrich ve Jankowicz, 1990; Sathe, 1989; Shapero, 1975). Daha geniş bir bakışla, yeni ürün/hizmet üretmenin uygun olduğu ve müşteriler açısından değerli biçime dönüştüğü dönemi ayırt etme yeteneklerine sahip bireylerin, girişimci uyanıklık açısından başarılı ve girişimci düşünce biçimlerinin gelişmiş olduğu ileri sürülür (Ireland, Hitt ve Sirmon, 2003; McGrath ve MacMillan, 2000).

Girişimci fırsatların ayırt edilmesi olasılığı, girişimci uyanıklığın eşik düzeyini geçmesi ile ortaya çıkar (Ardichivili, Cardozo ve Ray, 2003). Girişimcilerin geliştirdikleri – yöneticilerden daha fazlasına sahip oldukları pek de desteklenmeyen– uyanıklık ise, çok sayıda unsura bağlıdır: (1) değer yaratmanın çekiciliği, (2) (yaratıcılık ve iyimserlik gibi) belirli kişilik özellikleri, (2) (bilgi asimetrisini sağlayan) önceden edinilmiş ilintili bilgi ve deneyimler, (4) sosyal şebekeler ve (5) çevresel koşullar (Busenitz, 1996; Kaish ve Gilad, 1991; Hitt ve Ireland, 2000; Ardichivili, Cardozo ve Ray, 2003; Ray ve Cardozo, 1996).

5.2.2.1.3. Reel Opsiyonlar Düşüncesi

Finansal opsiyonlar, herhangi bir varlığın, anlaşılan tarihte, sabit bir fiyattan satma ya da satın alma hakkı veren araçlar olarak tanımlanabilir. Reel opsiyonlar ise, finansal opsiyonlarla aynı koşulları gerektirmesine karşın, finansal varlıklardan çok (bir örgütün stratejilerini seçer ve uygularken kullandığı insan sermayesi, sosyal ve finansal sermaye gibi) “reel” varlıklar nedeniyle yazılı hale getirilmiştir (Barney, 2002). Yönetmel eylem ve stratejik eylem esnekliğin arttırılması ile sonuçlanan reel opsiyonlar düşüncesi, girişimci bir fırsatı ayırt etme ve izleme ile özdeşleştirilmiş belirsizliklerle karşılaşan girişimci örgüt ve bireylere başarısızlık olasılığının düşürülmesine yönelik olarak yardım eder (Trigeorgis, 1997; Ireland, Hitt ve Sirmon, 2003; Mosakowski, 2002; Hoskisson ve Busenitz, 2002; McGrath, 1999). Bir reel opsiyon olarak belirsizlik ortamında yapılan sınırlı yatırım, ayırt edilmiş bir fırsata daha fazla yatırım yapmanın potansiyel değer yaratımına ilişkin bilgisini arttırır (Ireland, Hitt ve Sirmon, 2003). Bu anlamda, dinamik bir reel opsiyon portfönün geliştirilerek –ürün özelliklerini ve ürünlerin pazar konumlarını geliştirmeye yönelik araçlarla– risk ve getirileri dengeleyecek biçimde aktif olarak yönetilmesi, girişimciyi, ürün ve pazarları incelemeye, gelecekle ilgili kararlara yönelik bir çerçeve biçimlendirmeye, sürekli gelişim nedeniyle öğrenmeye ve öğrendiği ek bilgi ile dikkatli bir biçimde eyleme geçmeye zorladığından, girişimcinin yararınadır (McGrath ve MacMillan, 2000; Schwartz ve Trigeorgis, 2004; Ireland, Hitt ve Sirmon, 2003). Sözü edilen dinamik reel opsiyon düşüncesi, benzer bir yaklaşımla, örgüt içerisinde yenilikçi davranışın tetiklenmesi açısından da oldukça önemlidir.

5.2.2.1.4. Girişimci Çerçeve

Girişimci düşünce biçimi, girişimci bir çerçeve bağlamında uygulandığında değer yaratma ile sonuçlanır (Ireland, Hitt ve Sirmon, 2003). Girişimci çerçeve, amaçları belirleyerek başarıyı tanımlama ve bir fırsat kayıt kütüğü oluşturarak, belirsizliğin ve sınırlı bilginin var olduğu noktalarda, hızlı bir biçimde karar vererek stratejik yönü açıklama ve girişimci bir fırsattan yararlanmayı sağlayacak doğru giriş stratejisini uygulamaya geçirmeye yönelik zamanlamayı içerir (McGrath ve MacMillan, 2000; Ireland, Hitt ve Sirmon, 2003; Alvarez ve Busenitz, 2001; Miles ve Snow, 1978; Miller ve Folta, 2002). Girişimci çerçevenin en önemli unsuru olarak fırsat kayıt kütüğü, bir örgütün potansiyel olarak çekici bulduğu iş fırsatlarını kaydettiğı yer olarak tanımlanabilir (McGrath ve MacMillan, 2000). Stratejik/rekabet avantajı arama davranışı bağlamında, bir fırsatın, –ancak ve ancak bir örgüt, sözü edilen biçimde bir yetenek geliştirdiğinde,– izlenebileceğı ileri sürülür (De Carolis, 2003). Öte yandan, tüm fırsatları bir kütüğe kaydetmek, bir örgüt içerisinde yer alan tüm birey ve bölümlere görünür –sonuç olarak, kullanılabilir– biçime getirmekle eşdeğerdır (Ireland, Hitt ve Sirmon, 2003).

5.2.2.1.5. Stratejik Düşünce Biçimi

Stratejik düşünce biçimi, süregelen eylemsel süreçlerin dikkate alınarak, değer yaratmak ve rekabet etmek amacıyla, akılcı, analitik ve yakınsak yaklaşım ile çoklu olasılıkları hayal etmeye ve geleneksel yaklaşımlara seçenekler geliştirmeye yönelik yaratıcı, pragmatik ve ıraksak düşünce süreçleri ile birleştirildiğı bir sorun çözme biçimi olarak kaynakların seferber edilmesini içeren alışılmamış, farklı ve uygun strateji ve iş modelleri araştırma sürecidir (Bonn, 2001; 2005; Ratcliffe, 2006; Mintzberg, Ahlstrand ve Lampel, 1998: 42; Masifern ve Vila, 1998; 16; Graetz, 2002: 460; Dhlwayo ve Van Vuren, 2007; Miller ve Friesen, 1983; Knight, 1977; Abraham, 2005: 5).

Sözü edilen tanım ışığında, stratejik düşünce biçiminin, –makro ölçekte, örgütler ve çerçeveleri, gelecek düşüncesi, senaryo tekniğı ve yaratıcılık kavramlarını içermesi, mikro ölçekte, birey ve grupları birleştirmesi nedeniyle– çok boyutlu olduğı görülür (Bonn, 2001: 63; 2005: 343; Ratcliffe, 2005: 48; Senge, 1990; Dhlwayo ve Van

Vuuren, 2007). Çok boyutlu bir olgu olarak ele alındığında, stratejik düşünce biçiminin, –girişimci düşünce biçiminin bir parçası olan stratejik yenilenme kavramına benzer biçimde,– bir işletmenin –pazar, sektör ve ülkeler gibi daha büyük ve karmaşık sistemlerin bir parçası olduğuna yönelik bir bütüncül bir görüş eşliğinde– temel stratejilerinin belirlenmesinde, daha geniş bakış açısıyla sektörü yeniden tanımlamasına neden olabilecek yeni ve farklı gelecekleri hayal etmesi ve yenilik aramasında rol oynadığı ileri sürülür (Graetz, 2002: 457; Zahra, 1993; Guth ve Ginsberg, 1990; Bonn, 2001).

Küreselleşme, sürekli teknolojik değişim ve pazarda yaşanan dinamizm olguları ile karakterize edilebilecek bir rekabet ortamında, bir işletme, yaşamını sürdürebilmek ve büyüyebilmek amacıyla, karşılaştığı fırsat ve tehditleri yeterince erken biçimde ayırt etmek ve her girişimcinin geliştirmesi gereken stratejik düşünce biçimi aracılığıyla, stratejik planlama sürecine dâhil ederek gerçek zamanlı karar vermek ve uygulamak – girişimci düşünce biçimi bakış açısıyla da proaktif davranmak– zorundadır (Fink ve diğerleri, 2005; Dhliwayo ve Van Vuuren, 2007; Skrt ve Antonic, 2004). Sözü edilen gerçek zamanlı karar verme ve uygulama düşüncesi, tepkisellik, hız, çabuk stratejik düşünme ve planlama ile bürokratik yavaşlığı altüst edecekler yetenekler geliştirmeyi gerektirir (Meyer, Neck ve Meeks, 2002: 31). Ek olarak, stratejik planlama sürecinde, –düşünce biçimlerinin de eğitim ve uygulama yolu ile geliştirilebilecek bir beceri olduğu varsayımı altında– çalışanların aldıkları eğitimler doğrultusunda ortaya koyacağı –daha gelişmiş planların üretilmesi ile sonuçlanacak– farklı düşünce ve görüşler desteklenmeli ve ödüllendirilmelidir (Lewis, Goodman ve Fandt, 2001: 138; Dhliwayo ve Van Vuuren, 2007). Sözü edilen süreç, özünde, girişimci düşünce biçiminin bir alt unsur olarak görülebilecek “tüm bireylerin enerjisi ile ilgilenme” düşüncesini yansıtır (McGrath ve MacMillan, 2000).

Yukarıda yer alan, girişimci düşünce biçimi, girişimci uyanıklık, reel opsiyonlar düşüncesi, girişimci çerçeve, stratejik düşünce biçimi unsurları, fırsat arama ve yararlanma davranışı ile bütüncül bir yaklaşım içerisinde birleştirildiğinde, stratejik girişimci düşünce biçimi ile sonuçlanır (Dhliwayo ve Van Vuuren, 2007). Sözü edilen stratejik girişimci düşünce biçimi ise, örgütsel başarı, rekabetçi davranış, büyüme, değer yaratma ve finansal açıdan kârlılık oranları, vb. göstergeler bakımından

yaşamsal öneme sahiptir (Wunderer, 2001; Zahra ve Bogner, 2000; O’Gormon, 2001; Covin ve Slevin, 2002: 310).

5.2.3. Girişimci Kültür

Örgüt kültürü, en basit tanımıyla, örgüt içerisinde iş yapma biçimlerini etkileyecek bireysel ve örgütsel davranışları yönlendirecek –çalışanlara sembolik anlamlarla yansıtılan hikâye, inanç, slogan ve masalları içeren– paylaşılan ve kabul gören temel değer, anlayış, inanç, varsayım ve düşünce sistemleridir (Peters ve Waterman, 1982; Dess ve Picken, 1999). Daha biçimsel olarak tanımlandığında, örgüt kültürünün, bir örgütün, dış uyumlaştırma ve iç bütünleştirme sorunlarının çözümüne yönelik olarak yaratarak geliştirdiği, –gerektiğinde yeni üyelerine de aktardığı– işe yarayan en doğru algılama, düşünme ve hissetme biçimlerini içeren temel varsayımlar olduğu ileri sürülür (Schein, 1985; Zimmerer and Scarborough, 2002: 100). Örgüt kültürü, sözü edilen bağlamda ele alındığında, örgüt üyelerinin sorunları ve rekabet çevresini algılayış biçimlerini etkileyen bilişsel çerçeveye yönelik bir rehber olarak da görülebilir (Johnson, 2002).

Örgüt içerisinde etkin bir girişimci kültürün geliştirilmesine yönelik çalışmalarda, girişimciliğe yönelik bir vizyon ve stratejinin geliştirilmesi, bir yenilik kültürünün yaratılarak örgütsel açıdan desteklenmesi ve ödüllendirilmesi evrelerinden söz edilir (Schaper ve Volery, 2004: 376). Bu anlamda, belirsizlik veya aşırı enformasyon yüklemesine karşı, sürekli değişimin bir fırsat olarak algılandığı, örgütsel yapının çevresel uyum ve esnekliği sağlayacak biçimde basık, bürokrasiden uzak ve küçük birimlere ayrıldığı, rehberlik düzeyinin düşük tutulduğu, bireysel düzeyde bağımsızlık, risk alma, yaratıcılık, deneyleme, hatalardan öğrenme ve yenilikçilik davranışlarının teşvik edilerek ödüllendirildiği ve başarısızlık durumunda çalışanı işten uzaklaştırmaktansa, işin çalışandan alındığı bir hoşgörü kültürü geliştirilmelidir (Cameron ve Quinn, 2000; Peters ve Waterman, 1982; Sternberg ve Lubert, 1999; Ireland, Hitt ve Sirmon, 2003; Cannon ve Edmondson, 2001; Brounstein, 1993; Minguzzi ve Passaro, 2001; Lawson ve Samson, 2001; Dulaimi, Ling ve Bajracharya, 2003).

Girişimci bir kültürde, girişimci bir fırsatı sürekli arama desteklenir; belirsizlik kaynaklı gereksiz risklerin alınması engellenir ve yaratıcılık ve yenilikçilik aracılığıyla sürdürülebilir rekabet avantajına çevirmenin yöntemleri aranır (Cook, 1998; Lawson ve Samson, 2001; McGrath ve MacMillan, 2000). Sözü edilen biçimde girişimci bir kültürün yaratılması olasılığı, –belirsiz iş çevrelerinde var olan girişimci fırsatları aramak ve ayırt ettikleri fırsatlardan başarılı bir biçimde yararlanmak için gerekli yetenekleri belirlemekle yükümlü– örgüt liderlerinin, örgüt içerisinde stratejik girişimci düşünce biçimini teşvik etmesi ile yükselir (Covin ve Slevin, 2002; McGrath ve MacMillan, 2000). Stratejik girişimcilik düşüncesinin başarılı bir biçimde uygulamaya geçirilebileceği bir kültür, liderlerin, girişimci bir kültürü geliştirmek ve sürdürmekle sorumlu olarak görevli olduğu bir kültür olarak karakterize edilebilir (Ireland, Hitt ve Sirmon, 2003).

5.2.4. Stratejik Girişimci Liderlik

Bir işletmenin başarısı, ölçek ve tür ayrımı yapılmaksızın üst yönetiminin etkin liderlik becerilerinin bir yansıması olarak görülebilir (Daily ve diğerleri, 2002; Ireland ve Hitt, 1999). Bir liderlik biçimi olarak girişimci liderlik, bireysel düzeyde bir işletmenin kurulmasına yönelik eylemleri, örgütsel düzeyde yenilikleri izlemeye yönelik eylemleri, pazar düzeyinde de ayırt edilmiş fırsatlardan yararlanmaya yönelik eylemleri gerçekleştirmekle ilgilidir (Alvarez ve Barney, 2002). Sözü edilen eylemleri gerçekleştirecek bir girişimci lider, sergilediği 6 farklı davranışla karakterize edilebilir (Covin ve Slevin, 2002; Alvarez ve Barney, 2002):

1. **Girişimci bir yeteneği desteklemek:** Etkin girişimci liderler, insan sermayesini, girişimcilik davranışının kaynağı olarak görür ve geliştirilmesine yönelik destek sağlarlar.
2. **Var olan iş modelini tehdit eden yenilikleri korumak:** Bireyler, yıkıcı yeniliği, kişisel ve örgütsel bir tehdit olarak algırlar. Bir girişimci lider, yıkıcı yeniliğin potansiyel yararlarını açıklamaya yönelik bilgi paylaşımında bulunan lider olarak görülebilir.
3. **Fırsatların anlamlandırılması:** Girişimci liderler, bir fırsatın değerini, sözü edilen fırsattan yararlanan bir örgütün genel amaçlarına ve bireylerin amaçlarına nasıl katkıda bulunacağını iletebilirler.

4. **Baskın mantığın sorgulanması:** Girişimci liderlik, değer yaratan girişimci bir fırsatı tanımlamak ve örgütü başarılı bir biçimde konumlandırıdıklarından emin olmak amacıyla, baskın mantığın temelini oluşturan varsayımları sürekli bir biçimde sorgulamayı gerektirir.
5. **Aldatıcı basit soruları yeniden ziyaret:** Girişimci liderler, örgütün yaşamını sürdürebilmesine ilişkin fırsatların tanımlanması ve gerekli kaynakların istihdamına, örgütsel amaç ve başarıların tanımlanma biçimlerine ve paydaşlarla geliştirdikleri ilişkilere yönelik soruları sürekli bir biçimde gözden geçirirler.
6. **Girişimcilik – stratejik yönetim bağlantısı:** Etkin girişimci liderler, en yüksek değer yaratılabilmesi için bir örgütün stratejik olarak girişimci olmaları gerektiğine inanırlar.

Büyümekte olan bir işletme için en etkin liderlik biçimi olduğu ileri sürülen stratejik liderliğe yönelik en önemli davranışların ise, geleceği öngörebilmek, örgütün amacını veya vizyonunu belirlemek, esnek olabilmek, belirsizliklerle baş edebilmek, çalışanları güçlendirmek, diğerlerinin duygu, düşünce ve davranışlarını anlamlı ve olumlu biçimde etkileyebilmek, kendi paradigma ve yeteneklerini sürekli sorgulayarak geliştirmek, temel yeteneklerini kullanmak ve sürdürmek, insan sermayesini geliştirmek, etkin bir örgüt kültürü geliştirmek, etik uygulamaları vurgulamak, dengeli örgütsel kontrol sistemleri kurmak ve çevresel koşulları uygun cesur karar alabilmek olduğu görülür (Ireland ve Hitt, 1999; Hitt, Ireland ve Hosskisson, 2009; Ülgen ve Mirze, 2010: 413). Öte yandan, Rowe (2001), stratejik, vizyoner ve yönetsel liderlerin detaylı açıklamasını sunduğu çalışmada, “stratejik” liderlerin, “vizyoner” ve “yönetsel” liderlerin en iyi karakteristiklerini kucakladığını ileri sürer ve “stratejik” liderlerin;

1. Yönetsel ve vizyoner liderlerin sinerjik bir birleşimini sergilediklerini,
2. Etik davranışı ve değer esaslı kararları vurguladıklarını,
3. Örgütsel sürekliliği, büyümeyi ve yaşamı sürdürmeyi sağlayacak uzun dönemli hedefleri koruduklarını,
4. Öte yandan, kısa dönemde etki gösterecek stratejiler oluşturarak uygulamaya geçirdiklerini,

5. Üstlerinden, eşdeğerlerinden, astlarından ve kendilerinden bekledikleri performans hakkında güçlü ve pozitif beklentilere sahip olduklarını,
6. Bireysel ve örgütsel düzeyde açık ve örtük bilgi alışverişi yaptıklarını,
7. Doğrusal olan/olmayan düşünüş biçimleri sergilediklerini,
8. Kararlarının örgütte ve çevrede farklılıklar yaratan stratejik kararlar olduğuna inandıklarını ileri sürer.

Büyüme yönelimli bir işletmenin, geleceği yaratmak amacıyla, –esneklik, hız, yenilikçilik ve stratejik liderlik biçiminin değer verildiği ve değişimleri sezerek geleceği planladığı– yeni bir rekabetçi düşünce biçimi oluşturması gerekir (Kuratko ve Audretsch, 2009; Kuratko, 2007; Hitt ve diğerleri, 2001a; Thompson, 1999). Sözü edilen liderlik süreçleri, –rakiplerin kolaylıkla anlayamayağı ve kopyalayamayacağı biçimde gelişirse,– sürdürebilir bir rekabet avantajı sağlayabilir (Kuratko ve Audretsch, 2009).

Bu anlamda, stratejik girişimci liderlik, girişimci ve stratejik liderlik kavramlarının bütünleşik biçimde ele alındığı, bir örgütün geleceğini yaratmaya yönelik fırsat arama ve stratejik rekabet avantajı geliştirme davranışlarını vurgulayacak biçimde, örgütsel kaynakları stratejik olarak yönetmek amacıyla diğerlerini etkileme süreci olarak tanımlanabilir (Covin ve Slevin, 2000; 2002; Ireland ve Hitt, 1999; Rowe, 2001; Kuratko ve Audretsch, 2009). Bu anlamda, stratejik girişimci liderliğe yönelik inanç ve felsefeler Tablo 17’deki gibi özetlenebilir.

Tablo 17. Stratejik Girişimci Liderlik Biçimine Yönelik İnanç ve Felsefeler

...’e Karşı Tutum	Stratejik Girişimci Liderlik
Örgütsel Kaynak ve Yetenekler	Kaynak ve yeteneklere değer verilmeli fakat meydan da okunmalıdır.
İşletmenin ‘İşi’ ve ‘Amacı’	İş ve amaç tanımları periyodik olarak gözden geçirilmelidir.
İşletme Stratejisi	İşletme, ya kendi oyununu oynamalı ya da oynanan oyunda, rakiplerinden daha iyi oynamalıdır.
Örgütsel Mimari	Stratejik esnekliğe izin verecek biçimde tasarlanmalıdır.
Müşteri Gereksinimlerini	Müşteriye ‘yakın’ olunmalı, buna karşı, var olan durumda açıklanmış gereksinimleri karşılamamakla birlikte umut vaat eden yeniliklere yatırım

Karşılama	yapılmalıdır.
Örgüt İçi Girişimci Eylemler	Girişimci eylem, stratejiyi izlemeli ve stratejiye yön vermelidir.
Örgütsel Öğrenme	Öğrenmenin ve öğrenmemenin eş anlı var olduğu biçimde sorgulama tavrı kurumsallaştırılmamalıdır.

Kaynak: Covin, J. G. ve Slevin, D. P. (2002). The entrepreneurial imperatives of strategic leadership. İçinde, Hitt, M. A., Ireland, R. D., Camp, S. M. ve Sexton, D. L. (Editörler), *Strategic entrepreneurship: Creating a new mindset*: 309-327. USA: Blackwell Publishing.

5.2.5. Stratejik Kaynak Yönetimi

Kaynak bağımlılığı yaklaşımını temel alarak örgütsel performans farklılıklarını açıklamaya çalışan girişimcilik ve stratejik yönetim çalışmalarının sayısı gün geçtikçe artmaktadır (Alvarez ve Barney, 2002; Barnet, Greve ve Park, 1994; Barney ve Arikan, 2001; Michael, Storey ve Thomas, 2002; Mosakowski, 2002). Rekabet avantajı geliştirmeye yönelik çevresel stratejik yönetim araştırmaları temel olarak iki varsayıma sahiptir (Porter, 1981; Scherer, 1980; Barney, 1991; Barney ve Arikan, 2001; Priem ve Butler, 2001a; 2001b): (1) Bir sektörde faaliyet gösteren tüm işletmeler, aynı/benzer kaynak yapıları geliştirir ve stratejiler izlerler. (2) Bir işletme, faaliyet gösterdiği sektörde, heterojen kaynaklar geliştirmeyi başarabilse de, –stratejik olarak yönetilmesi gereken kaynaklar yüksek düzeyde devingen olacağından– bu yapıyı uzun süreli olarak koruyamaz. Öte yandan, girişimcilik araştırmaları, stratejik olarak doğru biçimde yönetilmeleri durumunda, heterojen kaynakları ve kaynak hareketsizliğini rekabet avantajının potansiyel kaynakları olarak görür (Gove, Sirmon ve Hitt, 2003; Wernerfelt, 1984; Barney, 1991; Barney ve Arikan, 2001). Bu nedenle, stratejik girişimciliğin özelleştirilmesi ve çerçevesinin çizilmesi bağlamında kaynak kavramının incelenmesi yaşamsal öneme sahiptir (Ireland, Hitt ve Sirmon, 2003).

Kaynak, en basit tanımıyla, bir işletmenin güçlü ve zayıf yönlerini belirleyerek stratejilerini seçmek ve uygulamaya geçirmek amacıyla yararlandığı maddi ve maddi olmayan varlık olarak tanımlanabilir (Wernerfelt, 1984; Barney ve Arikan, 2001; Hitt ve diğerleri, 2001a). Kaynakların, örgütsel performans üzerindeki etkisini göz önünde bulunduran girişimcilik çalışmaları, özellikle bir fırsatı tanımlama yeteneği açısından kaynakların belirli türlerine yoğunlaşarak enformasyon, sosyal sermaye ve girişimci tecrübe gibi maddi olmayan unsurları araştırmaktadırlar (Brush, Green ve Hart, 2001;

Ireland, Hitt ve Sirmon, 2003; Michael, Storey ve Thomas, 2002). Bu bağlamda, nadir olarak elde edilen, (bir işletmenin etkinlik ve verimliliğini arttıran) değerli, kusurlu olmaksızın taklit edilemeyen (kolaylıkla kopyalanamayan) ve ikâme ya da transfer edilemeyen (faktör pazarlarında satın alınamayan) kaynaklar, sürdürülebilir bir rekabet avantajı yaratırlar (Ireland, Hitt ve Sirmon, 2003; Barney, 1991; Dierickx ve Cool, 1989; Priem ve Butler, 2001a; Barney, 1991).

Stratejik girişimcilik bakış açısıyla, kaynak bağımlılığı yaklaşımı, ürün/pazar konumuna dayanan rekabet avantajı kavramının bir tamamlayıcısı olarak, işletmelerin geliştirdiği ürün/pazar konumlarına dayalı rekabetin, edindikleri kaynak konumları arasındaki rekabet olarak anlaşılması gerektiğini ileri sürer (Wernerfelt, 1984; Porter, 1985; Barney ve Arıkan, 2001). Bu nedenle, herhangi bir rekabet avantajı, ürün/pazar konumlarının ötesinde, bir işletmenin eşsiz ve taklit edilmesi zor kaynaklarına ve sözü edilen kaynaklar aracılığıyla geliştirilmesi mümkün olan dinamik yeteneklere dayanır (Teece, Pisano ve Shuen, 1997).

5.2.5.1. Stratejik Kaynaklar

Geliştirilen model bağlamında, stratejik girişimcilik düşüncesi açısından yaşamsal önemi bulunan üç kritik kaynak vardır (Hitt ve diğerleri, 2001a; Ireland, Hitt ve Sirmon, 2003; Ireland ve Hitt, 1999): Somut kaynak olarak (a) finansal sermaye ve soyut kaynaklar olarak (b) insan sermayesi ve (c) sosyal sermaye.

5.2.5.1.1. Finansal Sermaye

Finansal sermaye, bir işletmenin stratejilerini geliştirmek ve uygulamaya geçirmek amacıyla kullandığı tüm farklı maddi kaynakları içerir (Hitt, Ireland ve Sirmon, 2003). Sözü edilen maddi kaynaklar, bir işletme için beklenmedik durumlar karşısında tampon görevi görerek hareket serbestisi, bir başka deyişle, esneklik sağlar. Bununla birlikte, sıklıkla, yokluğunun başarısızlığın nedeni olduğu, varlığının ise, örgütsel performans üzerinde, –süre avantajı, eylem biçimini değiştirebilme, taklit edilmesi daha zor stratejiler uygulama ve büyüme için gereksinim duyulan finansal talepleri karşılama yeteneği, vb. gibi– direkt ve –eğitim ve yoğun planlama olanakları, vb. gibi– dolaylı biçimde pozitif etkili olduğu ileri sürülür (Cooper, Gimeno–Gascon ve Woo, 1994; Chandler ve Hanks, 1998).

Kuruluş evresinde gerek duyulan finansal kaynaklar, sıklıkla risk sermayedarları (venture capitalist) ve aile üyeleri aracılığıyla temin edilir (Sirmon ve Hitt, 2003). – Özellikle bağımsız olarak faaliyetlerini sürdüren– Yeni girişimler, finansal kaynak edinmek için başvurdukları bireylere, –yazında, ters seçim (adverse selection) olarak adlandırılan biçimde– değer yaratmak amacıyla bir fırsatı izleyebilmek ve rekabet avantajı geliştirebilmek için gerek duyulan yeteneklere sahip olduklarını gösterebilmelidirler (Michael, Storey ve Thomas, 2002). Bu bakış açısıyla, finansal sermaye, soyut kaynaklar olarak görülen –finansal sermayenin etkin biçimde kullanılması için gerekli bilginin de kaynağı olarak– insan sermayesi ve sosyal sermayenin kalitesi, genişliği ve derinliğinden etkilenir (Ireland, Hitt ve Sirmon, 2003; Dutta ve diğerleri, 2002).

Performans açısından, finansal sermaye, insan sermayesi ve sosyal sermayeye oranla, – somut bir varlık olması nedeniyle– değerlendirilmesi daha kolay varlıktır. Rekabet avantajı bağlamında ele alındığında, finansal sermayenin, –olası bir rekabet avantajı yaratmanın ön koşulları olarak– değerli ve az bulunur olduğu ileri sürülür (Ireland, Hitt ve Sirmon, 2003). Buna karşın, finansal sermaye, rakipler tarafından kolaylıkla kopyalanabilir ve ilgilenilen olayla ilgili diğer kaynaklarla ikâme edilebilir. Bu nedenle, insan sermayesi ve sosyal sermaye, göreceli olarak, sürdürülebilir rekabet avantajının daha önemli kaynakları biçimine dönüşür (Ireland, Hitt ve Sirmon, 2003).

5.2.5.1.2. İnsan Sermayesi

Günümüz rekabet koşullarının bilgi kaynaklı olduğu varsayılırsa, sürdürülebilir rekabet avantajının, örgütsel başarının ve örgütsel bilgi ve becerilerin kritik bir kaynağı olarak nitelendirilebilecek insan sermayesi, bir işletmede çalışan tüm bireylerin sahip olduğu bilgi ve beceri toplamıdır (Prahalad ve Hamel, 1990; Barney, 1991; Hitt ve diğerleri, 2001b; Wright, McMahan ve McWilliams, 1994; Hitt, Ireland ve Hoskisson, 2009; Pfeffer, 1994; Miller, 2002; Covin ve Slevin, 2002; Dess ve Picken, 1999; Hitt, Keats ve Yucel, 2003). Daha çok yönlü olarak tanımlandığında ise, insan sermayesi “eldeki görevle ilintili olarak bir işletme çalışan ve yöneticilerinin sahip oldukları ve kullandıkları bireysel yetenek, bilgi, beceri, deneyim ve yaratıcılık özellikleri ile bireysel öğrenme aracılığıyla sözü edilen bilgi, beceri, deneyim ve yaratıcılık

repertuarını genişletme yeteneği” olarak tanımlanabilir (Dess ve Lumpkin, 2001: 26; Lynn, 1998: 119).

Bilgi, özömsenebilen, saklanabilen ve –biçimsel dil ve matematik söylemler biçimde kodlandığında– kolaylıkla aktarılabilen açık (articulated) bilgi ve deneyim temelli, eylem yönelimli, yaparak (uygulayarak) öğrenmenin ve –örgütün işbirlikçi çalışma ilişkileri ve sosyal bağlamını da içeren kodlanmamış rutinlerde gömülü olması nedeniyle– aktarımı için kavrayış ve güvenin söz konusu olduğu, sezgisel olarak tanımlanabilecek örtük (tacit) bilgi olmak üzere ikiye ayrılır (Lam, 2000; Dess ve Picken, 1999; Hitt ve diğerleri, 2001b; Ireland, Hitt ve Sirmon, 2003; Grant, 1996; Teece, Pisano ve Shuen, 1997). Stratejik girişimcilik düşüncesi açısından sözü edilen iki bilgi de fırsat arama ve rekabet avantajı geliştirme davranışını etkileyeceğinden önem taşır (Lane ve Lubatkin, 1998; Polanyi, 1967; Coff, 2002).

Bir işletmenin var olan toplam bilgi stoku, açık ve örtük bilgi arasındaki sosyal etkileşim aracılığıyla arttırabilir (Dess ve Lumpkin, 2001). Açık bilgi, gözlemlenebileceği, kopyalanabileceği ve kolaylıkla edinilebileceği için rekabet koşulları açısından eşitliğe katkıda bulunurken, örtük bilgi sıklıkla rekabet avantajı ile özdeşleştirilir (Lane ve Lubatkin, 1998; Hitt ve diğerleri, 2001b; Ireland, Hitt ve Sirmon, 2003; Hitt ve Ireland, 2002). Bununla birlikte, kuramsal açıdan iki bilgi türü olarak farklılaştırılmasına karşın, uygulamada, açık bilgi ve örtük bilgi olarak ayrıştırılması olası değildir ve örgütün başarısı açısından ikisi de kritik öneme sahiptir (Lam, 2000; Howells, 1996). Dahası, örtük bilginin değeri, sıklıkla, ek uygulamalar ve örgüt içi açık ve örtük bilginin paylaşımı ile birlikte herhangi bir sınır bulunmaksızın artar (Ireland, Hitt ve Sirmon, 2003; Dess ve Picken, 1999).

Olay ve zaman örgüsü ile elde edilen –özellikle örtük– bilgi, bir örgütün, faaliyet gösterdiği sektörde rekabet etme, yetenek yaratma, en uygun kaynakları bir araya getirme, strateji tasarlama, yenilik yapma, bir girişimci fırsatı tanımlama ve potansiyelini belirleyerek sözü edilen fırsattan yararlanma biçimine ilişkin bilgisinin büyük bir çoğunluğunu yansıtır (Barney, 2002; McGrath ve MacMillan, 2000; Ireland, Hitt ve Sirmon, 2003).

Bilgiye erişim ve –erişilen bilgiyi ayırt etme, benimseme ve yararlanma, bir başka deyişle, içselleştirme becerisi olarak tanımlanabilecek– özümseme yeteneği, sorunları öğrenmeye ve çözümlmeye yönelik olarak kullanıldığında, bir işletmenin değer yaratma çabaları üzerinde etkilidir (Cohen ve Levinthal, 1989; Zahra ve George, 2002; Kim, 1997; Ireland, Hitt ve Sirmon, 2003). Öte yandan, bireylerin bilgiyi özümseme yeteneği, aktarılacak bilginin türüne, bilgi alışverişinde bulunan bireylerin benzerliğine, teknik know-how ve uzmanlık bilgisinin örgütün sınırlarını aşma düzeyine ilişkin farkındalık gibi, örgütte yerleşik ilintili bilginin düzeyine ve üyelerin örgütsel sorunlara yönelik bilgi düzeyine bağlıdır (Lane ve Lubatkin, 1998; Cohen ve Levinthal, 1990: 131; Shenkar ve Li, 1999).

Örgütler ve örgütsel birimler, özellikle hızlı bir biçimde değişen bilgi çevreleri bağlamında, örgüt dışında yerleşik yeni bilgiyi özümseyecek ve özümşenen bilgiyi yenilik yaratmak amacıyla faaliyetleri ile bütünleştirecek yetenekleri geliştirdiklerinde yenilikçilik yolunda büyük adım atmış olurlar (Eisenhardt, 1999; Van den Bosch, Volberda ve de Boer, 1999; Cohen ve Levinthal, 1990; Ireland, Hitt ve Sirmon, 2003). Bu anlamda bakıldığında, yeni dış bilgiyi özümseme yeteneği ve sözü edilen bilgiyi ticari amaçlar bağlamında başarılı bir biçimde kullanabilme becerisi, bir fırsattan yararlanmaya yönelik araştırmaların aralık ve düzeyini etkileyerek, fırsat arayışı ve kullanımına katkıda bulunan unsurlar biçimine dönüşür (Tsai, 2001; Van den Bosch, Volberda ve de Boer, 1999).

Yukarıda sözü edilen unsurlar bağlamında, bir işletmenin bilgiyi özümseme yeteneğinin stratejik girişimciliğin etkin kullanımına bağlı olduğu ileri sürülebilir (Hitt, Ireland ve Sirmon, 2003). Özümseme yeteneği, bilgiyi elde etme ve benimsemeye yönelik potansiyel yetenek ve bilgi dönüştürme ve bilgiden yararlanmaya yönelik gerçekleşen yetenek olmak üzere iki yeteneğin bütünleştirilmesi ile gelişir ve girişimci fırsatları tanımlamak ve sözü edilen fırsatlardan yararlanmak amacıyla kullanılırlarsa sürdürülebilir rekabet avantajı biçimine dönüşebilir (Zahra ve George, 2002; Ireland, Hitt ve Sirmon, 2003). Stratejik girişimcilik bağlamında, değer yaratan kaynakları elde etme ve benimseme (potansiyel yetenek), girişimci bir fırsatın ayırt edilmesine katkıda bulunurken, sözü edilen fırsattan yararlanmak için bilginin dönüştürülerek

(gerçekleşen yetenek) rekabetsel açıdan kullanılabilir biçime çevrilmesi gerekir (Ireland, Hitt ve Sirmon, 2003).

Yeni kurulan işletmelerde gerçekleştirilen eylemlerin pek çoğu, yeni ürün/hizmetlerin geliştirilerek piyasaya sunulması bağlamında bilginin uygulanmasını, bir başka deyişle, insan sermayesini gerektirir. Öte yandan, insan sermayesi, yalnızca, yeni işletmeler için değil, girişimci biçimde eyleme geçmek isteyen ve rekabet avantajı yaratarak sürdürmek isteyen büyük ölçekli işletmeler açısından da en kritik kaynaktır (Ireland, Hitt ve Sirmon, 2003). İnsan sermayesi ise, sıklıkla sosyal sermaye ile bağıntılı biçimde geliştirilir (Burt, 1997; Lepak ve Snell, 1999). Güncel araştırmalar, sosyal sermayenin, entelektüel sermayenin yaratımı, işletmeler arası öğrenme, birimler ve işletmeler arası değişimler, yenilikçilik ve girişimcilik gibi bir dizi örgütsel eylem üzerinde etkili olduğunu göstermektedir (Adler ve Kwon, 2002). Bu anlamda, insan sermayesi ve sosyal sermayenin birleşimi, bir fırsattan yararlanmak, sonuç olarak değer yaratmak amacıyla gerekli diğer önemli kaynakların elde edilmesi ve geliştirilmesine yönelik bir dayanak oluşturur.

5.2.5.1.3. Sosyal Sermaye

Sosyal sermaye, –içsel sosyal sermaye olarak– örgüt içi bireyler arasında, –dışsal sosyal sermaye olarak– bireyler ve örgütler (bir başka deyişle, örgütler) arasında kurularak eylemi kolaylaştıran ve değer yaratan kaynaklara yönlendiren ilişkiler kümesidir (Hitt ve diğerleri, 2002; Ireland, Hitt ve Sirmon, 2003; Bourdieu, 1986; Ireland, Hitt ve Vaidyanath, 2002; Koka ve Prescott, 2002). Örgüt içi ve dışı varlıklarla ilişki kurmaktan kaynaklanan sosyal sermaye, örgüte, kaynak erişimi ve kontrolü sağlama ile bilginin özümsemesine yardımcı olur (Dess ve Lompkin, 2001; Nahapiet ve Ghoshal, 1998).

İçsel sosyal sermaye, örgüt içi bireylerin ortak amaç yönelimleri ve paylaşılan güven duygusu aracılığıyla gerçekleştirilen sosyal ilişkilerin karakterini yansıtan bir kaynak olarak görülebilir (Leana ve Van Buren, 1999: 540). Etkin içsel sosyal sermayenin, çalışanlar arasında değer yaratan yatay ve dikey işbirliklerini kolaylaştırdığı ve gerçekleşen özümseme yetenekleri geliştirdiği ileri sürülür (Ireland, Hitt ve Sirmon, 2003). Sözü edilen işbirliklerinin başarısı, bireyler ve örgütler arası güven duygusuna

bağlıdır. Soyut bir varlık olarak güven ve –çift, gruplar ve örgütler– ilişki özelliği, bir örgütün iç ve dış işlem maliyetlerini düşürür ve –sözleşme temelli olarak gerçekleştirildiğinde, bilgi transferini zorlaştıran hatta engelleyebilen– alternatif bir yönetim mekanizması olarak kullanılabilir (Hitt, Keats ve Yucel, 2003; Nahapiet ve Ghoshal, 1998; Floyd ve Wooldridge, 2000; Semerciöz, Altuntaş ve Sundu, 2009; Zaheer, McEvily ve Perrone, 1998).

Dışsal sosyal sermaye, odaklanılan örgütün içerisinde yer alan bireyler ile sözü edilen örgütün çıkarlarını arttırmak amacıyla karşılıklı etkileşimde bulunduğu örgütün dışındaki bireyler arasındaki ilişkileri içerir (Hitt ve Ireland, 2002; Hitt, Keats ve Yucel, 2003; Ireland, Hitt ve Sirmon, 2003). Bu anlamda, dışsal sosyal sermayenin, ayrı örgütlerde önemli pozisyonlarda bulunan bireyler ile iki veya daha çok örgütün kurduğu biçimsel/biçimsel olmayan stratejik işbirliklerinde var olan sosyal ilişkileri de içerecek biçimde, birkaç kaynaktan kaynaklandığı ve potansiyel özümseme yeteneği ile ilgili olduğu görülür (Ireland, Hitt ve Sirmon, 2003). Dışsal sosyal sermaye yaratmaya yönelik ilişkiler, –bir tarafın gelecekteki işlemler aracılığıyla değerini geri döneceği beklentisi nedeniyle değerli kaynaklarını ilişkide bulunduğu diğer tarafın kullanımına sunması biçiminde tanımlanabilecek– karşılıklılık normlarının geliştirilebilmesi için güven gerektirir (Hitt ve diğerleri, 2002; Ireland, Hitt ve Sirmon, 2003). Sözü edilen karşılıklılık, dışsal sosyal sermayeyi, yeni bilginin bir kaynağı olarak

5.2.5.2. Stratejik Kaynak Yönetiminin Evreleri

Örgütsel performans farklılıklarının, –elde bulundurulmuş ve kontrol edilebilen kaynaklar kadar– kaynakların yönetim biçiminden de kaynakladığına ilişkin çalışmalar vardır (Hitt, Ireland ve Sirmon, 2003). Örneğin, yöneticilerin, –örgütün elinde bulundurduğu veya kontrol edebildiği kaynakların değerini anlama ve sözü edilen kaynakları en uygun değere çevirmeye yönelik deneyimleri,– örgütsel performans açısından kritik önem taşıdığı ileri sürülür (Penrose, 1959: 5; Barney, 1991; Ireland, Hitt ve Sirmon, 2003).

Bir örgütün elinde bulundurduğu ve kontrol edebildiği somut ve soyut kaynakların bir koleksiyonu olarak tanımlanabilecek bir kaynak portföyünün oluşturulması, – yöneticinin, geleceğe yönelik içgörüsü aracılığıyla kaynakların önem düzeyini

belirleyerek yetenek yaratması ve var olan yeteneği değiştirmesi ile sonuçlanan– yığın biçimine dönüştürölmesi ve yeteneklerin –kullanımına ilişkin seçimler yapılarak– kaldırıp olarak kullanılması daha yüksek örgütsel performansla neden olur (Wernerfelt, 1984; Ireland, Hitt ve Sirmon, 2003; Penrose, 1959; Eisenhardt ve Martin, 2000; Kogut ve Zander, 1992; Barney ve Arıkan, 2001; Sirmon ve Hitt, 2003). Yığın ve kaldırıp kararları, –rekabet çevresindeki değişim, gelecekte yaşanacak değişim beklentisinin yönetsel seçenekleri sınırlaması gibi unsurlar nedeniyle durumsal olarak kaynak değerlerinin farklılaşması bağlamında– bir örgütün göreceli kaynak temelli avantajlarını etkiler (Gove, Sirmon ve Hitt, 2003; Miller ve Shamsie, 1996; Sirmon ve Hitt, 2003; Sirmon, Hitt ve Ireland, 2003).

5.2.5.2.1. Kaynak Portföyünün Yapılandırılması

Bir işletme, ölçek ve yaşından bağımsız olarak, faaliyette bulunabilmek için kaynaklara –bir başka deyişle, bir kaynak portföyüne– gerek duyar. Bu anlamda, bir kaynak portföyünün yapılandırılması, sürekli bir biçimde, sinerji, temel yetenek, rekabet avantajı ve değer yaratmaya yönelik yönetsel kararların etkili olduğu kaynak edinimi, biriktirme ve elden çıkarma süreçlerinin tekrarını içerir (Dierickx ve Cool, 1989; Makadok, 2001; Ireland, Hitt ve Sirmon, 2003).

Kaynak edinimi açısından değerlendirildiğinde, bir işletme, dış faktör piyasaları aracılığıyla, –önceden edindiği kaynakları tamamlayıcı etkisi bulunan– belirli kaynakları elde edebilir (Ireland, Hitt ve Sirmon, 2003; Barney, 1986b). Öte yandan, yalnızca edinilmiş kaynağa dayanarak bir rekabet avantajı geliştirmek oldukça zordur (Ireland, Hitt ve Sirmon, 2003). Bu anlamda, –faktör piyasalarının etkin piyasalar olmaması nedeniyle,– bir kaynağın/üretim faktörünün, sinerji ve değer yaratma açısından potansiyeline ilişkin bilginin varlığı ve var olan finansal sermayenin kullanımına yönelik yönetsel kararlar, sözü edilen kaynağın/üretim faktörünün büyüklüğü, kalitesi ve değerini olumlu ya da olumsuz yönde etkiler (Dierickx ve Cool, 1989; Hitt, Ireland ve Harrison, 2001; Barney, 1986b; Ireland, Hitt ve Sirmon, 2003).

Kaynak edinimi ile birlikte, tanınma, reklam, müşteri değiştirme maliyetleri, vb. gibi etkin yalıtım mekanizmaları aracılığıyla, hisse getirisini arttırmak ve rekabet avantajı geliştirmek amacıyla, kaynakların korunması sorunu ortaya çıkar (Mizik ve Jacobson,

2003; Ireland, Hitt ve Sirmon, 2003). Bu noktada, stratejik kaynak yönetimi açısından, bir işletmenin, fırsat aramak ve rekabet avantajı geliştirmek amacıyla gerek duyduğu, insan sermayesini ve sosyal sermayeyi edinmek ve biriktirmek açısından temkinli davranması gerekir. Kaynak portföyünün denetiminden sorumlu yöneticilerin, sözü edilen yapılandırma sürecine aşırı adanması, değer yaratacak yeteneklerle bir yığın biçimine dönüştürülecek yeni kaynakların edinilmesine olanak vermeyen temel katılık noktaları oluşturur (Ross ve Stow, 1993; Staw, Bersade ve Koput, 1997; Ireland, Hitt ve Sirmon, 2003). Temel katılık noktaları ise, –bir örgütün değer yaratmak amacıyla, pazardaki rakiplerinden farklı biçimde gerçekleştirdiği sıklıkla entelektüel temelli eylemler olarak tanımlanabilecek– temel yetenekler ile bir paranın ikiyüzünü oluşturarak, yenilikçilik sürecini kısıtlar; örgütsel atalet yaratır ve rekabet avantajı geliştirmeyi engeller (Leonard–Barton, 1995; Quinn, 1999; Ireland, Hitt ve Sirmon, 2003).

5.2.5.2.2. Kaynakların Yığın Biçimine Dönüştürülmesi

Örgütsel kaynakların,–rekabet avantajlarının geliştirilmesi ile sonuçlanması için– bireylerin girişimci bir fırsatı ayırt etmesine ve sözü edilen fırsattan yararlanmasına izin verecek biçimde örgütlenerek, kaynak yığınları biçimine dönüştürülmesi gerekir (Hitt, Ireland ve Sirmon, 2003). Kaynak yığınları, sıklıkla, öncü stratejilerin geliştirilmesi ve uygulamaya geçirilmesi için gerek duyulan temel yeteneklerin yaratılmasına katkıda bulunur (Ireland, Hitt ve Sirmon, 2003; Dierickx ve Cool, 1989). Sürdürülebilir rekabet avantajının kaynağı olarak görülebilecek temel yeteneklerin, yığın biçimine dönüştürülmesi, bir örgütün faaliyet gösterdiği çevrede yaşanan belirsizliğe bağlı olan kaynakların eşsiz bir birleşimini içerdiği ileri sürülür (Ülgen ve Mirze, 2010: 120; Sirmon, Hitt ve Ireland, 2003).

Kaynakların yığın biçimine dönüştürülmesi her biri farklı amaçlar içeren üç süreçle gerçekleştirilebilir (Sirmon, Hitt ve Ireland, 2007): (a) düşük belirsizlik durumunun söz konusu olduğu çevrelerde var olan rekabet avantajının düzeyini korumak amacıyla temel yeteneklerin küçük ve aşamalı biçimde geliştirilmesine yönelik ‘dengeleyici yığınlama’; (b) temel yetenekleri geliştirmek amacıyla kaynak portföyünde bulunan kaynaklardan bir kısmını, var olan kaynak yığına eklenmesine veya yeni yeteneklerin öğrenilmesi aracılığıyla var olan yetenek repertuarının genişletilmesine

yönelik ‘zenginleştirici yığınlama’, ve (c) yeni temel yeteneklerin yaratılması amacıyla kaynak portföyüne yeni kaynakların eklenmesi ve sözü edilen yeni kaynakların var olan kaynaklarla birleştirilmesine yönelik ‘öncü yığınlama’. Bu noktada, yeni yeteneklerin yaratılması açısından önemli değişimlerin gerektiği bir durumda, kaynakların yığın biçimine dönüştürülmesinin yalnızca aşamalı değişimlerle sonuçlanabileceği vurgulanmalıdır (Lei, Hitt ve Bennis, 1996).

Bir işletme, insan kaynakları ile konumlandırılmış kaynaklarının güçlü ve zayıf yönlerini başarılı bir biçimde eşgüdümleyerek stratejik yeteneklerinden yararlanmış ve sürdürülebilir bir rekabet avantajı geliştirmiş olur (Andrew, 1986; Mahoney ve Pandian, 1992). Bu bakış açısıyla, sözü edilen kaynakların üstün ve etkin bir biçimde yığın biçimine dönüştürülmesi, faaliyet gösterilen pazarlara yönelik güncel bilgi gerektirir. Bu anlamda, pazar gereksinimlerini karşılamak amacıyla kaynaklarını, yeni bir yığın biçimine dönüştürmek zorunda kalan büyük ölçekli işletmeler, sözü edilen bilgiyi edinmek için önceki deneyim ve bilgilerini başvururlar (Alvarez ve Busenitz, 2001; Lichtenstein ve Brush, 2001). Bilgi ve girişimci karar verme sürecinin birleşimi, örgüt heterojenliğinin bir kaynağı olarak görülmesine karşın, sürdürülebilir rekabet avantajı yaratmak amacıyla kaynakların bir yığın biçimine dönüştürülmesi yönetici ve girişimcilerin ortak paydalarından birisidir (Alvarez ve Busenitz, 2001; Sirmon, Hitt ve Ireland, 2007).

5.2.5.2.3. Yeteneklerin Kaldıraç Olarak Kullanılması

Kaynak portföyünün yapılandırılması ve yığın biçimine dönüştürülmesinden sonra temel yeteneklerden –stratejik iş birimleri içerisinde ve stratejik iş birimleri arasında– kaldıraç olarak yararlanılarak değer yaratılmasına yönelik –sıralı, eş anlı veya ters süreçler olarak–harekete geçirme, eşgüdümleme ve konuşlandırma kararlarının verilmesi gerekir (Ireland, Hitt ve Sirmon, 2003; Sirmon, Hitt ve Ireland, 2007; Lichtenstein ve Brush, 2001). Örneğin, sözü edilen kararlar, çeşitlendirme stratejisi izleyen bir işletmede kurumsal düzeyde ve stratejik iş birimlerinde, tek işte yoğunlaşan bir işletmede örgütsel işlevler düzeyinde verilir (Hitt ve Ireland, 1986; Gove, Sirmon ve Hitt, 2003).

Etkin kaynak yöneticileri, –deneyim sonucu oluşan örtük bilgiyle artan biçimde– yetenekleri kaldıraç olarak değer yaratmayı öğrenirler (Ireland, Hitt ve Sirmon, 2003; Sirmon ve Hitt, 2003). Etkin kaldıraçlama, sıklıkla, –rakip işletmelerin yeteneklerinin büyüklüğünden çok– yönetsel kararlarının ve insan sermayesinin bir ürünüdür (Ireland, Hitt ve Sirmon, 2003). Ek olarak, bir fırsatı ayırt etmek ve sözü edilen fırsattı kullanarak uygun kârı elde etmek amacıyla yetenek kaldıraçlamaya yönelik en etkin kararlar, doğaları gereği yaratıcı ve girişimci olarak nitelendirilebilir (Barney ve Arikan, 2001). Öte yandan, kaldıraçlama ilintili –etkin olduğu tartışılır– yönetsel seçimler, bir işletmenin yeteneklerinden yararlanarak en çok değeri yaratmaya yönelik eşgüdümünün zayıf olduğunu gösterir ve çoğunlukla kaotik girişimlerle sonuçlanır (Sirmon, Hitt ve Ireland, 2003).

Çalışmamızın bu evresinde, sözü edilen kaynaklar ile yaratılmak istenilen değer arasındaki ilişkiyi ele almak yarar sağlayacaktır.

5.2.5.3. Stratejik Kaynak Yönetimi Değer İlişkisi

Örgütsel kaynakların, –kaynak bağımlılığı yaklaşımında, değer yaratma amaçlı yönetimleri, üstü kapalı olarak varsayılmasına karşın,– stratejik olarak yönetildiklerinde, örgütsel performans farklarını açıklamakta –yalnız başına yeterli olmayan biçimde– kullanılabilecek bir değişken olduğu ileri sürülür (Hitt ve diğerleri, 1999; Priem ve Butler, 2001a; Gove, Sirmon ve Hitt, 2003; Barney, 1986b; 1991; 2001; Conner, 1991; Mills, Platts ve Bourne, 2003; Peteraf ve Bergen, 2003; Amit ve diğerleri, 2002). Bu bağlamda, bir örgütün sektörün gerektirdiği biçimde kendisine özgü ve farklı kaynak kullanımı, örgütsel performans ve rekabet avantajının korunması üzerinde –ölçeğin göreceli etkisi sektörden sektöre ve çevreden çevreye farklılık göstermesine karşın,– direkt ve dolaylı olarak sektörün karakteristiklerinden çok daha fazla etkilidir (Barney ve Arikan, 2001; Brush ve Artz, 1999; Miller ve Shamsie, 1996; Hitt ve diğerleri, 2001a).

Stratejik girişimcilik düşüncesi açısından, somut kaynak olarak var olan ‘finansal sermaye’ ile soyut kaynaklar olarak var olan ‘insan sermayesi’ ve ‘sosyal sermaye’, bir örgütün kaynak portföyünü oluşturmak ve çeşitli temel yetenekler oluşturmak amacıyla bir araya getirildiğinde, eş anlı biçimde, fırsat aramak ve avantaj geliştirmek

amacıyla eyleme geçirildiğinde ve değer yaratmak amacıyla kaldıraç olarak kullanıldıklarında stratejik olarak yönetilmiş olurlar (Adner ve Helfat, 2003; Simon ve Hitt, 2003; Ireland, Hitt ve Sirmon, 2003). Bu anlamda, kaynakları stratejik olarak yönetmek, bir örgütün stratejilerini geliştirmek ve uygulamaya geçirmek amacıyla yararlanacakları somut ve soyut varlıklardan elde edilecek değeri etkiler (Ireland, Hitt ve Sirmon, 2003).

5.2.6. Stratejik Yenilikçilik

Daha öncede belirtildiği gibi, başarı düzeyini öngörmenin olanaksızlığına karşın, büyüme ve değer yaratmanın birincil sürücü olarak görülen yenilik, bir örgütün etkin bir biçimde yeni teknoloji ve/veya pazar fırsatlarına ilişkin bilgi geliştirmesi ve uygulaması sonucu oluşan bir keşif ve sözü edilen keşfin ticarileştirilmesi sürecidir (Hargadon ve Sutton, 2000; Afuah, 1998). Bu anlamda, örgütsel anlamda yeniliğin, kendi başına var olamayacağı, stratejinin kritik bir unsuru olarak gömülü bir yetenek biçimini alması gerektiği düşünülebilir (Hitt, Ireland ve Hoskisson, 2009). Bu nedenle, stratejik anlamda, araştırma ve geliştirme süreci, –ilk olarak yeni bir şey yaratma anlamında– keşif ve –ilk olarak bir şeyi kullanıma sunma anlamında– yeniliklerin birincil kaynağıdır. Buna karşın, araştırma geliştirme sürecinin, araştırma parçasının, sıklıkla, yeni ve küçük işletmeler ile geliştirme sürecinin ise, büyük ölçekli işletmelerle özdeşleştirildiği ve tamamen yeni ve radikal olarak nitelendirilebilecek yeniliklerin yeni ve küçük işletmeler tarafından gerçekleştirildiği ileri sürülür (Sharma ve Chrisman, 1999).

Pazar dinamikleri bağlamında, yaratıcılık ve yenilikçiliğin önemi, Schumpeter’in artık klasikleşen çalışmalarından (1934; 1942) beri vurgulanmaktadır. Schumpeter (1942: 83) yaratıcı yıkıcılığı, “sürekli olarak ekonomik yapıyı kökten değiştiren, eskiyi yok ederek yeniyi yaratan bir süreç” olarak tanımlar. Bu iddia eder. Bir sektörün fiyat ve performans sınırını dramatik biçimde yükselten yenilikler olarak tanımlanabilecek teknolojik kesiklikler (discontinuity) yaratıcı yıkıcılık kavramını bir sonucu olarak görülebilir (Anderson ve Tushman, 1990). Bu anlamda, yıkıcı, bir başka deyişle, –yeni bir pazar, iş modeli ve süreç geliştirmek olarak tanımlanan ve oyunu oynamanın yeni biçimlerini bulmakla özdeşleştirilebilecek– stratejik (radikal, düzen bozucu) yenilik geliştirebilen ilk eylemcinin, var olan bir işletmenin pazar gücünü yok ederek, –

rakiplerin gecikmeli tepkileri nedeniyle– geçici (kısa süreli) tekel avantajına ve olağandışı kâr elde etme şansına ulaşması olasıdır (Hamel ve Bren, 2007; Markides, 1998: 32; Christensen, Johnson ve Rigby, 2002; Koberg, Detienne ve Heppard, 2003; Thesmar ve Thoeng, 2000; Ireland, Hitt ve Sirmon, 2003). Öte yandan, yenilik yalnızca yaratıcısı için değil, müşteri, pazar ve ekonomi açısından da önem taşır (Kluge, Meffert ve Stein, 2000; Mizik ve Jacobson, 2003)

Yenilik ve sürdürülebilir rekabet avantajı ilişkisine yönelik çalışmalar, ikisi arasındaki pozitif ilişkinin varlığına işaret ederek, yenilikçiliğe yönelik olarak geliştirilen tüm modellerin, aslında, yaratıcı sorun çözme modelleri ve yeni ürün geliştirme modelleri olarak iki sınıfa ayrılabilirliğini ileri sürer (Christensen Johnson ve Rigby, 2002; Christensen, 1997; Drazin ve Schoonhoven, 1996; Johannessen, Olsen ve Lumpkin, 2001; Tang, 1998; Lumsdaine ve Binks, 2007; Hart, 2003).

5.2.6.1. Stratejik ve Sürdürülebilir Yenilik

Yazında oldukça farklı biçimlerde kavramsallaştırılmalarına karşın, özünde, stratejik girişimcilik düşüncesini uygulamaya geçirmek isteyen bir işletmenin ilgilenebileceği iki tür yenilik vardır: Stratejik (yıkıcı, radikal, düzen bozucu, devrimsel, kesikli) yenilik ve sürdürülebilir (aşamalı, kademeli, evrimsel, sürekli) yenilik (Ireland, Hitt ve Sirmon, 2003; Schumpeter, 1934; Anderson ve Tushman, 1990; Christensen, Johnson ve Rigby, 2002; Christensen, Johnson ve Dann, 2002; Tushman ve O'Reily, 1996; Kenagy ve Christensen, 2002; Hart ve Christensen, 2002; Ireland ve Webb, 2007). Stratejik yenilik, sürdürülebilir bir rekabet avantajı geliştirmek amacıyla, örgütsel kaynakların, –pazarda devrimsel anlamda bir değişimle sonuçlanan– yeni ve alışılmamış biçimlerinin oluşturulduğu yeniliktir (Tushman ve O'Reily, 1996; Ireland, Hitt ve Sirmon, 2003). Sürdürülebilir yenilik ise, var olan rekabet avantajının sürdürülebilirliğine katkı sağlamak amacıyla, var olan yeteneklerin yeni ve daha iyi kullanım biçimlerinin öğrenilerek uygulandığı yeniliktir (Ireland, Hitt ve Sirmon, 2003).

Çalışmamızın bu evresinde, stratejik girişimcilik düşüncesi açısından sözü edilen yenilikçilik biçimlerini ayrıntılı olarak ele almak yarar sağlayacaktır.

5.2.6.1.1. Stratejik Yenilik

Stratejik yenilikler, sıklıkla, çeşitli sektörlerdeki önemli büyüme dalgalarını yönlendirerek pazar liderlerini şaşırtacak biçimde pazara yeni giren oyuncular tarafından gerçekleştirilen, yeni pazar ve iş modellerinin yaratılması ile sonuçlanan ve farklılaştırma stratejisi için uygun olan yeniliklerdir (Kenagy ve Christensen, 2002; Christensen, Johnson ve Dann, 2002; Porter, 1985). Stratejik yenilikler, özünde, “rekabet oyunu oynamanın –var olan iş modellerinden farklı ve sözü edilen modellerle çatışma durumunda bulunan– yeni biçimlerinin” arandığı yenilikler olarak, pazarın evrimini beklemekten çok, proaktif biçimde sektörel rekabetin dayanağını değiştirecek girişimci bir fırsatın yerini belirlemeye çalışır (Markides, 1998; Ireland, Hitt ve Sirmon, 2003; Barney, 2002).

Stratejik yenilikler, pazar liderlerinin, sıklıkla, var olan ürün ve hizmetlerini geliştirmeye odaklanması nedeniyle olasıdır. Sözü edilen odaklanma, büyük ölçekli oyuncuların, müşteri istek ve gereksinimlerini karşılayacak daha basit, uygun ve ucuz yenilikleri ayırt etmelerini zorlaştırır (Ireland, Hitt ve Sirmon, 2003). Öte yandan, rakip işletmeler, daha basit yeniliklere neden olacak bir fırsatı ayırt ederek, müşterilere daha güvenli, daha kişiselleştirilmiş, daha erişilebilir ve pazar liderin sunduğundan daha ucuz maliyetli ürün ve hizmetler sunmak amacıyla sözü edilen fırsatı iyileştirmeye çalışırlar (Kenagy ve Christensen, 2002). Basit yenilikler, pazar dinamikleri üzerinde, ekonomik anlamda yıkıcı bir etkiye sahiptir. Stratejik yenilikler, işlevselliği geliştirerek, var olan ürün ve hizmetlerden daha çoğunu isteyen müşteri bölümleri için cazip biçime dönüşür ve rakipleri –daha stratejik bir yenilik ile değiştirilene kadar– daha az cazip bir pazar konumu ile baş başa bırakarak bir rekabet tehdidi olarak algılanırlar (Ireland, Hitt ve Sirmon, 2003; Christensen, Johnson ve Dann, 2002).

Günümüzde var olan rekabet koşulları açısından, bir işletmenin, stratejik yenilik yapmaya yönelik yüksek düzeyli güdülenme ile eyleme geçmesi beklenebilir. Öte yandan, “az sayıda işletme, orijinal –tamamen yeni pazarlar ve iş modelleri ile sonuçlanan bir tür olarak– stratejik yeniliği pazara sürebilmiştir” (Christensen, Johnson ve Rigby, 2002: 22). Stratejik girişimcilik düşüncesi bağlamında, bir işletme, ancak fırsat arama ve avantaj geliştirme davranışını bütünleştirdiğinde, stratejik yenilikler

geliştirebilir, pazara sunabilir ve rakipler tarafından yapılan stratejik yeniliklerce tehdit edilmez (Ireland, Hitt ve Sirmon, 2003). Bu bağlamda, büyük ölçekli işletmelerde çalışan yöneticiler, –özellikle olgunluk döneminde yer alan ürünlere yönelik iş modelinin geçerli kılındığı sonucuna varmalarına karşın,– stratejik yenilikleri, var olan iş modellerine ve pazar konumlarına bir tehdit olarak algılar (Covin ve Slevin, 2002; Miller, 1992; Spender, 1989).

5.2.6.1.2. Sürdürülebilir Yenilik

Yerleşik bir işletmenin, en iyi müşterilerine, daha iyi ürünler satarak daha yüksek marjinler elde etmesine yardımcı olan aşamalı mühendislik gelişimleri, vb. gibi yenilikler, stratejik olmaktan çok sürdürülebilir yeniliklerdir (Ireland, Hitt ve Sirmon, 2003; Christensen, Johnson ve Rigby, 2002: 23). Sürdürülebilir yenilikler, değer yaratarak büyümeyi destekleyen rekabet avantajlarını geliştirmesi nedeniyle yaratıcıdır (Hart ve Christensen, 2002). Sıklıkla, yeni ürün ya da hizmet geliştirmekten çok, süreç geliştirme yönelimli olarak geliştirilen sürdürülebilir yenilikler, maliyet liderliği stratejisi aracılığıyla, bir işletmenin var olan yeteneklerinden en çok değeri yaratmasına katkıda bulunması nedeniyle önemlidir (Ireland, Hitt ve Sirmon, 2003; Porter, 1985). Öte yandan, sürdürülebilir yenilikler, aşamalı gelişmeler aracılığıyla, bir noktada, müşteri istek ve gereksinimlerini aşarak –müşteriye ürün/hizmet işlevselliğini, düşük maliyetli ve kolay erişimle sunacak– stratejik yenilikler için başlangıç noktası oluşturabilir (Kenagy ve Christensen, 2002).

5.2.7. Büyüme

Girişimcilik düşüncesi bağlamında, büyüme olgusu, finansal ve finansal olmayan başarı biçiminde ele almasına karşın, stratejik yönetim düşüncesi, büyüme olgusunu, nitel ve nicel olarak değerlendirerek, müşteri, ürün, hizmet, pazar ve pazar payı, deneyim ve güven, bilinirlik, ün, örgütsel gelişim, rekabet avantajı, gelir ve kâr gibi unsurlar açısından gelişimi olarak görür (Hawley, 1901; McClelland, 1962; Smith, 1776; Rumelt, Schendel ve Teece, 1994; Schumpeter, 1934; Hitt ve diğerleri, 2001a; Hussey, 1998; Ford, 1997; Ülgen ve Mirze, 2010: 199).

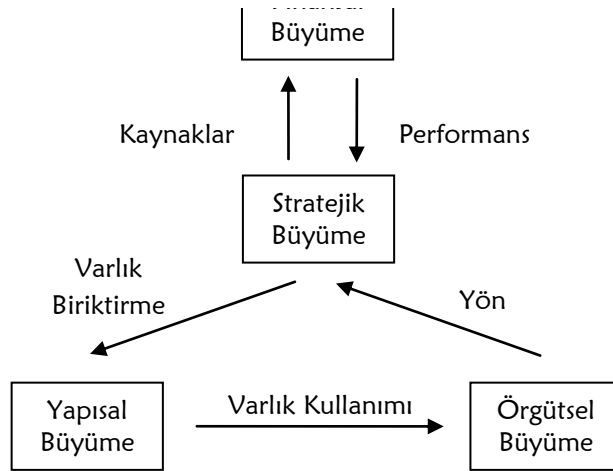
Yazında, büyümeye yönelik yaklaşımlar çeşitlidir. Örneğin, bir işletme, “elinde bulundurduğu örgütsel kaynaklar” aracılığıyla organik ya da “diğerlerinin kontrolünde

bulunan örgütsel kaynaklardan” yararlanarak inorganik biçimde büyüyebilir (Fisk, 2008: 58–59; Thompson, 1993: 495). Bir diğer bakış açısı, büyümeyi, –örgüt kültürünü, verimliliği, kaliteyi ve kurumsal imajı korumak açısından yarar sağlayacak,– yapılan işe yoğunlaşma, pazara nüfuz etme, ürün/pazar/yenilik geliştirme biçiminde uygulanacak iç büyüme ve dikey ve yatay bütünleşme, tek merkezli ve kümelenmiş çeşitlendirme biçiminde uygulanacak dış büyüme biçiminde sınıflandırır (Fisk, 2008: 58–59; Wright, Kroll ve Parnell, 1998: 92–93; Thompson, 1993: 495; Hitt, Ireland ve Hoskisson, 2009: 265–266).

Wickham (2004) büyümeyi, ticari bir varlık olarak bir işletmenin büyümesi anlamında, ‘finansal büyüme’, pazardaki bir fırsattan yararlanarak sürdürebilir bir rekabet avantajı geliştirme anlamında, ‘stratejik büyüme’, yönetsel rol ve sorumlulukların, raporlama ilişkilerinin, iletişim kanallarının ve kontrol sistemlerinin belirlenerek içyapının geliştirilmesi anlamında, ‘yapısal büyüme’ ve küçük ölçekli bir işletmeden büyük ölçekli bir işletmeye evrim sürecinde gerçekleştirilen iş süreçleri, kültür ve tutumlara yönelik değişimler anlamında, “örgütsel büyüme” olmak üzere birbirleriyle etkileşim içerisinde olan dört sınıfa ayırır (bkz. Şekil 12).

Fisk (2008: 58–67) ise, benzer bir ayrımı, yapılan işi daha iyi yapmakla ilgili olarak gördüğü, “operasyonel büyüme”, yapılan işi farklı yapmakla eşdeğer gördüğü, “yenilikçi büyüme” ve farklı işler yapmakla ilintili biçimde anlamlardığı “stratejik büyüme” olarak sınıflandırır. Bu anlamda, operasyonel büyüme, daha güçlü bir farklılaşma ve daha derin müşteri ilişkileri ile büyüme olarak düşük etki ve riske sahip hızlı, yenilikçi büyüme, bağlamı yeniden tasarımıyla ve yeni konseptler geliştirerek büyüme olarak, orta etki ve riske sahip daha yavaş ve stratejik büyüme, stratejik ve devrimci düşüncelerle pazarları değiştirerek büyüme olarak, yüksek etki ve riske sahip yavaş bir büyümedir (Tablo 18).

Şekil 12. Girişimci İşletmeye Yönelik Büyüme Dinamikleri



Kaynak: Wickham, P. A. (2004). *Strategic entrepreneurship*. 3rd Edition. England: Pearson Education Limited.

Stratejik girişimcilik düşüncesi açısından, büyüme ile ilgili olarak, bir işletmenin sıklıkla, yeni ürün ve hizmet, yeni pazar ve yeni faaliyet ve üretim süreci geliştirmek gibi yenilikçilikle özdeşleştirilebilecek seçenekleri bulunduğu, sözü edilen seçenekleri uygulamaya geçirmek amacıyla yeni kaynak birleşimleri oluşturduklarında da, tanım gereği girişimci oldukları ileri sürülebilir (Tucker, 2008; Ülgen ve Mirze, 2010: 199; Schumpeter, 1931).

Tablo 18. Kârlı ve Sürdürülebilir Büyümeye Yönelik Platformlar

Stratejik Büyüme		
Yenilikçi Büyüme		
Operasyonel Büyüme		
• Yeni müşteriler • Yeni kanallar • Yeni vaatler • Yeni ürünler • Yeni iletişim • Yeni fiyatlama	• Yeni kavramlar • Yeni uygulamalar • Yeni pazarlar • Yeni ortaklar • Yeni süreçler • Yeni yapılar	• Yeni girişimler • Yeni kategoriler • Yeni işler • Yeni birleşmeler • Yeni kapasiteler • Yeni iş modelleri

Kaynak: Fisk, P. (2008). *Business genius: A more inspired approach to business growth*. Chicester, UK: Capstone Publishing Ltd.

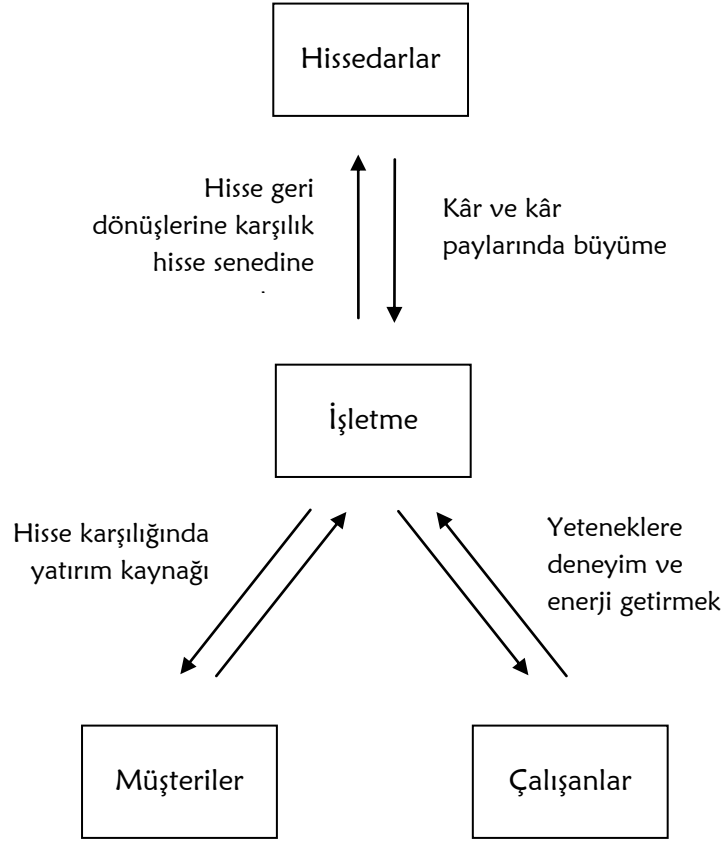
5.2.8. Değer

Değer, en basit tanımıyla, (Şekil 12’de de görülebileceği gibi) örgütsel paydaşların bir şey vererek karşılığında bir şey aldığı bir alışveriştir (Fisk, 2008: 50). Bu anlamda, bir müşterinin, satın aldığı/almayı düşündüğü bir ürünün göreceli performansı ile göreceli fiyatı arasındaki fark olarak tanımlanabilecek müşteri değeri (Wright, Kroll ve Parnell, 1998: 159–163; Best, 2004: 93), müşteri istek ve gereksinimlerini karşılamak üzere örgütsel kaynakların bir araya getirilerek (Wickham, 2004: 12), –müşterinin satın

aldığı fiyatın düşürülmesi veya müşteri gözünde ürün performansının yükseltilmesi biçiminde– bir rekabet avantajının geliştirilmesi ile ortaya çıkar (Porter, 1985: 33; Hussey, 1998: 218).

Sosyal değişim kuramı veya psikolojik sözleşme bağlamında ele alındığında, çalışan değeri de, bir çalışanın bir örgütün kullanımına sunduğu emek, düşünce ve yetenekler ile karşılığında elde ettiği ücret ve diğer avantajlar arasındaki fark olarak tanımlanabilir (Blau, 1964; Argyris, 1960; Rousseau, 1989; Fisk, 2008: 50–51; Payne, Holt ve Frow, 2000). Bir işletmenin, yönetsel kararlarının değer sürücülerinin ölçümü ve katkısına odaklanarak verildiği ve temel amaçlarının, analitik tekniklerinin ve yönetsel süreçlerinin işletmenin değerini yükseltmeye yönelik olarak tasarlandığı yönetim yaklaşımı olarak tanımlanabilecek değer temelli yönetim düşüncesinin kökeninde yer alan hissedar değeri kavramı da, en basit tanımıyla, bir hissedarın yatırım yaptığı işletmeden elde ettiği tüm yararlar olarak görülebilir (Dixon ve Hedley, 1997; Copeland, Koller ve Murrin, 1996; Ittner ve Larcker, 2001; Rappaport, 1986; McTaggart, Kontes ve Mankins, 1994).

Şekil 13. Paydaşlar Arası Değer Alışverişi



Kaynak: Fisk, P. (2008). *Business genius: A more inspired approach to business growth*. UK: Capstone Publishing Ltd.

Görüldüğü gibi, değer kavramı, farklı bakış açılarıyla, farklı anlamlara gelmesine karşın, sözü edilen tüm değer türleri birbirleriyle etkileşim içerisindedir. Bu noktada, paydaşlar arası değer alışverişinin adil bir biçimde gerçekleştirilmesi gerektiği, aksi takdirde, alışveriş sisteminin bozulacağı ve yaratılan değer yok olmaksızın göçeceği vurgulanmalıdır (Fisk, 2008: 50–51; Slywotzky, 1996). Öte yandan, günümüz iş dünyasında değer kavramı söz konusu edildiğinde ise akla ilk olarak hissedar değeri geldiğinden, çalışmamızda, stratejik girişimcilik bakış açısıyla, hissedar değeri esas alınacaktır.

5.2.9. Örgütsel Öğrenme

Çalışmamızın, 'Örgütsel Öğrenme' ve 'Öğrenme' alt başlıklarında da belirtildiği gibi, örgütsel öğrenme, çevresel değişiklerin neden olduğu anomalileri, ortak bilgi ve kavrayışın geliştirildiği bir ortam aracılığıyla, var olan ve edinilen enformasyonu işleyerek, gidermeye yönelik dinamik ve ortaklaşa bir değişim ve uyum sürecidir (Levitt ve March 1996; Kim, 1993; Huber 1991; Arygris ve Schön 1978, Prange 1999).

Bu anlamda, bir örgüt, direkt olarak karar verme süreçlerinde deneme–yanılma ve dolaylı olarak rakip deneyimlerini kopyalama gibi tekniklerle öğrenerek, kültürel süreçlere bağımlı biçimde, hikâye, sembol ve davranışsal norm ve beklentiler aracılığıyla paylaşır (Jo Hatch, 1997: 370).

Öte yandan, örgütsel öğrenme, bireysel düzeyde bir değişikliğin, örgütü yönlendiren norm ve değerlere yansiyarak örgütün diğer bireylerinin davranışlarını değiştirmesi durumunda olasıdır (Arygris ve Schön, 1996). Sözü edilen bireysel öğrenme ise, bir çalışanın geçmiş dönemde işi ile ilintili bir uyarıcıya verdiği tepkinin, gelecek dönemde aynı ve/veya benzer bir uyarıcıya niceliksel olarak, iyileştirilerek verilmesi olarak tanımlanabilir (Lado ve Wilson, 1994). Bu bakış açısıyla, ekonomik anlamda örgüte yarar sağlayacak etkin bir öğrenme, geliştirilen tepkilerin, bir anlam yaratacak biçimde, çalışanların performans değişkenliklerini düşürerek verimlerinin artırılması ile sonuçlanır (Cook, Hunsaker ve Coffey, 1997: 208; Starkey, 1996).

Örgütsel öğrenme, örgüt ve işgörenlerin yetenekleri üzerinde var olan sınırları ortadan kaldırdığından, bir fırsatın değerlendirilmesine olanak sağlar (Drucker, 1998: 16). Sözü edilen fırsattan yararlanmak amacıyla geliştirilecek olan yenilik ise, ancak farklı türden bilgilerin paylaşımı ile geliştirilebilir. Bu anlamda, bir örgütün sürdürülebilir rekabet üstünlüğü, örgütsel öğrenme aracılığıyla edindiği bilgiyi uygulayabilme düzeyine bağlıdır (Huber, 1991: 88). Bu bakış açısıyla, stratejik girişimcilik bağlamında, yeni fırsat ve rekabet avantajı kaynaklarının belirlenebilmesi için örgüt içerisinde var olan bilginin, güç yapılarının, rutin eylem ve kuralların gözden geçirilmesine ve yeni yetenekler öğrenmek amacıyla, yeni bilgilerin edinilmesi, yaratılması ve sentezinin yapılmasına yönelik stratejik bir niyetin oluşturulması, örgüt yapısının öğrenmeyi destekleyecek biçimde tasarlanması, sürekli deneylemeye adanmışlık düzeyini arttıracak, geçmiş başarı ve başarısızlıklardan öğrenme becerisini geliştirecek bir örgüt kültürünün geliştirilmesi gerekir (Hamel, 1997; Ketchen, Ireland ve Snow, 2007; Hitt ve Ireland, 2000; Slocum, McGill ve Lei, 1994; Robbins, 2004: 573–575).

6. ARAŞTIRMA

Geliştirilen modelin geçerliliğine ilişkin araştırma, İMKB'ye kote olarak sermaye piyasalarında işlem gören Ulusal – 100 Endeksi'ne dâhil işletmeler üzerinde yapılmıştır. Sözü edilen işletmelerin seçilmesinde rol oynayan en önemli etken, hissedar değeri ölçümünde kullanılan finansal ölçütlere ulaşılabilirlik olmuştur. Araştırmanın, halka açık işletmeler üzerinde yapılması, değer ölçütlerinin gerçek verilere dayalı olarak değerlendirilmesini olanaklı kılmıştır. Bu bağlamda, geliştirilen modelde yer alan boyut ve değişkenlere ait ilişkilerin gerçek finansal verilere dayalı olarak incelenmesi sağlanmıştır.

6.1. Araştırmanın Amacı

Girişimcilik ve stratejik yönetim düşüncelerinin ayrı olarak gelişen akademik yapısına karşın, yeni binyılın başlangıcı ile birlikte, sözü edilen alanların bütünleştirilmesine ilişkin görüşlerin sayısı hızla artmaktadır. Çalışmamızın konusunu oluşturulan stratejik girişimcilik üzerine geliştirilen çok sayıda modelin varlığına (Eisenhardt, Brown ve Neck, 2002; Ireland ve diğerleri, 2001; Hitt ve diğerleri, 2001a; Ireland, Hitt ve Sirmon, 2003; Ireland ve Webb, 2007; Ketchen, Ireland ve Snow, 2007; Lassen, 2007; 2010; Luke, 2008; 2009; 2010; Kyrgidou ve Hughes, 2010) karşın, yazında stratejik girişimcilik modellere yönelik görgül araştırmaların sayısı oldukça azdır. Sözü edilen nedenle, çalışmamızın temel amacını, gerçekleştirilen geniş yazın taraması eşliğinde geliştirilen alternatif bir stratejik girişimcilik modelinin, görgül bir araştırma ile desteklenmesi oluşturur. Öte yandan, geliştirilen modellerin büyük bir çoğunluğunda, eş anlı olarak gerçekleştirilecek fırsat arama ve rekabet avantajı geliştirme davranışlarının, bir başka deyişle stratejik girişimciliğin değer yaratma üzerine olumlu yönde katkıda bulunduğunu ileri sürülür. Bu noktada, girişimcilik kuramının, ülkeler arası uygulanabilirliği ve uluslararası geçerliliğine ilişkin kaygılar önem kazanır (Covin ve Slevin, 1989; Swierczek ve Thai, 2003). Bununla birlikte, stratejik girişimcilik modellerinin büyük bir çoğunluğunun, Amerika Birleşik Devletleri'nde geliştirildiği düşünüldüğünde, henüz test evresinde olan modellerin, iş ve görev yapış biçimlerinin ve kültürlerin oldukça farklı olduğu çevrelere transfer edilebilme olanağı da bir soru işareti oluşturur. Bu bağlamda, stratejik girişimcilik modelleri göz önünde bulundurularak geliştirilen alternatif stratejik girişimcilik modelinin görgül bir araştırma ile desteklenerek stratejik girişimcilik yazınının Türkiye uygulamasına katkıda bulunmak amaçlanmaktadır.

6.2. Örneklem ve Veri Toplama

Alternatif stratejik girişimcilik modeline ilişkin araştırma, İMKB'ye kote olmuş, hisse senetleri, sermaye piyasalarında işlem gören halka açık işletmeler üzerinde yapılmıştır. 2009 yılsonu verilerine göre, İMKB Ulusal – 100 Endeksi bağlamında, –Arçelik A. Ş. ve Beko A. Ş. işletmelerinin birleşme sürecinin devam etmesi nedeniyle,– 99 işletme

bulunmaktadır. Sözü edilen işletme sayısının azlığı nedeniyle, herhangi bir örnekleme yöntemi kullanılmaksızın, İMKB aracılığıyla elde edilen bilgiler doğrultusunda, tüm işletmeler ile bağlantı kurulmuş ve çalışma içerisinde yer almayı kabul eden işletmelere anket formları ulaştırılmıştır. Araştırmanın, İMKB Ulusal – 100 Endeksi bağlamında işlem gören işletmeler üzerinde gerçekleştirilmesi nedeniyle, elde edilecek sonuçlar, yalnızca sözü edilen işletmeler hakkında yorum yapmaya olanak tanıyacaktır.

Araştırma sürecinde, birincil veri toplama aracı olarak anket formu kullanılmıştır. Geliştirilen anket formu, araştırma içerisinde yer almayı kabul eden işletmelere, posta yoluyla dönüş zarfı ile birlikte ve/veya e-posta ve faks aracılığıyla ulaştırılmış ve – ölçek ve tür ayrımı yapılmaksızın bir işletmenin başarısının, üst yönetiminin etkin liderlik becerilerinin bir yansıması olarak görülebileceği görüşüne (Daily ve diğerleri, 2002; Ireland ve Hitt, 1999) uygun biçimde,– genel müdür/yardımcıları düzeyinde görev yapan yöneticilerden anket formunu cevaplamaları istenmiştir. İletilen 99 anketin 63 tanesinden geri dönüş alınmış ve cevaplama oranı %63,6 (=63/99) olarak gerçekleşmiştir.

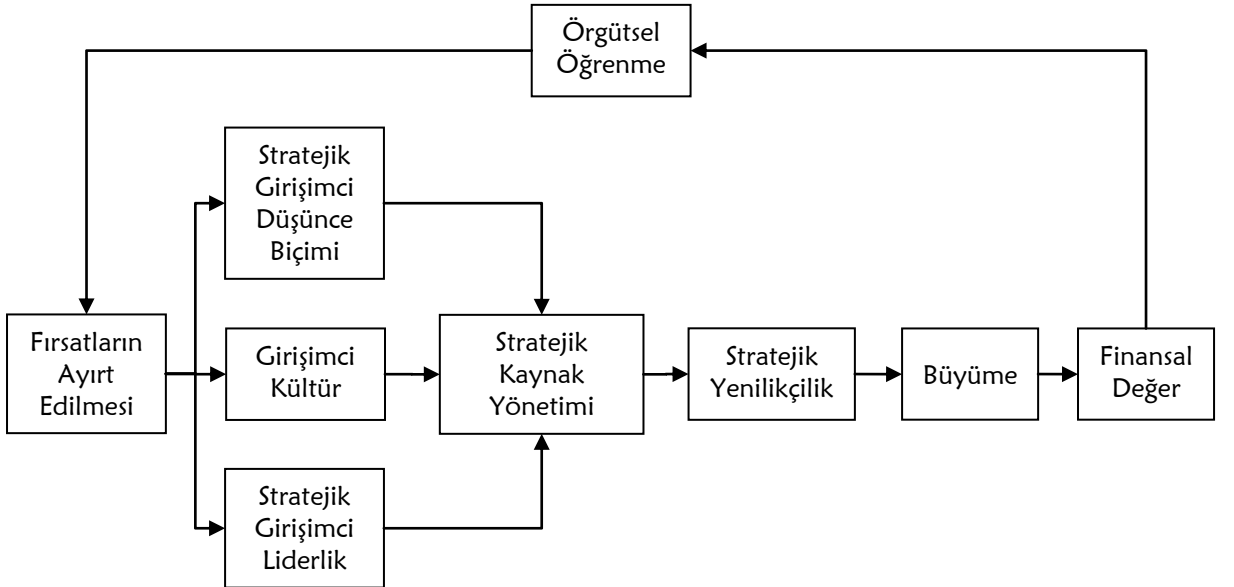
Veri toplama aracı olarak geliştirilen anket formu, iki ana bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, işletmeye (kuruluş tarihi, temel faaliyet konusu, çalışan sayısı) ve anket formunu dolduran bireye (pozisyon, cinsiyet, yaş, deneyim ve eğitim düzeyi) ilişkin çeşitli tanımlayıcı bilgiler sorulmaktadır. Anket formunun ikinci bölümünde ise, geliştirilen model doğrultusunda, işletmenin, stratejik girişimcilik boyutlarına ilişkin yönelimini belirlemeye yönelik, fırsatların ayırt edilmesi boyutu için 11 ifade, stratejik girişimci düşünce seti için 12 ifade, girişimci kültür için 19 ifade, stratejik girişimci liderlik için 18 ifade, stratejik kaynak yönetimi için 19 ifade, stratejik yenilikçilik boyutu için 13 ifade, büyüme boyutu için 13 ifade ve örgütsel öğrenme boyutu için 17 ifade olmak üzere toplam 122 ifade vardır. Bu bağlamda, işletme yöneticilerinden, Likert türü, beşli bir tutum ölçeği üzerinde görev yaptıkları işletmelerin durumunu en iyi açıkladıkları yöndeki değeri işaretlemeleri istenerek, işletmelerin stratejik girişimcilik yönelimine ilişkin bir yargıya varılmaya çalışılmıştır. Stratejik girişimcilik yöneliminin belirlenmeye çalışıldığı, ikinci bölümde yer alan ifadeler benzer konularda gerçekleştirilen araştırmalardan faydalanılarak geliştirilmiştir.

Geliştirilen modelde yer alan finansal değerlere ilişkin değişkenler, stratejik yönetim bakış açısıyla ele alınmış, hissedar değerine ilişkin yazında sıklıkla kullanılan ölçütler doğrultusunda, ilgili işletmelerin kamuoyuna açıkladıkları ve İMKB'nin resmi web sitesi üzerinde yer alan bilanço, gelir tabloları ve 03.01.2011 tarihli kapanış fiyatlarından yararlanılarak hesaplanmıştır.

6.3. Araştırma Modeli

Belirlenen amaç bağlamında, anakütle içerisinde yer alan işletmelerin stratejik girişimcilik boyutlarına ilişkin tanımlayıcı bir araştırma modeli geliştirilmiş (bkz. Şekil 14), ileri sürülen model doğrultusunda, stratejik girişimcilik boyutları arasında bir ilişkinin varlığına yönelik bulgular elde edilmeye çalışılmıştır.

Şekil 14. Araştırma Modeli



6.4. Boyut ve Değişkenlere İlişkin Tanımlar

- Fırsatların Ayırt Edilmesi:** Çevresel değişimin neden olduğu bilgi asimetrisi aracılığıyla, yeni ürün, hizmet ve süreçlerin geliştirilmesine yönelik sistematik araştırmadır.
- Stratejik Girişimci Düşünce Biçimi:** Bir fırsatı tanımlamak ve sözü edilen fırsattan yararlanarak bir rekabet avantajı geliştirmek amacıyla sürekli ve bilinçli gayrettir.

- c) **Girişimci Kültür:** Bir fırsatın sürekli aranmasına yönelik, bireysel düzeyde bağımsızlığı, risk almayı, yaratıcılığı, deneylemeyi, hatalardan öğrenmeyi, yenilikçi davranışları özendirerek başarısızlıkları hoşgören bir kültürdür.
- d) **Stratejik Girişimci Liderlik:** Bir işletmenin geleceğini yaratmaya yönelik fırsat arama ve stratejik rekabet avantajı geliştirmek amacıyla başkalarını etkileme sürecidir.
- e) **Stratejik Girişimcilik İklimi:** Stratejik girişimci düşüncesinin uygulandığı, girişimci bir kültürün oluşturulduğu ve stratejik girişimci liderlik süreçlerinin geliştirildiği bir örgüt iklimidir.
- f) **Stratejik Kaynak Yönetimi:** Bir işletmenin güçlü ve zayıf yönlerini belirleyerek stratejilerini seçmek ve uygulamaya geçirmek amacıyla yararlandığı soyut ve somut kaynakların stratejik yönetimidir.
- g) **Stratejik Yenilikçilik:** Bir işletmenin, yeni bir ürün, pazar, iş modeli ve süreç geliştirerek oyunu oynamanın yeni araçlarını bulduğu ve sonrasında sürdürülebilir (aşamalı) yeniliklerle desteklediği süreçtir.
- h) **Büyüme:** Bir işletmenin, nicel olarak büyümesidir.
- i) **Değer:** Hisse senedi sahiplerinin yatırımlarına karşılık elde ettikleri/edecekleri getiriye ilişkin finansal ölçütlerdir. Aşağıda sözü edilen tüm hesaplamalara ilişkin veriler, 03.01.2011 tarihi esas alınarak gerçekleştirilmiş ve elde edilen veriler Ek – I'de sunulmuştur.
- a. **Ortalama Piyasa Değeri (PD):** Piyasa değeri, bir finansal varlığın piyasada var olan arz ve talebe göre oluşan fiyatıdır. Çalışmamız açısından, ortalama piyasa fiyatı, ilgili işletmenin 03.01.2010 – 03.01.2011 tarihleri arasındaki kapanış fiyatlarının ortalaması ile hisse senedi sayısının çarpılması ile bulunmuştur.
- b. **Fiyat/Kazanç Oranı (F/K):** Bir işletmenin piyasa değerinin, yıllık net kârının kaç katı olduğunu, gösteren orandır. Bir başka deyişle, hisse senedi fiyatlarının, hisse başına düşen net kâra oranıdır. Hisse senedi fiyatının, hisse başına kâra bölünmesi ile veya piyasa değerinin net kâra bölünmesi ile hesaplanır.
- c. **Piyasa Değeri/Defter Değeri Oranı (PP/DD):** Bir işletmenin piyasa değerinin, özvarlıklarının kaç katı olduğunu gösterir. Bir başka deyişle, hisse senedinin piyasa değerinin özsermayeye bölünmesi ile bulunan orandır.

- d. **Firma Değeri/Net Satışlar Oranı (FD/NS):** Bir işletmenin değerinin, söz konusu işletmenin iş hacminin kaç katı olduğunu gösterir. Fiyat / Kazanç oranından farklı olarak bir işletmenin net borç miktarını da dikkate alır ve $\text{Firma Değeri} / \text{Net Satışlar Oranı} = (\text{Piyasa Değeri} + ((\text{Nakit} + \text{Menkul Kıymetler}) - \text{Toplam Finansal Borç})) / \text{Net Satışlar}$ biçiminde hesaplanır.
- e. **Firma Değeri/Faiz, Amortisman ve Vergi Öncesi Kâr (FD/FAVÖK):** Bir işletmenin net borçluluk miktarını da dikkate alarak bir işletmenin yarattığı toplam değer, faiz, amortisman ve vergi öncesi kâra bölünmesi ile bulunur ve $\text{Firma Değeri} / \text{FAVÖK} = (\text{Piyasa Değeri} + (\text{Nakit} + \text{Menkul Kıymetler}) - \text{Toplam Finansal Borç})) / \text{Faiz, Amortisman ve Vergi Öncesi Kâr}$ olarak hesaplanır.
- f. **Net Kâr:** Bir işletmenin, 9/2010 tarihli gelir tablosunda yer alan net kâr miktarıdır.
- j) **Örgütsel Öğrenme:** Çevresel değişikliklerin neden olduğu anomalileri, ortak bilgi ve kavrayışın geliştirildiği bir ortam aracılığıyla, var olan ve edinilen enformasyonu işleyerek, gidermeye yönelik dinamik ve ortaklaşa bir değişim ve uyum sürecidir.

6.5. Araştırma Hipotezleri

Araştırma çerçevesinde geliştirilen model bağlamında, anakütlerde yer alan işletmelerin stratejik girişimcilik boyutları ile hissedar değeri arasındaki ilişkinin araştırılması ile ilintili olarak çeşitli hipotezler kurulmuştur. Sözü edilen hipotezler, modelin geliştirilmesine yönelik olarak kuramsal kısımda da incelendiği gibi, fırsatların ayırt edilmesi, stratejik girişimci düşünce biçimi, girişimci kültür, stratejik girişimci liderlik, stratejik kaynak yönetimi, stratejik yenilikçilik, büyüme ve hissedar değeri arasında bir ilişki olduğu düşüncesine dayanır. Bu doğrultuda geliştirilen hipotezler aşağıda sunulmuştur:

- a) H_1 : Fırsatların ayırt edilmesi boyutu ile stratejik girişimci düşünce biçimi, girişimci kültür, stratejik girişimci liderlik boyutları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki vardır.
- b) H_1 : Stratejik girişimci düşünce biçimi boyutu ile stratejik kaynak yönetimi boyutu arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki vardır.

- c) H₁: Girişimci kültür boyutu ile stratejik kaynak yönetimi boyutu arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki vardır.
- d) H₁: Stratejik girişimci liderlik boyutu ile stratejik kaynak yönetimi boyutu arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki vardır.
- e) H₁: Stratejik kaynak yönetimi boyutu ile stratejik yenilikçilik boyutu arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki vardır.
- f) H₁: Stratejik yenilikçilik boyutu ile büyüme boyutu arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki vardır.
- g) H₁: Büyüme boyutu ile hissedar değerini ifade eden değişkenler arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki vardır.
- h) H₁: Hissedar değerini ifade eden değişkenler ile örgütsel öğrenme boyutu arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki vardır.
- i) H₁: Örgütsel öğrenme boyutu ile fırsatların ayırt edilmesi boyutu arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki vardır.

6.6. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Geçerlilik Analizleri

Stratejik girişimcilik modelinin boyutlarına yönelik ifadeler ve hissedar değerine ilişkin değişkenler, girişimcilik ve stratejik yönetim yazınında daha önce kullanılarak, geçerliliği ve güvenilirliği test edilmiş ölçek ve değişkenlerin uyarlanması biçiminde geliştirilmiştir (Rae, 2007; Baron, 2006; McGrath ve MacMillan, 2002, Brown, Davidsson ve Wiklund, 2001, Lumpkin ve Dess, 1996; Stevenson ve Jarillo, 1990, Gupta, MacMillan ve Surie, 2004; Covin ve Slevin, 2002; Sirmon ve Hitt, 2003; Chrisman, Chua ve Zahra, 2003; Sirmon, Hitt ve Ireland, 2007; Fiş ve Çetindamar, 2007; 2009; Miller ve Friesen, 1983; Covin ve Slevin, 1989; Davidsson ve Wiklund, 2006; Weinzimmer, Nystrom ve Freeman, 1998; Lumpkin ve Dess, 1996; Moreno ve Casillas, 2008; Carton ve Hofer, 2006; Watkins ve Marsick, 1993; 2003; Wang, Yang ve McLean, 2007; Chiva ve Alegre, 2008). Bununla birlikte, sözü edilen çalışmalarda kullanılan ölçeklerin, –ölçüm amacına uygunluk ve cevaplayıcıların eğitim, kültür ve bilgi düzeylerini zorlamaması anlamında (Şencan, 2005: 743)– yüzey geçerliliğine yönelik kaygılar nedeniyle, 3 akademisyen ve 2 uygulamacı ile görüşülerek, uzman görüşleri doğrultusunda gerekli görülen değişiklikler yapılmıştır.

Yapı geçerliliğini test etmeye yönelik faktör analizi öncesi, ölçeklerde yer alan ifadelerin madde-toplam korelasyonlarına bakılmıştır. Madde-toplam korelasyonlarının negatif olmaması, 0,40'den büyük olması ve sözü edilen kurallara uymayan maddelerin ölçekten çıkarılması önerilmektedir. Madde-toplam korelasyon analizi sonrasında, fırsatların ayırt edilmesi boyutuna yönelik üç ifade, stratejik girişimcilik düşünce biçimi boyutuna yönelik üç ifade, girişimci kültür boyutuna yönelik altı ifade, stratejik girişimci liderlik boyutuna yönelik altı ifade, stratejik kaynak yönetimi boyutuna yönelik beş ifade, stratejik yenilikçilik boyutuna yönelik üç ifade, büyüme boyutuna yönelik yedi ifade ve örgütsel öğrenme boyutuna yönelik yedi ifade olmak üzere toplam 40 ifade- faktör yüklerinin negatif olması ve/veya 0,40'tan küçük olması nedeniyle- ölçekten çıkarılmıştır. Sözü edilen maddelerin silinmesi ile Cronbach Alpha katsayısında da olumlu yönde bir değişimin olduğu görülmüştür.

Madde-toplam korelasyon analizi sonrası, elde kalan ifadelerin faktör çözümlemesine uygunluklarının belirlenmesine yönelik olarak KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) Testi² ve Barlett Testi³ gerçekleştirilmiştir. Sonuç olarak, gerçekleştirilen KMO Testi bağlamında, fırsatları ayırt edilmesi boyutuna ilişkin oran, 0,834; stratejik girişimci düşünce biçimi boyutuna ilişkin oran, 0,764; girişimci kültür boyutuna ilişkin oran, 0,886; stratejik girişimci liderlik boyutuna ilişkin oran, 0,881; stratejik girişimcilik iklimi boyutuna ilişkin oran, 0,917; stratejik kaynak yönetimi boyutuna ilişkin oran 0,742; stratejik yenilikçilik boyutuna ilişkin oran, 0, 738; büyüme boyutuna ilişkin oran, 0,803; örgütsel öğrenme boyutuna ilişkin oran, 0,849 olarak bulunmuştur. Sözü edilen tüm boyutların, Barlett Testi sonuçları, istatistiksel olarak anlamlı olduklarını göstermektedir.

Tablo 19. Ölçeklerin KMO (Kaiser-Meier-Olkin) ve Barlett Testi Sonuçları

Ölçek	KMO Oranı	Chi-Square Değeri	Barlett Testi
Fırsatların Ayırt Edilmesi	0,834	255,839	Anlamlı (p<0,01)
Stratejik Girişimci Düşünce Biçimi	0,764	131,366	Anlamlı (p<0,01)
Girişimci Kültür	0,886	436,025	Anlamlı (p<0,01)
Stratejik Girişimci Liderlik	0,881	457,506	Anlamlı (p<0,01)

² KMO Testi sonucu elde edilen oranın 0,50'den büyük olması istenir.

³ Barlett Testi sonucunun istatistiksel olarak anlamlı olması beklenir.

Stratejik Girişimcilik İklimi	0,765	152,792	Anlamlı ($p<0,01$)
Stratejik Kaynak Yönetimi	0,742	202,801	Anlamlı ($p<0,01$)
Stratejik Yenilikçilik	0,738	356,069	Anlamlı ($p<0,01$)
Büyüme	0,803	118,399	Anlamlı ($p<0,01$)
Örgütsel Öğrenme	0,849	317,573	Anlamlı ($p<0,01$)

Sözü edilen Kaiser-Meyer-Olkin Testi ve Barlett Testi sonuçları doğrultusunda faktör analizi yapılmasına izin vermektedir. Bununla birlikte, yamaç-birikinti grafiği, modelin 8 boyut çerçevesinde toplanabileceğini göstermesine karşın, gerçekleştirilen faktör analizi boyut sayısını 12 olarak ayırt etmektedir. Yamaç-birikinti grafiğinden elde edilen sonuçlar, geliştirilen modelin temel aldığı modelin de benzer bir yapıya sahip olması, ifade sayısının çokluğuna karşın elde edilen verilerin sınırlı olması ve uzman görüşlerinin uygunluğu nedeniyle, yapının, sekiz boyutlu olarak alınması uygun görülmüştür. Ek olarak, her bir boyuta ilişkin Cronbach Alpha değeri, boyutlar arasındaki korelasyon değerlerinden büyük olduğundan ayırıştırma geçerliliğinin sağlanmış olduğu görülür (Gaski, 1984).

6.7. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Güvenilirlik Analizleri

Sonuç olarak, sekiz boyuta ilişkin 82 ifadeden oluşan ölçek üzerinde gerçekleştirilen güvenilirlik analizleri bağlamında, Cronbach Alpha değerleri⁴, fırsatların ayırt edilmesi boyutu için 0,857, stratejik girişimci düşünce biçimi boyutu için 0,816; girişimci kültür boyutu için 0,930; stratejik girişimci liderlik boyutu için 0,928; (stratejik girişimci düşünce biçimi, girişimci kültür ve stratejik girişimci liderlik boyutlarının faktör analizi sonuçları dikkate alınarak tek bir boyut olarak adlandırıldığı) stratejik girişimcilik iklimi boyutu için 0,928; stratejik kaynak yönetimi için 0,832; stratejik yenilikçilik boyutu için 0,855, büyüme boyutu için 0,802 ve örgütsel öğrenme boyutu için 0,893 olarak bulunmuştur (bkz. Tablo 20).

Tablo 20. Ölçeklerin Güvenilirlik Analizi Bulguları ve Açıkladıkları Varyans Yüzdeleri

Ölçek	Cronbach Alpha Değeri	Toplam Açıklanan Varyans
-------	-----------------------	--------------------------

⁴ Güvenilirlik analizleri sonucu elde edilen Cronbach Alpha değerleri, George ve Mallery'nin (2003) önerdiği biçimde, (<0.50 'Kabul Edilemez' olarak) değerlendirilerek boyutların tümü araştırma kapsamına dâhil edilmiştir.

Fırsatların Ayırt Edilmesi	0,857	%53,72
Stratejik Girişimci Düşünce Biçimi	0,816	%47,89
Girişimci Kültür	0,930	%61,51
Stratejik Girişimci Liderlik	0,928	%57,18
Stratejik Girişimcilik İklimi	0,928	%88,39
Stratejik Kaynak Yönetimi	0,832	%51,80
Stratejik Yenilikçilik	0,855	%63,56
Büyüme	0,802	%51,51
Örgütsel Öğrenme	0,893	%52,36

Değer kavramına yönelik olarak geliştirilen ölçütler, yazında hissedar değeri bağlamında en çok kullanılan piyasa değeri (PD), fiyat/kazanç oranı (F/K), piyasa değeri/defter değeri oranı (PP/DD), firma değeri/net satışlar oranı (FD/NS), firma değeri/faiz, amortisman ve vergi öncesi kâr (FD/FAVÖK), net kâr ölçütleridir. Sözü edilen değişkenlerin, bireysel düzeyde bir anlamlı olması nedeniyle, değer boyutuna ilişkin faktör ve güvenilirlik analizleri gerçekleştirilmemiştir.

6.8. Analiz ve Bulgular

Stratejik girişimcilik modeli çerçevesinde boyutların görgül olarak incelenmesine yönelik çalışma bağlamında, İMKB Ulusal – 100 Endeksi’nde işlem gören 99⁵ işletmeye standart bir anket formu gönderilerek farklı sektörlerde faaliyet gösteren 63 işletmeden veri toplanmıştır. Geri dönüş alınan anket formlarının tümü, –herhangi bir veri eksiklikliği olmaması nedeniyle,– olumlu ve olumsuz ifadelerle yönelik gerekli düzenlemeler yapıldıktan sonra araştırma kapsamına dâhil edilerek analiz edilmiştir. Başlangıç evresinde, öncelikli olarak değerlendirmeye alınan işletmelere ilişkin frekans ve yüzde dağılımlarını içeren tanımlayıcı bilgiler sunulmalıdır (bkz. Tablo 21). Değerlendirme süreci içerisine dâhil edilen işletmelerin, ağırlıklı olarak, 1960 sonrası kurulan, 1.000 ve üzeri çalışana sahip büyük ölçekli imalat işletmeleri ve mali kuruluşlar olduğu belirlenmiştir.

⁵ Model çerçevesinde geliştirilen anket formunun dağıtılmaya başlandığı tarihte, Koç Holding A. Ş. bünyesinde faaliyet gösteren Arçelik A. Ş. ve Beko Ticaret A. Ş. (Grundig Elektronik A. Ş.) işletmelerinin birleşme sürecinin devam etmesi ve İMKB Başkanlığının sözü edilen işletmelerden Beko Ticaret A. Ş.’yi endeksten çıkarmasına karşın, yeni bir işletmeyi endekse dâhil etmemesi nedeniyle, İMKB Ulusal Endeksi’nde 99 işletme yer almaktadır.

Tablo 21. Anakütle Profiline Sayısal ve Yüzdesel Dağılımı (N=63)

Kuruluş Yılı	Frekans	Yüzde (%)
1940'tan önce	3	5
1940-1959	14	22
1960-1979	20	32
1980-1999	24	38
2000 ve sonrası	2	3

Temel Faaliyet Konusu	Frekans	Yüzde (%)
Eğitim, Sağlık, Spor ve Diğer Sosyal Hizmetler	2	3
Elektrik, Gaz ve Su	2	3
İmalat Sanayi	28	44
Mali Kuruluşlar	23	37
Teknoloji	1	2
Toptan ve Perakende Ticaret, Otel ve Lokantalar	3	5
Ulaştırma, Haberleşme ve Depolama	4	6

Çalışan Sayısı	Frekans	Yüzde (%)
1-50	3	5
51-249	6	10
250-499	6	10
500-999	10	16
1000 ve üzeri	38	59

Araştırma sürecine katılan işletmeler çerçevesinde elde edilen geri dönüşleri sağlayan çalışanlara yönelik tanımlayıcı bilgilerin frekans ve yüzde dağılımları ise, Tablo 22’de görülmektedir. Elde edilen veriler doğrultusunda, cevaplayıcıların ağırlıklı olarak, 4 yıldan az deneyime sahip, 31-50 yaş arası, lisans eğitimi almış, erkek ve yönetim kademesinde yer alan bireyler oldukları söylenebilir.

Tablo 22. Cevaplayıcı Profiline Sayısal ve Yüzdesel Dağılımı (N=63)

Pozisyon	Frekans	Yüzde (%)
Yönetim	34	54
Proje Yöneticisi	2	3
Uzman/Profesyonel Çalışan	27	43

Cinsiyet	Frekans	Yüzde (%)
Erkek	42	67
Kadın	21	33

Yaş	Frekans	Yüzde (%)
30 ve altı	18	29
31–40	22	35
41–50	18	29
51 ve üzeri	5	8

Deneyim Süresi	Frekans	Yüzde (%)
4 Yıldan az	30	48
5–9 Yıl	12	19
10–14 Yıl	12	19
15–19 Yıl	2	3
20 Yıl ve üzeri	7	11

Eğitim	Frekans	Yüzde (%)
Lise ve öncesi	1	2
Fakülte/Yüksekokul	44	70
Yüksek Lisans	14	22
Doktora	4	6

Kontrol değişkenleri ile gerçekleştirilen Spearman korelasyon analizinde, işletmelere ait demografik verilerden yalnızca belirli bir kısmında bir ilişki saptanmıştır⁶. Bu bağlamda, kuruluş tarihi, F/K oranı ($r=0,308$; $p<0,05$) ve FD/NS oranı ($r=0,325$; $p<0,05$) ile pozitif yönlü ve orta kuvvetli bir ilişki içerisinde. Sözü edilen ilişki, işletme yaşının arttıkça, F/K ve FD/NS oranlarının az da olsa artabileceğini işaret etmektedir. Faaliyet konusu ile ortalama piyasa değeri ($r=0,271$; $p<0,05$) ve net kâr (9/2010) ($r=0,273$; $p<0,05$) arasında pozitif yönlü ve zayıf bir ilişki söz konusudur. Bu anlamda, faaliyet konusu değiştikçe, işletmelerin ortalama piyasa değeri ve net kârı da düşük düzeyde değişmektedir. Bir diğer kontrol değişkeni olarak çalışan sayısı ile stratejik kaynak yönetimi ($r=0,293$; $p<0,05$) ve stratejik yenilikçilik boyutları ($r=0,269$; $p<0,05$) arasında pozitif ve zayıf yönlü, büyüme ile ($r=0,343$) pozitif ve orta kuvvetli bir ilişki saptanmıştır. Çalışan sayısı, hissedar değerini belirten değişkenler açısından, FD/NS oranı ($r=-0,489$; $p<0,01$) ile negatif, net kâr (9/2010) ($r=0,406$; $p<0,01$) ile pozitif ve orta kuvvetli bir ilişki içerisindeyken, ortalama piyasa değeri ($r=0,513$; $p<0,01$) ile pozitif ve FD/FAVÖK oranı ($r=-0,578$; $p<0,01$) ile negatif yönde güçlü bir ilişkiye sahiptir. Sözü edilen ilişkiler açısından bakıldığında, çalışan sayısının artması ile birlikte, kaynakların stratejik yönetimlerinin biraz daha iyi

⁶ Korelasyon katsayılarına ilişkin bulgular Cohen'in (1988) önerdiği biçimde, (0,10 – 0,29 arası düşük, 0,30 – 0,49 arası orta ve 0,50 – 1,00 arası kuvvetli biçiminde) yorumlanmıştır.

olabileceği, stratejik yenilikçilik düzeylerinin az da olsa gelişebileceği, ortalama piyasa değerinin yükselebileceği, FD/NS ve FD/FAVÖK oranlarının ise, düşebileceği görülür.

Stratejik girişimcilik modelinde yer alan değer ölçütleri ile diğer boyutlar arasındaki ilişkileri belirlemeye yönelik olarak Pearson ve Spearman korelasyon analizleri gerçekleştirilmiş ve elde edilen sonuçlar Tablo 23’de gösterilmiştir. Pearson korelasyon analizi sonuçları, ilk ve son hipotezlerin kabul edildiğini gösterir biçimde, fırsatların ayırt edilmesi boyutu ile stratejik girişimci düşünce biçimi ($r=0,621$, $p<0,01$), girişimci kültür ($r=0,521$, $p<0,01$), stratejik girişimci liderlik ($r=0,601$, $p<0,01$), örgütsel öğrenme ($r=0,612$, $p<0,01$) boyutları arasında pozitif yönlü ve güçlü bir ilişki, stratejik kaynak yönetimi ($r=0,482$, $p<0,01$) ve stratejik yenilikçilik ($r=0,496$, $p<0,01$) boyutları arasındaki pozitif ve orta kuvvetli ve büyüme boyutu arasında ($r=0,291$, $p<0,01$) pozitif ve zayıf yönlü bir ilişki olduğunu belirtmektedir. Bu anlamda, fırsatların ayırt edilmesi boyutu, stratejik girişimci düşünce biçimi, girişimci kültür, stratejik girişimci liderlik, stratejik kaynak yönetimi, stratejik yenilikçilik, büyüme ve örgütsel öğrenme boyutlarına katkıda bulunabilir.

Stratejik girişimci düşünce biçimi boyutu ile girişimci kültür ($r=0,845$, $p<0,01$), stratejik girişimci liderlik ($r=0,828$, $p<0,01$), ikinci hipotezin kabulü anlamında, stratejik kaynak yönetimi ($r=0,606$, $p<0,01$) ve örgütsel öğrenme ($r=0,780$, $p<0,01$) boyutları arasında pozitif yönlü ve güçlü, stratejik yenilikçilik ($r=0,495$, $p<0,01$) ve büyüme ($r=0,426$, $p<0,01$) boyutları arasında ise pozitif yönlü ve orta kuvvetli bir ilişki saptanmıştır. Stratejik girişimci düşünce biçiminin uygulamaya geçirilmesi ise, girişimci kültürün, stratejik girişimci liderlik biçiminin, stratejik yenilikçilik, büyüme ve örgütsel öğrenmenin az da olsa gelişimiyle sonuçlanmaktadır.

Tablo 23. Stratejik Girişimcilik Boyutlarına Yönelik Korelasyon Analizi Bulguları

	No.	Değişken	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
PEARSON	1	Fırsatların Ayırt Edilmesi	1,00													
	2	Stratejik Girişimci Düşünce Biçimi	,621**	1,00												
	3	Girişimci Kültür	,521**	,845**	1,00											
	4	Stratejik Girişimci Liderlik	,601**	,828**	,804**	1,00										
	5	Stratejik Kaynak Yönetimi	,482**	,606**	,581**	,613**	1,00									
	6	Stratejik Yenilikçilik	,496**	,495**	,454**	,512**	,868**	1,00								
	7	Büyüme	,291*	,426**	,468**	,416**	,427**	,401**	1,00							
	8	Örgütsel Öğrenme	,612**	,780**	,825**	,815**	,671**	,555**	,401**	1,00						
SPEARMAN	9	Ortalama Piyasa Değeri	-,08	,18	,127	-,039	,143	,084	,260*	-,036	1,00					
	10	F/K Oranı	,166	,028	-,059	-,027	-,127	-,111	-,125	-,06	-,291*	1,00				
	11	PD/DD Oranı	,003	,061	-,004	,02	-,004	,004	,264*	-,002	,212	,132	1,00			
	12	FD/NS Oranı	-,077	-,031	,045	,067	-,115	-,205	,181	-,083	-,126	,13	,313*	1,00		
	13	FD/FAVÖK Oranı	,045	,062	,038	,056	-,189	-,221	-,159	-,068	-,416**	,321	,042	,530**	1,00	
	14	Net Kâr (9/2010)	-,106	,123	,141	-,053	,221	,109	,267*	-,005	,851**	-,539**	,157	-,066	-,543**	1,00

* Korelasyon 0,05 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlıdır.

** Korelasyon 0,01 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlıdır.

Girişimci kültür boyutu ise, stratejik girişimci liderlik ($r=0,804$, $p<0,01$), üçüncü hipotezin kabulü anlamında, stratejik kaynak yönetimi ($r=0,581$, $p<0,01$) ve örgütsel öğrenme ($r=0,825$, $p<0,01$) boyutları ile pozitif yönlü ve güçlü, stratejik yenilikçilik ($r=0,454$, $p<0,01$) ve büyüme ($r=0,468$, $p<0,01$) boyutları ile pozitif yönlü ve orta kuvvetli bir ilişki içerisinde. Bu açıdan bakıldığında, bir işletmede girişimci bir kültürün yeşermesi, stratejik girişimci liderlik biçimini, kaynakların stratejik yönetimini, stratejik yenilikçilik düzeyini, büyümeyi ve örgütsel öğrenmeyi olumlu yönde etkileme potansiyelini arttırmaktadır.

Öte yandan, stratejik girişimci liderlik boyutu ile dördüncü hipotezin kabulü bağlamında, stratejik kaynak yönetimi ($r=0,613$, $p<0,01$), stratejik yenilikçilik ($r=0,512$, $p<0,01$) ve örgütsel öğrenme ($r=0,815$, $p<0,01$) boyutları ile pozitif yönlü ve güçlü, büyüme ($r=0,416$, $p<0,01$) boyutu ile pozitif yönlü ve orta kuvvetli bir zayıf bir ilişki bulunmaktadır. Sözü edilen ilişkiler bağlamında, stratejik girişimci liderlik biçimi, kaynakların stratejik yönetimine, stratejik yenilikçilik düzeyine, büyümeyi ve örgütsel öğrenmeye katkıda bulunmaktadır.

Stratejik kaynak yönetimi boyutunun ise, beşinci hipotezin kabulü anlamında, stratejik yenilikçilik ($r=0,868$, $p<0,01$) ve örgütsel öğrenme ($r=0,671$, $p<0,01$) boyutları ile pozitif ve güçlü, büyüme ($r=0,427$, $p<0,01$) boyutu ile pozitif ve orta kuvvetli bir ilişki içerisinde bulunmaktadır. Kaynakların stratejik olarak daha iyi biçimde yönetilmesi, stratejik yenilikçilik düzeyinin gelişimini, büyümenin artmasını ve örgütsel öğrenme düzeyinin yükselmesine olumlu yönde katkıda bulunabilir.

Stratejik yenilikçilik boyutu ise, örgütsel öğrenme ($r=0,555$, $p<0,01$) boyutu ile pozitif yönlü ve güçlü, altıncı hipotezin kabulü bağlamında, büyüme ($r=0,401$, $p<0,01$) boyutu ile pozitif yönlü ve orta kuvvetli bir ilişki içerisinde. Stratejik düzeyde gerçekleştirilecek bir yenilik, bir işletmenin az da olsa büyümesine ve örgütsel öğrenme düzeyinin yükselmesine katkı sağlayabilir. Bununla birlikte, büyüme boyutu ve örgütsel öğrenme boyutu arasında ($r=0,401$, $p<0,01$) arasında pozitif yönlü ve orta kuvvetli bir ilişki belirlenmiştir. Bu açıdan bakıldığında, büyüme oranı yükseldikçe, örgütsel öğrenme düzeyi de gelişim göstermektedir.

Öte yandan, stratejik girişimcilik modeli çerçevesinde, büyüme boyutu ile hissedar değerini gösteren ortalama piyasa değeri ($r=0,260$, $p<0,05$), piyasa değeri (PD) / defter değeri (DD) oranı ($r=0,264$, $p<0,05$) ve net kâr (09/2010) ($r=0,267$, $p<0,267$) değişkenleri arasında pozitif yönlü ve zayıf bir ilişki belirlenmiştir. Bu anlamda, yedinci hipotezin kısmi olarak kabul edilebildiği görülür. Öte yandan, stratejik girişimcilik modelinde yer alan diğer boyutlar (fırsatların ayırt edilmesi, stratejik girişimci düşünce biçimi, girişimci kültürü, stratejik girişimci liderlik, stratejik kaynak yönetimi, stratejik girişimcilik ve örgütsel öğrenme) ile hissedar değerini işaret eden değişkenler (ortalama piyasa değeri, fiyat (F) / kazanç (K) oranı, piyasa değeri (PD) / defter değeri (DD), firma değeri (FD) / net satışlar (NS) oranı, firma değeri (FD) / faiz, amortisman ve vergi öncesi kâr (FAVÖK) oranı, net kâr (09/2010)) arasında herhangi bir ilişkinin varlığına yönelik bulguya rastlanamamıştır. Bu anlamda, sekizinci hipotezin reddedildiği söylenmelidir.

Bununla birlikte, yalnızca Pearson ve Spearman korelasyon analizleri ile yetinilmemiş, stratejik girişimcilik boyutları olarak, fırsatların ayırt edilmesi, stratejik girişimci düşünce biçimi, girişimci kültür, stratejik girişimci liderlik, stratejik kaynak yönetimi, stratejik yenilikçilik ve büyüme boyutlarının, hissedar değerini tanımlayan değişkenler üzerindeki etkisini görebilmek amacıyla çoklu doğrusal regresyon analizi yapılmıştır.

Sözü edilen stratejik girişimcilik boyutları arasındaki etkileşimin ortaya konulmasına yönelik çoklu doğrusal regresyon analizleri, stratejik girişimcilik boyutlarından yalnızca fırsatların ayırt edilmesi, stratejik girişimci liderlik ve büyüme boyutlarının (%5 ve %10 önem düzeyinde), hissedar değeri olarak tanımlanan ortalama piyasa değeri ve net kâr (09/2010) değişkenlerini düşük düzeyde (%10,1 ve (%14,2) açıklamaya yönelik sınırlı bir etkisinin olduğu gözlenmektedir (bkz. Tablo 24). Öte yandan, geliştirilen stratejik girişimcilik modeli açısından ortalama piyasa değeri ile büyüme ve örgütsel öğrenme boyutu, büyüme boyutu ile yenilikçilik boyutu, yenilikçilik boyutu ile stratejik kaynak yönetimi boyutu, stratejik kaynak yönetimi boyutu ile stratejik girişimcilik düşünce biçimi, girişimci kültür ve stratejik girişimci liderlik boyutları, stratejik girişimci düşünce biçimi, girişimci kültür ve stratejik girişimci liderlik boyutları ile fırsatların ayırt edilmesi boyutu, fırsatların ayırt edilmesi ile örgütsel öğrenme boyutu arasındaki ilişkiler önemlidir. Bu nedenle, stratejik

girişimcilik boyutları ile hissedar değeri olarak belirlenen diğer değişkenler arası ilişki göz ardı edilmelidir.

Ortalama piyasa değerinin bağımlı değişken, büyüme boyutunun bağımsız değişken olarak ele alındığı doğrusal regresyon analizinde, büyüme boyutunun %10 önem düzeyinde açıklayıcı etkisi %3,2 ile sınırlı kalmaktadır. Benzer bir analiz, büyüme boyutu ile stratejik yenilikçilik boyutu arasında gerçekleştirildiğinde, stratejik yenilikçilik boyutunun %1 önem düzeyinde açıklayıcı etkisi %14,7 oranındadır. Stratejik yenilikçilik boyutu ise %1 önem düzeyinde, %75 oranında stratejik kaynak yönetimi boyutunca açıklanabilmektedir. Stratejik kaynak yönetimi boyutu ise, %1 önem düzeyinde, %35,7 oranında stratejik girişimcilik düşünce biçimi, %32,7 oranında girişimci kültür boyutu, %36,5 oranında (step-wise regresyon analizi doğrultusunda en önemli açıklayıcı etkisi bulunan) stratejik girişimci liderlik boyutu ile açıklanabilmektedir. Bununla birlikte, stratejik kaynak yönetimi boyutunun bağımlı değişken ve stratejik girişimci düşünce biçimi, girişimci kültür ve stratejik girişimci liderlik boyutlarının bağımsız değişken olduğu çoklu doğrusal regresyon analizi, stratejik kaynak yönetimi boyutunun, diğer boyutlarca istatistik açıdan anlamlı bir biçimde açıklanması olası değildir.

Çoklu doğrusal regresyon analizleri bağlamında, açıklayıcı bir etkinin ortaya çıkmaması nedeniyle, modelde değişiklik yapılmış, sözü edilen boyutlar bir araya getirilerek stratejik girişimcilik iklimi boyutu olarak adlandırılarak doğrusal regresyon analizi tekrarlanmıştır. Sözü edilen stratejik girişimcilik iklimi boyutunun, stratejik kaynak yönetimi boyutu üzerinde %1 önem düzeyinde, %39,6 oranında açıklayıcı bir etkisi bulunduğu belirlenmiştir. Fırsatların ayırt edilmesi boyutu ise, %1 önem düzeyinde, stratejik girişimcilik iklimi boyutunda değişimin %36,7'lik parçasını açıklayabilmektedir. Öte yandan, ortalama piyasa değerinin bağımlı değişken, örgütsel öğrenme boyutunun bağımlı değişken olarak ele alındığı doğrusal regresyon analizinde, istatistiksel açıdan anlamlı herhangi bir bulguya rastlanmamıştır. Bununla birlikte, örgütsel öğrenme boyutu, %1 önem düzeyinde, %14,7'lik bir oran ile büyümeyi açıklayabilmektedir. Benzer bir analiz sonucu, örgütsel öğrenme boyutu, %1 önem düzeyinde, %36,4 oranında fırsatların ayırt edilmesi boyutu aracılığıyla açıklanabilmektedir.

Tablo 24. Stratejik Girişimcilik Boyutları ve Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi Bulguları

Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişkenler					
	Ortalama Piyasa Değeri Düz. R ² = 0,101		F/K Oranı Düz. R ² = -0,036		PD/DD Oranı Düz. R ² = -0,073	
	Beta	t Değeri	Beta	t Değeri	Beta	t Değeri
Fırsatların Ayırt Edilmesi	-1.924,644**	-1,444	4,666	3,126	-,181	-,351
Stratejik Girişimci Düşünce Biçimi	2.317,824	1,064	4,783	5,150	,751	,891
Girişimci Kültür	1.644,984	,956	-,809	4,013	-1,035	-1,556
Stratejik Girişimci Liderlik	-2.694,282**	-1,564	-1,029	4,055	,272	,408
Stratejik Kaynak Yönetimi	2.948,145	1,551	-1,314	4,496	-,454	-,618
Stratejik Yenilikçilik	-1.820,266	-,989	-1,070	4,422	,266	,374
Büyüme	1.547,902**	1,634	-3,024	2,307	,430	1,174
Bağımsız Değişkenler	FD/NS Oranı Düz. R ² = 0,044		FD/FAVÖK Oranı Düz. R ² = -0,111		Net Kâr (9/2010) Düz. R ² = 0,142	
	Beta	t Değeri	Beta	t Değeri	Beta	t Değeri
Fırsatların Ayırt Edilmesi	,878	,574	2,733	,532	-311.567,889*	-1,838
Stratejik Girişimci Düşünce Biçimi	-2,484	-,797	-5,041	-,470	187.076,130	,669
Girişimci Kültür	1,927	,793	8,561	1,103	265.643,492	1,195
Stratejik Girişimci Liderlik	2,119	1,081	,411	,062	-290.123,059**	-1,321
Stratejik Kaynak Yönetimi	-3,347	-1,456	-7,050	-,960	473.425,762	1,892
Stratejik Yenilikçilik	,228	,105	-1,878	-,270	-287.817,434	-1,196
Büyüme	,261	,207	-1,222	-,304	187.509,794	1,546

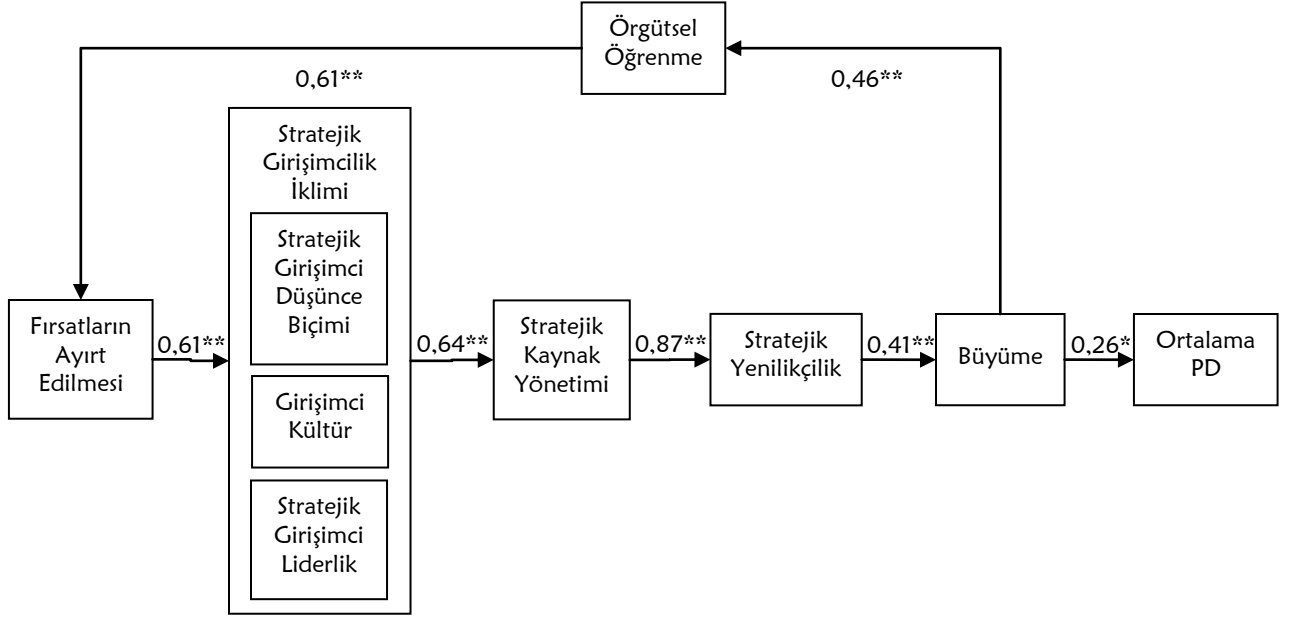
* Regresyon analiz sonuçları 0,10 düzeyinde istatistik olarak anlamlıdır.

** Regresyon analiz sonuçları 0,05 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlıdır.

*** Regresyon analiz sonuçları 0,01 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlıdır.

Sözü edilen bulgular doğrultusunda, geliştirilen model aşağıda sunulan biçimde güncellenmiş, yeni model doğrultusunda gerçekleştirilen Pearson ve Spearman korelasyon analizlerinin sonuçları da boyutların üzerinde gösterilmiştir (bkz. Şekil 15).

Şekil 15. Güncel Araştırma Modeli



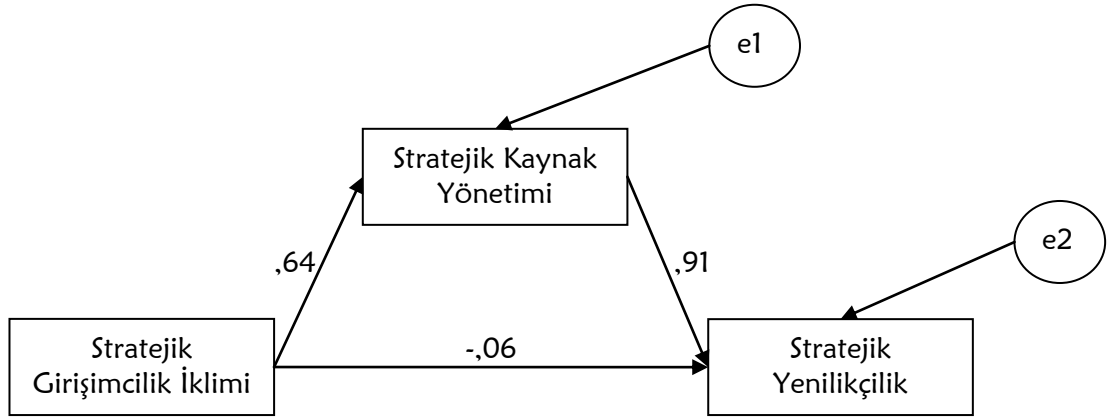
* Korelasyon 0,05 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlıdır.

** Korelasyon 0,01 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlıdır.

Öte yandan, bilimsel anlamda bir değişkenin ara değişken olarak adlandırılabilmesi için a) bağımsız değişkenin ara değişken üzerinde bir etkiye sahip olması, b) bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerinde bir etkisi bulunması ve c) ara değişkenin bağımlı değişken üzerinde etkili olması ve ara değişken modele eklendiğinde, bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki etkisini kaybetmesi (tam ara değişken) veya etkisinde bir azalma olması (kısmi ara değişken) şartı aranır (Baron ve Kenny, 1986). Sözü edilen özellikler doğrultusunda bakıldığında, bağımlı değişken olarak ortalama piyasa değerinin veya büyüme boyutunun dikkate alınması durumunda, herhangi bir tam ara değişken ya da kısmi ara değişken etkisi gözlemlenememiştir. Bu nedenle, geliştirilen model doğrultusunda, modelin geçerliliğini test etmek amacıyla tüm değişkenler birer birer bağımlı değişken olarak ele alınmış ve yalnızca stratejik girişimcilik iklimi, stratejik kaynak yönetimi ve stratejik yenilikçilik boyutları arasında bir tam ara değişken ilişkisi saptanmıştır. Sözü edilen analiz bakımından, stratejik girişimcilik iklimi ile stratejik yenilikçilik boyutları arasında ($r=0,530$; $p<0,01$) pozitif

yönlü ve kuvvetli bir ilişki olduğu, buna karşın stratejik kaynak yönetimi boyutunun modele eklenmesi ile sözü edilen ilişki ($r=-0,060$; $p<0.01$) neredeyse sıfıra yaklaştığı belirlenmiştir. Yapısal eşitlik modeli bağlamında, AMOS 18 yazılımı aracılığıyla gerçekleştirilen yol (path) analizi doğrultusunda, stratejik yenilikçilik boyutu ile stratejik girişimcilik iklimi boyutu arasında doğrudan herhangi bir ilişki olmadığı görülmektedir (Bkz. Şekil 16). Buna karşın, stratejik girişimcilik iklimi boyutu, stratejik kaynak yönetimi boyutunu, stratejik kaynak yönetimi boyutu, stratejik yenilikçilik boyutunu etkilemektedir. Bir başka deyişle, stratejik girişimcilik boyutu ile stratejik yenilikçilik boyutu arasındaki tüm ilişki stratejik kaynak yönetimi boyutu aracılığıyla kurulmaktadır.

Şekil 16. Geçerli Model



SONUÇ ve ÖNERİLER

Çalışmamızda, Ireland, Hitt ve Sirmon'un (2003) stratejik girişimcilik modeli temel alınarak, girişimci ve stratejik eylemlerin bütünleştirilmesi aracılığıyla değer yaratmayla sonuçlanacak bir stratejik girişimcilik modeli geliştirmek amaçlanmıştır. Sözü edilen amaç doğrultusunda geliştirilen ilk modelin boyut ve değişkenleri arasındaki ilişkinin detaylı analizi, modelde bir takım değişikliklerin yapılmasını gerektirmiştir. Bu noktada, iki farklı yorum getirilebilir: İlk olarak, ülkemizde yaşanan ekonomik krizlerin, anakütlede yer alan işletmelerin finansal tablolarını olumsuz yönde etkilediği ve finansal açıdan yaşanan düzelmelerin henüz olumlu etkilerinin olmadığı ileri sürülebilir. Bununla birlikte, anket formları ile elde edilen birincil kaynaklı veriler ile İMKB aracılığıyla elde edilen ikincil kaynaklı veriler arasında bir uyumsuzluk söz konusu olabilir. Örgütsel anlamda, birincil verilerin işletme içerisinde yer alan bireylerin algısına yönelik olması, hissedar değerine ilişkin ikincil verilerin ise, çok sayıda yatırımcının fiyatlama etkisi ile oluştuğu unutulmamalıdır. Bu noktada, çalışma sonuçların geçerlenebilmesi için, uzamsal bağlamda tekrarlanması, hissedar değerine ilişkin ölçütlerin tutum ölçeği aracılığıyla ölçülmesi ve/veya farklı finansal/örgütsel performans ölçütlerinin ve anakütle/örneklem sayısının geliştirilerek yinelenmesi önem kazanmaktadır.

Sözü edilen değişiklikler bağlamında, stratejik girişimci düşünce biçimi, girişimci kültür ve stratejik girişimci liderlik birleştirilerek stratejik girişimcilik iklimi olarak adlandırılmış, hissedar değerine ilişkin değişkenlerin sayısı azaltılarak yalnızca ortalama piyasa değeri değişkeni bırakılmış ve örgütsel öğrenme boyutu, büyüme boyutu ile ilişkilendirilmiştir.

Güncel model doğrultusunda, kuruluş tarihi, temel faaliyet konusu ve çalışan sayısı gibi kontrol değişkenlerinin, stratejik girişimcilik modelinin boyutları olarak stratejik kaynak yönetimi, stratejik yenilikçilik ve büyüme boyutları ile hissedar değeri değişkenleri olarak fiyat (F) / kazanç (K) oranı, firma değeri (FD) / net satışlar (NS) oranı ve net kâr (09/2010) gibi değişkenler ile ilişkili olduğu belirlenmiştir. Bununla birlikte, sözü edilen kontrol değişkenlerinin bağımsız, stratejik girişimcilik boyutları ve hissedar değeri değişkenlerinin bağımlı değişken olarak incelendiğinde, çoklu doğrusal

regresyon analizi, kontrol değişkenlerinin, stratejik girişimcilik boyutları ve hissedar değeri değişkenleri üzerinde istatistiksel açıdan anlamlı bir açıklayıcı etkisinin olmadığı belirlenmiştir.

Güncel model, fırsatların ayırt edilmesi, stratejik girişimcilik iklimi, stratejik kaynak yönetimi, stratejik yenilikçilik, büyüme, örgütsel öğrenme ve ortalama piyasa değeri boyut ve değişkenlerin birbirleriyle ilişki içerisinde olduğunu göstermektedir. Bu açıdan bakıldığında, çalışmada elde edilen bulguların bir kısmı, kuramda yer alan – sözü edilen boyutlar ile finansal değer arasında pozitif bir ilişkinin varlığına işaret eden– araştırmaların büyük bir çoğunluğu ile uyumlu biçimdedir (Zahra ve Covin, 1995; Barringer ve Bluedorn, 1999; Zahra ve Garvis, 2000; Zahra, 1993; Covin ve Slevin, 1990; Dess, Lumpkin ve Covin, 1997; Morris ve Sexton, 1996; Wiklund, 1999; Hitt, Ireland ve Lee, 2000; Lee, Lee ve Pennings, 2001; Miller, 1987; Covin ve Covin, 1990; Bontis, Keow ve Stanley, 2000; Li, Huang ve Tsai, 2009; Tarabishy ve diğerleri, 2005). Öte yandan, doğrusal ve çoklu doğrusal regresyon analizleri sonucunda elde edilen bulgular, stratejik girişimcilik boyutları arasında gerçekleştirilen korelasyon analizleri ile elde edilen güçlü ilişkileri daha zayıf biçimde desteklemektedir. Bu anlamda, sözü edilen ilişkilerin detaylı incelemesi, İMKB Ulusal – 100 Endeksi’nde işlem gören işletmeler açısından, hissedar değeri yaratmaya yönelik olarak en önemli etkileşimlerin, girişimci fırsatların ayırt edilmesi ve stratejik girişimcilik iklimi, stratejik girişimcilik iklimi ve stratejik kaynak yönetimi, stratejik kaynak yönetimi ve stratejik yenilikçilik, stratejik yenilikçilik ve büyüme, büyüme ve ortalama piyasa değeri arasında gerçekleştiğini işaret etmektedir. Bu anlamda, bir girişimci fırsatın ayırt edilmesi ile başlayan bir stratejik girişimcilik sürecinin, destekleyici stratejik girişimcilik iklimi ve stratejik kaynak yönetimi aracılığıyla, stratejik bir yeniliğe çevrilebileceği, stratejik bir yeniliğin ise büyüme ve değer yaratma ile sonuçlanabileceği ileri sürülebilir. Bu noktada, büyüme yoluyla elde edilen bilgi, örgütsel öğrenme yöntemi ile süreci tekrar tetikleyecek biçimde girişimci bir fırsatın ayırt edilmesine yönelik olarak kullanılabilir.

Doğrusal ve çoklu doğrusal regresyon analizleri, yeni ürün, hizmet ve süreç geliştirmek amacıyla çevresel değişimlerin ortaya çıkardığı fırsatları sistematik olarak araştırmak gerektiğini göstermektedir. Bu doğrultuda, ayırt edilen bir fırsata dayalı bir

rekabet avantajı geliştirmeye yönelik olarak stratejik girişimci dūřünce biçimini uygulamaya geçirmek, bireysel düzeyde bağımsızlığı, risk almayı, yaratıcılığı, deneylemeyi, hatalardan öğrenmeyi, yenilikçi davranışları özendirerek başarısızlıkları hoşgörececek bir girişimci kùltür oluşturmak ve geleceği yaratmak adına fırsat arama ve stratejik rekabet avantajı geliştirmeye yönelik başkalarını etkileme sürecini kullanmak gerektiği belirlenmiştir. Stratejik girişimcilik iklimi ise, bir işletmenin güçlü ve zayıf yönlerinin belirlendiği, seçtiği stratejileri uygulamaya geçirmek amacıyla yararlandığı soyut ve somut kaynakları yönettiği stratejik kaynak yönetimi süreci ile desteklenmeli ve yeni ürün, pazar, iř modeli ve süreç geliştirerek oyunu oynamanın yeni araçlarını bulduğu ve sürdürülebilir yeniliklerle desteklediği stratejik yenilikçilik süreçleri ile sonuçlanması sağlanmalıdır. Stratejik yenilikçilik, nicelik olarak büyüme ile hissedar değeri yaratmayla sonuçlanacak ve süreci başından tetikleyecek örgütsel öğrenme aracılığıyla tekrarlanabilecektir.

Öte yandan, modelin bağımlı ve bağımsız değişkenleri arasındaki ilişki ayrıntılı olarak incelendiğinde, yalnızca stratejik girişimcilik iklimi, stratejik yenilikçilik ve stratejik kaynak yönetimi arasındaki bir tam ara değişken ilişkisinden söz etmek anlamlıdır. Bu anlamda, sosyal bilimler alanında sıklıkla kısmi ara değişkenden söz etmek olası olmasına karşın, stratejik girişimcilik iklimi ile stratejik yenilikçilik arasındaki tüm ilişki, tam bir ara değişken olarak stratejik kaynak yönetimi aracılığıyla kurulmaktadır. Sözü edilen bulgu, yöneticilerin bir fırsata tepki verebilmek amacıyla ne gibi yenilikler gerektiğini ya da en iyi tepki olarak hangi yeniliğin seçileceğini önceden bilmenin olanaksız olduğu görüşü ile uyumludur (Ketchen, Ireland ve Snow, 2007). Çünkü yenilikçilik dūřüncesinden önce bir işletmenin eşsiz kaynak yığınlarını anlamak gerekir. Bu anlamda, kaynaklardaki herhangi bir eksiklik, yeni kaynak seçeneklerinin ve sözü edilen kaynakları elde etmeye yönelik araçların keşfi ancak yenilikçilik sürecinde ortaya çıkar (Kyrgidou ve Hughes, 2010). Ek olarak, rekabet avantajının yenilikçilikten önce geliştirilmesini ve kaynakların değişik kümelerinin istihdamını gerektiren yenilikçilik süreci, kaynakları, hem bir girdi hem de ticarileştirme aracı olarak kullanır (Sorescu, Chandy ve Prabhu, 2003). Bu açıdan bakıldığında, örgüt içerisinde bir stratejik girişimcilik iklimi oluşturmanın, yalnız başına stratejik yenilikçilik ile sonuçlanmayacağı belirtilmelidir. Bu nedenle, sözü edilen iklimi oluşturmak, gerek

duyulan kaynakları stratejik olarak yönetmek ve yenilikçilik düşüncesi ile ilgilenmek bir bütün olarak görülmelidir.

Bu noktada, araştırmının ana kütlesinin ve gerçekleştirildiği coğrafyanın sınırlı olduğu vurgulanmalıdır. Öte yandan, yazında yer alarak girişimcilik ve stratejik yönetim düşünceleri üzerinde etkisi olduğu ileri sürülen yaratıcılık (Ireland, Hitt ve Sirmon, 2003), bilgi yaratma süreci (Li, Huang ve Tsai, 2008), çevresel düşmanlık (Zahra ve Garvis, 2000), dinamik yetenekler (Teece, Pisano ve Shuen, 1997), kurumsal girişimcilik düşüncesinin tetikleyicileri olarak vizyon, özerklik, işbirliği, katılım odağı, üst yönetim desteği, stratejik kontrol (Kyrgidou ve Hughes, 2010) ve ödüllendirme sistemi (Hornsby, Kuratko ve Zahra, 2001) gibi unsurların etkisi göz ardı edilmiştir. Bu noktada, stratejik eylemlerin bilinçli olarak gerçekleştirildiği varsayılmasına karşın, yazında oluşan strateji kavramında olduğu unutulmamalıdır (Mintzberg ve Waters, 1985). Ayrıca, daha önce de belirtildiği gibi, herhangi bir işletmede sergilenen girişimci ve stratejik eylemler, işletme ölçeğine göre büyük değişiklikler göstermektedir. Bu nedenle, güncel modelin küçük ve orta ölçekli işletmelerde tekrarlanması yarar sağlayacaktır.

Güncel model açısından bir diğer sorun, ayırt edilmiş fırsatlardan yararlanmaya yönelik eylemlerin gerçekleştirilmesi sırasında ortaya çıkacak riskin yönetimi ile ilgilidir. Bu bakış açısıyla, girişimcilik ve stratejik yönetim düşüncelerinin ortak paydası olarak görülebilecek yönetim, etkin bir biçimde gerçekleştirildiğinde, girişimciliğe bağlılığı ve riskin yönetilmesini sağlayarak gelecek dönem performansını artırır. Öte yandan, yönetim üzerine odaklanma, yöneticileri riskten kaçınan veya –yatırım gereksinimi veya belirsizlikten kaynaklanan finansal kayıp veya düşük performans çekincesi ile risk almama biçiminde ortaya çıkacak– tutucu bireylere çevirerek paradoksal bir vekâlet problemine neden olur (Kyrgidou ve Hughes, 2010).

Sonuç olarak, yeni binyılla birlikte, girişimcilik ve stratejik yönetim düşüncelerinin farklı bir bakış açısıyla birleştirilmesi gündeme gelmiş, kuramsal açıdan yeni bir kavram olarak stratejik girişimcilik olgusu ortaya çıkmıştır. Stratejik girişimcilik, henüz modelleme evresinde olan bir kavramdır ve henüz görgül olarak araştırılmamıştır. Bu

nedenle, çalışmamız, Türkiye’de nc bir çalışma olarak görülmeli ve detaylı ve farklı bakış açılarıyla yeniden ele alınarak geliştirilmesine çalışılmalıdır.

KAYNAKÇA

- Abraham S. (2005). Stretching strategic thinking. *Strategy and Leadership*, 33 (5): 5–12.
- Acz, Z. ve Audretsch, D. (2003). *Handbook of entrepreneurship research: An interdisciplinary survey and introduction*. Boston, Massachusetts: Kluwer Academic Publishers.
- Adler, P. S. ve Kwon, S. W. (2002). Social capital: Prospects for a new concept. *The Academy of Management Review*, 27: 17–40.
- Adner, R. ve Helfat, C. E. (2003). Corporate effects and dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, 24: 1011–1025.
- Adner, R. ve Levinthal, D. A. (2004a). What is not a real option: Considering boundaries for the application of real options to business strategy. *The Academy of Management Review*, 29 (1): 74–85.
- Adner, R. ve Levinthal, D. (2004b). Real options and real tradeoffs. *The Academy of Management Review*, 29 (1): 120–126.
- Adner, R. ve Levinthal, D. (2008). Doing versus seeing: Acts of exploitation and perceptions of exploration. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 20 (5): 421–444.
- Afuah, A. (1998). *Innovation management: Strategies, implementation and profits*. New York City, New York: Oxford University Press.
- Ağca, V. ve Kurt, M. (2007). İç girişimcilik ve temel belirleyicileri: Kavramsal bir çerçeve. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 29: 83–112.
- Alajoutsijarvi, K., Eriksson, P. ve Tikkanen, H. (2001). Dominant metaphors in the IMP network discourse: The network as a marriage and the network as a business system. *International Business Review*, 10 (1): 91–107.
- Aldrich, H. E. ve Pfeffer, J. (1976). Environments of organizations. *Annual Review of Sociology*, 2: 79–105.
- Allen, R. E. (1990). *The concise Oxford dictionary of current English*. 8th Edition. Oxford: Oxford University Press.
- Aloulou, W. ve Fayolle, A. (2005). A conceptual approach of entrepreneurial orientation within small business context. *Journal of Enterprising Culture*, 13 (1): 21–45.
- Alvarez, S. ve Barney, J. B. (2000). Entrepreneurial capabilities – A resource-based view. İçinde, G. D. Meyer ve K. A. Heppard (Editörler). *Entrepreneurship as strategy: Competing on the entrepreneurial edge*: 63–81. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.
- Alvarez, S. A. ve Barney, J. B. (2002). Resource-based theory and the entrepreneurial firm. İçinde, M. A. Hitt, R. D. Ireland, S. M. Camp ve D. L. Sexton (Editörler). *Strategic entrepreneurship: Creating a new mindset*: 89–105. Oxford, UK: Blackwell Publishing.
- Alvarez, S. A. ve Barney, J. B. (2007). Discovery and creation: Alternative theories of entrepreneurial action. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 1: 11–26.

- Alvarez, S. ve Busenitz, L. (2001). The entrepreneurship of resource-based theory. *Journal of Management*, 27: 755–775.
- Amabile, T. M. (1995). Attributions of creativity: What are the consequences? *Creativity Research Journal*, 4: 423–426.
- Amabile, T. M. (1998). How to kill creativity. *Harvard Business Review*, September/October: 77–87.
- Amit, R. H., Brigham, K. ve Markman, G. D. (2000). Entrepreneurial management as strategy. İçinde, G. D. Meyer ve K. A. Heppard (Editörler). *Entrepreneurship as strategy: Competing on the entrepreneurial edge*: 83–99. Thousand Oaks, California, USA: Sage Publications, Inc.
- Amit, R., Lucier, C. , Hitt, M. A. ve Nixon, R. D. (2002). Strategies for creating value in the entrepreneurial millennium. İçinde, M. A. Hitt, R. Amit, C. Lusier ve R. D. Nixon (Editörler). *Creating value: Winners in the new business environment*: 1–12. Oxford, UK: Blackwell Publishing.
- Amit, R. ve Schoemaker, P. J. H. (1993). Strategic assets and organizational rent. *Strategic Management Journal*, 14: 33–46.
- Amit, R. ve Zott, C. (2001). Value creation in e-business. *Strategic Management Journal*, 22 (Special Issue): 493–520.
- Amram, M. ve Kulatilaka, N. (1998). *Real options: Managing strategic investment in an uncertain world*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Analoui, F. ve Karami, A. (2003). *Strategic management in small and medium enterprises*. London, UK: Thomson.
- Anderson, P. ve Tushman, M. L. (1990). Technological discontinuities and dominant designs: A cyclical model of technological change. *Administrative Science Quarterly*, 35: 604–633.
- Andrews, K. R. (1986). *The concept of corporate strategy*. 3rd Edition. Homewood, Illinois: Irwin.
- Ansoff, H. I. (1965). *Corporate strategy: An analytic approach to business policy for growth and expansion*. New York City, New York: McGraw–Hill.
- Ansoff, H. I. (1972). The concept of strategic management. *Journal of Business Policy*, 2 (4): 2–7.
- Ansoff, H. I. (1979). *Strategic management*. London and Basingstoke, UK: MacMillan.
- Antoncic, B. ve Hisrich, R. D. (2003). Clarifying the intrapreneurship concept. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 10 (1): 7–24.
- Antonic B. ve Hisrich R. D. (2004). Corporate entrepreneurship contingencies and organizational wealth creation. *Journal of Management Development*, 23 (6): 518–550.
- Ardichivili, A., Cardozo, R. ve Ray, S. (2003). A theory of entrepreneurial opportunity identification and development. *Journal of Business Venturing*, 13: 105–123.
- Arenofsky, J. (2000). How to put creativity into your work life. *Career World*, 29 (1): 24–29.

- Argyris, C. (1960). *Understanding organizational behaviour*. Homewood, Illinois: Dorsey.
- Argyris, C. ve Schön, D. (1996), *Organizational learning II—Theory, method, and practice*. Reading, Massachusetts: Addison–Wesley.
- Atuahene–Gima, K. ve Ko, A. (2001). An empirical investigation of the effect of market orientation and entrepreneurship orientation alignment on product innovation. *Organization Science*, 12 (1): 54–74.
- Austin J., Stevenson. H. H. ve Wei–Skillern, J. (2006). Social and commercial entrepreneurship: same, different, or both? *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30: 1–22.
- Bain, J. S. (1956). *Barriers to new competition*. Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press.
- Bain, J. S. (1968). *Industrial organization*. 2nd Edition. New York City, New York: Wiley.
- Baird, L., Henderson, J. C. ve Watts, S. (1997). Learning from action: An analysis of the Center for Army Lessons Learned (CALL). *Human Resource Management*, 36 (4): 385–395.
- Bamford, C. E., Dean, T. J. ve McDougall, P. P. (1997). Initial strategies and new venture growth: An examination of effectiveness of broad vs. narrow breadth strategies. İçinde, P. D. Reynolds, W. D. Bygrave, N. M. Carter, P. Davidsson, W. B. Gartner, C. M. Mason ve P. P. McDougall (Editörler). *Frontiers of entrepreneurship research*: 375–389. Babson Park, Massachusetts: Babson College.
- Barney, J. B. (1986a). Types of competition and Theory of strategy: Toward an integrated framework. *The Academy of Management Review*, 11: 656–665.
- Barney, J. B. (1986b). Strategic factor markets: Expectations, luck, and business strategy. *Management Science*, 32: 1231–1241.
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17: 99–120.
- Barney, J. B. (2001). Is the resource–based “view” a useful perspective for strategic management research? Yes. *The Academy of Management Review*, 26: 41–56.
- Barney, J. B. (2002). *Gaining and sustaining competitive advantage*. 2nd Edition. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice–Hall.
- Barney, J. B ve Arikan, A. M. (2001). The resource–based view: Origins and implications. İçinde, M. A. Hitt, R. F. Freeman ve J. S. Harrison (Editörler). *Handbook of strategic management*: 124–188. Oxford, UK: Blackwell Publishing.
- Barney, J. B. ve Mackey, T. B. (2005). Testing resource–based theory. İçinde, D. J. Ketchen ve D. D. Bergh (Editörler). *Research methodology and strategy and management*. New York City, New York: Elsevier.
- Barnett, W. P., Greve, H. R. ve Park, D. Y. (1994). An evolutionary model of organizational performance. *Strategic Management Journal*, 15 (Special Issue): 11–28.

- Baron, R. A. (2006). Opportunity recognition as pattern recognition: How entrepreneurs “connect the dots” to identify new business opportunities. *Academy of Management Perspectives*, 20 (1): 104–119.
- Baron, R. M. ve Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51 (6): 1173-1182.
- Barringer, B. R. ve Bluedorn, A. C. (1999). The relationship between corporate entrepreneurship and strategic management. *Strategic Management Journal*, 20 (5): 421–444.
- Barreto, H. (1989). *The entrepreneur in microeconomic theory*. New York City, New York: Routledge.
- Barth, F. (1969). *Ethnic groups and boundaries*. Oslo: Norway: Universitetsforlaget.
- Bateman, T. S. ve Crant, J. M. (1993). The proactive component of organizational behavior: A measure and correlates. *Journal of Organizational Behavior*, 14 (2): 103–118.
- Baumol, W. J. (1968). Entrepreneurship in economic theory. *American Economic Review*, 58: 64–71.
- Beal, R. M. (2000). Competing effectively: Environmental scanning, competitive strategy, and organizational performance in small manufacturing firms. *Journal of Small Business Management*, 38 (1): 27–47.
- Beaver, G. (2003). Management and the small firm. *Strategic Change*, 12: 63–68.
- Benner, M. J. ve Tushman, M. (2002). Process management and technological innovation: A longitudinal study of the photography and paint industries. *Administrative Science Quarterly*, 47 (4): 676–706.
- Berry, M. (1998). Strategic planning in small high tech companies. *Long Range Planning*, 31 (3): 455–466.
- Besanko, D., Dranove, D. ve Shanley, M. (2000). *Economics of strategy*. 2nd Edition. New York City, New York: John Wiley and Sons.
- Best, R. J. (2004). *Market-based management*. 3rd Edition. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Education.
- Bettis, R. A. ve Hitt, M. A. (1995). The new competitive landscape. *Strategic Management Journal*, 16 (Special Issue): 7–20.
- Bettis, R. A. ve Prahalad, C. K. (1995). The dominant logic: Retrospective and extension. *Strategic Management Journal*, 16 (1): 5–14.
- Bhave, M. P. (1994). A process model of entrepreneurial venture creation. *Journal of Business Venturing*, 9 (3): 223–242.
- Bhide, A. (1994). How entrepreneurs craft strategies that work. *Harvard Business Review*, 72 (2): 150–161.
- Binks, M. ve Jennings, A. (1986). Small firms as a source of economic rejuvenation. İçinde, J. Curran, J. Stanworth ve D. Watkins (Editörler). *The survival of the small firm: The economics of survival and entrepreneurship*: 19–38. Aldershot: Gower.

- Birch, D. L. (1987). *Job creation in America: How our smallest companies put the most people to work*. New York City, New York: Free Press.
- Bird, B. (1988). Implementing entrepreneurial ideas: The case for intention. *The Academy of Management Review*, 13 (3): 442–453.
- Birkinshaw, J. (1997). Entrepreneurship in multinational corporations: The role of subsidiary initiative. *Strategic Management Journal*, 18 (3): 207–229.
- Blawatt, K. (1995). Defining the entrepreneurs: A conceptual model of entrepreneurship. *Proceedings of 12th Annual Conference of the CCSBE (Canadian Council for Small Business and Entrepreneurship)*: 13–37.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York City, New York: Wiley.
- Block, Z. ve MacMillan, I. (1995). *Corporate venturing: Creating new business within the firm*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Bolton, B. ve Thompson, J. (2000). *Entrepreneurs: Talent, temperament, technique*. Oxford, UK: Butterworth–Heinemann.
- Boeker, W. (1997). Strategic change: The influence of managerial characteristics and organizational growth. *Academy of Management Journal*, 40 (1): 152–170.
- Bonn I. (2001). Developing strategic thinking as a core competency. *Management Decision*, 39 (1): 63–70.
- Bonn I. (2005). Improving strategic thinking: A multilevel approach. *Leadership and Organization Development Journal*, 26 (5): 336–354.
- Bontis, N. Keow, W. C. ve Stanley, R. (2000). Intellectual capital and business performance in Malaysian industries. *Journal of Intellectual Capital*, 1 (1): 85–100.
- Borch, O. J., Huse, M. ve Senneseth, K. (1999). Resource reconfiguration, competitive strategies, and corporate entrepreneurship: An empirical examination of small firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 24 (1): 49–70.
- Bouchard, V. (2001). Exploring corporate entrepreneurship: A corporate strategy perspective. *European Entrepreneurial Learning*, 12: 1–23.
- Bourdieu, P. (1986). The forms of capital. İçinde, J. G. Richardson (Editör). *Handbook of theory and research for the sociology of education*: 241–258. Westport, Connecticut: Greenwood Press.
- Bowman, E. H. ve Hurry, D. (1993). Strategy through the option lens: An integrated view of resource investments and the incremental-choice process. *The Academy of Management Review*, 18: 760–782.
- Boyne, G. A. (2003). Sources of public service improvement: A critical review and research agenda. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 13 (3): 367–394.
- Bögenhold, D. (2000). Die freien berufe an der schwelle des 21. Jahrhunderts. *Der Freie Beruf*, 28: 14–19.
- Bracker, J. S., Keats, B. W. ve Pearson, J. N. (1988). Planning and financial performance among small firms in a growth industry. *Strategic Management Journal*, 9 (6): 591–603.

- Brandenburger, A. ve Stuart, G. (1996). Value-based business strategy. *Journal of Economics and Management Strategy*, 5: 5–24.
- Brock, W. A. ve Evans, D. S. (1989). Small business economics. *Small Business Economics*, 1 (1): 7–20.
- Brorstrom, B. (2002). The world's richest municipality: The importance of institutions for municipal development. *Journal of Economic Issues*, 36 (4): 55–78.
- Brounstein, M. (1993). *Handling the difficult employee: Solving performance problems*. Boston, Massachusetts: Thompson Course Technology.
- Brown, T. E., Davidsson, P. ve Wiklund, J. (2001). An operationalization of Stevenson's conceptualisation of Entrepreneurship as opportunity-based firm behavior. *Strategic Management Journal*, 22: 953–968.
- Brown, S. L. ve Eisenhardt, K. M. (1998). *Competing on the edge: Strategy as structured chaos*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Brown, S. L. ve Eisenhardt, K. M. (2000). Patching: Restitching business portfolios in dynamic markets. *The McKinsey Quarterly*: 137–146.
- Bruno, A. V. ve Tyebjee, T. T. (1982). The environment for entrepreneurship. İçinde, C. A. Kent, D. Sexton ve K. Vesper (Editörler). *Encyclopedia of entrepreneurship*: 289–307. USA: Prentice Hall.
- Brush, T. H. ve Artz, K. W. (1999). Toward a contingent resource-based theory: The impact of information asymmetry on the value of capabilities in veterinary medicine. *Strategic Management Journal*, 20: 223–250.
- Brush, C. G., Green, P. G. ve Hart, M. M. (2001). From initial idea to unique advantage: The entrepreneurial challenge of constructing a resource base. *The Academy of Management Executive*, 15 (1): 64–78.
- Byrson, J., Keeble, D. ve Wood, P. (1992). Business networks, flexibility and regional development in UK business services. Working paper, Small Business Research Centre, University of Cambridge.
- Bull, I. ve Willard, G. E. (1993). Towards a theory of entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, 8: 183–195.
- Burgelman, R. A. (1983a). A model of the interaction of strategic behavior, corporate context, and the concept of strategy. *The Academy of Management Review*, 8 (1): 61–70.
- Burgelman, R. A. (1983b). Corporate *entrepreneurship* and strategic management: Insights from a process study. *Management Science*, 29 (12): 1349–1363.
- Burgelman, R. A. (1983c). A process model of internal corporate venturing in the diversified major firm. *Administrative Science Quarterly*, 28 (2): 223–244.
- Burgelman, R. A. (1984). Designs for corporate entrepreneurship. *California Management Review*, 26: 154–166.
- Burgelman, R. A. (2002). Strategy as vector and the inertia of coevolutionary lock-in. *Administrative Science Quarterly*, 47: 325–357.
- Burns, P. (2007). *Entrepreneurship and small business*. 2nd Edition. Basingstoke: Palgrave Macmillan.

- Burt, R. (1992). *Structural holes: The social structure of competition*. Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press.
- Burt, R. (1997). The contingent value of social capital. *Administrative Science Quarterly*, 42: 339–365.
- Busenitz, L. W. (1996). Research on entrepreneurial alertness: Sampling, measurement and theoretical issues. *Journal of Small Business Management*, 34 (4): 35–44.
- Busenitz, L. ve Barney, J. (1997). Differences between entrepreneurs and managers in large organizations: Biases and heuristics in strategic decision-making. *Journal of Business Venturing*, 12 (1): 9–30.
- Bygrave, W. D. (1989). The entrepreneurship paradigm (II): Chaos and catastrophes among quantum jumps. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 14 (2): 7–30.
- Bygrave, W. D. (1995). Theory building in the entrepreneurship paradigm. İçinde, I. Bull, H. Thomas ve G. Willard (Editörler). *Entrepreneurship perspectives in theory building*: 129–158. Oxford: Elsevier.
- Bygrave, W. D. ve Hofer, C. W. (1991). Theorizing about entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Winter: 12–22.
- Cameron, K. S. ve Quinn, R. E. (1999). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*. New York City, New York: Addison–Wesley.
- Cameron, K. S. ve Whetten, D. A. (1983). *Organizational effectiveness: A comparison of multiple models*. New York City, New York: Academic Press.
- Cannon, M. D. ve Edmondson, A. D. (2001). Confronting failure: Antecedents and consequences of shared beliefs about failure in organizational work groups. *Journal of Organizational Behavior*, 22 (2): 161–177.
- Cantillon, R. (1755). Essay on the nature of general commerce. Çevrimiçi [<http://cepa.newschool.edu/het/profiles/cantillon.htm>]. Erişim Tarihi: 20 Şubat 2009.
- Carland, J. W., Carland, J. A. C. ve Boyd, W. L. (1994). Research and development in small business: an assessment in the future. *Journal of Business Entrepreneurship*, 6 (1): 33–40.
- Carpenter, M. A. ve Sanders, G. (2009). *Strategic management: A dynamic perspective*. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson International.
- Carree, M. A., ve Thurik, A. R. (2000). The impact of entrepreneurship on economic growth. İçinde, D. B. Audretsch ve Z. J. Acs (Editörler). *Handbook of entrepreneurship*: 437–471. Boston, Massachusetts: Kluwer Academic Publishers.
- Carter, N. M., Stearns, T. M., Reynolds, P. D. ve Miller, B. A. (1994). New venture strategies: Theory development with an empirical base. *Strategic Management Journal*, 15(1): 21–41.
- Carton, R. B. ve Hofer, C. W. (2006). *Measuring organizational performance: Metrics for entrepreneurship and strategic management research*. Cheltenham: Edward Elgar.

- Carton, R. B., Hofer, C. W. ve Meeks, M. D. (1998). The entrepreneur and entrepreneurship: Operational definitions of their role in society. Çevrimiçi [<http://sbaer.uca.edu/research/1998/ICSB/k004.htm>]. Erişim Tarihi: 20 Şubat 2009.
- Casson, M. (1982). *The entrepreneur*. Totowa, New Jersey: Barnes and Noble Books.
- Casson, M. (1991). *The economics of business culture: Game theory, transaction costs and economic performance*. Oxford: Oxford University Press.
- Caves, R. E. (1964). *American industry: Structure, conduct, performance*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.
- Caves, R. E. ve Porter, M. E. (1977). From entry barriers to mobility barriers: Conjectural decisions and contrived deterrence to new competition. *Quarterly Journal of Economics*, 91: 241–261.
- Certo, S. T., Covin, J. G., Daily, C. M. ve Dalton, D. R. (2001). Wealth and the effects of founder management among IPO-stage new ventures. *Strategic Management Journal*, 22 (Special Issue): 641–658.
- Chaffe, E. E. (1985). Three models of strategy. *The Academy of Management Review*, 10 (1): 89–98.
- Chamberlain, E. H. (1956). *Theory of monopolistic competition*. 8th Edition. Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press.
- Chan, S. Y. ve Foster, J. M. (2001). Strategy formulation in small businesses: The Hong Kong experiences. *International Small Business Journal*, 19 (3): 56–71.
- Chandler, A. (1963). *Strategy and structure: Chapters in the history of the industrial enterprise*. Cambridge, Massachusetts: MIT Press.
- Chandler, G. N. ve Hanks, S. H. (1994). Market attractiveness, resource-based capabilities, venture strategies, and venture performance. *Journal of Business Venturing*, 9: 331–349.
- Chen, C. C., Greene, P. G. ve Crick, A. (1998). Does entrepreneurial self-efficacy distinguish entrepreneurs from managers? *Journal of Business Venturing*, 13 (4): 295–316.
- Chesbrough, H. (2003). *Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Chi, T. (1994). Trading in strategic resources: Necessary conditions, transaction cost problems, and choice of exchange structure. *Strategic Management Journal*, 15: 271–290.
- Chiva, R. ve Alegre, J. (2008). Emotional intelligence and job satisfaction: The role of organizational learning capability. *Personnel Review*, 37 (6): 681–701.
- Chrisman, J. J., Chua, J. H. ve Zahra, S. A. (2003). Creating wealth in family firms through managing resources: Comments and extensions. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27 (4): 359–365.
- Christensen, C. M. (1997). *The innovator's dilemma*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Christensen, C. M., Johnson, M. W. ve Dann, J. (2002). Disrupt and prosper. *Optimizemag.com*, November: 41–48.

- Christensen, C. M., Johnson, M. W. ve Rigby, D. K. (2002). Foundations for growth: How to identify and build disruptive new businesses. *MIT Sloan Management Review*, 43 (3): 22–31.
- Coff, R. W. (2002). Human capital, shared expertise, and the likelihood of impasse in corporate acquisitions. *Journal of Management*, 28: 107–128.
- Cohen, D. ve Prusak, L. (2001). *Kavrayamadığımız zenginlik: Kuruluşların sosyal sermayesi*. İstanbul: MESS Yayınları.
- Cohen, J. (1988). Statistical power analysis for the behavioral sciences. 2nd Edition. Hillsdale, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Cohen, L. ve Musson, G. (2000). Entrepreneurial identities: Reflections from two case studies. *Organization*, 7 (1): 31–48.
- Cohen, W. M. ve Levinthal, D. A. (1989). Innovation and learning: The two faces of R&D. *Economic Journal*, 99: 569–596.
- Cohen, W. M. ve Levinthal, D. A. (1990). Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35: 128–152.
- Coleman, J. (1988). Social capital in the creation of human capital. *American Journal of Sociology*, 94: 95–120.
- Collin, C. (1995). *Cases in strategic management*. 2nd Edition. New York City, New York: Pitman Publishing.
- Collins, O. F. ve Moore, D. G. (1970). *The organization makers: A behavioral study of independent entrepreneurs*. New York City, New York: Appleton–Century–Crofts.
- Collis, D. J. ve Montgomery, C. A. (1995). Competing on resources: Strategy in the 1990s. *Harvard Business Review*, 73 (4): 118–128.
- Combs, J. G. ve Ketchen, D. J. (1999). Explaining interfirm cooperation and performance: Toward a reconciliation of predictions from the resource–based view and organizational economics. *Strategic Management Journal*, 20 (9): 867–888.
- Conner, K. R. (1991). A historical comparison of resource–based theory and five schools of thought within industrial organization economics: Do we have a new theory of the firm? *Journal of Management*, 17 (1): 121–154.
- Conway, S. ve Steward, F. (1998). Revealing and mapping innovation networks. *International Journal of Innovation Management*, 2 (2): 223–254.
- Cook, C. W., Hunsaker, P. L. ve Coffey, R. E. (1997). *Management and organizational behavior*. Boston, Massachusetts: Irvin McGraw –Hill.
- Cook, P. (1998). The creativity advantage: Is your organization the leader of the pack? *Industrial and Commercial Training*, 30 (5): 569–596.
- Cooper, A. C. (1993). Challenges in predicting new firm performance. *Journal of Business Venturing*, 8: 241–253.
- Cooper, A. C., Gimeno–Gascon, F. J. ve Woo, C. Y. (1994). Initial human and financial capital as predictors of new venture performance. *Journal of Business Venturing*, 9 (5): 371–395.

- Copeland, T., Koller, T. ve Murrin, J. (1996). *Valuation measuring and managing the value of companies*. New York City, New York: John Wiley and Sons, Inc.
- Covin, J. G. (1991). Entrepreneurial versus conservative firms: A comparison of strategies and performance. *Journal of Management Studies*, 28: 439–462.
- Covin, J. G. ve Covin, T. (1990). Competitive aggressiveness, environmental context, and small firm performance. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 14 (4): 35–50.
- Covin, J. G., Green, K. M. ve Slevin, D. P. (2006). Strategic process effects on the entrepreneurial orientation–sales growth rate relationship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30 (1): 57–81.
- Covin, J. G. ve Miles, M. P. (2007). The strategic use of corporate venturing. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 31 (2): 183–207.
- Covin, J. G. ve Slevin, D. P. (1989). Strategic management of small firms in hostile and benign environment. *Strategic Management Journal*, 10 (1): 75–87.
- Covin, J. G. ve Slevin, D. P. (1991). A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16 (1): 7–24.
- Covin, J. G. ve Slevin, D. P. (2000). Pioneers and followers: Competitive tactics, environment, and firm growth. *Journal of Business Venturing*, 15 (2): 175–211.
- Covin, J. G. ve Slevin, D. P. (2002). The entrepreneurial imperatives of strategic leadership. İçinde, M. A. Hitt, R. D. Ireland, S. M. Camp ve D. L. Sexton (Editörler). *Strategic entrepreneurship: Creating a new mindset*: 309–327. Oxford, UK: Blackwell Publishing.
- Cramton, C. ve Webber, S. (2000). Attribution in distributed work groups. İçinde, P. Hinds ve S. Kiesler (Editörler). *Distributed work: New research on working across distance using technology*: 191–212. Cambridge, Massachusetts: MIT Press.
- Cragg, P. B. ve King, M. (1988). Organizational characteristics and small firms' performance revisited. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 13 (2): 49–64.
- Crossan, M., Lane, H., White, R. E. ve Klus, L. (1996). The improvising organization: Where planning meets opportunity. *Organizational Dynamics*, 24: 20–35.
- Curran, J. ve Blackburn, R. A. (2001). *Researching the smaller enterprise*. London: Sage Publications, Inc.
- Çetindamar, D. (2002). *Türkiye’de girişimcilik*. TÜSİAD Yayınları, İstanbul: Lebib Yalkın Yayınları ve Basım İşleri A. Ş.
- Damanpour, F. (1991). Organizational innovation: A meta-analysis of effects of determinants and moderators. *Academy of Management Journal*, 34 (3): 555–590.
- Damanpour, F. (1996). Organizational complexity and innovation: developing and testing multiple contingency models. *Management Science*, 42 (5): 693–716.
- Damanpour, F. ve Evans, W. (1984). Organizational innovation and performance: The problem of organizational lag. *Administrative Science Quarterly*, 29 (3): 392–409.
- D'Aveni, R. A. (1994). *Hyper-competition: Managing the dynamics of strategic maneuvering*. New York City, New York: The Free Press.

- D'Aveni, R. A. (1995). *Hyper-competitive rivalries: Competing in highly dynamic environments*. New York City, New York: Free Press.
- Daft, R. L. (1978). A dual-core model of organizational innovation. *The Academy of Management Review*, 21 (2). 193–210.
- Daft, R. L. (2000). *Organization theory and design*. 7th Edition. Mason: South-Western College Publishing.
- Daily, C. M., McDougall, P. P., Covin, J. G. ve Dalton, D. R. (2002). Governance and strategic leadership in entrepreneurial firms. *Journal of Management*, 28: 387–412.
- Darr, E., Argote, L. ve Epple, D. (1995). The acquisition, transfer and depreciation of knowledge in service organizations: Productivity in franchises. *Management Science*, 41: 1750–1762.
- Darling, J., Gabrielsson, M. ve Seristo, H. (2007). Enhancing contemporary entrepreneurship: A focus on management leadership. *European Business Review*, 19 (1): 4–22.
- Darwin, C. (1859). *On the origin of species by means of natural selection, or the preservation of favoured races in the struggle for life*. London: John Murray.
- Davids, L. E. (1963). *Characteristics of small business founders in Texas and Georgia*. Athens, GA: Bureau of Business Research, University of Georgia.
- Davidsson, P. (2003). The domain of entrepreneurship research: Some suggestions. İçinde, J. Katz ve S. Shepherd (Editörler). *Advances in entrepreneurship, firm emergence and growth*: 315–372. Greenwich, CT: JAI Press.
- Davidsson, P. (2006). Nascent entrepreneurship: Empirical studies and developments. *Foundations and Trends in Entrepreneurship*, 2 (1): 1–76.
- Davidsson, P., Delmar, F. ve Wiklund, J. (2002). Entrepreneurship as growth; growth as entrepreneurship. İçinde, M. A. Hitt, R. D. Ireland, S. M. Camp ve D. L. Sexton (Editörler). *Strategic entrepreneurship: Creating a new mindset*: 328–342. Oxford, UK: Blackwell Publishing.
- Davidsson, P. ve Wiklund, J. (2006). Conceptual and empirical challenges in the study of firm growth. İçinde, P. Davidsson, F. Delmar ve J. Wiklund (Editörler). *Entrepreneurship and the growth of firms*: 26 –44. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing.
- Day, J. D. ve Wendler, J. C. (1998). The new economics of organization. *The McKinsey Quarterly*, 1: 5–18.
- Day, G. S. (1992). Marketing's contribution to the strategy dialogue. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 20 (Fall): 323–329.
- De Bruyn, H. E. ve Kruger, S. (1998). *Strategic management workbook*. 2nd Edition. Vanderbijlpark, South Africa: Entepro.
- De Burca, S. ve McLoughlin, D. (1998). Business network research: A grounded theory approach. İçinde, P. Naude ve P. W. Turnbull (Editörler). *Network dynamics in international marketing*: 88–111. Oxford: Pergamon.

- De Carolis, D. M. (2003). Competencies and imitability in the pharmaceutical industry: An analysis of their relationship with firm performance. *Journal of Management*, 29: 27–50.
- Delmar, F. (2000). The psychology of the entrepreneur. İçinde, S. Carter ve D. J. Evans (Editörler). *Enterprise and small business: Principles, practice and policy*: 132–154. Harlow: Financial Times and Prentice Hall.
- DeLong, D. W. ve Fahey, L. (2000). Diagnosing cultural barriers to knowledge management. *The Academy of Management Executive*, 14 (4): 113–127.
- DeSimone, L. D., Hatsopoulos, G. N., O'Brien, W. F., Harris, B. ve Holt, C. P. (1995). How can big companies keep the entrepreneurial spirit alive? *Harvard Business Review*, 73: 183–189.
- Dess, G. G. ve Beard, D. W. (1984). Dimensions of organizational task environments. *Administrative Science Quarterly*, 29: 52–73.
- Dess, G. G. ve Lumpkin, G. T. (2001). Emerging issues in strategy process research. İçinde, M. A. Hitt, R. E. Freeman ve J. S. Harrison (Editörler). *Handbook of strategic management*: 3–34. Oxford, UK: Blackwell Publishing.
- Dess, G. G. ve Lumpkin, G. T. (2005). The role of entrepreneurial orientation in stimulating effective corporate entrepreneurship. *The Academy of Management Executive*, 19 (1): 147–156.
- Dess, G. G., Lumpkin, G. T. ve Covin, J. G. (1997). Entrepreneurial strategy making and firm performance: Tests of contingency and configurational models. *Strategic Management Journal*, 18 (9): 677–695.
- Dess, G. D., Lumpkin, G. T. ve McGee, J. E. (1999). Linking corporate entrepreneurship to strategy, structure and process: suggested research directions. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23 (3): 85–102.
- Dess, G. G. ve Picken, J. C. (1999). *Beyond productivity: How leading companies achieve superior performance by leveraging their human capital*. New York City, New York: AMACOM.
- Dhliwayo, S. ve Van Vuuren, J. J. (2007). The strategic entrepreneurial thinking imperative. *Acta Commercii*, 7: 123–134.
- Dierickx, I. ve Cool, K. (1989). Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. *Management Science*, 35: 1504–1511.
- Dimitratos, P. ve Plakoyiannaki, E. (2003). Theoretical foundations of an international entrepreneurial culture. *Journal of International Entrepreneurship*, 2 (1): 187–215.
- Dixit, A. K. ve Pindyck, R. S. (1995). The options approach to capital investment. *Harvard Business Review*, May–June: 105–115.
- Dixon, P. ve Hedley, B. (1997). *Managing for value*. Boston, Massachusetts: Braxton Associates.
- Dollinger, M. J. (2003). *Entrepreneurship: Strategies and resources*. 3rd Edition. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice–Hall.

- Dooley, R. S., Fowler, D. M. ve Miller, A. (1996). The benefit of strategic homogeneity and strategic heterogeneity: Theoretical and empirical evidence resolving past differences. *Strategic Management Journal*, 17 (4): 293–305.
- Dougherty, D. ve Hardy, B. F. (1996). Sustained innovation production in large mature organizations: Overcoming innovation-to-organization problems. *Academy of Management Journal*, 39 (5): 826–851.
- Doz, Y. Hamel, G., ve Prahalad, C. K. (1986). Strategic partnerships: Success or surrender? Working paper, University of Michigan.
- Drazin, R. ve Schoonhoven, C. B. (1996). Community, population, and organization effects on innovation: A multilevel perspective. *Academy of Management Journal*, 39: 1065–1083.
- Dreyer, B. ve Gronhaug, K. (2004). Uncertainty, flexibility and sustained competitive advantage. *Journal of Business Research*, 57 (5): 484–494.
- Drucker, P. F. (1985). The discipline of the innovator. *Harvard Business Review*, 63 (3). 67–72.
- Drucker, P. F. (1998). *The coming of the new organization*. Harvard Business Review on Knowledge Management Series. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Dubini, P. ve Aldrich, H. (1991). Personal and extended networks are central to the entrepreneurial process. *Journal of Business Venturing*, 6: 305–313.
- Duncan, W. J., Ginter, P. M. ve Swayne, L. E. (1998). Competitive advantage and internal organizational assessment. *The Academy of Management Executive*, 12 (3): 6–16.
- Dulaimi, M. F., Ling, F. Y. Y. ve Bajracharya, A. (2003). Organizational motivation and interorganizational interaction in construction innovation in Singapore. *Construction Management and Economics*, 21 (3): 307–318.
- Dutta, S., Bergen, M., Levy, D., Ritson, M. ve Zbaracky, M. (2002). Pricing as a strategic capability. *MIT Sloan Management Review*, 44 (3): 61–66.
- Dyer, J. H. (2000). *Collaborative advantage—winning through extended enterprise supplier networks*. New York City, New York: Oxford University Press.
- Dyer, J. H. ve Hatch, N. W. (2006). Relation-specific capabilities and barriers to knowledge transfers: Creating advantage through network relationships. *Strategic Management Journal*, 27: 701–719.
- Dyer, J. H. ve Singh, H. (1998). The relational view: Cooperative strategy and sources of inter-organizational competitive advantage. *The Academy of Management Review*, 23 (4): 660–679.
- Edmondson, G. (2000). See the world, erase its borders. *Business Week*, August: 113–114.
- Egan, G. (1993). *Adding value*. San Francisco, California: Jossey-Bass.
- Eisenhardt, K. M. (1999). Strategy as strategic decision making. *MIT Sloan Management Review*, 40 (3): 65–72.

- Eisenhardt, K. M., Brown, S. L. ve Neck, H. M. (2000). Competing on the entrepreneurial edge. İçinde, G. D. Meyer ve K. A. Heppard (Editörler). *Entrepreneurship as strategy: Competing on the entrepreneurial edge*: 49–62. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.
- Eisenhardt, K. M. ve Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, 21: 1105–1121.
- Eisenhardt, K. M. ve Schoonhoven, C. B. (1996). Resource-based view of strategic alliance formation: Strategic and social effects in entrepreneurial firms. *Organization Science*, 7: 136–150.
- Eisenhardt, K. M. ve Zbaracki, M. (1992). Strategic decision making. *Strategic Management Journal*, 13: 17–37.
- Eldredge, N. ve Gould, S. (1972) Punctuated equilibria: An alternative to phyletic gradualism. İçinde, T. J. Schopf (Editör). *Models in paleobiology*: 82–115. San Francisco: Freeman, Cooper and Co.
- Eliasson, C., Wiklund, J. and Davidsson, P. (2002). Entrepreneurial management and Schumpeterian resource recombination. *Proceedings of 21th Babson College Entrepreneurship Research Conference*.
- Ellis, W. H. (1982). Canadian entrepreneurs: Innovators or manipulators. İçinde, K. H. Vesper (Editör). *Frontiers of entrepreneurship research*: 16–24. Wellesley, Massachusetts: Babson Center for Entrepreneurial Studies.
- Englehardt C. S. ve Simmons, P. R. (2002). Creating an organizational space for learning. *The Learning Organization*, 9: 39–47.
- Entrialgo, M., Fernández, E. ve Vazquez, C. J. (2000). Linking entrepreneurship and strategic management: Evidence from Spanish SMEs. *Technovation*, 20 (8): 427–436.
- Farjoun, M. (2002). Towards an organic perspective on strategy. *Strategic Management Journal*, 23: 561–594.
- Feeser, H. R. ve Willard, G. E. (1990). Founding strategy and performance: A comparison of high and low growth high-tech firm. *Strategic Management Journal*, 11 (2): 87–98.
- Filion, L. J. (1988). Entrepreneurship: Entrepreneurs and small business owner-managers. İçinde, P. A. Julien (Editör). *The state of the art in small business and entrepreneurship*: 117–149. Aldershot: Ashgate Publishing.
- Filion, L. J. (1997). From entrepreneurship to entrepronology. *Proceedings of 42nd ICSB World Conference*.
- Fink, A., Marr, B., Siebe, A. ve Kuhle, J. P. (2005). The future score card: Combining external and internal scenarios to create strategic foresight. *Management Decision*, 43 (3): 360–381.
- Fiol, C. M. ve Lyles, M. A. (1985). Organizational learning. *The Academy of Management Review*, 10 (4): 803–813.
- Fisk, P. (2008). *Business genius: A more inspired approach to business growth*. Chichester, UK: Capstone Publishing Ltd.

- Fiş, A. M. ve Çetindamar D. (2007). Girişimcilik oryantasyonu, kurum içi girişimcilik ve bağlı ölçeklerin Türkçe’de geçerlemesi. *15. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*: 124–132.
- Fiş, A. M. ve Çetindamar D. (2009). Kurumsal girişimcilik ve performans ilişkisi. *17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*: 320–325.
- Floyd, S. W. ve Wooldridge, B. (2000). *Building strategy from the middle: Reconceptualizing strategy process*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Folta, T. B. (2005). Are real options ‘real?’ İçinde, D. J. Ketchen ve D. D. Bergh (Editörler). *Research methodology in strategy and management*: 93–109. New York City, New York: Elsevier.
- Ford, D. (1997). *Understanding business markets: interaction, relationships and networks*. 2nd Edition. Bridgend: The Dryden Press.
- Ford, D. N., Lander, D. M. ve Voyer, J. J. (2002). A real options approach to valuing strategic flexibility in uncertain construction projects. *Construction Management and Economics*, 20: 343–351.
- Formaini, R. L. (2006). The engine of capitalist process: Entrepreneurs in economic theory. İçinde, R. W. Price (Editör). *Entrepreneurship*: 2–9. DuBuque, Iowa: McGraw–Hill/Dushkin.
- Foss, K., Foss, N. J. ve Klein, P. G. (2007). Original and derived judgment: An entrepreneurial theory of economic organization. *Organization Studies*, 28: 1–20.
- Foss, K., Foss, N. J., Klein, P. G. ve Klein, S. K. (2007). The entrepreneurial organization of heterogeneous capital. *Journal of Management Studies*, 44: 1165–1186.
- Foss, N. J., Klein, P. G., Kori Y. Y. ve Mahoney, J. T. (2008). Entrepreneurship, subjectivism, and the resource–based view: Towards a new synthesis. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 2 (1): 73–94.
- Friga, P., O’Neil, H. ve Bateman, T. (2000). Entrepreneurial networks: Across–country comparison. Working paper, University of North Carolina at Chapel Hill.
- Frohlich, N., Oppenheimer, J. A. ve Young, O. R. (1971). *Political leadership and collective goods*. Princeton, New Jersey: Princeton University Press.
- Frontinus (1925). *Stratagems, aqueducts of Rome*. Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press.
- Furrer, O., Thomas, H. ve Goussevskaia, A. (2007). The structure and evolution of the strategic management field: A content analysis of 26 years of strategic management research. *International Journal of Management Reviews*, 10: 1–23.
- Gaglio, C. M. ve Taub, R. P. (1992). Entrepreneurship and opportunity recognition. İçinde, N. Churchill (Editör). *Frontiers of entrepreneurship research*: 136–147. Wellesley, Massachusetts: Babson College.
- Galbreath, J. ve Galvin, P. (2008). Firm factors, industry structure and performance variation: new empirical evidence to a classic debate. *Journal of Business Research*, 61: 109–117.

- Galunic, D. C. ve Eisenhardt, K. M. (2001). Architectural innovation and modular corporate forms. *Academy of Management Journal*, 6: 1229–1249.
- Gartner, W. B. (2001). Is there an elephant in entrepreneurship? Blind assumptions in theory development. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 25 (4): 27–40.
- Garvin, D. A. (1993). Building a learning organization. *Harvard Business Review*, 71 (4): 78–91.
- Gaski, J. F. (1984). Theory of power and conflict in channels of distribution. *Journal of Marketing*, 48: 9–29.
- Ghemawat, P. ve Rivkin, J. (1999). *Strategy and the business landscape*. Reading, PA: Addison Wesley.
- Gibb, A. ve Ritchie, J. (1981). Influence on entrepreneurship: A study over time. *Proceedings of the U.K. Small Business Research Conference*.
- Gioia, D. A. ve Pitre, E. (1990). Multiparadigm perspective on theory building. *The Academy of Management Review*, 15 (4): 584–602.
- Glancey, K. ve McQuaid, R. (2000). *Entrepreneurial economics*. New York City, New York: St. Martin's Press.
- Global Entrepreneurship Monitor (2010). GEM Global Report.
- Goldsmith, A. (1995). Making managers more effective: Applications of strategic management. Working paper, USAID.
- Gould, S. J. (1977). *Ontogeny and phylogeny*. Cambridge: Harvard University Press.
- Gove, S., Sirmon, D. G. ve Hitt, M. A. (2003). Relative resource advantages: The effect of resources and resource management on organizational performance. *Proceedings of 23rd Strategic Management Society Conference*.
- Gnyawali, D. R. ve Madhavan, R. (2001). Cooperative networks and competitive dynamics: A structural embeddedness perspective. *The Academy of Management Review*, 26: 431–445.
- Graetz F. (2002). Strategic thinking versus strategic planning: towards understanding the complimentaries. *Management Decision*, 45 (5): 456–462.
- Granovetter, M. (1973). The strength of weak ties. *American Journal of Sociology*, 78: 1360–1380.
- Granovetter, M. (1995). *Getting a job: A study of contacts and careers*. Chicago, Illinois: University of Chicago Press.
- Grant, R. M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage. *California Management Review*, 33 (3): 114–135.
- Grant, R. M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17 (Special Issue): 109–122.
- Grove, A. (1996). *Only the paranoid survive*. New York City, New York: Doubleday.
- Gulati, R. (1998). Alliances and networks. *Strategic Management Journal*, 19 (4): 293–317.

- Gulati, R. (1999). Network location and learning: The influence of network resources and firm capabilities on alliance formation. *Strategic Management Journal*, 20 (5): 397–420.
- Gundry, L. ve Welsch, H. (1997). The ambitious entrepreneur: Attributes of firms exhibiting high growth strategies. *Proceedings of 16th Babson Entrepreneurship Research Conference*.
- Gupta, V., MacMillan, I. C. ve Surie, G. (2004). Entrepreneurial leadership: developing and measuring a cross-cultural construct. *Journal of Business Venturing*, 19: 241–260.
- Guth, W. ve Ginsberg, A. (1990). Guest editors' introduction: Corporate entrepreneurship. *Strategic Management Journal*, 11 (4): 297–308.
- Güçlü, N. (2003). Stratejik yönetim. *Gazi Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 23 (2): 60–67.
- Hage, J. ve Aiken, M. (1970). *Social change in complex organizations*. New York City, New York: Random House.
- Hagen, E. E. (1962). *On theory of social change: How economic growth begins*. Homewood, Illinois: Dorsey.
- Hall, W. K. (1980). Survival strategies in a hostile environment. *Harvard Business Review*, September–October: 75–85.
- Hall, R. H. (1996). *Organizations: Structures, processes, and outcomes*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.
- Hambrick, D. C. ve Mason, P. A. (1984). Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. *Academy of Management Journal*, 15 (3): 514–535.
- Hambrick, D. C. ve Schecter, S. M. (1983). Turnaround strategies for mature industrial-product business units. *Academy of Management Journal*, 26 (2): 231–248.
- Hamel, G. (1997). Killer strategies that make shareholders rich. *Fortune*, June 23: 70–88.
- Hamel, G. (2000). *Leading the revolution*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Hamel, G. ve Breen, B. (2007) *The future of management*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School.
- Hamel, G. ve Prahalad, C. K. (1996). Competing in the new economy: Managing out of bounds. *Strategic Management Journal*, 17 (3): 237–242.
- Hamermesh, R. G. ve Silk, S. B. (1979). How to compete in stagnant industries. *Harvard Business Review*, September–October: 161–168.
- Hannan, M. T. ve Freeman, J. (1977). The population ecology of organizations. *American Journal of Sociology*, 82: 929–964.
- Hannan, M. T. ve Freeman, J. (1984). Structural inertia and organizational change. *American Sociological Review*, 49: 149–164.
- Hannan, M. T. ve Freeman, J. H. (1989). *Organizational ecology*. Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press.

- Hansen, M. T. (1999). The search-transfer problem: The role of weak ties in sharing knowledge across organization subunits. *Administrative Science Quarterly*, 44: 82–111.
- Hargadon, A. ve Sutton, R. I. (2000). Building an innovation factory. *Harvard Business Review*, 87: 157–168.
- Harrigan, K. R. (1981). Deterrents to divestiture. *Academy of Management Journal*, 24: 306–323.
- Harrison, R. T., Cooper, S. Y. ve Mason, C. M. (2004). Entrepreneurial activity and the dynamics of technology-based cluster development: the case of Ottawa. *Urban Studies*, 41 (5/6): 1045–1070.
- Hart, D. (2003). *The emergence of entrepreneurship policy*. Cambridge, Massachusetts: Cambridge University Press.
- Hart, S. L. (1992). An integrated framework for strategy-making process. *The Academy of Management Review*, 17: 327–351.
- Hart, S. L. ve Christensen, C. M. (2002). Driving innovation from the base of the global pyramid. *MIT Sloan Management Review*, 44 (1): 51–56.
- Hawley, F. (1901). Reply to the final objections to the risk theory of profit. *Quarterly Journal of Economics*, 15: 603.
- Hayek, F. (1945). The use of knowledge in society. *American Economic Review*, 35: 519–530.
- He, Z. ve Wong, P. (2004). Exploration vs. exploitation: An empirical test of the ambidexterity hypothesis. *Organization Science*, 15 (4): 481–494.
- Hebert, R. F. ve Link, A. N. (1988). *The entrepreneur*. New York City, New York: Praeger Publishers.
- Hellmann, T. (2000). Venture capitalists: The coaches of Silicon Valley. İçinde, C. M. Lee, W. F. Miller, M. G. Hancock ve H. S. Rowen (Editörler). *The Silicon Valley edge: A habitat for innovation and entrepreneurship*: 267–294. Stanford, California: Stanford University Press.
- Herron, L. A. ve Robinson, R. B. Jr. (1993). A structural model of the effects of entrepreneurial characteristics on venture performance. *Journal of Business Venturing*, 8: 281–294.
- Hill, C. W. L. ve Jones, G. R. (1998) *Strategic management theory – An integrated approach*. Boston, Massachusetts: Houghton Mifflin Company.
- Hills, G. (1995). Opportunity recognition by successful entrepreneurs: A pilot study. İçinde, W. Bygrave, B. Bird, S. Birley, N. Churchill, M. Hay, R. Keeley ve W. Wetzal (Editörler). *Frontiers of entrepreneurial research*: 105–117. Cambridge, Massachusetts: Babson College Press.
- Hisrich, D. R. ve Peters, P. M. (2002). *Entrepreneurship*. London, UK: McGraw-Hill Irwin.
- Hisrich, D. R. ve Jankowicz, A. (1990). Intuition in venture capital decisions: an exploratory study using a new technique. *Journal of Business Venturing*, 5: 49–62.

- Hitt, M. A. (2000). The new frontier: transformation of management for the new millennium. *Organizational Dynamics*, 28: 6–17.
- Hitt, M. A., Bierman, L., Shimizu, K. ve Kochhar, R. (2001b). Direct and moderating effects of human capital on strategy and performance in professional service firms: A resource-based perspective. *Academy of Management Journal*, 44: 13–28.
- Hitt, M. A., Clifford, P. G., Nixon, R. D. ve Coyne, K. P. (1999). *Dynamic strategic resources: Development, diffusion and integration*. Chichester, UK: John Wiley and Sons.
- Hitt, M. A., Gimeno, J. ve Hoskisson, R. E. (1998). Current and future research methods in strategic management. *Organizational Research Methods*, 1: 6–44.
- Hitt, M. A., Harrison, J. S., Ireland, R. D. ve Best, A. (1998). Attributes of successful and unsuccessful acquisitions of U.S. firms. *British Journal of Management*, 9: 91–114.
- Hitt, M. A., Hoskisson, R. E. ve Kim, H. (1997). International diversifications: Effects on innovation and firm performance in product-diversified firms. *Academy of Management Journal*, 40: 767–798.
- Hitt, M. A. ve Ireland, R. D. (1985). Corporate distinctive competence, strategy, industry, and performance. *Strategic Management Journal*, 6: 273–293.
- Hitt, M. A. ve Ireland, R. D. (1986). Relationships among corporate-level distinctive competencies, diversification strategy, corporate structure, and performance. *Journal of Management Studies*, 23 (4): 265–298.
- Hitt, M. A. ve Ireland, R. D. (2000). The intersection of entrepreneurship and strategic management research. İçinde, D. L. Sexton ve H. Landstrom (Editörler). *Handbook of entrepreneurship*: 45–63. Oxford, UK: Blackwell Publishing.
- Hitt, M. A. ve Ireland, R. D. (2002). The essence of strategic leadership: Managing human and social capital. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 9: 3–14.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., Camp, S. M. ve Sexton, D. L. (2001a). Strategic entrepreneurship: Entrepreneurial strategies for wealth creation. *Strategic Management Journal*, 22 (Special Issue): 479–491.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., Camp, S. M. ve Sexton, D. L. (2002). Strategic entrepreneurship: Integrating entrepreneurial and strategic management perspectives. İçinde, M. A. Hitt, R. D. Ireland, S. M. Camp ve D. L. Sexton (Editörler). *Strategic entrepreneurship: Creating a new mindset*: 1–16. Oxford, UK: Blackwell Publishing.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D. ve Harrison, J. S. (2001). Mergers and acquisitions. İçinde, M. A. Hitt, R. E. Freeman ve J. S. Harrison (Editörler). *Handbook of strategic management*: 384–408. Oxford, UK: Blackwell Publishing.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D. ve Hoskisson, R. E. (2009). *Strategic management: Competitiveness and globalization*. 8th edition. Mason, OH: Cengage Learning.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D. ve Lee, H. (2000). Technological learning, knowledge management, firm growth, and performance. *Journal of Engineering and Technology Management*, 17 (3–4): 231–246.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D. ve Palia, K. A. (1982). Industrial firms' grand strategy and functional importance: Moderating effects of technology and uncertainty. *Academy of Management Journal*, 25: 265–298.

- Hitt, M. A., Keats, B. W. ve DeMarie, S. M. (1998). Navigating in the new competitive landscape: Building strategic flexibility and competitive advantage in the twenty-first century. *The Academy of Management Executive*, 12 (4): 22–42.
- Hitt, M. A., Keats, B. W. ve Yucel, E. (2003). Strategic leadership in global business organizations: Building trust and social capital. İçinde, W. H. Mobley ve P. Dorfman (Editörler). *Advances in global leadership*: 9-35. Greenwich, Connecticut: JAI Press.
- Hitt, M. A. ve Reed, T. S. (2000). Entrepreneurship in the new competitive landscape. İçinde, G. D. Meyer ve K. A. Heppard (Editörler). *Entrepreneurship as strategy: Competing on the entrepreneurial edge*: 23–48. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.
- Hofer, C. W. (1980). Turnaround strategies. *Journal of Business Strategy*, 1 (1): 19–31.
- Hofer, C. W. ve Schendel, D. (1978). *Strategy formulation: Analytical concepts*. St. Paul, Minnesota: West Publications.
- Honig, B. (2001). Learning strategies and resources for entrepreneurs and intrapreneurs. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 26 (1): 21–35.
- Horibe, F. (2003). Innovation, creativity, and improvement. *Canadian Manager*, 28 (2): 20–23.
- Hornaday, J. A. (1982). Research about living entrepreneurs. İçinde, C. A. Kent ve D. L. Sexton (Editörler). *Encyclopedia of entrepreneurship*: 20–34. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.
- Hornaday, J. ve Aboud, J. (1971). Characteristics of successful entrepreneurs. *Personnel Psychology*, 24: 141–153.
- Hornsby, J. S., Kuratko, D. F. ve Montagno, R. (1999). Perception of internal factors for corporate entrepreneurship: A comparison of Canadian and US managers. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 24 (2): 9–24.
- Hornsby, J. S., Kuratko, D. F. ve Zahra, S. A. (2002). Middle managers' perception of the internal environment for corporate entrepreneurship: Assessing a measurement scale. *Journal of Business Venturing*, 17 (3): 253–273.
- Hoskisson, R. E. ve Busenitz, L. W. (2002). Market uncertainty and learning distance. İçinde, M. A. Hitt, R. D. Ireland, S. M. Camp ve D. L. Sexton (Editörler). *Strategic entrepreneurship: Creating a new mindset*: 151–172. Oxford, UK: Blackwell Publishing.
- Hoskisson, R. E., Eden, L., Lau, C. M. ve Wright, M. (2000). Strategy in emerging economies. *Academy of Management Journal*, 43 (3): 249–267.
- Hoskisson, R. E., Hitt, M., Wan, W. ve Yu, D. (1999). Theory and research in strategic management: Swings of a pendulum. *Journal of Management*, 25 (3): 417–456.
- Howells, J. (1996). Tacit knowledge, innovation and technology transfer. *Technology Analysis and Strategic Management*, 8: 91–106.
- Hrebiniak, L. ve Joyce, W. (1985). Organization adaptation: Strategic choice and environmental determinism. *Administrative Science Quarterly*, 30: 336–349.

- Huber, G. P. (1991). Organizational learning: The contributing processes and the literatures. *Organization Science*, 2: 88–115.
- Huchzermeier, A. ve Loch, C. H. (2001). Project management under risk: Using the real options approach to evaluate flexibility in R&D. *Management Science*, 47(1): 85–101.
- Hult, G. T. M., Ketchen, D. J. ve Nichols, E. L. (2002). An examination of cultural competitiveness and order fulfillment cycle time within supply chains. *Academy of Management Journal*, 45 (3): 577–586.
- Hussey, D. (2000). *Strategic management: From theory to implementation*. 4th Edition. Jordan Hill, Oxford: Butterworth–Heinemann.
- Innovation Networks. (2004). The National Policy and Advisory Board for Enterprise. *Trade, Science, Technology and Innovation*, June: 11–12.
- Ireland, R. D. ve Hitt, M. A. (1999). Achieving and maintaining strategic competitiveness in the 21st century: The role of strategic leadership. *The Academy of Management Executive*, 13 (1): 43–57.
- Ireland, R. D., Hitt, M. A., Camp, S. M. ve Sexton, D. L. (2001). Integrating entrepreneurship and strategic management action to create firm wealth. *The Academy of Management Executive*, 15 (1): 49–63.
- Ireland, R. D., Hitt, M. A. ve Sirmon, D. G. (2003). A model of strategic entrepreneurship: The construct and its dimensions, *Journal of Management*, 29 (6): 963–989.
- Ireland, R. D., Hitt, M. A. ve Vaidyanath, D. (2002). Strategic alliances as a pathway to competitive success. *Journal of Management*, 28: 413–446.
- Ireland, R. D. ve Kuratko, D. F. (2001). Corporate entrepreneurship and middle-level managers' entrepreneurial behavior: Relationships, outcomes, and consequences. Working paper, University of Richmond.
- Ireland, R. D., Kuratko, D. F. ve Covin, J. G. (2003). Antecedents, elements, and consequences of corporate entrepreneurship strategy. İçinde, D. H. Nagao (Editör). *Proceedings of 63rd Annual Meeting of the Academy of Management*.
- Ireland, R. D. ve Webb, J. W. (2007). Strategic entrepreneurship: Creating competitive advantage through streams of innovation. *Business Horizons*, 50 (1): 49–59.
- Ittner, C. ve Larcker, D. (2001). Assessing empirical research in managerial accounting: a value-based management perspective. *Journal of Accounting and Economics*, 32 (1–3): 349–410.
- Jennings, D. F. (1994). *Multiple perspectives of entrepreneurship: Text, readings and cases*. Cincinnati, OH: South–Western College Publishing.
- Jennings, D. F. ve Lumpkin, R. J. (1989). Functioning modeling corporate entrepreneurship: An empirical integrative analysis. *Journal of Management*, 15 (3): 485–502.
- Jo Hatch, M. (1997). *Organization theory*. Oxford: Oxford University Press.

- Johannessen, J. A., Olsen, B. ve Lumpkin, G. T. (2001). Innovation as newness: What is new, how new, and new to whom? *European Journal of Innovation Management*, 4 (1): 20–31.
- Johnson, B. R. (1990). Toward a multidimensional model of entrepreneurship: the case of achievement motivation and the entrepreneur. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 14 (3): 39–54.
- Johnson, G. ve Scholes, K. (1993). *Exploring corporate strategy: Text and cases*. 3rd Edition. London: Prentice Hall.
- Johnson, L. K. (2002). The organizational identity trap. *MIT Sloan Management Review*, 43 (4): 11.
- Johnson, P. E. ve Van de Ven, A. H. (2002). A framework for entrepreneurial strategy. İçinde, M. A. Hitt, R. D. Ireland, S. M. Camp ve D. L. Sexton (Editörler). *Strategic entrepreneurship: Creating a new mindset*: 66–86. Oxford, UK: Blackwell Publishing.
- Julien, P. A. ve Marchesnay, M. (1996). *L'entrepreneuriat*. Paris: Economica.
- Jury, J. J. (1999). Focus: Sweden—Venture capitalists flock to Swedish high-tech. *European Venture Capital Journal*, October, 1: 34–38.
- Kaish, S. ve Gilad, B. (1991). Characteristics of opportunities search of entrepreneurs versus executives: Sources, interests, general alertness. *Journal of Business Venturing*, 6 (1): 45–61.
- Kanter, R. M. (1985). *The change masters*. New York City, New York: Simon and Schuster.
- Kanter, R. M. (1989). *When giants learn to dance*. New York City, New York: Simon and Schuster.
- Karami, A. (2007). *Strategy formulation in entrepreneurial firms*. England: Ashgate Publishing.
- Kay, J. (1993). *Foundations of corporate success*. New York City, New York: Oxford University Press.
- Keen, P. G. W. ve Knapp, E. M. (1996). *Every manager's guide to business processes—a glossary of key terms and concepts for today's business leaders*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Kelley, T. ve Littman, J. (2005). *The ten faces of innovation: IDEO's strategies for defeating the devil's advocate and driving creativity throughout your organization*. Currency, USA: Trade Cloth.
- Kelley, D., Neck H. M, O'Connor, G. C. ve Paulson, A. (2005). Corporate entrepreneurship through radical innovation: Key organization and initiative level mechanisms. *International Studies in Entrepreneurship*, 10: 23–48.
- Kemelgor, B. H. (2002). A comparative analysis of corporate entrepreneurial orientation between selected firms in the Netherlands and the USA. *Entrepreneurship and Regional Development*, 14 (1): 67–87.
- Kenagy, J. W. ve Christensen, C. M. (2002). Diagnosis for health care's "financial flu". *Healthcare Financial Management*, May: 62–66.

- Ketchen, D. J. ve Hult, G. T. (2007). Bridging organization theory and supply chain management: The case of best value supply chains. *Journal of Operations Management*, 25(2): 573–580.
- Ketchen, D. J. Jr., Ireland, R. D. ve Snow, C. C. (2007). Strategic entrepreneurship, collaborative innovation and wealth creation. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 1 (3/4): 371–385.
- Ketz De Vries, M. F. R. (1977). The entrepreneurial personality: A person at the crossroads. *Journal of Management Studies*, February: 34–57.
- Khan, A. M. ve Manopichetwattana, V. (1989). Models for innovative and non innovative small firms. *Journal of Business Venturing*, 4 (3): 187–196.
- Kısacık, S. (1995). Küçük ve orta ölçekli işletmelerin izledikleri rekabet stratejileri: Adana'daki KOBİ'ler üzerinde bir çalışma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Kim, D. H. (1993). The individual and organizational learning. *MIT Sloan Management Review*, 35 (1): 37–50.
- Kim, L. (1997). *From imitation to innovation: The dynamics of Korea's technological learning*. Cambridge, MA: Harvard Business School Press.
- King, A. A. ve Tucci, C. L. (2002). Incumbent entry into new market niches: The role of experience and managerial choice in the creation of dynamic capabilities. *Management Science*, 48: 171–186.
- Kirby, D. A. (2003). *Entrepreneurship*. Maidenhead: McGraw Hill Education.
- Kirchhoff, B. A., (1994). *Entrepreneurship and dynamic capitalism*. Westport, Connecticut: Praeger.
- Kirzner, I. M. (1973). *Competition and entrepreneurship*. Chicago, Illinois: University of Chicago Press.
- Kirzner, I. M. (1979). *Perception, opportunity, and profit: Studies in theory of entrepreneurship*. Chicago, Illinois: University of Chicago Press.
- Kirzner, I. M. (1997a). *How markets work: Disequilibrium, entrepreneurship and discovery*. Great Britain: The Institute of Economic Affairs.
- Kirzner, I. M. (1997b). Entrepreneurial discovery and the competitive market process: An Austrian approach. *Journal of Economic Literature*, 35 (1): 60–85.
- Kitchell, S. (1995). Corporate culture, environmental adaptation, and innovation adoption: A qualitative/quantitative approach. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23 (3): 195–205.
- Klein, P. G. (1999). Entrepreneurship and corporate governance. *Quarterly Journal of Austrian Economics*, 2 (Summer): 19–42.
- Kluge, J., Meffert, J. ve Stein, L. (2000). The German road to innovation. *The McKinsey Quarterly*, 2: 99–105.
- Knight, F. (1921). *Risk, uncertainty and profit*. New York City, New York: Augustus Kelley.

- Knight K. (1977). Matrix organization: A review. *Journal of Management Studies*, 13(2): 111–130.
- Knight, R. M. (1987). Corporate innovation and entrepreneurship: A Canadian study. *Journal of Product Innovation Management*, 4 (4): 284–297.
- Koberg, C. S., Detienne, D. R. ve Heppard, K. A. (2003). An empirical test of environmental, organizational, and process factors affecting incremental and radical innovation. *Journal of High Technology Management Research*, 14 (1): 21–45.
- Koçel, T. (2007). *İşletme yöneticiliği: Yönetim ve organizasyon, organizasyonlarda davranış, klasik-modern-çağdaş ve güncel yaklaşımlar*. 9. Baskı. İstanbul: Arıkan Basım Yayın.
- Kogut, B. ve Kulatilaka, N. (2001). Capabilities as real options. *Organization Science*, 12: 744 –758.
- Kogut, B. ve Zander, U. (1992). Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology. *Organization Science*, 3: 383–397.
- Kohtamaki, M., Kraus, S., Kautonen, T. ve Varamaki, E. (2008). Strategy in small-sized growth firms in Finland: A discourse analysis approach. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, 9 (3): 1–10.
- Koka, B. R. ve Prescott, J. E. (2002). Strategic alliances as social capital: A multidimensional view. *Strategic Management Journal*, 23: 795–816.
- Koller, R. (1988). On the source of entrepreneurial ideas. İçinde, B. A. Kirchoff, W. Long, W. McMullen, K. H. Vesper ve W. Wetzel (Editörler). *Frontiers of Entrepreneurship Research*: 194–207. Babson Park, US: Babson College.
- Kraus, S. (2007). Strategic planning in new ventures and young SMEs. İçinde, C. Wankel (Editör). *21st century management – a reference handbook*: 73–81. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.
- Kraus, S. Fink, M., Röbl, D. ve Jensen, S. H. (2007). Marketing in small and medium sized enterprises. *Review of Business Research*, 7 (3): 1–11.
- Kraus, S., Frese, M., Friedrich, C. ve Unger, J. (2005). Entrepreneurial orientation: A psychological model of success among southern African small business owners. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 14 (3): 315–344.
- Kraus, S. ve Kauranen, I. (2009). Strategic management and entrepreneurship: Friends or foes? *International Journal of Business Science and Applied Management*, 4 (1): 37–50.
- Kruglianskas, I. ve Thamhain H. (2000). Managing technology-based projects in multinational environments. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 47 (1): 55–64.
- Krygidou, L. P. ve Hughes, M. (2010). Strategic entrepreneurship: Origins, core elements an research directions. *European Business Review*, 22 (1): 43–63.
- Kuczmarski, T. D. (1996). Creating an innovative mind-set. *Management Review*, 85 (11): 47–51.
- Kuhn, T. S. (1970). *The structure of scientific revolutions*. USA: University of Chicago Press.

- Kulatilaka, N. ve Perotti, E. C. (1998). Strategic growth options. *Management Science*, 44 (8): 1021–1031.
- Kuratko, D. F. (2007). Entrepreneurial leadership in the 21st century. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 13 (4): 1–11.
- Kuratko, D. F. ve Audretsch, D. B. (2009). Strategic entrepreneurship: Exploring different perspectives of an emerging concept. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33 (1): 1–17.
- Kuratko, D. F. ve Hornsby, J. S. (2001). Corporate entrepreneurship and middle managers: A model of corporate entrepreneurial behavior. *Proceedings of USASBE Conference*.
- Kuratko, D. F., Ireland, R. D., Covin, J. G. ve Hornsby, J. S. (2005). A model of middle-level managers' entrepreneurial behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29 (6): 699–716.
- Kuratko, D. F., Ireland, R. D. ve Hornsby, J. S. (2001). Improving firm performance through entrepreneurial actions: Acordia's corporate entrepreneurship strategy. *The Academy of Management Executive*, 15(4): 60–71.
- Kuratko, D. F., Montagno, R. V. ve Hornsby, J. S. (1990). Developing an intrapreneurial assessment instrument for an effective corporate entrepreneurial environment. *Strategic Management Journal*, 11 (4): 49–58.
- Kuratko, D. F. ve Welsh, P. H. (2004). *Strategic entrepreneurial growth*. 2nd Edition. Ohio: South-Western Thompson Publishing.
- Lado, A. A., Boyd, N. ve Wright, P. (1992). A competency based model of sustainable competitive advantage: Toward a conceptual integration. *Journal of Management*, 18: 77–91.
- Lado, A. A. ve Wilson, M. C. (1994). Human resource systems and sustained competitive advantage: A competency-based perspective. *The Academy of Management Review*, 19: 699–727.
- Lam, A. (2000). Tacit knowledge, organizational learning and societal institutions: An integrated framework. *Organization Studies*, 21 (3): 487–513.
- Landes, D. (1951). Business and the business man: A social and cultural analysis. İçinde, E. M. Earle (Editör). *Modern France, problems of the third and fourth republics*: 334–354. Princeton: Princeton University Press.
- Landström, H. (2005). *Pioneers in entrepreneurship and small business research*. New York City, New York: Springer.
- Landström, H., Frank, H. ve Veciana, J. M. (2001). *Entrepreneurship and small business research in Europe*. Aldershot, UK: Avebury Press.
- Lane, P. J. ve Lubatkin, M. (1998). Relative absorptive capacity and interorganizational learning. *Strategic Management Journal*, 19: 461–477.
- Larson, A. (1992). Network dyads in entrepreneurial settings: A study of the governance of exchange relationships. *Administrative Science Quarterly*, 37: 76–104.

- Lassen, A. H. (2007). Corporate entrepreneurship: An empirical study of the importance of strategic considerations in the creation of radical innovation. *Managing Global Transitions*, 5 (2):109–131.
- Lassen, A. H. (2010). Strategic entrepreneurship: Combining strategic management and entrepreneurship for innovation. *Management of Technology*, February: 3–4.
- Lawson, B. ve Samson, D. (2001). Developing innovation capability in organizations: A dynamic capabilities approach. *International Journal of Innovation Management*, 5 (3): 377–400.
- Leana, C. R. ve Van Buren, H. J., III. (1999). Organizational social capital and employment practices. *The Academy of Management Review*, 24: 538–555.
- Lee, C., Lee, K. ve Pennings, J. M. (2001). Internal capabilities, external networks, and performance: A study of technology-based ventures. *Strategic Management Journal*, 22 (6/7): 615–640.
- Lee, K. S., Lim, G. H., Tan, S. J. ve Wee, C. H. (2001). Generic market strategies for small and medium-sized enterprises – conceptual framework and examples from Asia. *Journal of Strategic Marketing*, 9 (2): 145–162.
- Learned, E. P., Christensen, C. R., Andrews, K. R. ve Guth, W. D. (1969). *Business policy: Text and case*. Homewood, IL: Richard D. Irwin.
- Lei, D., Hitt, M. A. ve Bettis, R. A. (1996). Dynamic core competences through meta-learning and strategic context. *Journal of Management*, 22: 549–569.
- Leiblein, M. J. (2003). The choice of organizational governance form and performance: predictions from transaction cost, resource-based, and real options theories. *Journal of Management*, 29: 937–961.
- Lenz, R. T. (1980). Strategic capability: A concept and framework for analysis. *The Academy of Management Review*, 5 (2): 225–234.
- Leonard-Barton, D. (1992). Core capabilities and core rigidities: A paradox in managing new product development. *Strategic Management Journal*, 13 (Special Issue): 111–125.
- Leonard-Barton, D. (1995). *Wellsprings of knowledge: Building and sustaining the sources of innovation*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Lepak, D. P. ve Snell, S. A. (1999). The human resource architecture: Toward a theory of human capital allocation and development. *The Academy of Management Review*, 24: 31–48.
- Levitt, B. ve March, J. (1988). Organizational learning. *Annual Review of Sociology*, 14: 319–340.
- Levitt, B. ve March, J. (1996). Organizational learning. İçinde, M. Cohen and L. Sproull (Editörler). *Organizational learning*: 516–540. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.
- Lewis, P. S., Goodman, S. H. ve Fandt, P. M. (2001). *Management challenges in the 21st century*. 3rd Edition. Ohio: South Western College.

- Li, H. (2001). How does new venture strategy matter in the environment–performance relationship? *Journal of High Technology Management Research*, 12 (2): 183–204.
- 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: 440–449.
- Lichtenstein, B. M. B. ve Brush, C. G. (2001). How do “resource bundles” develop and change in new ventures? A dynamic model and longitudinal exploration. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 25 (3): 37–58.
- Lieberman, M. B. (1984). The learning curve and pricing in the chemical processing industries. *The RAND Journal of Economics*, 15 (2): 213–228.
- Lipset, S. (1967). Values, education, and entrepreneurship. İçinde, S. Lipset ve A. Solari (Editörler). *Elites in Latin America*: 3–60. New York City, New York: Oxford University Press.
- Longenecker, J. G., Moore, C. W. ve Petty, J. W. (1997). *Small business management: An entrepreneurial emphasis*. Cincinnati, Ohio: South–Western College Publishing.
- Low, M. B. ve MacMillan, I. C. (1988). Entrepreneurship: Past research and future challenges. *Journal of Management*, 14 (2): 139 – 161.
- Löwendahl, B. ve Revang, O. (1998). Challenges to existing strategy theory in postindustrial society. *Strategic Management Journal*, 19: 755–773.
- Luecke, R. (2003). *Managing creativity and innovation*. Boston, Massachusetts: Harvard Business Essentials.
- Luehrman, T. A. (1998). Strategy as a portfolio of real options. *Harvard Business Review*, 76 (5): 89–99.
- Luffman, G., Sanderson, S., Lea, E. ve Kenny, B. (1991). *Business policy: An analytical introduction*. Oxford: Blackwell Publishing.
- Luke, B. (2008). *Uncovering strategic entrepreneurship*. Germany: VDM Verlag.
- Luke, B. (2009). Strategic entrepreneurship in New Zealand’s state–owned enterprises: Underlying elements and financial implications. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Auckland University of Technology, Faculty of Business and Law, Auckland: Yeni Zelanda.
- Luke, B., Kearins, K. ve Verreynne, M. L. (2010). A theory of strategic entrepreneurship. İçinde, J. L. Fox (Editör). *Proceedings of 7th AGSE International Entrepreneurship Research Exchange*.
- Lumpkin, G. T. ve Dess, G. G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construction and linking it to performance. *The Academy of Management Review*, 21 (1): 135–173.
- Lumpkin, G. T., Shrader, R. C. ve Hills, G. E. (1998). Does formal business planning enhance the performance of new ventures? *Proceedings of 17th Babson Entrepreneurship Research Conference*.
- Lumsdaine, E. ve Binks, M. (2007). *Entrepreneurship from creativity to innovation: Effective thinking skills for a changing world*. Victoria, Canada: Trafford Publishing.

- Luttwak, E. N. (1987). *Strategy: The logic of war and peace*. Cambridge, Massachusetts: Belknap Press.
- Lynch, R. (2000). *Corporate strategy*. 2nd Edition. England: Prentice Hall.
- Lynn, B. (1998). Intellectual capital. *CMA Management*, 72 (1): 10–15.
- Lyon, D. W., Lumpkin, G. D. ve Dess, G. G. (2000). Enhancing entrepreneurial orientation research: Operationalising and measuring a key strategic decision making process. *Journal of Management*, 26 (5): 1055–1085.
- Lynskey, M. J. ve Yonekura, S. (2002). *Entrepreneurship and organization: The role of the entrepreneur in organizational innovation*. Oxford: Oxford University Press.
- Mahoney, J. T. ve Pandian, J. R. (1992). The resource-based view within the conversation of strategic management. *Strategic Management Journal*, 13: 363–380.
- Makadok, R. (2001). Towards a synthesis of the resource-based and dynamic capabilities views of rent creation. *Strategic Management Journal*, 22: 387–401.
- March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2 (1): 71–87.
- Markides C. (1998). Strategic innovation in established companies. *MIT Sloan Management Review*, 39: 27–36.
- Markides, C. (1999). A dynamic view of strategy. *MIT Sloan Management Review*, 40 (3): 55–63.
- Marris. R. (1964). *The economic theory of managerial capitalism*. Glencoe, Illinois: Free Press.
- Marshall, A. (1919). *Principles of economics*. London: Macmillan.
- Masifern, E. ve Vila, J. (1998). Interconnected mindsets: Strategic thinking and the strategy concept. İçinde, M. A. Hitt, J. E. R. I. Costa ve R. D. Nixon (Editörler). *New managerial mindsets: Organizational transformation and strategy implementation*: 15–34. Chichester: John Wiley and Sons.
- Mason, E. S. (1939). Price and production policies of large scale enterprises. *American Economic Review*, 29: 61–74.
- McCarthy, B. (2003). The impact of the entrepreneur's personality on the strategy–formation and planning process in SMEs. *Irish Journal of Management*, 24 (1): 154–172.
- McCarthy, B. ve Leavy, B. (1999). The entrepreneur, risk perception and change over time: A typology approach. *Irish Business and Administrative Research*, 19/20 (1): 126–140.
- McClelland, D. C. (1961). *The achieving society*. Princeton, New Jersey: Van Nostrand.
- McClelland, D. C. (1962). Business drive and national achievement. *Harvard Business Review*, 40 (4): 99–103.
- McCline, R. L., Bhat, S. ve Baj, P. (2000). Opportunity recognition: An exploratory investigation of a component of the entrepreneurial process in the context of the health care industry. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 25 (2): 81–94.

- McDonald, R. L. ve Siegel, D. (1986). The value of waiting to invest. *Quarterly Journal of Economics*, 101 (4): 707–727.
- McDougall, P. P. ve Robinson, R. B. (1990). New venture strategies: An empirical identification of eight ‘Archetypes’ of competitive strategies for entry. *Strategic Management Journal*, 11 (6): 447–467.
- McGahan, A. M. ve Porter, M. E. (1997). How much does industry matter, really? *Strategic Management Journal*, 18: 15–30.
- McGrath, R. G. (1999). Failing forward: Real options reasoning and entrepreneurial failure. *The Academy of Management Review*, 24 (1): 13–30.
- McGrath, R. G. ve MacMillan, I. C. (1992). More like each other than anyone else? A cross-cultural study of entrepreneurial perceptions. *Journal of Business Venturing*, 7: 419–429.
- McGrath, R. G. ve MacMillan, I. C. (2000). *The entrepreneurial mindset*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- McGrath, R. G., Venkataraman S. ve MacMillan, I. C. (1994). The advantage chain: Antecedents to rents from internal corporate ventures. *Journal of Business Venturing*, 9 (5): 351–369.
- McGuire, J. W. (1964). *Theories of business behavior*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.
- McGuire, J. W. (1976). The small enterprise in economics and organization theory. *Journal of Contemporary Business*, 5 (2): 115–138.
- McKenna, R. (1997). *Real time: Preparing for the age of the never satisfied customer*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- McKenna, S. D. (1996). The darker side of the entrepreneur. *Leadership and Organizational Development Journal*, 17 (5): 41–45.
- McKiernan, P. ve Morris, C. (1995). Strategic planning and financial performance in UK SMEs: Does formality matter? *British Journal of Management*, 5: 31–41.
- McMullan, W. ve Gillin, L. (2001). Entrepreneurship education in the nineties: Revisited. İçinde, R. Brockhaus (Editör). *Entrepreneurship education: A global view*: 57–77. Hants, UK: Ashgate Publishing.
- McTaggart, J. M., Kontes, P. W. ve Mankins, M. C. (1994). *The value imperative: Managing for superior shareholder returns*. New York City, New York: Free Press.
- Menger, C. (1892). On the origins of money. Çevrimiçi [<http://cepa.newschool.edu/het>]. Erişim Tarihi: 15 Mart 2004.
- Meredith, G. G., Nelson, R. E. ve Neck, P. A. (1982). *The practice of entrepreneurship*. Geneva: International Labour Office.
- Merrifield, D. B. (1993). Intrapreneurial corporate renewal. *Journal of Business Venturing*, 8: 383–389.
- Meyer, G. D. ve Heppard, K. A. (2000). Entrepreneurial strategies: The dominant logic of entrepreneurship. İçinde, G. D. Meyer ve K. A. Heppard (Editörler). *Entrepreneurship as strategy: Competing on the entrepreneurial edge*: 1–22. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.

- Meyer, G. D., Neck, H. M. ve Meeks, M. D. (2002). The entrepreneurship–strategic management interface. İçinde, M. A. Hitt, R. D. Ireland, S. M. Camp ve D. L. Sexton (Editörler). *Strategic entrepreneurship: Creating a new mindset*: 19–44. Oxford, UK: Blackwell Publishing.
- Michael, S., Storey, D. ve Thomas, H. (2002). Discovery and coordination in strategic management and entrepreneurship. İçinde, M. A. Hitt, R. D. Ireland, S. M. Camp ve D. L. Sexton (Editörler). *Strategic entrepreneurship: Creating a new mindset*: 45–65. Oxford, UK: Blackwell Publishing.
- Mitchell, R. K., Mitchell, J. R. ve Smith, J. B. (2008). Inside opportunity formation: Enterprise failure, cognition, and the creation of opportunities. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 2: 225–242.
- Middleton, J. (2003). *The ultimate strategy library: The 50 most influential strategic ideas of all time*. West Sussex, UK: Capstone Publishing Limited.
- Miles, R. E. ve Snow, C. C. (1978). *Organizational strategy, structure, and process*. New York City, New York: McGraw–Hill.
- Miles, R. E. ve Snow, C. C. (1986). Network organizations: new concepts for new forms. *California Management Review*, 28: 62–73.
- Miles, R. E. ve Snow, C. C. (1992). Causes of failure in network organizations. *California Management Review*, 34: 53–72.
- Miles, G., Heppard, K. A., Miles, R. E. ve Snow, C. C. (2000). Entrepreneurial strategies: The critical role of top management. İçinde, G. D. Meyer ve K. A. Heppard (Editörler). *Entrepreneurship as strategy: Competing on the entrepreneurial edge*: 101–114. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Miller, D. (1983). The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management Science*, 29 (7): 770–791.
- Miller, D. (1987). Strategy making and structure: Analysis and implication for performance. *Academy of Management Journal*, 30 (1): 7–32.
- Miller, D. (1992). The Icarus paradox: How exceptional companies bring their own downfall. *Business Horizons*, 35(1): 24–35.
- Miller D. (1996). A preliminary typology of organizational learning: synthesizing the literature. *Journal of Management*, 22: 485–505.
- Miller, K. D. (2002). Knowledge inventories and managerial myopia. *Strategic Management Journal*, 23: 689–706.
- Miller, K. D. ve Folta, T. B. (2002). Option value entry timing. *Strategic Management Journal*, 23: 655–665.
- Miller, D. ve Friesen, P. H. (1977). Strategy–making in context: Ten empirical archetypes. *Journal of Management Studies*, 14: 253–279.
- Miller, D. ve Friesen, P. H. (1978). Archetypes of strategy formulation. *Management Science*, 24 (9): 921–933.
- Miller, D. ve Friesen, P. H. (1982). Innovation in conservative and entrepreneurial firms: Two models of strategic momentum. *Strategic Management Journal*, 3 (1): 1–24.

- Miller, D., Dröge, C. ve Toulouse, J. M. (1988). Strategic process and content as mediators between organizational context and structure. *Academy of Management Journal*, 31 (3): 544–569.
- Miller, D. ve Shamsie, J. (1996). The resource-based view of the firm in two environments: The Hollywood film studios from 1936 to 1965. *Academy of Management Journal*, 44: 513–531.
- Mills, J., Platts, K. ve Bourne, M. (2003). Competence and resource architectures. *International Journal of Operations and Production Management*, 23 (9): 977–994.
- Miner, A. S., Bassoff, P. ve Moorman, C. (2001). Organizational improvisation and learning: a field study. *Administrative Science Quarterly*, 46: 304–337.
- Minguzzi, A. ve Passaro, R. (2001). The network of relationships between the economic environment and the entrepreneurial culture in small firms. *Journal of Business Venturing*, 16 (2): 181–207.
- Mintzberg, H. (1973). Strategy-making in three modes. *California Management Review*, 16 (2): 44–53.
- Mintzberg, H. (1979). *The structuring of organizations*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.
- Mintzberg, H. (1987). Crafting strategy. *Harvard Business Review*, July–August: 66–75.
- Mintzberg, H. (1990). The design school: Reconsidering the basic premises of strategic management. *Strategic Management Journal*, 11: 171–196.
- Mintzberg, H. ve Lampel, J. (1999). Reflecting on the strategy process. *MIT Sloan Management Review*, 40 (3): 21–30.
- Mintzberg, H. ve Waters, J. A. (1982). Tracking strategy in an entrepreneurial firm. *Academy of Management Journal*, 25 (3): 465–499.
- Mintzberg, H. ve Waters, J. A. (1985). Of strategies, deliberate and emergent. *Strategic Management Journal*, 6: 257–272.
- Mintzberg, H. ve Quinn, J. B. (1998). *Readings in the strategy process*. Upper Saddle River: Prentice Hall.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B. ve Lampel, J. (1998). *Strategy safari: A guided tour through wilds of strategic management*. London: Prentice Hall.
- Mintzberg, H., Quinn, J. ve Ghoshal, S. (1998). *The strategy process*. London, UK: Prentice-Hall.
- Mizik, N. ve Jacobson, R. (2003). Trading off between value creation and value appropriation: The financial implications of shifts in strategic emphasis. *Journal of Marketing*, 67: 63–76.
- Moreno, A. ve Casillas, J. (2008). Entrepreneurial orientation and growth of SMEs: A causal model. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32 (3): 507–528.
- Morris, M. H. (1998). *Entrepreneurial intensity: Sustainable advantages for individuals, organizations, and societies*. Westport, Connecticut: Quorum Books.

- Morris, M. H. ve Kuratko, D. F. (2002). *Corporate entrepreneurship*. Mason, OH: South-Western College Publishers.
- Morris, M. H., Kuratko, D. F. ve Covin, J. (2008). *Corporate entrepreneurship and innovation*. Mason, Ohio: Thomson Southwestern.
- Morris, M. H. ve Sexton, D. L. (1996). The concept of entrepreneurial intensity: implications of company performance. *Journal of Business Research*, 36 (1): 5–13
- Mosakowski, E. (1998). Entrepreneurial resources, organizational choices, and competitive outcomes. *Strategic Management Journal*, 19: 1169–1182.
- Mosakowski, E. (2002). Overcoming resource disadvantages in entrepreneurial firms: When less is more. İçinde, M. A. Hitt, R. D. Ireland, S. M. Camp ve D. L. Sexton (Editörler). *Strategic entrepreneurship: Creating a new mindset*: 106–126. Oxford, UK: Blackwell Publishing.
- Murnieks, C. ve Mosakowski, E. (2006). Entrepreneurial passion: An identity theory perspective. *Proceedings of 66th Annual Meeting of the Academy of Management*.
- Murphy, G. B., Traylor, J. W. ve Hill, R. C. (1996). Measuring performance in entrepreneurship. *Journal of Business Research*, 36 (1): 15–23.
- Murray, J. A. (1984). A concept of entrepreneurial strategy. *Strategic Management Journal*, 5 (1): 1–13.
- Myers, S. C. (1977). Determinants of corporate borrowing. *Journal of Financial Economics*, 5 (2): 147–176.
- Nadler, D. ve Tushman, M. (1999). The organization of the future: Strategic imperatives and core competencies for the 21st century. *Organizational Dynamics*, 28 (1): 45–60.
- Nag, R., Hambrick, D. C. ve Chen, M. J. (2007). What is strategic management, really? Inductive derivation of a consensus definition of the field. *Strategic Management Journal*, 28: 935–956.
- Nahapiet, J. ve Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *The Academy of Management Review*, 23: 242–266.
- Neely, A. ve Hii, J. (1998). *Innovation and business performance: A literature review*. Cambridge, Massachusetts: The Judge Institute of Management Studies.
- Newman, P.C. (1981). *The acquirers*. Toronto: McClelland and Stewart.
- Nelson, R. ve Winter, S. (1982). *An evolutionary theory of economic change*. Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press.
- Nielsen, R. P., Peters, M. P. ve Hisrich, R. D. (1985). Intrapreneurship strategy for internal markets: Corporate, nonprofit, and government institution cases. *Strategic Management Journal*, 6 (2): 181–189.
- Nieman, G. ve Bennett, A. (2002). *Business management: A value chain approach*. Pretoria: Van Schaik.
- Nieman, G. Hough, J. ve Nieuwenhuizen, C. (2003). *Entrepreneurship: a South African perspective*. Pretoria: Van Schaik.

- Nodoushani, O. (1991). The end of the entrepreneurial age. *Human Systems Management*, 10: 19–31.
- Nutt, P. C. (2004). Expanding the search for alternatives during strategic decision making. *The Academy of Management Executive*, 18 (4): 13–28.
- O’Gorman, C. (2001). The sustainability of growth in small and medium sized enterprises. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, 7 (2): 60–75.
- O’Gorman, C. ve Doran, R. (1999). *Mission statements in small and medium sized businesses*. New Jersey: Prentice–Hall International.
- Ohmae, K. (1983). *The mind of the strategist*. London, UK: Penguin Books.
- Olson, E. M. ve Slater, S. F. (2002). The balanced scorecard, competitive strategy, and performance. *Business Horizons*, 45 (3): 11–16.
- Quinn, J. B. (1999). Strategic outsourcing: Leveraging knowledge capabilities. MIT Sloan Management Review, 40 (4): 9–21.
- Payne, A., Holt, S. ve Frow, P. (2000). Integrating employee, customer and shareholder value through an enterprise performance model: An opportunity for financial services. *International Journal of Bank Marketing*, 18 (6): 258–273.
- Pearce, J. A. ve Robinson, R. B. (1994). *Strategic management: Formulation, implementation, and control*. Burr Ridge: Irwin.
- Peng, M. W. (2001). How entrepreneurs create wealth in transition economies. *The Academy of Management Executive*, 15 (1): 95–108.
- Penrose, E. T. (1959). *Theory of the growth of the firm*. New York City, New York: Wiley.
- Perry-Smith, J. E. ve Shalley, C. E. (2003). The social side of creativity: A static and dynamic social network perspective. *The Academy of Management Review*, 28: 89–106.
- Peteraf, M. A. (1993). The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view. *Strategic Management Journal*, 14: 179–191.
- Peteraf, M. A. ve Bergen, M. E. (2003). Scanning dynamic competitive landscapes: A market-based and resource-based framework. *Strategic Management Journal*, 24: 1027–1041.
- Peters, T. ve Waterman, R. H. (1982). *In search of excellence*. New York City, New York: Harper and Row.
- Pettigrew, A. (1987). Context and action in the transformation of the firm. *Journal of Management Studies*, November: 649–670.
- Pfeffer, J. (1994). *Competitive advantage through people*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Pfeffer, J. ve Salancik, G. R. (1978). *The external control of organizations: A resource dependence perspective*. New York City, New York: Harper and Row.
- Pinchot, G. (1985). *Intrapreneuring*. New York City, New York: Harper and Row.
- Polanyi, M. (1967). *The tacit dimension*. Garden City, NY: Anchor Publishing.

- Poon, J. M. L., Ainuddin, R. A. ve Junit, S. A. (2006). Effects of self-concept traits and entrepreneurial orientation on firm performance. *International Small Business Journal*, 24 (1): 61–82.
- Porter, M. (1980). *Competitive strategy*. New York City, New York: Free Press.
- Porter, M. (1981). The contributions of industrial organization to strategic management. *The Academy of Management Review*, 6 (4): 609–620.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage*. New York City, New York: Free Press.
- Porter, M. E. (1986). Changing patterns of international competition. *California Management Review*, 28: 9–40.
- Porter, M. E. (2003). Building the microeconomic foundations of prosperity: findings from the microeconomic competitiveness index. İçinde, World Economic Forum (Editör). *The Global Competitiveness Report 2002–2003*. World Economic Forum: Oxford University Press.
- Prahalad, C. K. ve Bettis, R. A. (1986). The dominant logic: A new link between diversity and performance. *Strategic Management Journal*, 7: 485–501.
- Prahalad, C. K. ve Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 68 (3): 79 –91.
- Prange, C. (1999). Organizational learning: Desperately seeking theory? İçinde, M. Easterby-Smith, J. Burgoyne ve L. Araujo (Editörler). *Organizational learning and the learning organization*: 23–43. London: Sage Publications, Inc.
- Priem, R. L. ve Butler, J. E. (2001a) Is the resource-based “view” a useful perspective for strategic management research? *The Academy of Management Review*, 26: 22–40.
- Priem, R. L. ve Butler, J. E. (2001b). Tautology in the resource-based view and the implications of externally determined resource value: Further comments. *The Academy of Management Review*, 26: 57–66.
- Priem, R. L., Love, L. G. ve Shaffer, M. A. (2002). Executives’ perceptions of uncertainty scores: A numerical taxonomy and underlying dimensions. *Journal of Management*, 28: 725–746.
- Pucik, V. (2003). Developing global leaders. İçinde, S. Chowdhury (Editör). *Organization 21C*. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall.
- Rae, D. (2001). EasyJet: A case of entrepreneurial management? *Strategic Change*, 10 (6): 325–336.
- Rae, D. (2007). *Entrepreneurship: From opportunity to action*. London: Palgrave.
- Rainey, H. G. (1997). *Understanding and managing public organizations*. 2nd Edition. San Francisco, California: Jossey-Bass.
- Ramachandran, J., Mukherji, S. ve Sud, M. (2006). Strategic entrepreneurship in a globalising economy: Evidence from emerging economies. *IIMB Management Review*, 18 (3): 291–302.

- Rangan, S. (2000). The problem of search and deliberation in economic action: When social networks really matter. *The Academy of Management Review*, 25(4): 813–828.
- Rappaport, A. (1986). *Creating shareholder value: The new standard for business performance*. London: Macmillan.
- Ratcliffe, J. (2006). Challenges for corporate foresight: Towards strategic prospective. *Foresight*, 1 (1): 39–54.
- Ray, S. ve Cardozo, R. (1996). Sensitivity and creativity in entrepreneurial opportunity recognition: A framework for empirical investigation. *Proceedings of 6th Global Entrepreneurship Research Conference*.
- Reed, R. ve DeFillippi, R. (1990). Causal ambiguity, barriers to imitation, and sustainable competitive advantage. *The Academy of Management Review*, 15: 88–102.
- Reich, R. B. (1987). Entrepreneurship reconsidered: The team as hero. *Harvard Business Review*, 65 (3): 77–83.
- Ridderstrale, J. ve Nordström, K. (2000). *Funky business: Talent makes capital dance*. Upper Saddle River, New Jersey: Financial Times Prentice Hall.
- Robbins, S. P. (2004). *Organizational behavior*. 10th Eastern Economy Edition. India: Prentice Hall India.
- Roberts, P. W. (1999). Product innovation, product–market competition and persistent profitability in the U.S. pharmaceutical industry. *Strategic Management Journal*, 20 (7): 655–670.
- Robey, D., Boudreau, M. C. ve Rose, G. M. (2000). Information technology and organizational learning: A review and assessment of research. *Accounting, Management Information Technology*, 10 (2): 125–155.
- Ronstadt, R. C. (1984). *Entrepreneurship: Text, cases, and notes*. Dover, Massachusetts: Lord.
- Ross, J. ve Staw, B. M. (1993). Organizational escalation and exit: Lessons from the Shoreham nuclear power plant. *Academy of Management Journal*, 36: 701–732.
- Rouse, M. J. ve Dallenbach, U. S. (1999). Rethinking research methods for the resource–based perspective: Isolating sources of sustainable competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 20: 487–494.
- Rousseau, D. M. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2: 121–139.
- Routamaa, V. ve Vesalainen, J. (1987). Types of entrepreneurial and strategic level goal setting. *International Small Business Journal*, 5 (3): 19–29.
- Rowe, W. G. (2001). Creating wealth in organizations: The role of strategic leadership. *The Academy of Management Executive*, 15 (1): 81–94.
- Rule, E. G. ve Irwin, D. W. (1994). Fostering entrepreneurship. İçinde, *Multiple perspectives of entrepreneurship: Text, readings and cases*. Cincinnati, Ohio: South–Western College Publishing.

- Rumelt, R. P. (1984). Toward a strategic theory of the firm. İçinde, R. Lamb (Editör). *Competitive strategic management*: 556–570. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice–Hall.
- Rumelt, R. P. (1991). How much does industry matter? *Strategic Management Journal*, 12: 167–185.
- Rumelt, R. P., Schendel, D. E. ve Teece, D. J. (1991). Strategic management and economics. *Strategic Management Journal*, 12 (Special Issue): 5–29.
- Rumelt, R. P., Schendel, D. E. ve Teece, D. J. (1995). Fundamental issues in strategy. İçinde, R. P. Rumelt, D. E. Schendel ve D. J. Teece (Editörler). *Fundamental issues in strategy: A research agenda*: 9 – 55. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Russell, R. D. ve Russell, C. J. (1992). An examination of effects of organizational norms, organizational structure, and environmental uncertainty on entrepreneurial strategy. *Journal of Management*, 18 (4): 639–656.
- Rutherford, D. (1995). *Routledge dictionary of economics*. Cornwall: T. J. Press.
- Sadler–Smith, E., Hampson, Y., Chaston, I. ve Badger, B. (2003). Managerial behavior, entrepreneurial style, and small firm performance. *Journal of Small Business Management*, 41 (1): 47–67.
- Sanchez R. (1993). Strategic flexibility, firm organization, and managerial work in dynamic markets: a strategic options perspective. *Advanced Strategic Management*, 9: 251 – 291.
- Sandberg, W. R. (1992). A strategic management’s potential contributions to a theory of entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16 (1):73–90.
- Sandberg, W. R., Robinson, R. B. ve Pearce, J. A. (2001). Why small businesses need a strategic plan? *Business and Economic Review*, 48 (1): 12–15.
- Sarasvathy, S. D. (2007). *Effectuation: The logic of entrepreneurial expertise*. Cheltenham: Routledge.
- Sathe, V. (1989). Fostering entrepreneurship in a large diversified firm. *Organizational Dynamics*, 18 (1): 20–32.
- Sathe, V. (2003). *Corporate entrepreneurship: Top managers and new business creation*. Cambridge, Massachusetts: Cambridge University Press.
- Say, J. B. (1815). *De l'Angleterre et des Anglais*. Paris: Arthur Bertrand.
- Say, J. B. (1964). *Treatise on political economy: On the production, distribution and consumption of wealth*. New York City, New York: Kelley.
- Schaper, M. T. ve Volery, T. (2004). *Entrepreneurship and small business: A Pacific Rim perspective*. Brisbane, Australia: John Wiley and Sons.
- Schein, E. H. (1985). *Organizational culture and leadership*. San Francisco, California: Jossey–Bass.
- Schendel, D.E. (1990). Introduction to the special issue on corporate entrepreneurship. *Strategic Management Journal*, 11: 1–3.

- Schendel, D. (1995). Notes from the editor-in-chief. *Strategic Management Journal*, 16 (1): 1–2.
- Schendel, D. E. ve Hofer, C. W. (1979). *Strategic management: A new view of business policy and planning*. Boston, Massachusetts: Little, Brown and Co.
- Shenkar, O. ve Li, J. (1999). Knowledge search in international cooperative ventures. *Organization Science*, 10: 134–143.
- Scherer, F. M. (1980). *Industrial market structure and economic performance*. Chicago, Illinois: Rand-McNally College Publishing.
- Scherer, F. M. ve Ross, D. (1990). *Industrial market structure and economic performance*. Boston, Massachusetts: Houghton-Mifflin.
- Schindehutte, M., Morris, M. ve Kuratko, D. (2000). Triggering events, corporate entrepreneurship and the marketing function. *Journal of Marketing Theory*, 8 (2): 18–30.
- Schollhammer, H. (1982). Internal corporate entrepreneurship. İçinde, C. A. Kent, D. L. Sexton ve K. H. Vesper (Editörler). *Encyclopedia of entrepreneurship*: 209–223. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.
- Schoonhoven, C. B. ve Romanelli, E. (2001). Emergent themes and the next wave of entrepreneurship research. İçinde, C. B. Schoonhoven ve E. Romanelli (Editörler). *The entrepreneurship dynamic: Origins of entrepreneurship and the evolution of industries*: 383–408. Stanford, California: Stanford University Press.
- Schulz, M. (2002). Organizational learning. İçinde, J. A. C. Baum (Editör). *Companion to organizations*: 415–441. Oxford, UK: Blackwell Publishing.
- Schmalensee, R. (1985). Do markets differ much? *American Economic Review*, 75: 341–351.
- Schumpeter, J. A. (1909). On the concept of social value. *Quarterly Journal of Sociology*, 23 (2): 213–232.
- Schumpeter, J. A. (1934). *Theory of economic development*. Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press.
- Schumpeter, J. A. (1942). *Capitalism, socialism and democracy*. New York City, New York: Harper and Row.
- Schumpeter, J. (1954). *History of economic analysis*. New York City, New York: Oxford University Press.
- Schumpeter, J. A. (1982). The ‘crisis’ in economics – Fifty years ago. *Journal of Economic Literature*, 20 (2): 1049–1059.
- Schwartz, E. S. ve Trigeorgis, L. (2004). *Real options and investments under uncertainty: Classical readings and recent contributions*. London: MIT Press.
- Schwenk, C. R. ve Shrader, C. R. (1993). Effects of formal strategic planning on financial performance in small firms: A meta-analysis. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 17 (3): 53–72.
- Sciascia, S. ve De Vita, R. (2004). *The development of entrepreneurship research*. Çevrimiçi [<http://www.biblio.liuc.it/liucpap/pdf/146.pdf>], Erişim Tarihi: 01/05/2005.

- Scott, W. R. (1992). *Organizations: Rational, natural and open systems*. 3rd Edition. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.
- Segal–Horn, S. (1998). *The strategy reader*. The Open University, Oxford, UK: Blackwell Publishing.
- Selznick, P. (1957). *Leadership in administration: A sociological interpretation*. New York City, New York: Harper and Row.
- Semerciöz, F., Altuntaş, G. ve Sundu, M. (2010). Contractual relations: An agency theory interpretation from a managerial point of view. *China–USA Business Review*, 9 (1): 53–64.
- Senge, P. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. New York City, New York: Doubleday.
- Sexton, D. L. ve Smilor, R. W. (1997). *Entrepreneurship 2000*. Chicago, Illinois: Upstart Publishing Company.
- Shane, S. (2000). Prior knowledge and the discovery of entrepreneurial opportunities. *Organization Science*, 11 (4): 448–469.
- Shane, S. (2003). *A general theory of entrepreneurship: The individual–opportunity nexus*. Aldershot, UK: Edward Elgar Publishing.
- Shane, S. ve Venkataraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. *The Academy of Management Review*, 25 (1): 217–236.
- Shane, S., Venkataraman, S. ve MacMillan, I. C. (1995). Cultural differences in innovation championing strategies. *Journal of Management*, 21: 931–952.
- Shapero, A. (1975). The displaced, uncomfortable entrepreneur. *Psychology Today*, 9 (6): 83–88.
- Sharma, P. ve Chrisman, J. J. (1999). Toward a reconciliation of the definitional issues in the field of corporate entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23 (3): 11–27.
- Sharp D. J. (1991). Uncovering the hidden value in high–risk investments. *MIT Sloan Management Review*, 32: 69–74.
- Shaver, K. G. ve Scott, L. R. (1991). Person, process, and choice: The psychology of new venture creation. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Winter: 23–42.
- Shrader, C. B., Mulford, C. L. ve Blackburn, V. L. (1989). Strategic and operational planning, uncertainty, and performance in small firms. *Journal of Small Business Management*, 27 (4): 45–60.
- Sheu, H. J. ve Lo, S. F. (2005). A new conceptual framework integrating environment into corporate performance evaluation. *Sustainable Development*, 13 (2): 79–90.
- Shuman, J. C., Shaw, J. J. ve Sussmann, G. (1985). Strategic planning in smaller rapid growth companies. *Long Range Planning*, 18 (6): 48–53.
- Singh, J. V., House, R. J. ve Tucker, D. J. (1986). Organizational change and organizational mortality. *Administrative Science Quarterly*, 31: 587–611.

- Sirmon, D. ve Hitt, M. A. (2003). Managing resources: Linking unique resources, management, and wealth creation in family firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27: 339–358.
- Sirmon, D. G., Hitt, M. A. ve Ireland, R. D. (2003). Managing the firm's resources in order to achieve and maintain a competitive advantage. *Proceedings of 63rd Academy of Management Meeting*.
- Sirmon, D. G., Hitt, M. A. ve Ireland, R. D. (2007). Managing firm resources in dynamic environments to create value: Looking inside the black box. *The Academy of Management Review*, 32 (1): 273–292.
- Skr, B. ve Antonic, B. (2004). Strategic planning and small firm growth. An empirical examination. *Managing Global Transitions*, 2 (2): 107–122.
- Slater, S. F. ve Olson, E. M. (2000). Strategy type and performance: The influence of sales force management. *Strategic Management Journal*, 21: 813–829.
- Slevin, D. P. ve Covin, J. G. (1990). Juggling entrepreneurial style and organisational structure—How to get your act together. *MIT Sloan Management Review*, Winter: 43–53.
- Sloan, A. P., Jr. (1963). *My years with General Motors*. New York City, New York: Doubleday.
- Slocum, J. W., McGill, M. ve Lei, D. T. (1994). The new learning strategy: Anytime, anything, anywhere. *Organisational Dynamics*, 23: 33 –47.
- Slywotzky, A. J. (1996). *Value migration: How to think several moves ahead of the competition*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Smircich, L. ve Stubbart, C. (1985). Strategic management in an enacted world. *The Academy of Management Review*, 10 (4): 724–736.
- Smith, A. (1776). *An enquiry into the nature and cause of the wealth of nations*. London: Edwin Cannan.
- Smith, C. (2000). Managing work and family in small 'copreneurial' business: an Australian study. *Women in Management Review*, 15 (5/6): 283–289.
- Smith, J. A. (1998). Strategies for start-up. *Long Range Planning*, 31 (6): 857–872.
- Smith, J. G. ve Fleck, V. (1987). Business strategies in small high technology companies. *Long Range Planning*, 20 (2): 61–68.
- Smith, K. G. ve Di Gregorio, D. (2002). Bisociation, discovery, and the role of entrepreneurial action. İçinde, M. A. Hitt, R. D. Ireland, S. M. Camp ve D. L. Sexton (Editörler). *Strategic entrepreneurship: Creating a new mindset*: 129–150. Oxford, UK: Blackwell Publishing.
- Smith, P. J. ve Cronjé, G. J. (1992). *Management principles*. Cape Town: Juta and Company.
- Smith, K. G., Mitchell, T. R. ve Summer, C. E. (1985). Top level management priorities in different stages of the organizational life cycle. *Academy of Management Journal*, 28 (4): 799–820.
- Snow, C. C. ve Hrebiniak, L. G. (1980). Strategy, distinctive competence, and organizational performance. *Administrative Science Quarterly*, 25: 317–336.

- Sonfield, M. ve Lussier, R. (1997). The entrepreneurial strategy matrix: Strategies for new and ongoing ventures. *Business Horizons*, 40 (3): 73–77.
- Sorescu, A. B., Chandy, R. K. ve Prabhu, J. C. (2003). Sources and financial consequences of radical innovation: insights from pharmaceuticals. *Journal of Marketing*, 67 (4): 82-102.
- Spender, J. C. (1989). *Industry recipes: The nature and sources of managerial judgment*. Oxford, UK: Blackwell Publishing.
- Stacey, R. D. (1993). *Strategic management and organizational dynamics*. London: Pitman Publishing.
- Starkey, K. (1996). *How organizations learn*. London, UK: Thomson.
- Staw, B. M., Barsade, S. G. ve Koput, K. W. (1997). Escalation at the credit window: A longitudinal study of bank executives' recognition and write-off of problem loans. *Journal of Applied Psychology*, 82: 130–142.
- Sternberg, R. J. ve Lubert, T. I. (1999). The concept of creativity: Prospects and paradigms. İçinde, R. J. Sternberg (Editör). *Handbook of creativity*: 3–15. Cambridge, Massachusetts: Cambridge University Press.
- Stevenson, H. H. (1983). A perspective on entrepreneurship. Working paper, Harvard Business School.
- Stevenson, H. H. ve Gumpert, D. E. (1985). The heart of entrepreneurship. *Harvard Business Review*, March–April: 85–94.
- Stevenson, H. H. ve Jarillo, J. C. (1986). Preserving entrepreneurship as companies grow. *Journal of Business Strategy*, 6 (1): 10–23.
- Stevenson, H. H. ve Jarillo, J. C. (1990). A paradigm of entrepreneurship: Entrepreneurial management. *Strategic Management Journal*, 11: 17–27.
- Stevenson, H., Roberts, M. ve Grousbeck, H. (1989). *New business ventures and the entrepreneur*. 3rd Edition. Homewood, IL: Irwin.
- Stopford, J. M. (2001). Should strategy makers become dream weavers? *Harvard Business Review*, 79 (1): 165–169.
- Stopford, J. M. ve Baden-Fuller, C. W. F. (1994). Creating corporate entrepreneurship. *Strategic Management Journal*, 15 (7): 521–536.
- Storey, D. J. (1994). *Understanding the small business sector*. London, UK: Routledge.
- Summer C. E., Bettis, R. A., Duhaime, I. H., Grant, J. H., Hambrick, D. C., Snow, C. C., Zeithaml, C. P. (1990). Doctoral education in the field of business policy and strategy. *Journal of Management*, 16: 361–398.
- Sundbo, J. (2001). *The strategic management of innovation*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Sutton F. X. (1954). *Achievement norms and the motivation of entrepreneurs*. Cambridge, Massachusetts: Social Science Research Council and Harvard University Research Center in Entrepreneurial History.
- Swierczek, F. W. ve Thai, T. H. (2003). Motivation, entrepreneurship and the performance of SMEs in Vietnam. *Journal of Enterprising Culture*, 11 (1): 47–68.

- Şencan, H. (2005). *Sosyal ve davranışsal ölçümlerde güvenilirlik ve geçerlilik*. Ankara: Seçkin Yayıncılık Sanayi ve Ticaret A. Ş.
- Tang, H. K. (1998), An integrative model of innovation in organizations. *Technovation*, 18 (5): 297–309.
- Tarabishy, A., Solomon, G., Fernald, L. W. ve Sashkin, M. (2005). The entrepreneurial leader's impact on the organization's performance in dynamic markets. *Journal of Private Equity*, 8 (4): 20 –29.
- Teece, D. J. (1998). Capturing value from knowledge assets: The new economy, markets for know-how, and intangible assets. *California Management Review*, 40 (3): 55–79.
- Teece, D. J., Pisano, G. ve Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18: 509–533.
- Thesmar, D. ve Thoenig, M. (2000). Creative destruction and firm organization choice. *The Quarterly Journal of Economics*, 115 (4): 1201–1237.
- Tsai, W. (2001). Knowledge transfer in intraorganizational networks: Effects of network position and absorptive capacity on business unit innovation and performance. *Academy of Management Journal*, 44: 996–1004.
- The New Webster's Dictionary of the English Language* (1999). International Edition. New York City, New York: Lexicon International.
- Thompson, J. D. (1967). *Organizations in action: Social science bases of administrative theory*. New York City, New York: McGraw–Hill.
- Thompson, J. L. (1993). *Strategic management: Awareness and change*. 2nd Edition. New York City, New York: Chapman and Hall.
- Thompson, J. L. (1999). A strategic perspective of entrepreneurship. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, 5(6): 279–296.
- Thompson, J. L. (2004). The facets of the entrepreneur: Identifying entrepreneurial potential. *Management Decision*, 42 (2): 243–258.
- Thompson, W. R. (1968). Internal and external factors in the development of urban economies. İçinde, H. S. Perloff ve L. Wingo (Editörler). *Issues in urban economics*: 43–62. Baltimore: John Hopkins Press.
- Thompson, A. A. ve Strickland, A. J. (2001). *Strategic management concept and cases*. 12th Edition. New York City, New York: McGraw–Hill Higher Education.
- Tierney, C. ve Green, J. (2000). Daimler's board: Not exactly crisis managers. *Business Week*, December 11: 47.
- Timmons, J. A. (1978). Characteristics and role demands of entrepreneurship. *American Journal of Small Business*, 3 (1): 5–17.
- Timmons, J. A., Muzyka, D. F., Stevenson, H. H., and Bygrave, W. D. (1987). Opportunity recognition: The core of entrepreneurship. *Frontiers of entrepreneurship research*: 109–123.
- Tosun, K. (1974). *İşletme yönetimi*. İstanbul: Fakülteler Matbaası.

- Toulouse, J. M. (1979). *L'entrepreneurship*. Québec, Montreal: Les Presses HEC et Fides.
- Trigeorgis, L. (1997). *Real options: Managerial flexibility and strategy in resource allocation*. Cambridge, Massachusetts: MIT Press.
- Tsai, W. ve Ghoshal, S. (1998). Social capital and value creation: The role of intrafirm networks. *Academy of Management Journal*, 41 (4): 464–476.
- Tseng, C. H., Yu, C. M. J. ve Seetoo, D. H. W. (2002). The relationships between types of network organization and adoption of management mechanism: An empirical study of knowledge transactions of MNC's subsidiaries in Taiwan. *International Business Review*, 11: 211–230.
- Tucker, R. B. (2008). *Driving growth through innovation*. San Fransisco, California: Berrett-Koehler Publishing.
- Tushman, M. L. ve O'Reilly, C. A. (1996). Ambidextrous organizations: Managing evolutionary and revolutionary change. *California Management Review*, 38 (4): 8–30.
- Tushman, M. L., Newman, W. H. ve Romanelli, E. (1986). Convergence and upheaval: managing the unsteady pace of organization evolution. *California Management Review*, 29 (1): 29–44.
- Türk Dil Kurumu (1992). *Türkçe sözlük*. Ankara: Atatürk Kültür, Dil ve Tarih Kurumu Yayınları.
- Ucbasaran, D., Westhead, P. ve Wright, M. (2001). The focus of entrepreneurship research: Contextual and process issues. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 25 (4): 57–80.
- Unni, V. K. (1981). The role of strategic planning in small business. *Long Range Planning*, 14 (2): 54–58.
- Utterback, J. ve Abernathy, W. (1975). A dynamic model of process and product innovation. *OMEGA*, 3 (6): 640–656.
- Ülgen, H. ve Mirze, S. K. (2010). *İşletmelerde stratejik yönetim*, 5. Baskı. İstanbul: Beta Basım, Yayın, Dağıtım A. Ş.
- Vance, S. (1983). *Corporate leadership*. New York City, New York: McGraw-Hill.
- Venkataraman, S. (1997). The distinctive domain of entrepreneurship research: An editor's perspective. İçinde, J. Katz ve R. Brockhaus (Editörler). *Advances in entrepreneurship, firm emergence, and growth*: 119–138. Greenwich, CT: JAI Press.
- Venkataraman, N. ve Ramanujam, V. (1986). Measurement of business performance in strategy research: A comparison of approaches. *The Academy of Management Review*, 11 (4): 801–814.
- Venkataraman, S. ve Sarasvathy, S. (2001). Strategy and entrepreneurship: Outlines of an untold story. İçinde, M. A. Hitt, R. Freeman ve Harrison, J. (Editörler). *The Blackwell handbook of strategic management*: 650–668. Oxford, UK: Blackwell Publishing.
- Vesper, K. H. (1980). New venture planning. *Journal of Business Strategy*, 1 (2): 73–75.

- Virtanen, M. (1997). The role of different theories in explaining entrepreneurship. *Proceedings of 42nd ICSB World Conference*.
- Van den Bosch, F. A. J., Volberda, H. W. ve de Boer, M. (1999). Coevolution of firm absorptive capacity and knowledge environment: Organizational forms and combinative capabilities. *Organization Science*, 10: 551–568.
- Von Clausewitz, C. (1984). *On war*. Princeton: Princeton University Press.
- Von Mises, L. (1919). *Nation, state, and economy*. New York City, New York: New York University Press.
- Waldinger, R. (1986). *Through the eye of the needle: Immigrants and enterprise in New York's garment trades*. New York City, New York: New York University Press.
- Wang, X., Yang, B. ve McLean, G. N. (2007). Influence of demographic factors and ownership type upon organizational learning culture in Chinese enterprises. *International Journal of Training and Development*, 11 (3): 154–165.
- Watkins, K. E. ve Marsick, V. J. (1993). *Sculpting the learning organization: Lessons in the art and science of systemic change*. San Francisco: Jossey –Bass.
- Watkins, K. E. ve Marsick, V. J. (2003). *Make learning count! Diagnosing the learning culture in organizations*. Thousand Oaks, California: Sage Publications, Inc.
- Watson, T. J. (1995). Entrepreneurship and professional management: A fatal distinction. *International Small Business Journal*, 13 (2): 34–46.
- Watts, L. R. ve Ormsby, J. C. (1990). Small business performance as a function of planning formality: A laboratory study. *Journal of Business and Entrepreneurship*, 2 (1): 1–8.
- Webb, D. ve Pettigrew, A. (1999). The temporal development of strategy: Patterns in the UK insurance industry. *Organization Science*, 10 (5): 601–621.
- Webb, J. W., Ketchen, D. J., Jr. ve Ireland, R. D. (2010). Strategic entrepreneurship within family-controlled firms: Opportunities and challenges. *Journal of Family Business Strategy*, 1 (2): 67–77.
- Weber, M. (1905). *The protestant ethic and the spirit of capitalism*. New York City, New York: Scribner's Sons.
- Weinzimmer, L. G., Nystrom, P. C. ve Freeman, S. J. (1998). Measuring organizational growth: Issues, consequences and guidelines. *Journal of Management*, 24 (2): 235 –262.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5: 171–180.
- Wernerfelt, B. (1995). The resource-based view of the firm: Ten years after. *Strategic Management Journal*, 16: 171–174.
- West, G. P. ve Meyer, G. D. (1998). To agree or not to agree? Consensus and performance in new ventures. *Journal of Business Venturing*, 13: 395–422.
- Westhead, P. ve Wright, M. (2000). Introduction. İçinde, P. Westhead ve M. Wright (Editörler). *Advances in entrepreneurship*. Aldershot: Edward Elgar Publishing Ltd.

- Wheelen, T. ve Hunger, J. D. (1998). *Strategic management policy: Entering 21st century global society*. Reading, Massachusetts: Addison Wesley Longman.
- Whittington, R. (1993). *What is strategy and does it matter?* London: Routledge.
- Wickham, P. A. (2004). *Strategic entrepreneurship*. 3rd Edition. London: Pearson Education Limited.
- Wiklund, J. (1999). The sustainability of the entrepreneurial orientation–performance relationship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Fall: 37–48.
- Wiklund J. ve Shepherd, D. (2003). Knowledge-based resources, entrepreneurial orientation, and the performance of small and medium-sized businesses. *Strategic Management Journal*, 24 (13): 1307–1314.
- Williams, S. D. (2004). Personality, attitude, and leader influences on divergent thinking and creativity in organizations. *European Journal of Innovation Management*, 7 (3): 187–204.
- Williamson, O. E. (1991). Competitive economic organization: The analysis of discrete structural alternatives. *Administrative Science Quarterly*, 36: 229–269.
- Winter, S. G. (2003). Understanding dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, 24: 991–995.
- Woo, C. Y., Cooper, A. C., Dunkelberg, W. C., Daellenbach, U. ve Dennis, W. J. (1989). Determinants of growth for small and large entrepreneurial start-ups. İçinde, R. Brockhaus, N. Churchill, J. Katz, B. Kirchoff, K. Vesper ve L. W. Wetzel (Editörler). *Frontiers of entrepreneurship research*: 134–147. Wellesley, Massachusetts: Babson College.
- Wright, M., Hoskisson, R. ve Busenitz, L. (2001). Firm rebirth: Buyouts as facilitators of strategic growth and entrepreneurship. *The Academy of Management Executive*, 15 (1): 111–125.
- Wright, P. M., McMahan, G. C. ve McWilliams, A. (1994). Human resources and sustained competitive advantage: A resource-based perspective. *International Journal of Human Resource Management*, 5: 301–326.
- Wright, P., Kroll, M. ve Parnell, J. (1998). *Strategic management: Concepts and cases*. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall.
- Wunderer, R. (2001). Employees as “co-intrapreneurs”—a transformation concept. *Leadership and Organization Development Journal*, 22 (5): 193–211.
- Yamada, J. (2004). A multi-dimensional view of entrepreneurship: Towards a research agenda on organisation emergence. *Journal of Management Development*, 23 (3/4): 289–320.
- Yu, T. F. L. (2001). Entrepreneurial alertness and discovery. *The Review of Austrian Economics*, 14 (1): 47–63.
- Zacharakis, A. L. (1998). Entrepreneurial entry into foreign markets: A transaction cost perspective. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 22 (2): 23–39.
- Zaheer, A., McEvily, B. ve Perrone, V. (1998). Does trust matter? Exploring the effects of interorganizational and interpersonal trust on performance. *Organization Science*, 9: 141–159.

- Zahra, S. A. (1991). Predictors and financial outcomes of corporate entrepreneurship: An exploratory study. *Journal of Business Venturing*, 6 (4): 259–285.
- Zahra, S. A. (1993). Environment, corporate entrepreneurship and financial performance: A taxonomic approach. *Journal of Business Venturing*, 8 (4): 319–340.
- Zahra S. A. (2008). The virtuous cycle of discovery and creation of entrepreneurial opportunities. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 2(3): 243–257.
- Zahra, S. A. ve Bogner, W. C. (2000). Technology strategy and software new venture performance: Exploring the moderating effect of the competitive environment. *Journal of Business Venturing*, 15 (2): 135–173.
- Zahra, S. A. ve Covin, J. (1995). Contextual influences on the corporate entrepreneurship—company performance relationship in established firms: a longitudinal analysis. *Journal of Business Venturing*, 10 (1): 43–58.
- Zahra, S. ve Dess, G. (2001). Entrepreneurship as a field of research: Encouraging dialogue and debate. *The Academy of Management Review*, 26 (1): 8–10.
- Zahra, S. A. ve Garvis, D. (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. ve George, G. (2002). Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension. *The Academy of Management Review*, 27: 185–203.
- Zahra, S., Ireland, R. D. ve Hitt, M. A. (2000). International expansion by new venture firms: International diversity, mode of market entry, technological learning, and performance. *Academy of Management Journal*, 43 (5): 925–950.
- Zahra, S. A., Ireland, R. D., Gutierrez, I. ve Hitt, M. A. (2000). Privatization and entrepreneurial transformation: Emerging issues and a future research agenda. *The Academy of Management Review*, 25: 509–524.
- Zammuto, R. ve O'Connor, E. (1992). Gaining advanced manufacturing technologies benefits: The role of organizational design and culture. *The Academy of Management Review*, 17 (4): 701–728.
- Zang, X. (1999). Research note: Personalism and corporate networks in Singapore. *Organization Studies*, 20 (5): 861–877.
- Zeffane, R. (1994). Inter-organizational alliances and networking: Dynamics, processes and technology. *Leadership and Organization Development Journal*, 15 (7): 28–32.
- Zimmerer, T. W. ve Scarborough, N. M. (2002). *Essentials of entrepreneurship and small business management*. 3rd Edition. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall.
- Zollo, M. M. ve Winter, S. G. (2002). Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. *Organization Science*, 13: 339–351.

EK I. Hissedar Değeri Bağlamında Hesaplanan Veriler⁷

Anket No.	Ortalama PD (Mn USD)	F/K Oranı	PD/DD Oranı	FD/NS Oranı	FD/FAVÖK Oranı	9/2010 Net Kâr (Bin TL)
1	504,00	12,70	1,70	16,50	VY	67.246,00
2	112,00	17,30	2,50	1,80	15,90	11.148,00
3	2.110,00	10,90	2,70	0,90	9,00	264.722,00
4	1.699,00	12,20	1,30	VY	VY	142.364,00
5	3.185,00	16,10	1,50	1,00	7,30	255.552,00
6	1.356,00	33,50	1,30	VY	VY	48.895,00
7	20.670,00	9,60	2,20	VY	VY	2.664.800,00
8	394,00	VY	0,90	VY	VY	5.131,00
9	977,00	6,50	1,50	VY	VY	182.805,00
10	191,00	13,90	3,80	15,30	16,30	VY
11	1.612,00	11,00	1,10	1,00	4,40	267.528,00
12	316,00	18,70	3,10	1,10	13,00	22.421,00
13	540,00	VY	3,80	4,00	18,70	6.562,00
14	12.691,00	10,70	2,20	VY	VY	1.870.294,00
15	1.349,00	9,20	1,40	0,60	9,20	210.587,00
16	914,00	22,40	10,20	20,90	22,70	VY
17	964,00	9,80	1,40	1,90	6,60	158.917,00
18	1.572,00	13,80	8,40	6,60	8,80	172.363,00
19	639,00	47,50	3,70	VY	VY	37.304,00
20	966,00	12,90	1,90	VY	VY	91.472,00
21	6.801,00	22,00	3,00	VY	VY	559.723,00
22	289,00	34,40	5,30	2,10	8,20	27.354,00
23	3.084,00	11,30	1,80	1,00	7,70	418.610,00
24	20.918,00	11,50	2,10	VY	VY	2.288.108,00
25	1.046,00	10,20	2,50	1,50	8,50	176.756,00
26	10.096,00	9,20	2,50	VY	VY	1.510.780,00
27	741,00	13,50	1,20	1,50	20,20	80.910,00
28	1.594,00	27,10	3,40	3,60	10,20	66.682,00
29	73,00	VY	1,00	2,70	17,20	VY
30	919,00	25,80	1,80	2,10	11,20	50.626,00
31	420,00	VY	2,00	VY	VY	- 2.425,00
32	2.655,00	23,50	3,70	2,20	14,40	239.314,00
33	14.099,00	14,50	2,60	2,40	7,50	1.402.519,00
34	122,00	5,20	0,90	5,10	37,40	32.211,00
35	6.643,00	9,80	1,30	VY	VY	764.544,00
36	2.162,00	9,90	1,40	VY	VY	188.830,00
37	802,00	18,50	3,20	VY	VY	57.846,00
38	71,00	24,30	0,50	4,50	20,80	5.024,00

⁷ VY imi, ilgili değeri hesaplanabilmesi için yeterince veri olmadığı anlamında kullanılmıştır.

39	238,00	15,40	0,40	VY	VY	17.178,00
40	13.259,00	10,20	4,20	2,60	6,80	1.891.739,00
41	597,00	VY	1,60	2,00	11,80	21.084,00
42	246,00	18,90	3,20	2,00	11,50	25.997,00
43	73,00	9,60	1,30	1,20	5,90	17.861,00
44	9.238,00	10,70	1,20	VY	VY	1.186.140,00
45	2.625,00	11,60	3,00	0,70	7,40	308.621,00
46	2.514,00	23,30	1,20	0,20	5,50	140.960,00
47	135,00	38,10	1,30	2,00	VY	3.433,00
48	4.943,00	11,50	1,30	1,90	8,60	627.773,00
49	279,00	25,20	3,40	1,40	15,70	7.292,00
50	638,00	VY	1,20	VY	VY	34.316,00
51	5.614,00	11,80	2,70	0,30	6,60	672.510,00
52	665,00	VY	2,50	0,70	13,90	– 32.702,00
53	367,00	VY	1,70	2,00	VY	11.439,00
54	194,00	VY	2,80	1,00	VY	– 21.332,00
55	352,00	6,60	2,80	0,80	5,40	72.784,00
56	227,00	3,40	0,90	VY	VY	53.135,00
57	306,00	28,00	1,00	VY	VY	15.985,00
58	57,00	34,30	0,70	0,10	29,70	3.428,00
59	503,00	10,30	3,30	1,30	7,30	114.656,00
60	858,00	VY	1,80	5,60	82,20	– 2.492,00
61	964,00	VY	2,20	1,30	17,40	– 68.254,00
62	537,00	30,20	0,90	0,20	3,60	14.885,00
63	474,00	12,30	1,30	0,50	5,80	30.102,00

ÖZGEÇMİŞ

Gültekin Altuntaş, 1977 yılında İstanbul'da doğmuştur. İlköğrenimini, Atilla İlkokulunda, orta ve lise öğrenimini Sağmalcılar Lisesi'nde tamamlamıştır. 1996 yılında, İstanbul Üniversitesi, Teknik Bilimler Meslek Yüksek Okulu, Bilgisayar Programcılığı bölümünden ön lisans derecesi, 2002 yılında yine aynı üniversitenin İşletme Fakültesi, İşletme (İngilizce) bölümünden lisans derecesi almaya hak kazanmıştır. Aynı yıl, İstanbul Üniversitesi Ulaştırma ve Lojistik Yüksek Okulu, Ulaştırma ve Lojistik Yönetimi Anabilim Dalı'na Araştırma Görevlisi olarak atanmıştır. 2003 yılında kazandığı bursla, Amerika Birleşik Devletleri'nin Indiana Eyaleti'nde bulunan Ball State University'de girişimcilik üzerine almış olduğu eğitimi, 'The Feasibility Study of 'Brain' Software' çalışması ile tamamlayarak yüksek lisans derecesi elde etmiştir. 2004 yılında, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İşletme Yönetimi ve Organizasyon doktora programına kayıt olmuştur. Altuntaş'ın, küçük ve orta ölçekli aile işletmelerinde girişimcilik, büyük ölçekli işletmelerde stratejik yönetim uygulamaları ve çağdaş yönetim teknikleri üzerine ulusal ve uluslararası bildiri ve makale çalışmaları bulunmaktadır.

Halen, İstanbul Üniversitesi Ulaştırma ve Lojistik Yüksek Okulunda Araştırma Görevlisi olarak çalışan Altuntaş, İngilizce ve İtalyanca bilmektedir.