

GİRİŞİMCİLİK ve STRATEJİK YÖNETİM İLİŞKİSİ: BİR STRATEJİK GİRİŞİMCİLİK MODELİ ve BORSA İSTANBUL BİST – 100 ENDEKSİ'NDE İŞLEM GÖREN İŞLETMELER ÖRNEĞİ

Gültekin ALTUNTAŞ, Yrd. Doç. Dr.
altuntas@istanbul.edu.tr, İstanbul Üniversitesi

Özet: Bu çalışmada, değer yaratmak amacıyla fırsat arama davranışı ile özdeşleştirilebilecek girişimci bir eylemle rekabet avantajı geliştirme davranışı ile özdeşleştirilebilecek stratejik bir eylemin eş anlı olarak bütünleştirilmesi olarak tanımlanan yeni bir kavram olan stratejik girişimcilik olgusu kavramsal açıdan irdelenerek bir stratejik girişimcilik modeli geliştirilmiştir. Yazın taraması eşliğinde geliştirilen model, herhangi bir örnekleme yapılmaksızın, tanımlayıcı bir araştırma konusu olarak Borsa İstanbul'da görgül açıdan test edilmiştir. Geliştirilen anket formu BİST – 100 Endeksi'nde işlem gören işletmelerde görev yapan katılımcılara iletilmiş; Pearson ve Spearman korelasyon analizleri ile stratejik girişimcilik modelinin alt boyutlarını oluşturan fırsatların ayırt edilmesi, stratejik girişimci düşünce biçimi, stratejik girişimci liderlik, girişimci kültür, stratejik kaynak yönetimi, stratejik yenilikçilik, büyüme, ortalama piyasa değeri ve örgütsel öğrenme arasındaki ilişkiler belirlenmeye çalışılmıştır. Bulgular doğrultusunda, stratejik girişimcilik modelini oluşturan temel boyutların düşük kuvvetliye uzanan bir aralıkta, buna karşın sıklıkla kuvvetli ve tümüyle pozitif bir ilişki içerisinde olduğunu söylemek mümkündür.

Anahtar Sözcükler: Girişimcilik, stratejik yönetim, kurumsal girişimcilik, stratejik girişimcilik, hissedar değeri

THE RELATIONSHIP BETWEEN ENTREPRENEURSHIP AND STRATEGIC MANAGEMENT: A STRATEGIC ENTREPRENEURSHIP MODEL AND TEST ON BORSA İSTANBUL BIST-100 INDEX

Abstract: A new conceptual model has been developed for a new paradigm of strategic entrepreneurship defined as the simultaneous combination of an entrepreneurial action associated with an opportunity-seeking behavior and a strategic action associated with a competitive advantage-seeking behavior to create value. Based on an extensive literature review of entrepreneurship and strategic management, the new model is empirically tested with a descriptive study on businesses quoted Borsa İstanbul BIST-100 Index without any sampling procedure. Questionnaires were sent to managers of those businesses to determine their perceptions of strategic entrepreneurship. Pearson and Spearman correlations reveal that opportunity identification, strategic entrepreneurship mindset, strategic entrepreneurial leadership, entrepreneurial culture, strategic resources management, strategic innovativeness, growth, average market value and organizational learning, all of which is sub-dimensions of the new strategic entrepreneurship model, are all in positive correlation with each other ranging from low to mostly strong relationships.

Keywords: Entrepreneurship, strategic management, corporate entrepreneurship, strategic entrepreneurship, shareholder value

1. GİRİŞ

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 (Hisrich ve Peters, 2002). Bu tanım, girişimcilik yazının tümünde yer alan temel kavramlar olan yenilikçilik (Schumpeter, 1934), fırsatların ayırt edilmesi (Kirzner, 1997a; 1997b; 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 vd., 2007). Bu bakış açısıyla, girişimci bir eylemin de, birey ya da örgüt düzeyinde gerçekleştirilip gerçekleştirilmediğine bakılmaksızın, 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 (Altuntaş, 2010).

Strateji ise, en basit biçimde, 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 görüşlerin bir uzantısı olarak stratejik bir eylem de, —uzun dönemde varlığını sürdürebilmek, sürdürülebilir rekabet üstünlüğü kazanabilmek ve ortalamanın üzerinde getiri elde edilmek— adına elde bulunduran ve/veya kontrol edilen kaynakların etkili ve verimli

bir biçimde kullanımına yönelik olarak gerçekleştirilen herhangi bir eylem olarak görülmelidir (Altuntaş, 2010). Yeni bin yılın ilk yılları ile birlikte, girişimcilik ile stratejik yönetim alanları arasında bütünleşik bir yapının oluşturulmasına 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 özdeşleştirilecek stratejik bir eylemin eş anlı olarak birleştirilmesini içerir (Hitt vd., 2001; 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 (Altuntaş, 2010).

Çalışmanın konusunu oluşturulan stratejik girişimcilik üzerine geliştirilen ve aşağıda özetlenen çok sayıda modelin varlığına karşın, bu konuda gerçekleştirilen görgül araştırmaların sayısı oldukça azdır. Geliştirilen modellerin büyük bir çoğunluğunda da, eş anlı olarak gerçekleştirilecek fırsat arama ve rekabet avantajı geliştirme davranışlarının değer yaratma ile sonuçlandığı ileri sürülür. Bu nedenle, bu çalışmanın temel amacı, gerçekleştirilen geniş yazın taraması eşliğinde geliştirilen alternatif bir stratejik girişimcilik modeli, görgül bir araştırma ile desteklemek ve ülkemizde henüz emekleme aşamasında bulunan stratejik girişimcilik yazınının Türkiye uygulamasına katkıda bulunmaktır.

II. STRATEJİK GİRİŞİMCİLİK KAVRAMI

Girişimcilik ve stratejik yönetim alanları, farklı bakış açılarıyla, çevresel değişimlere uyum sağlama ve fırsatlardan yararlanma temalarına odaklanarak birbirlerinden bağımsız olarak gelişmelerine karşın (Hitt vd., 2001; McGrath ve MacMillan, 2000; Venkataraman ve Sarasvathy, 2001; Day, 1992; Sandberg, 1992; Hitt vd., 2001; Kraus ve Kauranen, 2009; Ireland, Hitt ve Sirmon, 2003; Meyer, Neck ve Meeks, 2002; Ketchen, Ireland ve Snow, 2007), girişimcilik ve stratejik yönetim düşüncesinin birleştirilmesine yönelik çalışmaların sayısı hızla artmaktadır. Girişimcilik ve stratejik yönetim alanlarının temel 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 iki alanın birleştirilmesine yönelik çabaların temel gerekçesini oluşturur (Meyer, Neck ve Meeks, 2002).

Girişimcilik ve stratejik yönetim düşüncesinin paylaştığı değer, yaratıcılık, yenilikçilik, fırsatçılık, proaktiflik, risk, büyüme, kalite, çevreye uyum, kurumsal girişimcilik, esneklik, vizyon, girişimci strateji, kaynak kıtlığı, yaşamını sürdürme, başarısızlık, hızlı değişim, meşruluk, niş stratejiler, vb. ortak temalar (Altuntaş, 2010) 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, 1983; 2002; Ketchen, Ireland ve Snow, 2007; Hitt vd., 2001: 480; 2002). Bir başka deyişle, stratejik girişimcilik, daha önce de belirtildiği gibi, "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 (Altuntaş, 2010). Yukarıda yer alan açıklamalar doğrultusunda, bir süreç olarak ele alındığında, stratejik girişimciliğin, 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 olarak ölçülebilir stratejik eylemler gerçekleştirmek süreci olarak tanımlanması mümkündür (Hitt vd., 2001).

Stratejik girişimcilik kavramının tanımlanmasının ardından çalışmanın bu aşamasında, yazında yer alan stratejik girişimcilik modellerine değinilecektir.

II.1 Stratejik Girişimcilik Modelleri

Stratejik girişimcilik kavramını içermemesine karşın, bir stratejik girişimcilik modeli olarak adlandırılabilir ilk model Eisenhardt, Brown ve Neck'e (2000) aittir. Sözü edilen çalışma, girişimci bir örgütte uygulamaya geçirilen stratejik yönetim sürecini, özünde, kaos eşiğinde gerçekleştirilen bir dengeleme eylemi olarak tanımlar. Bu bakış açısıyla, kaotik bir çevrede faaliyet gösteren girişimci bir örgüt, değişimi koordine edebilecek yapı ve mekanizmaları bulunmayan bir örgüt olarak görülmekte, buna karşın, girişimci örgütün alternatifi olarak değerlendirilebilecek girişimci olmayan bir örgüt ise, çevresel değişimlere kolaylıkla uyum sağlayamayan, yapılandırılmış, kontrol edilen, esnek olmayan ve riskten kaçınan bir örgüt olarak betimlenmektedir (Luke, 2008). Bu nedenle, bir örgütün ideal 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, girişimci örgütlerin ise geçmiş dönemde ne olduğundan çok gelecekte ne olacağına odaklanan acele ve atılgan karar süreçleri ile özdeşleştirildiği düşünüldürse, karar verme süreçleri açısından da -zaman eşiği olarak görülebilecek- bir dengeleme eylemine gerek duyulduğu görülür (Luke, 2008; Eisenhardt, Brown ve Neck, 2000). Bu bakış açısıyla, Eisenhardt, Brown ve Neck (2000), kaos eşiğinde dengeyi sağlayamaya yönelik girişimcilik düşüncesini, standart bir strateji uygulaması biçimine dönüştürmeye yönelik bir eylem 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.

Girişimcilik düşüncesinin özünü, ürünlerin yaratılması oluştururken, stratejik yönetim düşüncesi yaratılan ürünler ile sürdürülebilir rekabet avantajlarının geliştirilmesi temasına odaklanır (Hitt vd., 2002; Mirze ve Ülgen, 2010). 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 vd. (2001) ile 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 geliştirmişlerdir: 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 teşviki) ve üst yönetim ekipleri ve kurumsal yönetim (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 vd., 2001)

Hitt vd.nin (2001) ileri sürdüğü stratejik girişimcilik modeli, Ireland vd. (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. Sözü edilen iki model de, şebeke yapılarına, öğrenme ve büyümeye vurgu yapmasına karşın, Hitt vd.nin (2001) ileri sürdüğü model, 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).

Ireland, Hitt ve Sirmon'un (2003) geliştirdiği stratejik girişimcilik modeli ise, stratejik girişimcilik düşüncesini, sıralı, doğrusal, dört alması girişimci ve stratejik olarak nitelendirilebilecek eylemden oluşan bir yapı olarak ele alır. Sözü edilen yapıda 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).

Ireland ve Webb'in (2007) ileri sürdüğü stratejik girişimcilik modelinde ise, stratejik girişimcilik, sürekli yenilik düşüncesini vurgulayacak biçimde, fırsat arama (keşif) ve avantaj geliştirme (kullanım) davranışları arasındaki denge olarak tanımlanır. Bu açıdan, 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 nedenle, birleşme, satınalma ve işbirlikleri gibi seçenekler, -merkezkaç yetkiyi merkezci süreç ve rutinlerle dengeleyen- esnek örgütsel yapılar, deneyimlere değer veren örgütsel bir kültür, araştırma geliştirme yetenekleri stratejik girişimcilik düşüncesine ulaştırılan araçlardır (Ireland ve Webb, 2007).

Ketchen, Ireland ve Snow'un (2007) ileri sürdüğü stratejik girişimcilik modelinin esasında, Ireland ve Webb'in (2007) geliştirdiği modele benzer biçimde, fırsatlara yönelik keşif ve kullanım arasında kurulması oldukça -sağlanamadığında işletmenin yaşamını sürdürmesini tehlikeye sokacak- güç dengesi vurgulanmasına karşın, modern, yenilikçi yönelimli küresel ekonomide rekabetin ön koşulu olarak sürekli yenilikçilikle birlikte, şebekeler aracılığıyla işbirlikçi yenilikçiliğin teşvik edilmesi, girişimci ve stratejik eylemlerin eş anlı olarak gerçekleştirilmesi gereken bir çift süreç olarak görülmesi ve esneklik ve var olan kaynak miktarları açısından küçük ve büyük ölçekli işletmelerin güçlü ve zayıf yanlarının belirtilmesi ile farklılaşır.

Lassen'in (2007) ileri sürdüğü model, özünde Ireland, Hitt ve Sirmon'un (2003) stratejik girişimcilik modelini temel alır. Modele göre, girişimci fırsat arama davranışı, örneklerin 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).

Luke (2008; 2009) ve Luke, Kearins ve Verreynne (2010) çalışmalarında, girişimcilik, strateji, stratejik yönetim kavramları arasındaki ilişkiyi evrimsel açıdan inceleyerek stratejik girişimcilik kavramına ulaşır; daha önceki stratejik girişimcilik modellerini değerlendirir ve farklı bir bakış getirirler. 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; Luke, Kearins ve Verreynne, 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 veya pazarlara aktararak uygulayarak değer yaratmak amacıyla kaldıraç olarak kullanan bir işletmenin, stratejik çevresinde uyguladığı girişimci eylemdir (Luke, 2009; Luke, Kearins ve Verreynne, 2010).

Kyrgidou ve Hughes (2010), Luke (2008; 2009) ve Luke, Kearins ve Verreynne'nin (2010) ileri sürdüğü stratejik girişimcilik düşüncesini oluşturan boyutları genişletir. Fırsatların ayırt edilmesi, yenilikçilik, riskin kabulü, esneklik, vizyon ve büyüme temalarına, değerli ve az bulunur olmaları durumunda, rekabet avantajı geliştirmekle sonuçlanacak değer yaratma sürücüsü 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) ve Luke, Kearins ve Verreynne'den (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 düşünce biçimi boyutunun reel opsiyon düşüncesi unsurunda, büyüme teması, değer yaratma boyutunda yer almaktadır. Öte yandan, Kyrgidou ve Hughes (2010) daha önceki modellere, temel aldığı Ireland, Hitt ve Sirmon'un (2003) çalışmasında, Ireland ve Hitt'in daha önce gerçekleştirdikleri stratejik girişimcilik çalışmalarında (bkz. Hitt vd., 2001; 2002; Ireland vd., 2001) açıklanmasına karşın, stratejik girişimcilik modellerinde yer almayan örgütsel öğrenmeyi, sözü edilen modellerde üstü kapalı biçimde geçilen üst yönetimin 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.

II.2. Alternatif Bir Stratejik Girişimcilik Modeli

Daha önce de belirtildiği gibi, 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 almasıktır. 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, alternatif stratejik girişimcilik modelinde, 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; Luke, Kearins ve Verreynne, 2010) nedeniyle- olduğu gibi bırakılmıştır. Modelde yer alan stratejik kaynak yönetimi boyutu ise, girişimci ve stratejik eylemlere eş anlı olarak 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 olduğu görüşüne (Arenofski, 2000; Horibe, 2003) paralel biçimde- model dışında bırakılmıştır.

İncelenen 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 araştırmanın kapsamını çok genişleteceğinden göz ardı edilmiştir.

İncelenen modellere yönelik olarak, rekabet avantajı konusunda belirsizliğin söz konusu olduğu belirtilebilir. 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), ürünleri, müşteri gözünde daha değerli olarak algılanacak biçimde ve/veya rakiplerinden daha az maliyetle üretmekten, temel yeteneklerden (Kay, 1993: 14) ve bilgi asimetrisinden (Brandenburger ve Stuart, 1996) kaynaklandığına ilişkin görüşler vardır. Stratejik girişimcilik modelleri, sözü edilen bağlamda, rekabet avantajı kavramını net bir biçimde ortaya koymayarak -belki de koymaktan çekinerek- göz ardı etme eğilimi gösterir. Çalışma açısından, -sözü edilen kavramın ölçme zorluğu da dikkate alınarak- rekabet avantajı boyutu kapsam dışına çıkarılmıştır.

Öğrenme kavramı, stratejik girişimciliğin çalışma alanı içerisinde yer almasına karşın (Hitt vd., 2001), 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 alınır, 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.

Özetle, geliştirilen stratejik girişimcilik modeli (bkz. Şekil 1), fırsatların ayırt edilmesi, stratejik girişimci düşünce biçimi, girişimci kültür, stratejik girişimci liderlik, stratejik kaynak yönetimi, stratejik yenilikçilik, büyüme, finansal değer ve örgütsel öğrenme alt boyutlarına sahiptir. Çalışmanın bu evresinde modelin boyutlarını açıklamak yarar sağlayacaktır.

II.2.1 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 vd., 2001; 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 azaltmak 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 vd., 1987; Bygrave, 1989; Stevenson ve Jarillo, 1986). Bu anlamda, 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. Çalışmada, fırsatların ayırt edilmesi boyutu, çevresel değişimlerin neden olduğu bilgi asimetrisi aracılığıyla yeni ürün ve süreçlerin geliştirilmesine yönelik sistematik araştırma olarak görülmüştür.

II.2.2 Stratejik Girişimci Düşünce Biçimi

Stratejik girişimci düşünce biçimi –iki bağımsız unsur olarak ayırmanın olanaksız değilse bile zor olduğu ve var olmadığında bir işletmenin başarı olasılığını güçleştiren– girişimci ve stratejik düşünce biçimlerini bütünleştiren bir düşünce ve davranış sürecidir. Sözü edilen bütünlükliliğe yönelik yaklaşım 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 (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 süreci olarak tanımlanabilir (Abraham, 2005: 5).

II.2.3 Girişimci Kültür

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 sistemleri (Peters ve Waterman, 1982; Dess ve Picken, 1999) olarak tanımlanabilecek olan örgüt kültürünün girişimci bir nitelik taşıyabilmesi için 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, deneyim, hatalardan öğrenme ve yenilikçilik davranışlarının teşvik edilerek ödüllendirildiği ve başarısızlık durumunda çalışanı işten uzaklaştırmaktansa, işin çalışandan alındığı bir örgüt kültürü girişimci bir kültür olarak nitelendirilebilir (Altıntaş, 2010).

II.2.4 Stratejik Girişimci Liderlik

Bir liderlik biçimi olarak girişimci liderlik, bireysel düzeyde, bir işletmenin kurulmasına yönelik eylemleri, örgütsel düzeyde, yenilikleri izlemeye yönelik eylemleri, pazar düzeyinde ise, ayırt edilmiş fırsatlardan yararlanmaya yönelik eylemleri gerçekleştirmekle ilintilidir (Alvarez ve Barney, 2002). Bu anlamda, girişimci bir yeteneği desteklemek, var olan iş modelini tehdit eden yenilikleri korumak, fırsatları anlamlandırmak, baskın mantığı sorgulamak, aldatıcı basit soruları tekrar sormak ve girişimcilik ile stratejik yönetim bağlantısını kurmak eylemleri ile karakterize edilebilir (Covin ve Slevin, 2002; Alvarez ve Barney, 2002). Buna karşın, büyümekte olan bir işletme için en etkin liderlik biçimi olduğu ileri sürülen stratejik liderlik ile ilintili en önemli davranışların ise, geleceği öngörebilmek, örgütün amacını

veya vizyonunu belirlemek, esnek olabilmek, belirsizliklerle baş edebilmek, çalışanları güçlendirmek, onların duygu, düşünce ve davranışlarını anlamlı ve olumlu biçimde etkileyebilmek, kendi paradigma ve yeteneklerini, insan sermayesini ve örgüt kültürünü sürekli olarak sorgulayarak geliştirmek, temel yeteneklerini kullanmak ve sürdürmek, etik uygulamaları vurgulamak, dengeli örgütsel kontrol sistemleri kurmak ve çevresel koşulları uygun cesur kararlar alabilmek olduğu görülür (Ireland ve Hitt, 1999; Hitt, Ireland ve Hoskisson, 2009; Ülgen ve Mirze, 2010: 413). Bütünleşikliği bağlamında ele alındığında ortaya çıkacak stratejik girişimci liderlik kavramı ise, bir örgütün geleceğini yaratmaya yönelik fırsat arama ve stratejik rekabet avantajı geliştirme davranışlarını vurgulayacak biçimde, örgütsel kaynakları stratejik olarak yönetmek amacıyla izleyicileri etkileme süreci olarak tanımlanabilir (Altuntaş, 2010).

II.2.5 Stratejik Kaynak Yönetimi

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 vd., 2001). Bu bağlamda, nadir olarak elde edilen, (bir işletmenin etkinlik ve verimliliğini arttıran) değerli, kusurlu olmaksızın taklit edilemeyen (kolaylıkla kopyalanamayan) ve ikame ya da transfer edilemeyen (faktör pazarlarından satın alınamayan) kaynaklar, sürdürülebilir bir rekabet avantajı yaratırlar (Ireland, Hitt ve Sirmon, 2003; Dierickx ve Cool, 1989; Priem ve Butler, 2001a; 2001b; Barney, 1991). Geliştirilen model bağlamında, stratejik girişimcilik düşüncesi açısından yaşamsal önemi bulunan üç kritik kaynak vardır (Hitt vd., 2001; 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.

II.2.6 Stratejik Yenilikçilik

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). 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'Reilly, 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'Reilly, 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).

II.2.7 Büyüme

Büyüme olgusu, girişimcilik düşüncesi bağlamında, finansal ve finansal olmayan başarı biçiminde ele alınmasına karşın, stratejik yönetim düşüncesi, büyüme olgusunu, nitel ve nicel olarak değerlendirerek, müşteri, ürün, 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 vd., 2001; 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 büyüebilir (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).

II.2.8 Değer

Değer, en basit tanımıyla, 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), bir çalışanın bir örgütün kullanımına sunduğu emek, düşünce ve yetenekler ile karşılığında elde ettiği ücret ve diğer avantajlar arasındaki fark olarak tanımlanabilecek çalışan değeri (Blau, 1964; Argyris, 1960; Rousseau, 1989; Fisk, 2008: 50–51; Payne, Holt ve Frow, 2000) ve bir hissedarın yatırım yaptığı işletmeden elde ettiği tüm yararlar olarak görülebilecek hissedar değeri kavramını içerir (Dixon ve Hedley, 1997; Copeland, Koller ve Murrin, 1996; Ittner ve Larcker, 2001; Rappaport, 1986; McTaggart, Kontes ve Mankins, 1994). Görüldüğü gibi, değer kavramı, farklı bakış açılarıyla, farklı

anlamlara gelmesine karşın, sözü edilen tüm değer türleri birbirleriyle etkileşim içerisindedir. Öte yandan, günümüz iş dünyasında değer kavramı söz konusu edildiğinde ise akla ilk olarak hissedar değeri geldiğinden, çalışmada, stratejik girişimcilik bakış açısıyla, hissedar değeri esas alınacaktır.

II.2.9 Örgütsel Öğrenme

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 (Levitt ve March 1996; Kim, 1993; Huber 1991; Arygris ve Schön 1978, Prange 1999). Bu anlamda, bir örgüt, doğrudan 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). Buna karşın, örgütsel öğrenmeden söz edebilmek için 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 ilgili 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 değişikliklerini düşürerek verimlerinin artırılması ile sonuçlanır (Cook, Hunsaker ve Coffey, 1997: 208; Starkey, 1996).

III. ARAŞTIRMA

Çalışmanın konusunu oluşturulan stratejik girişimcilik üzerine geliştirilen çok sayıda modelin varlığına karşın, yazında stratejik girişimcilik modellere yönelik görgül araştırmaların sayısı oldukça azdır. Bu çalışmada, görgül bir biçimde yapılan tanımlayıcı bir araştırmadır.

III.1 Araştırmanın Amacı ve Kapsamı

Çalışmanın konusunu oluşturulan stratejik girişimcilik üzerine geliştirilen ve büyük bir çoğunluğunun, eş anlı olarak gerçekleştirilecek fırsat arama ve rekabet avantajı geliştirme davranışlarının değer yaratma ile sonuçlandığını ileri sürdüğü çok sayıda modelin varlığına karşın, bu konuda gerçekleştirilen görgül araştırmaların sayısı oldukça azdır. Bu nedenle, bu çalışmanın temel amacını, gerçekleştirilen geniş yazın taraması eşliğinde geliştirilen değer yaratma ile sonuçlanması beklenen alternatif bir stratejik girişimcilik modelinin, görgül bir araştırma ile desteklenmesi ve stratejik girişimcilik yazınının Türkiye uygulamasına katkıda bulunulması oluşturmaktadır.

III.2 Araştırmanın Veri Toplama Yöntemi

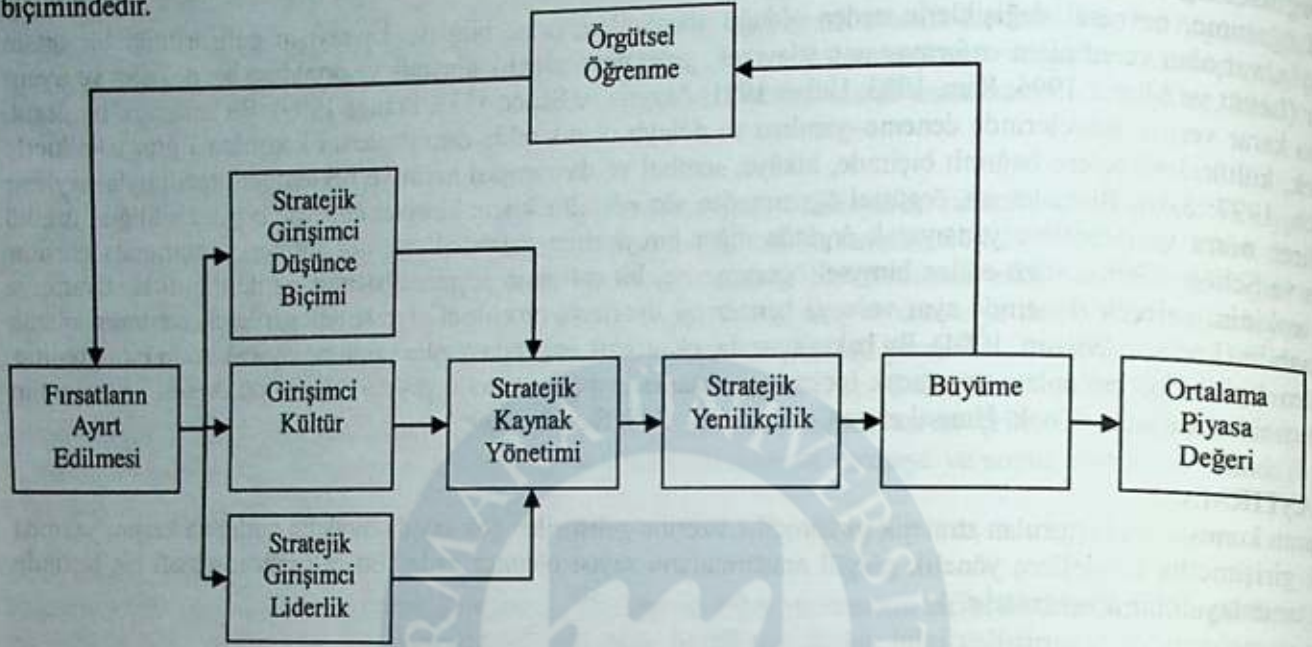
Araştırmada kullanılacak verilerin bir kısmı finansal verilerdir. Finansal verileri temin etmenin güçlüğünden kaçınmak adına, araştırmanın ana kütlesi Borsa İstanbul BİST – 100 Endeksi'nde işlem gören işletmeler olarak belirlenmiştir. Sözü edilen işletme sayısının azlığı nedeniyle, herhangi bir örnekleme yöntemi kullanılmaksızın, Borsa İstanbul aracılığıyla elde edilen bilgiler doğrultusunda, tüm işletmeler ile bağlantı kurulmuş ve çalışma içerisinde yer almayı kabul eden işletmelere anket formları ulaştırılmıştır. Araştırmanın, BİST- 100 Endeksi bağlamında işlem gören işletmeler üzerinde gerçekleştirilmesi nedeniyle, elde edilecek sonuçlar, yalnızca sözü edilen işletmeler hakkında yorum yapmaya olanak tanımıştır.

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 vd., 2002; Ireland ve Hitt, 1999) uygun biçimde, - genel müdür/yardımcıları düzeyinde görev yapan yöneticilerden anket formunu cevaplamaları istenmiştir. İletilen 100 anketin 63 tanesinden geri dönüş alınmış ve cevaplama oranı %63 (=63/100) 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 yönlerdeki değeri işaretlemeleri istenerek, işletmelerin stratejik girişimcilik yönelimine ilişkin bir yargıya varılmaya çalışılmıştır.

III.3 Araştırma Modeli

Araştırmanın amacı çerçevesinde tanımlayıcı bir araştırma modeli kullanılmış; aşağıda yer alan stratejik girişimcilik modelinde (bkz. Şekil 1) ileri sürülen değişkenler arasındaki ilişki ortaya konulmaya çalışılmıştır. Bu kapsamda oluşturulan temel hipotez "modelde ileri sürülen değişkenler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu" biçimindedir.



Şekil 1. Stratejik Girişimcilik Modeli

III.4 Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Geçerlilik ve Güvenilirlik 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 (Bkz. Altuntaş, 2010). 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 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 çıkarılması ile birlikte, 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) ve Barlett testleri gerçekleştirilmiştir. KMO Testi sonuçları açısından, tüm boyutlara ilişkin -0,50'den büyük olması istenen- oranların 0,738 ile 0,917 arasında değiştiği; Barlett Testi sonuçları açısından da istatistiksel olarak anlamlı oldukları belirlenmiştir. Sözü edilen sonuçlar doğrultusunda, faktör analizi yapılmıştır. 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 araştırma geçerliliğinin de sağlanmış olduğu görülmüştür (Gaski, 1984).

Sonuç olarak, sekiz boyuta ilişkin 82 ifadeden oluşan ölçek üzerinde gerçekleştirilen güvenilirlik analizleri bağlamında, Cronbach Alpha değerleri, 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 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.

Değer kavramına yönelik olarak kullanılan ölçüt, yazında hissedar değeri bağlamında en çok kullanılan ölçütlerden birisi olan ortalama piyasa değeridir (OPD). Sözü edilen değişkenin, bireysel düzeyde anlamlı olması nedeniyle, değer boyutuna ilişkin faktör ve güvenilirlik analizleri gerçekleştirilmemiştir.

III.5 Analiz ve Bulgular

Stratejik girişimcilik modelinde yer alan değer ölçütü ile diğer boyutlar arasındaki ilişkileri belirlemeye yönelik olarak Pearson ve Spearman korelasyon analizleri gerçekleştirilmiş ve elde edilen sonuçlar Tablo 1'de gösterilmiştir. Pearson korelasyon analizi sonuçları, 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.

Tablo 1. Stratejik Girişimcilik Modelinin Alt Boyutlarına İlişkin Pearson ve Spearman Korelasyon Analizi Bulguları

No.	Değişken	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Fırsatların Ayırt Edilmesi	1,000								
2	Stratejik Girişimci Düşünce Biçimi	,612**	1,000							
3	Stratejik Girişimci Liderlik	,521**	,845**	1,000						
4	Girişimci Kültür	,601**	,828**	,804**	1,000					
5	Stratejik Kaynak Yönetimi	,482**	,606**	,581**	,613**	1,000				
6	Stratejik Yenilikçilik	,496**	,495**	,454**	,512**	,868**	1,000			
7	Büyüme	,291*	,426**	,468**	,416**	,427**	,401**	1,000		
8	Örgütsel Öğrenme	,612**	,780**	,825**	,815**	,671**	,555**	,401**	1,000	
9	Ortalama Piyasa Değeri	-,08	,18	,127	-,039	,143	,084	,260*	-,036	1,000

* Korelasyon 0,05 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlıdır.

** Korelasyon 0,01 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlıdır.

Stratejik girişimci düşünce biçimi boyutu ile girişimci kültür ($R=0,845$, $P<0,01$) ve stratejik girişimci liderlik ($R=0,828$, $P<0,01$) boyutları ile 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.

Girişimci kültür boyutu ise, stratejik girişimci liderlik ($R=0,804$, $P<0,01$), 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.

Stratejik girişimci liderlik boyutu ile 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 ilişki bulunmaktadır.

Stratejik kaynak yönetimi boyutunun ise, 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.

Stratejik yenilikçilik boyutu ise, örgütsel öğrenme ($R=0,555$, $P<0,01$) boyutu ile pozitif yönlü ve güçlü, büyüme ($R=0,401$, $P<0,01$) boyutu ile pozitif yönlü ve orta kuvvetli bir ilişki içerisinde.

Büyüme boyutu ve örgütsel öğrenme boyutu arasında ($R=0,401$, $P<0,01$) arasında pozitif yönlü ve orta kuvvetli bir ilişki belirlenmiştir.

Öte yandan, stratejik girişimcilik modeli çerçevesinde, büyüme boyutu ile hissedar değerini gösteren ortalama piyasa değeri ($R=0,260$, $P<0,05$) arasında pozitif yönlü ve zayıf bir ilişki belirlenmiştir. Buna karşın, stratejik girişimcilik modelinde yer alan diğer boyutlar (fırsatların ayırt edilmesi, stratejik girişimci düşünce biçimi, girişimci kültür, stratejik girişimci liderlik, stratejik kaynak yönetimi, stratejik girişimcilik ve örgütsel öğrenme) ile hissedar değerini işaret eden değişken olarak ortalama piyasa değeri arasında herhangi bir ilişkinin varlığına yönelik bulguya rastlanamamıştır.

IV. SONUÇ ve ÖNERİLER

Çalışmada, 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. Geliştirilen model kapsamında fırsatların ayırt edilmesi, stratejik girişimci düşünce biçimi, stratejik amaçlanmıştır. Geliştirilen model kapsamında fırsatların ayırt edilmesi, stratejik girişimci düşünce biçimi, stratejik girişimci liderlik, girişimci kültür, stratejik kaynak yönetimi, stratejik yenilikçilik, büyüme, örgütsel öğrenme ve ortalama piyasa değeri boyut ve değişkenlerin birbirleriyle ilişki içerisinde olduğu görülmektedir. Bu açıdan bakıldığında, çalışmada elde edilen bulgular, 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; 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 vd., 2005).

Bu noktada, çalışmaya yönelik ilk kısımdan veriler ile ilgili olduğu belirtilmelidir. Çalışma kapsamında kullanılan birincil

veriler, işletme içerisinde yer alan bireylerin algısına yöneliktir. Hissedar değerine ilişkin ikincil veriler ise, Borsa İstanbul'da işlem yapan çok sayıda yatırımcının çok çeşitli ve farklı sayıda unsuru dikkate alarak oluşturduğu fiyat verileridir. Bu nedenle, çalışma sonuçların geçerlenebilmesi için, uzamsal bağlamda tekrarlanması, hissedar değerine ilişkin ölçütlerin tutum ölçeği aracılığıyla ölçülmesi ve/veya farklı finansal/örgütsel performans ölçütlerinin ve ana kütle/örneklem sayısının geliştirilerek yinelenmesi önem kazanmaktadır.

Ek olarak, araştırmanın ana külesinin 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, 2002) gibi unsurların etkisi göz ardı edilmiştir. Bu noktada, stratejik eylemlerin bilinçli olarak gerçekleştirildiği varsayılmasına karşın, yazında oluşan strateji kavramının da 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.

Geliştirilen 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, çalışma, Türkiye'de öncü bir çalışma olarak görülmeli ve detaylı ve farklı bakış açılarıyla yeniden ele alınarak geliştirilmesine çalışılmalıdır.

KAYNAKÇA

- Abraham S. 'Stretching strategic thinking', *Strategy and Leadership*, 33 (5), 2005, s.5-12.
- Afuah, A. *Innovation management: Strategies, implementation and profits*, New York: Oxford University Press, New York City, 1998.
- Alvarez, S. A. ve Barney, J. B. 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*, UK: Blackwell Publishing, Oxford, 2002, s.89-105.
- Altuntaş, G. Girişimcilik ve stratejik yönetim ilişkisi: Bir stratejik girişimcilik modeli ve İMKB Ulusal-100 Endeksi'nde işlem gören işletmeler üzerinde testi. Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İşletme Yönetimi ve Organizasyon Bilim Dalı, 2010.
- Amabile, T. M. 'Attributions of creativity: What are the consequences?' *Creativity Research Journal* 8, no. 4, 1995, s.423-426.
- Anderson, P. ve Tushman, M. L. 'Technological discontinuities and dominant designs: A cyclical model of technological change', *Administrative Science Quarterly*, 35, 1990, s.604-633.
- Ansoff, H. I. *Corporate strategy: An analytic approach to business policy for growth and expansion*, New York: McGraw-Hill, New York City, 1965.
- Arenofsky, J. 'How to put creativity into your work life', *Career World*, 29 (1), 2000, s.24-29.
- Argyris, C. *Understanding organizational behavior*, The Dorsey Press, Homewood, Illinois, 1960.
- Argyris, C. ve Schön, D., *Organizational learning II-Theory, method, and practice*. Reading, Massachusetts: Addison-Wesley, 1996.
- Barringer, B. R. ve Bluedorn, A. C. 'The relationship between corporate entrepreneurship and strategic management', *Strategic Management Journal*, 20 (5), 1999, s.421-444.
- Barney, J. B. 'Firm resources and sustained competitive advantage', *Journal of Management*, 17, 1991, s.99-120.
- Barney, J. B. *Gaining and sustaining competitive advantage*, Prentice-Hall, 2nd Edition, Upper Saddle River New Jersey, 2002.
- (Editörler). *Handbook of strategic management*, Oxford, UK: Blackwell Publishing, 2001, s.124-188.
- Barth, F. *Ethnic groups and boundaries*, Waveland Press, Oslo: Universitetsforlaget, 1969.
- Besanko, D., Dranove, D. ve Shanley, M. *Economics of strategy*, John Wiley and Sons, 2nd Edition. New York City, New York, 2000.
- Best, R. J. *Market-based management*, Pearson Education, 3rd Edition. Upper Saddle River, New Jersey, 2004.
- Bettis, R. A. ve Hitt, M. A. 'The new competitive landscape', *Strategic Management Journal*, 16 (Special Issue), 1995, s.7-20.
- Bhave, M. P. 'A process model of entrepreneurial venture creation', *Journal of Business Venturing*, 9 (3), 1994, s.223-242.
- Blau, P. M. *Exchange and power in social life*, John Wiley and Sons, Inc, 1st edition, New York City, New York, 1964.
- Bontis, N. Keow, W. C. ve Stanley, R. 'Intellectual capital and business performance in Malaysian industries', *Journal of Intellectual Capital*, 1 (1), 2000, s.85-100.
- Brandenburger, A. ve Stuart, G. 'Value-based business strategy', *Journal of Economics and Management Strategy*, 5, 1996, s.5-24.

- Burgelman, R. A. 'Corporate entrepreneurship and strategic management: Insights from a process study', *Management Science*, 29 (12), 1983, s.1349-1363.
- Bygrave, W. D. 'The entrepreneurship paradigm (II): Chaos and catastrophes among quantum jumps. *Entrepreneurship Theory and Practice*', 14 (2), 1989, s.7-30.
- Chandler, A. *Strategy and structure: Chapters in the history of the industrial enterprise*, MIT Press, Cambridge, Massachusetts, 1963.
- Christensen, C. M., Johnson, M. W. ve Dann, J. *Disrupt and prosper*. Optimizemag.com, November, 2002, s. 41-48.
- Christensen, C. M., Johnson, M. W. ve Rigby, D. K. 'Foundations for growth: How to identify and build disruptive new businesses', *MIT Sloan Management Review*, 43 (3), 2002, s.22-31.
- Cook, C. W., Hunsaker, P. L. ve Coffey, R. E. *Management and organizational behavior*, McGraw-Hill School Education Group, Boston, Massachusetts, 1997.
- Copeland, T., Koller, T. ve Murrin, J. *Valuation measuring and managing the value of companies*. New York City, New York: John Wiley and Sons, Inc., 1996.
- Covin, J. G. ve Covin, T. 'Competitive aggressiveness, environmental context, and small firm performance', *Entrepreneurship Theory and Practice*, 14 (4), 1990, s.35-50.
- Covin J. G. ve Slevin D. P. 'New venture strategic posture, structure, and performance: an industry life cycle analysis', *Journal of Business Venturing*, 5, 1990, s.123-135.
- Covin, J. G. ve Slevin, D. P. *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*, UK: Blackwell Publishing, Oxford, 2002, s.309-327.
- Daily, C. M., McDougall, P. P., Covin, J. G. ve Dalton, D. R. 'Governance and strategic leadership in entrepreneurial firms', *Journal of Management*, 28, 2002, s.387-412.
- Damanpour, F. 'Organizational innovation: A meta-analysis of effects of determinants and moderators', *Academy of Management Journal*, 34 (3), 1991, s.555-590.
- Day, G. S. 'Marketing's contribution to the strategy dialogue', *Journal of the Academy of Marketing Science*, 20 (Fall), 1992, 323-329.
- Dess, G. G., Lumpkin, G. T. ve Covin, J. G. 'Entrepreneurial strategy making and firm performance: Tests of contingency and configurational models', *Strategic Management Journal*, 18 (9), 1997, s.677-695.
- Dess, G. G. ve Picken, J. C. *Beyond productivity: How leading companies achieve superior performance by leveraging their human capital*, AMACOM, New York City, New York, 1999.
- Dhliwayo, S. ve Van Vuuren, J. J. *The strategic entrepreneurial thinking imperative*, *Acta Commercii*, 7, 2007, s.123-134.
- Dierickx, I. ve Cool, K. 'Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage', *Management Science*, 35, 1989, s.1504-1511.
- Dixon, P. ve Hedley, B. *Managing for value*. Boston, Massachusetts: Braxton Associates, 1997.
- Drucker, P. F. *The discipline of the innovator*. *Harvard Business Review*, 63 (3), 1985, s.67-72.
- Egan, G. *Adding value*, Jossey-Bass, San Francisco, California, 1993.
- Eisenhardt, K. M., Brown, S. L. ve Neck, H. M. *Competing on the entrepreneurial edge*. İçinde, G. D. Meyer ve K. A. Heppard (Editörler). *Entrepreneurship as strategy: Competing on the entrepreneurial edge*, Sage Publications, Inc., Thousand Oaks, CA, 2000, s. 49-62.
- Eisenhardt, K. M. ve Martin, J. A. 'Dynamic capabilities: What are they?', *Strategic Management Journal*, 21, 2000, s.1105-1121.
- Fisk, P. *Business genius: A more inspired approach to business growth*, Capstone Publishing Ltd., Chichester, UK, 2008.
- Ford, D. *Understanding business markets: interaction, relationships and networks*, The Dryden Press, 2nd Edition, Bridgend, 1997.
- Foss, K., Foss, N. J. ve Klein, P. G. 'Original and derived judgment: An entrepreneurial theory of economic organization', *Organization Studies*, 28, 2007, s.1-20.
- Foss, K., Foss, N. J., Klein, P. G. ve Klein, S. K. 'The entrepreneurial organization of heterogeneous capital', *Journal of Management Studies*, 44, 2007, s.1165-1186.
- Gaski, J. F. 'Theory of power and conflict in channels of distribution', *Journal of Marketing*, 48, 1984, s.9-29.
- Ghemawat, P. ve Rivkin, J. *Strategy and the business landscape*, Reading, PA: Addison Wesley, 1999.
- Hamel, G. *Leading the revolution*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, 2000.
- Hargadon, A. ve Sutton, R. I. *Building an innovation factory*, *Harvard Business Review*, 87, 2000, s.157-168.
- Hart, S. L. ve Christensen, C. M. 'Driving innovation from the base of the global pyramid', *MIT Sloan Management Review*, 44 (1), 2002, s.51-56.
- Hawley, F. 'Reply to the final objections to the risk theory of profit', *Quarterly Journal of Economics*, 15: 603, 1901.
- 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. Wetzel (Editörler). *Frontiers of entrepreneurial research*, Babson College Press, Cambridge, Massachusetts, 1995, s. 105-117.
- Hisrich, D. R. ve Peters, P. M. *Entrepreneurship*, McGraw-Hill Irwin, London, UK, 2002.
- Hitt, M. A. 'The new frontier: transformation of management for the new millennium', *Organizational Dynamics*, 28, 2000, s.6-17.
- Hitt, M. A. ve Ireland, R. D. 'The intersection of entrepreneurship and strategic management research'. İçinde, D. L. Sexton ve H. Landstrom (Editörler). *Handbook of entrepreneurship*, Blackwell Publishing, Oxford, UK, 2000, s.45-63.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D. ve Hoskisson, R. E. *Strategic management: Competitiveness and globalization*, Cengage Learning, 8th edition, Mason, OH, 2009.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., Camp, S. M. ve Sexton, D. L. 'Strategic entrepreneurship: Entrepreneurial strategies for wealth creation', *Strategic Management Journal*, 22 (Special Issue), 2001, s.479-491.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., Camp, S. M. ve Sexton, D. L. *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*, Blackwell Publishing, Oxford, UK, 2002, s. 1-16.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D. ve Lee, H. 'Technological learning, knowledge management, firm growth, and performance', *Journal of Engineering and Technology Management*, 17 (3-4), 2000, s.231-246.
- Hitt, M. A., Keats, B. W. ve DeMarie, S. M. 'Navigating in the new competitive landscape: Building strategic flexibility and competitive advantage in the twenty-first century', *The Academy of Management Executive*, 12 (4), 1998, s.22-42.
- Horibe, F. Innovation, creativity, and improvement, *Canadian Manager*, 28 (2), 2003, s.20-23.
- Hornsby, J. S., Kuratko, D. F. ve Zahra, S. A. 'Middle managers perception of the internal environment for corporate entrepreneurship: Assessing a measurement scale', *Journal of Business Venturing*, 17 (3), 2002, s.253-273.
- Huber, G. P. 'Organizational learning: The contributing processes and the literatures', *Organization Science*, 2, 1991, s.88-115.
- Hussey, D. *Strategic management: From theory to implementation*, Butterworth-Heinemann, 4th Edition, Jordan Hill, Oxford, 2000.
- Ireland, R. D. ve Hitt, M. A. 'Achieving and maintaining strategic competitiveness in the 21st century: The role of strategic leadership', *The Academy of Management Executive*, 13 (1), 1999, s.43-57.
- Ireland, R. D., Hitt, M. A., Camp, S. M. ve Sexton, D. L. 'Integrating entrepreneurship and strategic management action to create firm wealth', *The Academy of Management Executive*, 15 (1), 2001, s.49-63.
- Ireland, R. D., Hitt, M. A. ve Sirmon, D. G. 'A model of strategic entrepreneurship: The construct and its dimensions', *Journal of Management*, 29 (6), 2003, s.963-989.
- Ireland, R. D. ve Webb, J. W. 'Strategic entrepreneurship: Creating competitive advantage through streams of innovation', *Business Horizons*, 50 (1), 2007, s.49-59.
- Ittner, C. ve Larcker, D. 'Assessing empirical research in managerial accounting: a value-based management perspective', *Journal of Accounting and Economics*, 32 (1-3), 2001, s.349-410.
- Jo Hatch, M. *Organization theory*, Oxford University Press, Oxford, 1997.
- Kay, J. *Foundations of corporate success*, Oxford University Press, New York City, New York, 1993.
- Kenagy, J. W. ve Christensen, C. M. 'Diagnosis for health care's —financial flut', *Healthcare Financial Management*, May, 2002, s.62-66.
- Ketchen, D. J. Jr., Ireland, R. D. ve Snow, C. C. 'Strategic entrepreneurship, collaborative innovation and wealth creation', *Strategic Entrepreneurship Journal*, 1 (3/4), 2007, s.371-385.
- Kim, D. H., 'The individual and organizational learning', *MIT Sloan Management Review*, 35 (1), 1993, s.37-50.
- Kirzner, I. M. *Competition and entrepreneurship*, University of Chicago Press, Chicago, Illinois, 1973.
- Kirzner, I. M. *Perception, opportunity, and profit: Studies in theory of entrepreneurship*, University of Chicago Press, Chicago, Illinois, 1979.
- Kirzner, I. M. *How markets work: Disequilibrium, entrepreneurship and discovery*. Great Britain: The Institute of Economic Affairs, 1997a.
- Kirzner, I. M. *Entrepreneurial discovery and the competitive market process: An Austrian approach*, *Journal of Economic Literature*, 35 (1), 1997b, s.60-85.
- Knight, F. *Risk, uncertainty and profit*, Augustus Kelley, New York City, New York, 1921.
- Kraus, S. ve Kauranen, I. 'Strategic management and entrepreneurship: Friends or foes?', *International Journal of Business Science and Applied Management*, 4 (1), 2009, s.37-50.
- Kyrgidou, L. P. ve Hughes, M. 'Strategic entrepreneurship: Origins, core elements an research directions', *European Business Review*, 22 (1), 2010, s.43-63.
- Lado, A. A. ve Wilson, M. C. 'Human resource systems and sustained competitive advantage: A competency-based perspective', *The Academy of Management Review*, 19, 1994, s.699-727.
- Lassen, A. H. 'Corporate entrepreneurship: An empirical study of the importance of strategic considerations in the creation of radical innovation', *Managing Global Transitions*, 5 (2), 2007, s.109-131.
- Lassen, A. H. 'Strategic entrepreneurship: Combining strategic management and entrepreneurship for innovation', *Management of Technology*, February, 2010, s.3-4.
- Lee, C., Lee, K. ve Pennings, J. M. 'Internal capabilities, external networks, and performance: A study of technology-based ventures', *Strategic Management Journal*, 22 (6/7), 2001, s.615-640.
- Levitt, B. ve March, J. *Organizational learning*. İçinde, M. Cohen and L. Sproull (Editörler). *Organizational learning*, Sage Publications, Inc, Thousand Oaks, CA, 1996, s. 516-540.
- Li, Y. H., Huang, J. W. ve Tsai, M. T. 'Entrepreneurial orientation and firm performance: The role of knowledge creation process', *Industrial Marketing Management*, 38, 2009, s.440-449.
- Luke, B. *Uncovering strategic entrepreneurship*, VDM Verlag, Germany, 2008.
- Luke, B. *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, 2009.
- Luke, B., Kearns, K. ve Verreynne, M. L. *A theory of strategic entrepreneurship*. İçinde, J. L. Fox (Editör). *Proceedings of 7th AGSE International Entrepreneurship Research Exchange*, 2010.
- March, J. G. 'Exploration and exploitation in organizational learning', *Organization Science*, 2 (1), 1991, s.71-87.
- Markides, C. 'A dynamic view of strategy', *MIT Sloan Management Review*, 40 (3), 1999, s.55-63.
- McClelland, D. C. 'Business drive and national achievement', *Harvard Business Review*, 40 (4), 1962, s.99-103.
- McGrath, R. G. ve MacMillan, I. C. *The entrepreneurial mindset*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press, 2000.
- McTaggart, J. M., Kontes, P. W. ve Mankins, M. C. *The value imperative: Managing for superior shareholder returns*, Free Press, New York City, New York, 1994.
- Menger, C. *On the origins of money*. Çevrimiçi [<http://cepa.newschool.edu/het>]. Erişim Tarihi: 15 Mart 2004.

- Meyer, G. D. ve Heppard, K. A. 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. 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, Blackwell Publishing, Oxford, UK, 2002, s. 19-44.
- Miller, D. 'Strategy making and structure: Analysis and implication for performance', Academy of Management Journal, 30 (1), 1987, s.7-32.
- Mintzberg, H. 'Crafting strategy', Harvard Business Review, July-August, 1987, s.66-75.
- Mintzberg, H., Quinn, J. ve Ghoshal, S. The strategy process, Prentice-Hall, London, UK, 1998
- Mintzberg, H. ve Waters, J. A. 'Of strategies, deliberate and emergent', Strategic Management Journal, 6, 1985, s.257-272.
- Mitchell, R. K., Mitchell, J. R. ve Smith, J. B. 'Inside opportunity formation: Enterprise failure, cognition, and the creation of opportunities', Strategic Entrepreneurship Journal, 2, 2008, s.225-242.
- Morris, M. H. ve Sexton, D. L. 'The concept of entrepreneurial intensity: implications of company performance', Journal of Business Research, 36 (1), 1996, 5-13.
- Mosakowski, E. 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, Blackwell Publishing, Oxford, UK, 2002, s. 106-126.
- Morris, M. H. ve Kuratko, D. F. Corporate entrepreneurship, South-Western College Publishers, Mason, OH, 2002.
- Morris, M. H. ve Sexton, D. L. 'The concept of entrepreneurial intensity: implications of company performance', Journal of Business Research, 36 (1), 1996, s.5-13.
- Payne, A., Holt, S. ve Frow, P. 'Integrating employee, customer and shareholder value through an enterprise performance model: An opportunity for financial services', International Journal of Bank Marketing, 18 (6), 2000, s.258-273.
- Peteraf, M. A. 'The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view', Strategic Management Journal, 14, 1993, s.179-191.
- Peters, T. ve Waterman, R. H. In search of excellence, Harper and Row, New York City, New York, 1982.
- Porter, M. E. Competitive advantage, Free Press, New York City, New York, 1985.
- Porter, M. E. 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, 2003.
- Prahalad, C. K. ve Hamel, G. 'The core competence of the corporation', Harvard Business Review, 68 (3), 1990, s.79-91.
- Prange, C. Organizational learning: Desperately seeking theory? İçinde, M. Easterby-Smith, J. Burgoyne ve L. Araujo (Editörler). Organizational learning and the learning organization, Sage Publications, Inc, London, 1999, s. 23-43.
- Priem, R. L. ve Butler, J. E. 'Is the resource-based view a useful perspective for strategic management research?', The Academy of Management Review, 26, 2001a, s.22-40.
- Priem, R. L. ve Butler, J. E. 'Tautology in the resource-based view and the implications of externally determined resource value: Further comments', The Academy of Management Review, 26, 2001b, s.57-66.
- Rappaport, A. Creating shareholder value: The new standard for business performance, Macmillan, London, 1986.
- Rousseau, D. M.. 'Psychological and implied contracts in organizations', Employee Responsibilities and Rights Journal, 2, 1989, s.121-139.
- Rumelt, R. P., Schendel, D. E. ve Teece, D. J. 'Strategic management and economics', Strategic Management Journal, 12 (Special Issue), 1991, s.5-29.
- Sandberg, W. R. 'A strategic management's potential contributions to a theory of entrepreneurship', Entrepreneurship Theory and Practice, 16 (1), 1992, s.73-90.
- Schaper, M. T. ve Volery, T. Entrepreneurship and small business: A Pacific Rim perspective, John Wiley and Sons, Brisbane, Australia, 2004.
- Schumpeter, J. A. Theory of economic development, Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts, 1934.
- Shane, S. ve Venkataraman, S. 'The promise of entrepreneurship as a field of research', The Academy of Management Review, 25 (1), 2000, s.217-236.
- Smith, A. An enquiry into the nature and cause of the wealth of nations, Edwin Cannan, London, 1776.
- Starkey, K. How organizations learn, Thomson, London, UK, 1996.
- Stevenson, H. H. ve Jarillo, J. C. 'Preserving entrepreneurship as companies grow', Journal of Business Strategy, 6 (1), 1986, s.10-23.
- Stevenson, H., Roberts, M. ve Grousbeck, H. New business ventures and the entrepreneur, IL: Irwin, 3rd Edition, Homewood, 1989.
- Şencan, H. Sosyal ve davranışsal ölçümlerde güvenilirlik ve geçerlilik, Seçkin Yayıncılık Sanayi ve Ticaret A. Ş., Ankara, 2005.
- Tarabishy, A., Solomon, G., Fernald, L. W. ve Sashkin, M. 'The entrepreneurial leader's impact on the organization's performance in dynamic markets', Journal of Private Equity, 8 (4), 2005, s.20-29.
- Teece, D. J., Pisano, G. ve Shuen, A. 'Dynamic capabilities and strategic management', Strategic Management Journal, 18, 1997, s.509-533.
- Thompson, J. L. Strategic management: Awareness and change, Chapman and Hall, 2nd Edition, New York City, New York, 1993.
- Timmons, J. A., Muzyka, D. F., Stevenson, H. H., and Bygrave, W. D. 'Opportunity recognition: The core of entrepreneurship', Frontiers of entrepreneurship research, 1987, s.109-123.
- Tushman, M. L. ve O'Reilly, C. A. 'Ambidextrous organizations: Managing evolutionary and revolutionary change', California Management Review, 38 (4), 1996, s.8-30.

- Ülgen, H. ve Mirze, S. K. İşletmelerde stratejik yönetim, Beta Basım, Yayın, Dağıtım A. Ş., 5. Baskı. İstanbul, 2010.
- Wernerfelt, B. 'A resource-based view of the firm', *Strategic Management Journal*, 5, 1984, s.171-180.
- Winter, S. G. 'Understanding dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*', 24, 2003, s.991-995.
- Wright, P., Kroll, M. ve Parnell, J. *Strategic management: Concepts and cases*, Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey, 1998.
- Venkataraman, S. ve Sarasvathy, S. *Strategy and entrepreneurship: Outlines of an untold story*. İçinde, M. A. Hitt, R. Freeman ve Harrison, J. (Editörler). *The Blackwell handbook of strategic management*, Blackwell Publishing, Oxford, UK, 2001, s. 650-668.
- Zahra, S. A. 'Environment, corporate entrepreneurship and financial performance: A taxonomic approach', *Journal of Business Venturing*, 8 (4), 1993, s.319-340.
- Zahra, S. A. ve Covin, J. 'Contextual influences on the corporate entrepreneurship—company performance relationship in established firms: a longitudinal analysis', *Journal of Business Venturing*, 10 (1), 1995, s.43-58.
- Zahra, S. A. ve Garvis, D. 'International corporate entrepreneurship and firm performance: The moderating effect of international environmental hostility', *Journal of Business Venturing*, 15 (5-6), 2000, s.469-492.



MARMARA
ÜNİVERSİTESİ