

**T.C.
ONDOKUZ MAYIS ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI**



**SÜRDÜRÜLEBİLİR REKABET ÜSTÜNLÜĞÜ AÇISINDAN
GİRİŞİMCİ PAZARLAMA VE YENİLİK TÜRLERİ: KOBİ'LER
ÜZERİNDE BİR UYGULAMA**

Doktora Tezi

M. Tuğrul TORUN

Danışman

Doç. Dr. Mustafa Kemal YILMAZ

SAMSUN

2021

TEZ KABUL VE ONAYI

M. Tuğrul TORUN tarafından, **Doç. Dr. Mustafa Kemal YILMAZ** danışmanlığında hazırlanan “**Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü Açısından Girişimci Pazarlama ve Yenilik Türleri: KOBİ’ler Üzerinde Bir Uygulama**” başlıklı bu çalışma, jürimiz tarafından 30.12.2020 tarihinde yapılan sınav sonucunda oy birliği ile başarılı bulunarak Doktora Tezi olarak kabul edilmiştir.

	Unvanı Adı Soyadı Üniversitesi Ana Bilim/Ana Sanat Dalı	İmza	Sonuç
Başkan	Prof. Dr. Sevtap Ünal İzmir Katip Çelebi Üniversitesi İşletme Anabilim Dalı		☒ Kabul
			☐ Ret
Üye (Danışman)	Doç. Dr. Mustafa Kemal YILMAZ Samsun Üniversitesi İşletme Anabilim Dalı		☒ Kabul
			☐ Ret
Üye	Prof. Dr. Hasan GÜL Ondokuz Mayıs Üniversitesi İşletme Anabilim Dalı		☒ Kabul
			☐ Ret
Üye	Dr. Öğr. Üyesi Evrim ERDOĞAN YAZAR Ondokuz Mayıs Üniversitesi İşletme Anabilim Dalı		☒ Kabul
			☐ Ret
Üye	Dr. Öğr. Üyesi Polat CAN Uşak Üniversitesi Halkla İlişkiler Anabilim Dalı		☒ Kabul
			☐ Ret

Bu tez, Enstitü Yönetim Kurulunca belirlenen ve yukarıda adları yazılı jüri üyeleri tarafından uygun görülmüştür.

ONAY

... / ... / ...

Prof. Dr. Ali BOLAT
Enstitü Müdürü

BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK BEYANI

Hazırladığım yüksek doktora tezinin bütün aşamalarında bilimsel etiğe ve akademik kurallara riayet ettiğimi, çalışmada doğrudan veya dolaylı olarak kullandığım her alıntıya kaynak gösterdiğimi ve yararlandığım eserlerin Kaynaklar'da gösterilenlerden oluştuğunu, her unsurun enstitü yazım kılavuzuna uygun yazıldığını ve TÜBİTAK Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu Yönetmeliği'nin 3. bölüm 9. maddesinde belirtilen durumlara aykırı davranılmadığını taahhüt ve beyan ederim.

İmza

03 /12 / 2020

M.Tuğrul TORUN

TEZ ÇALIŞMASI ÖZGÜNLÜK RAPORU BEYANI

Tez Başlığı: Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü Açısından Girişimci Pazarlama ve Yenilik Türleri: KOBİ'ler Üzerinde Bir Uygulama

Yukarıda başlığı belirtilen tez çalışması için şahsım tarafından 03/12/2020 tarihinde intihal tespit programından alınmış olan özgünlük raporu sonucunda;

Benzerlik oranı : % 20

Tek kaynak oranı : % 2 çıkmıştır.

İmza

03 /12 / 2020

Doç.Dr. Mustafa Kemal YILMAZ

ÖZET

SÜRDÜRÜLEBİLİR REKABET ÜSTÜNLÜĞÜ AÇISINDAN GİRİŞİMCİ PAZARLAMA VE YENİLİK TÜRLERİ: KOBİ'LER ÜZERİNDE BİR UYGULAMA

M. Tuğrul TORUN

Ondokuz Mayıs Üniversitesi

Lisansüstü Eğitim Enstitüsü

İşletme Anabilim Dalı

Doktora, Aralık/2020

Danışman: Doç. Dr. Mustafa Kemal YILMAZ

Günümüzde ekonominin temel dinamiklerini oluşturan KOBİ'lerin yapı ve özelliklerinin büyük işletmelere göre farklı olmasından dolayı geleneksel pazarlama anlayışı ihtiyaçlarına cevap verememekte ve uyguladıkları pazarlama faaliyetleri de farklılık göstermektedir. KOBİ'lerin yapılarına ve özelliklerine uygun pazarlama anlayışı geliştirme çabaları sonucu yenilikçi ve müşteri odaklı pazarlama faaliyetlerini kapsayan girişimci pazarlama yaklaşımı literatürde öne çıkmaktadır. Günümüzün hızla değişen rekabet ortamında sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamak ve bunu koruyabilmek için KOBİ'ler, ürünlerinde, süreçlerinde, pazarlama faaliyetlerinde ve organizasyonel yapılarında yenilikler yaparak uygulamaya koymak zorundadırlar.

Bu çalışma ile girişimci pazarlamanın boyutlarıyla, yenilik türleri ve KOBİ'lerin sürdürülebilir rekabet üstünlükleri arasındaki ilişkilerin incelenmesi amaçlanmaktadır. Araştırma OKA (TR83) bölgesinde faaliyet gösteren imalatçı KOBİ'ler üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırmada anket yöntemi ile toplanan veriler SPSS ve SMART PLS istatistik programları aracılığı ile analiz edilmiştir.

Araştırma sonuçlarına göre imalatçı KOBİ'lerin girişimci pazarlama boyutlarına ilişkin farkındalık düzeylerinin yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Örgütsel yeniliğin süreç yeniliğini, süreç yeniliğinin ürün yeniliğini, pazarlama yeniliğinin örgütsel yeniliği ve ürün yeniliğini etkilediği tespit edilmiştir. İmalatçı KOBİ'ler işletmelerinde ürün ve süreç yeniliğinden ziyade örgütsel ve pazarlama yeniliklerini gerçekleştirme eğilimindedirler. İmalatçı KOBİ'ler başka firmalarca ürünlerinin taklitlerinin yapılmasının kolay olduklarını ancak bunların satışında uyguladıkları pazarlama yeteneklerinin daha zor bir şekilde taklit edilebileceğini düşünmektedirler.

Anahtar Kelimeler: Girişimci Pazarlama, Yenilik Türleri, Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü, KOBİ, İmalat Sektörü

ABSTRACT

ENTREPRENEURIAL MARKETING AND INNOVATION TYPES IN TERMS OF SUSTAINABLE COMPETITIVE ADVANTAGE: AN APPLICATION ON SME'S

M. Tuğrul TORUN

Ondokuz Mayıs University

Institute of Graduate Studies

Department of Business Administration,

Ph.D., December/2020

Supervisor: Assoc. Prof. Mustafa Kemal YILMAZ

The fact that the structures and characteristics of SME's, which constitute the basic dynamics of the economy today, are different than that of the big enterprises, therefore they can not respond to the needs of traditional marketing concepts and the marketing activities they apply also differs. The entrepreneurial marketing approach that includes innovative and customer-focused marketing activities, which endeavors to develop a marketing understanding that conforms to the structures and characteristics of SMEs, comes to the forefront in the literature. In today's rapidly changing competitive environment, SMEs must make innovations in their products, processes, marketing activities and organizational structures and implement them in order to provide and protect sustainable competitive advantage.

This study, aims at analyzing the relationship between the dimensions of entrepreneurial marketing, types of innovation and sustainable competitive advantage of SMEs. The research was carried out on manufacturer SMEs operating in the OKA (TR83) region. The data collected by the survey method in the study were analyzed through SPSS and SMART PLS statistics programs.

In accordance with the outcomes of the research, it was concluded that the awareness level of the manufacturer SMEs regarding entrepreneurial marketing dimensions is high. It has been determined that organizational innovation affects process innovation, process innovation product innovation, marketing innovation affects organizational innovation and product innovation. Manufacturer SMEs tend to realize organizational and marketing innovations rather than product and process innovation in their businesses. Manufacturer SMEs think that it is easy to imitate their products by other companies, but the marketing skills they apply in their sales can be imitated more difficultly.

Key Words: Entrepreneurial Marketing, Types of Innovation, Sustainable Competitive Advantage, SME, Manufacturing Sector.

ÖNSÖZ VE TEŞEKKÜR

Ekonominin temel dinamiklerini oluşturan KOBİ'lerin yapı ve özelliklerinin büyük işletmelerden farklı olmasından dolayı uyguladıkları pazarlama faaliyetleri de farklılık arz etmektedir. KOBİ'lerin sahip olduğu kendine has bir takım özelliklerden dolayı geleneksel pazarlama anlayışı küçük işletmelerin yapısına uymamaktadır. Bu yüzden küçük işletmelerin yapılarına ve özelliklerine hitap edecek pazarlama faaliyetlerini tespit ederek yeni yaklaşımlar geliştirmeleri gerekmektedir. Bu yaklaşımlardan bir tanesi de girişimci pazarlama yaklaşımıdır. Bu çalışma girişimci pazarlama, yenilik türleri ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğü arasındaki ilişkileri incelemektedir. Çalışmada imalatçı KOBİ'ler ele alınmaktadır.

Bu çalışmada her türlü desteğini esirgemeyen değerli tez danışmanı hocam Sayın Doç. Dr. Mustafa Kemal YILMAZ'a, tez savunmamda görev alan ve değerli görüşleri ile tezin niteliğini arttırmaya katkı sağlayan Prof. Dr. Sevtap ÜNAL, Prof. Dr. Hasan GÜL, Dr. Öğretim Üyesi Evrim ERDOĞAN YAZAR ve Dr. Öğretim Üyesi Polat CAN'a sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

M. Tuğrul TORUN

İÇİNDEKİLER

ÖZET	iii
ABSTRACT.....	iv
ÖNSÖZ VE TEŞEKKÜR.....	v
İÇİNDEKİLER	vi
SİMGELER VE KISALTMALAR.....	x
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xi
TABLolar LİSTESİ.....	xii

GİRİŞ

1. Araştırmanın Konusu ve Problemi	1
2. Araştırmanın Amacı ve Önemi	3
3. Araştırmanın Kapsamı ve Yöntemi	5
4. Tezin İçeriği	6

BİRİNCİ BÖLÜM

GİRİŞİMCİ PAZARLAMA

1.1. Girişimci Pazarlama	7
1.1.1. Girişimci Pazarlama Kavramının Gelişiminde Geleneksel Pazarlama Teorisine Yönelik Eleştiriler ve KOBİ’lerde Pazarlama Yaklaşımları.....	17
1.1.2. Girişimci Pazarlama Yaklaşımları	23
1.1.2.1. Girişimci Odaklılık Kavramı	23
1.1.2.1.1. Üç Boyutlu Girişimci Odaklılık Kavramı.....	24
1.1.2.1.2. Beş Boyutlu Girişimci Odaklılık Kavramı.....	25
1.1.2.2. Pazar Odaklılık Kavramı.....	28
1.2. Girişimci Pazarlamanın Boyutları.....	30
1.2.1. Proaktiflik.....	30
1.2.2. Fırsatlara Odaklanma.....	32

1.2.3. Hesaplanmış Risk Alma.....	33
1.2.4. Yenilik odaklılık.....	34
1.2.5. Müşteri Odaklılık.....	35
1.2.6. Kaynak Kaldırıcı.....	36
1.2.7. Değer Yaratma.....	37
1.3. KOBİ'lerin Girişimci Pazarlama Yaklaşımları.....	38

İKİNCİ BÖLÜM

YENİLİK TÜRLERİ VE SÜRDÜRÜLEBİLİR REKABET ÜSTÜNLÜĞÜ

2.1. Yenilik Kavramı.....	45
2.2. Yenilik Kaynakları.....	48
2.2.1. İçsel Yenilik Kaynakları.....	49
2.2.1.1. Beklenmeyen Gelişmeler.....	50
2.2.1.2. Uyumsuzluk Durumları.....	50
2.2.1.3. Süreç Gereklilikleri.....	51
2.2.1.4. Pazar Yapısındaki ve Endüstrideki Değişimler.....	52
2.2.2. Dışsal Yenilik Kaynakları.....	53
2.2.2.1. Demografik Değişimler.....	53
2.2.2.2. Algısal Değişimler.....	54
2.2.2.3. Yeni Bilgi.....	54
2.3. Yenilik Türleri.....	55
2.3.1. Ürün Yeniliği.....	56
2.3.2. Süreç Yeniliği.....	57
2.3.3. Pazarlama Yeniliği.....	58

2.3.4. Örgütsel Yenilik.....	59
2.4. Rekabetçi Üstünlük ve Sürdürülebilirliği	60
2.5. Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü Yaklaşımları	65
2.5.1. Endüstri Temelli Bakış Açısı	66
2.5.2. Kaynak Temelli Bakış Açısı.....	69
2.6. Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü ve Kârlılık.....	77
2.7. Girişimci Pazarlama, Yenilik Türleri ve Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğüne İlişkin Literatür Taraması.....	79

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KOBİ'LER ÜZERİNDE BİR UYGULAMA

3.1. Araştırmanın Konusu ve Problemi.....	85
3.2. Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	88
3.3. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırları	90
3.4. Araştırmanın Modeli	91
3.5. Araştırmanın Hipotezleri	91
3.6. Araştırmanın Yöntemi ve Metodolojisi.....	92
3.6.1. Veri Toplama Yöntem ve Aracı.....	93
3.6.2. Örneklem Süreci.....	94
3.6.3. Ön Çalışma.....	97
3.7. Verilerin Analizi.....	97
3.7.1. Tanımlayıcı İstatistikler.....	97
3.7.2. Cevaplayıcıların Demografik Özellikleri.....	97
3.7.3. İşletmelerin Özellikleri.....	99
3.7.4. Araştırmanın Değişkenleri.....	100

3.7.5. Ölçeklerin Güvenilirliğinin Test Edilmesi	105
3.7.6. Cevapların Bağımsızlık Kontrolü.....	108
3.7.7. Cevaplayıcıların Girişimci Pazarlama Boyutlarına Yönelik Değerlendirme ve Düşüncelerinin Belirlenmesi.....	109
3.7.8. Cevaplayıcıların Yenilik Türlerine Yönelik Değerlendirme ve Düşüncelerinin Belirlenmesi.....	112
3.7.9. Cevaplayıcıların Sürdürülebilir Rekabet Yönelik Değerlendirme ve Düşüncelerinin Belirlenmesi.....	113
3.7.10. Normallik Testi.....	115
3.7.11. Araştırma Modelinin Analizi ve Bulgular.....	116
3.7.12. İşletmelerin Özelliklerine Göre Farklılık Olup Olmadığının Analizleri.....	128
3.7.12.1. Çalışan Sayısı.....	129
3.7.12.2. Faaliyet Gösterilen İl.....	130
3.7.12.3. İhracat Durumu.....	131
SONUÇ.....	133
KAYNAKÇA.....	142
ÖZ GEÇMİŞ.....	167

SİMGELER VE KISALTMALAR

AMA: American Marketing Association

APB: Amerikan Pazarlama Birliği

KOBİ: Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletme

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

TOBB: Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği

TÜİK: Türkiye İstatistik Kurumu

OECD: Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü

PLS-SEM: Partial Least Square Structural Equation Modelling

(Kısmi En Küçük Kareler Yol Analizi)

RMSEA: Root Mean Square Error Approximation

(Yaklaşık Hataların Kare Kökü)

SEM: Structural Equation Modelling

(Yapısal Eşitlik Modellemesi)

SRMR: Standardized Root Mean Square Residual

vd. : ve diğerler

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 2.1. Kaynak Temelli Bakış Açısının Varsayımları, Dört Ön Koşulu ve Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü Arasındaki İlişkiler.....	74
Şekil 3.1. Araştırmanın Modeli.....	91
Şekil 3.2. Power Analizi Sonuçlarının İdeal Örneklem Boyutları ve Kullanılması Gereken Optimal Örneklem Genişliği Diyagramı.....	96
Şekil 3.3. Araştırmanın İçsel ve Dışsal Modeli.....	118
Şekil 3.4. Araştırma Modeli (R^2 değerleri)	123
Şekil 3.5. Araştırma Modeli (t değerleri).....	125

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1.1. Amerikan Pazarlama Birliği'nin 2004 Yılı Pazarlama Tanımı: Geleneksel ve Girişimci Pazarlama Açısından Etkileri.....	8
Tablo 1.2. Girişimci Pazarlama Tanımları.....	11
Tablo 1.3. Geleneksel Pazarlama ile Girişimci Pazarlamanın Karşılaştırılması.....	13
Tablo 1.4. Girişimci Pazarlama Süreçlerinin Geleneksel Pazarlama Kavramları ile Karşılaştırılması	14
Tablo 1.5. Girişimci Pazarlamanın Gelişimi.....	21
Tablo 2.1. Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü Konseptinin Gelişimine Katkı Sağlayan Yazarlar.....	63
Tablo 3.1. Araştırmada Kullanılan Ölçekler.....	93
Tablo 3.2. Power Analizi Sonuçlarının İdeal Örneklem Boyutları ve Kullanılması Gereken Optimal Örneklem Genişliği.....	95
Tablo 3.3. Cevaplayıcıların Demografik Özellikleri.....	98
Tablo 3.4. İmalatçı KOBİ'lerin Özellikleri.....	99
Tablo 3.5. Girişimci Pazarlama Boyutlarını Ölçmede Kullanılan Değişkenler ve Kodları	101
Tablo 3.6. Yenilik Türlerini Ölçmede Kullanılan Değişkenler ve Kodları	103
Tablo 3.7. Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğünü Ölçmede Kullanılan Değişkenler ve Kodları	104
Tablo 3.8. Girişimci Pazarlama Ölçeğinin Korelasyon ve Alfa Değerleri.....	106
Tablo 3.9. Yenilik Türleri Ölçeğinin Korelasyon ve Alfa Değerleri.....	107
Tablo 3.10. Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü Ölçeğinin Korelasyon ve Alfa Değerleri.....	108
Tablo 3.11. Girişimci Pazarlama Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....	109
Tablo 3.12. Yenilik Türleri Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....	112

Tablo 3.13. Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü Ölçeğine (Finansal Performans)	
İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....	114
Tablo 3.14. Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü Ölçeğine (Taklit Edilebilirlik)	
İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....	114
Tablo 3.15. Normal Dağılıma Uygunluk Testi	116
Tablo 3.16. Yansıtıcı Dışsal Model Değerleri	120
Tablo 3.17. Ayırışma Geçerliliğine İlişkin Sonuçlar	121
Tablo 3.18. Araştırma Modelinin (İçsel ve Dışsal Model) Yol Katsayıları,	
t Değerleri ve Anlamlılıklar	126
Tablo 3.19. İşletmelerin Çalışan Sayısı ile Faktör Ortalamalarının	
Kruskal-Wallis Sonuçları	129
Tablo 3.20. İşletmelerin Faaliyet Gösterilen İl ile Faktör Ortalamalarının	
Kruskal-Wallis Sonuçları	130
Tablo 3.21. İşletmelerin İhracat Durumu ile Faktör Ortalamalarının	
Mann-Whitney U Sonuçları	132

GİRİŞ

1. Araştırmanın Konusu ve Problemi

KOBİ'lerin sahip olduğu kendine özgü bir takım özellikler nedeniyle geleneksel pazarlama anlayışı küçük işletmelerin yapısına uymamaktadır. Bundan dolayı küçük işletmelerin yapılarına ve özelliklerine uygun pazarlama faaliyetlerini belirleyerek yeni yaklaşımlar geliştirmeleri gerekmektedir (Koçak ve Özer, 2005: 14).

Literatüre bakıldığında gerilla pazarlama (Levinson, 1984), ilişkisel pazarlama (Grönroos, 1994), network pazarlama (Cravens and Piercy, 1994), viral pazarlama (Gladwell, 2000) gibi yaklaşımların geliştirilmiş olduğu görülmektedir. Bu yaklaşımlardan bir tanesi de girişimci pazarlama yaklaşımıdır. Girişimci pazarlama sınırlı kaynaklara sahip küçük firmalar için yenilikçi ve müşteri odaklı faaliyetleri kapsayan hatta onu daha da ileri bir boyuta taşıyan stratejik bir yönelimdir (Eren vd., 2013: 100). Girişimci pazarlama kârlı müşteriler elde etmek ve tutmak için, risk yönetimi, kaynak kaldırıcı ve değer yaratmayı yenilikçi bir şekilde ele alarak, fırsatların proaktif olarak tanımlanması ve değerlendirilmesi olarak tanımlanmaktadır (Morris vd., 2002: 5).

Günümüzün hızla değişen rekabet ortamında firmaların ayakta kalabilmek için mallarını, hizmetlerini ve üretim yöntemlerini sürekli olarak değiştirmeleri ve yenilemeleri gerekmektedir. Bu değiştirme ve yenileme işlemi "Yenilik" olarak adlandırılmaktadır (Sabuncu, 2014: 104). Sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamak ve bunu koruyabilmek için KOBİ'ler, ürünlerinde, süreçlerinde, pazarlama faaliyetlerinde ve organizasyonel yapılarında yenilikler yaparak uygulamaya koyabilmektedirler (Kılıç ve Keklik, 2012: 112). KOBİ'ler müşteriler ile bire bir ilişki kurabilmeleri sayesinde müşteri tercihlerinde meydana gelen değişiklikleri daha kısa sürede tespit edip, sistemlerinde kısa sürede değişime gitme konusunda büyük avantaja sahiptirler. Bu avantaj, KOBİ'leri yeniliğe daha yatkın hale getirmektedir (Aksoy ve Demirel, 2008: 392).

Bir işletmenin temel amacı, çağdaş stratejik yönetim anlayışına göre, uzun dönemli performansını arttırmaktır ve bunun için de sürdürülebilir rekabet üstünlüğü

elde etmesi gerekir (Seviçin, 2009: 181). İşletmeler, küresel rekabetin her geçen gün arttığı ekonomik ortamda artık tamamen yenilikçi faaliyetler sonucu ayakta kalabilmekte, rekabette söz sahibi olabilmekte ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğünü sağlayabilmektedirler (Elmacı ve Akıncı, 2012: 65). Rekabetçi ve değişken bu dünyada, günümüz işletmelerinin ayakta kalabilmesi için, rekabetçi stratejiler geliştirip bu stratejileri de günün koşullarına uygun olarak hızlı bir şekilde adapte etmeleri gerekmektedir. Sürdürülebilir rekabeti sağlayabilmek açısından artık satış/pazarlama ve bilgi işletmelere gereken en önemli kaynaklardan birisi haline gelmiştir. İşletmelerin esnek ve rekabetçi stratejiler geliştirmek için dış çevrelerinde yaşanan gelişmeleri hızlı bir şekilde bünyelerine aktarmaları ve verimli şekilde kullanılması gerekmektedir (Korkmaz vd., 2012: 2).

Pazarlama düşüncesi ve uygulamalarının, sürekli değişen, rekabetçi ve kaotik bir pazar yapısında, işletmelerin rekabet gücünü sağlamalarına yönelik olması zorunluluğu meydana gelmiştir. Yapılan yenilikler ile tüketiciye daha iyi değer önerilerinin sunulması, günümüz rekabet ortamının vazgeçilmez bir unsuru haline gelmiştir. Rekabet gücü bu açıdan bakıldığında, bir işletme fonksiyonu olarak pazarlamaya ve sadece pazarlama karması elemanlarına odaklanarak sağlanamaz. Artık pazarlamanın işletmenin bir fonksiyonu olmaktan çıkıp işletmenin temel felsefesi ve pazara yönelik bir düşünce bütünü haline gelmesi gerekmektedir (Koçak, 2012: 62).

Bu çalışma sürdürülebilir rekabet üstünlüğü açısından girişimci pazarlama ve KOBİ'lerin yenilik türleri arasındaki ilişkileri konu edinmiştir. Bu çalışmada yer alan nicel araştırmanın konusu sürdürülebilir rekabet üstünlüğü açısından girişimci pazarlama ve KOBİ'lerin yenilik türleri arasındaki ilişkilerin tanımlanmasıdır. Çalışmanın temel problemini girişimci pazarlama boyutlarının KOBİ'lerin gerçekleştirdiği yenilik türlerinin gerçekleşmesinde etkili olup olmadığı ve girişimci pazarlamanın KOBİ'lerin yenilik türlerini ve sürdürülebilir rekabet üstünlüklerini etkileyip etkilemediğini ortaya koymaktır. Bu temel problem kapsamında araştırmanın alt problemleri ise KOBİ'lerin sürdürülebilir rekabet üstünlüklerinde hangi yenilik türlerinin etkisinin bulunduğunun ve girişimci pazarlama boyutlarının sürdürülebilir rekabet üstünlüğü üzerinde nasıl bir etkisi olduğunu araştırmaktır.

2. Araştırmanın Amacı ve Önemi

KOBİ'ler değişen piyasa koşullarına hızlı uyum yetenekleri, esnek üretim yapıları, bölgeler arasında dengeli büyüme, istihdam ve yeni iş alanları açılmasındaki katkıları gibi bir dizi olumlu özelliklerinden dolayı ülkelerin ekonomik ve sosyal kalkınmasının lokomotifidir. Bu önemli özelliklerinin yanı sıra, KOBİ'lerin yaşadıkları ve çözmeleri gereken birtakım problemleri de bulunmaktadır. Bu problemlerin başında da pazarlama faaliyetlerini etkin olarak gerçekleştirememeleri gelmektedir.

Günümüzde ekonomilerin temel taşlarını oluşturan küçük işletmelerin, büyük işletmelere göre farklı yapıya ve özelliklere sahip olmaları nedeniyle, pazarlama faaliyetlerinde geleneksel pazarlama anlayışından farklı olarak ihtiyaçlarını karşılayabilecek, yapılarına uygun pazarlama faaliyetleri yürütmeleri gerekmektedir. Girişimcilik küçük işletmelerin sahip olabilecekleri etkin bir kabiliyet olarak değerlendirildiğinde, girişimcilikle pazarlamanın bir arada düşünülmesinin işletmelerin başarı şansını arttıracakı öngörülmektedir. Hızla değişen rekabet ortamında işletmelerin ayakta kalma ve rakiplerine karşı rekabet üstünlüğü elde etmeleri, sürekli olarak yenilikçi yöntemlerle müşterilerine daha fazla değer sunan ürünler ve hizmetler sağlamalarıyla mümkün olmaktadır. Bu noktada yeniliğin işletmenin tüm birimlerine hâkim olan bir kültür haline gelmesi ve firma performansının artırılmasında temel faktör olarak rol oynayacağı söylenebilir. Literatürde sıklıkla incelenen firma performansı aslında firmaların rekabet üstünlüklerinin bir sonucudur. Bu noktada ise rekabet üstünlüğünün sürdürülebilirliği problemi gündeme gelmektedir.

Girişimci ve/veya pazar odaklılığı, Miller (1983) tarafından öne sürülen yenilikçilik, risk alma ve proaktiflik boyutlarıyla veya Lumpkin ve Dess (1996)'ın önerdiği özerklik, risk alma, proaktiflik, rekabetçi saldırganlık ve yenilikçilik olmak üzere 5 boyut olarak ele almaktadır. Çok az sayıdaki çalışma bu iki stratejik oryantasyonun firma performansına yönelik olarak birlikte etkilerini araştırmıştır. Girişimci pazarlama kavramı ile tartışılmaya başlanan bu stratejik oryantasyon ile ilgili sınırlı sayıdaki çalışma (Morris vd., 2002; Miles and Darroch, 2006; Hills vd., 2008; Kılıçer, 2011; Becherer vd., 2012; Bulut vd., 2013) girişimci pazarlama kavramını çok boyutlu olarak ele almıştır. Bu çalışmada Morris ve meslektaşlarının (2002) tanımladığı

girişimci pazarlamanın 7 boyutu (proaktiflik, hesaplanmış risk alma, yenilikçilik, fırsat odaklılık, kaynak kaldırıcı, müşteri odaklılık, değer yaratma) KOBİ'ler açısından ele alınıp inovasyon türleri ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğü açısından incelenecektir. Bu durum göze alındığında yapılacak çalışmadan elde edilen sonuçların girişimci pazarlama literatürüne katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Bu çalışma ile girişimci pazarlamanın boyutlarıyla, yenilik türleri ve KOBİ'lerin sürdürülebilir rekabet üstünlükleri arasındaki ilişkiler belirlenmeye çalışılacaktır. Diğer bir deyişle, girişimci pazarlamanın boyutlarıyla, ürün, süreç, pazarlama ve organizasyonel bağlamda ele alınan yeniliklerin işletmenin sürdürülebilir rekabet üstünlüğü ilişkisini incelemek ve bu bağlamda karşılıklı etkileşimlerinin yön ve niteliğini belirlemek bu araştırmanın temel amacını oluşturmaktadır.

Bu çalışmanın alt amaçları ise şu şekilde ifade edilebilir;

- KOBİ'lerin girişimci pazarlama uygulamalarının, düzeyini belirlemek,
- KOBİ'lerde uygulanan yenilik türlerinin düzeyini belirlemek,
- KOBİ'lerin çalışan sayısı ile girişimci pazarlama, yenilik türleri ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğü arasında fark olup olmadığını belirlemek,
- KOBİ'lerin faaliyet gösterdiği il ile girişimci pazarlama, yenilik türleri ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğü arasında fark olup olmadığını belirlemek,
- KOBİ'lerin ihracat durumu ile girişimci pazarlama, yenilik türleri ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğü arasında fark olup olmadığını belirlemek.

Ulusal alan yazında girişimci pazarlama hakkında yapılan çalışmaların çok sınırlı olması bu çalışmanın özgün değerini arttıracakı düşünülmektedir. Literatürde girişimci pazarlamanın boyutlarıyla, yenilik türleri ve KOBİ'lerin sürdürülebilir rekabet üstünlükleri arasındaki ilişkileri birlikte inceleyen bir çalışmaya rastlanmamış olması da bu çalışmanın önemini arttırmaktadır. Bu çalışma ile KOBİ'lerin girişimci pazarlama uygulamalarıyla yenilik türleri ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğüne ilişkin analizler sonucu, pazarlama stratejilerinin geliştirilmesi konusunda yönetici ve girişimcilere tavsiyelerde bulunulacaktır. Pazarlama, büyük işletmeler için önemli bir rol oynasa da, pazarlamanın tek bir müşterinin kazanılması veya kaybedilmesinin genellikle firmanın hayatta kalmasını belirleyebildiği KOBİ'ler için daha da kritiktir. Bu durum göz önünde

bulundurulduğunda çalışmanın sonuçları, sınırlı kaynaklarla yeni fırsatların peşinde koşan KOBİ'lere yol gösterici olacaktır.

Girişimci ve pazar odaklılık literatürüne bakıldığında girişimci ve/veya pazar odaklılık performans ilişkisinin ele alındığı çalışmaların oldukça fazla olduğu görülmüş ancak KOBİ'lerde girişimci pazarlama yaklaşımının, yenilik türleri ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğüne olan etkisini ortaya koyan bir çalışmaya rastlanmamıştır. Dolayısıyla araştırma sonuçlarının girişimci pazarlama literatürüne bu açıdan katkı sağlayacağı beklenmektedir.

3. Araştırmanın Kapsamı ve Yöntemi

Araştırmamızda nicel araştırma yaklaşımı kullanılmıştır. Araştırmamızda veriler anket yöntemi ile toplanmıştır (Ek-1). Anket soruları oluşturulurken literatür taraması yapılmış ve daha önce birçok araştırmacı tarafından kullanılan sorular uyarlanarak form oluşturulmuştur. Oluşturulan araştırma modeli ve araştırma hipotezleri SMART PLS 3.0. ve SPSS 21. istatistik paket programları aracılığı ile test edilmiştir.

Araştırmada bulguların güvenilirliği ve etkinliği kullanılan verilerin kalitesiyle yakından ilişkili olduğundan ve toplam anket hatasının önemli bir kısmını teşkil eden cevaplama ve diğer örnekleme dışı hataların ortadan kaldırılmasına yardımcı olması nedeniyle, anket çalışmasından önce nihai anketin uygulanacağı kitleye benzer bir örneklem olan 30 firma üzerinde pilot çalışma yapılmıştır. Pilot çalışmalarda katılımcılar Samsun ilindeki imalatçı KOBİ'ler arasından kolayda örnekleme yöntemi ile seçilmiştir. Bu çalışmayla ankette sorun yaratan unsurların olup olmadığının değerlendirilmesi ve sorun kaynaklarının belirlenmesi amaçlanmıştır. Araştırmada kullanılacak veriler anket yöntemiyle elde edilmiştir. Bu aşama, kolayda örnekleme yöntemi ile seçilmiş, araştırmanın evrenini oluşturan OKA TR83 bölgesindeki Samsun, Amasya, Çorum, Tokat il merkezi ve ilçelerinde 2019 yılında faaliyet gösteren imalatçı KOBİ'ler ilgili ticaret ve sanayi odalarının resmi internet sayfalarından tespit edilmiş, adres ve iletişim bilgileri toplanmıştır. Yapılan çalışmada Samsun ilinde 633, Amasya ilinde 178, Çorum ilinde 205 ve Tokat ilinde 87 olmak üzere toplam 1103 firma belirlenmiştir. Araştırma kapsamında daha önceki çalışmalarda geçerlilikleri ve güvenilirlikleri test edilmiş üç ölçek kullanılmıştır.

4. Tezin İçeriği

Çalışmanın birinci bölümünde girişimci pazarlamaya ilişkin kavramsal ereve oluşturulmuştur. Girişimci pazarlama yaklaşımı oluşturmaya yönelik çabalardan bahsedilmiş, girişimci pazarlamanın boyutları ele alınmış, KOBİ’lerde girişimci pazarlama yaklaşımlarına değinilmiştir.

Çalışmanın kavramsal boyutunun ikinci kısmında, yeniliğin tanımı ve yeniliğin kaynakları ele alınmıştır. rn yeniliği, süreç yeniliği, pazarlama yeniliği, örgütsel yeniliği içeren yenilik türleri açıklanmıştır. İkinici bölümün devamında sürdürülebilir rekabet üstünlüğü kavramı açıklamış ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamada endüstri temelli ve kaynak temelli bakış açıları açıklanmıştır.

Çalışmanın nc bölümünde araştırmada kullanılan değişkenlerle ilgili yapılan araştırmalara ve analizlere yer verilmiş, araştırma modelinin test edilmesine yönelik çalışmalar sunulmuştur. Sonuç bölümünde ise araştırmanın genel değerlendirmesi ve araştırma modelinin değerlendirmesi yapılarak yöneticilere tavsiyelerde bulunulmuş, gelecek araştırmalar için tavsiyeler yapılarak çalışma tamamlanmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

GİRİŞİMCİ PAZARLAMA

1.1. Girişimci Pazarlama Kavramı ve Gelişimi

Pazarlama, pazar odaklılığın örgütsel felsefesi açısından, bölümlendirme, hedefleme ve konumlandırma stratejileri ile yönlendirilen, pazarlama karması ile operasyonel hale getirilen ve piyasa istihbaratı tarafından desteklenen bir kavram olarak tanımlanabilir (Stokes, 2000a: 50). Girişimci Pazarlama kavramı, 1982'de Chicago'da Illinois Üniversitesi'nde bu alanın en büyük profesyonel ve akademik birliklerinden ikisi olan International Council for Small Business ve Amerikan Marketing Association (AMA) sponsorluğunda düzenlenen bir konferansta ortaya çıkmıştır. Bu konferans sonucu araştırmacıların söz konusu alana ilgisi artmaya başlamış ve girişimci pazarlama birçok çalışmaya konu olmuştur. 1986 yılından bu yana pazarlama-girişimcilik arayüzü alanında AMA tarafından yıllık sempozyumlar düzenlenmektedir. Girişimci pazarlama konularının Avrupa'ya yayılmasıyla 1995 yılında Academy of Marketing bu alanla ilgili ilk sempozyumu organize etmiştir. 1999'da Girişimci Pazarlama araştırmacılarının çalışmalarını yayınladığı Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship adında bir dergi kurulmuştur. Bu konudaki araştırmalar zamanla artmış ve sonuçlar pazarlama dergilerinde (EJM, MER, JM) ve girişimcilik dergilerinde (JSBM, IJEIM) yayınlanmaya başlanmıştır. 2005 yılında pazarlama-girişimcilik arayüzünde teknoloji ve pazarlama konularını birleştirmeyi amaçlayan International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management kurulmuştur. 2008 yılında Journal of Small Business Management dergisinin özel sayıları ve 2010 yılında International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management Dergisinin yayınlanması, Girişimci Pazarlamanın girişimcilik literatürüne girdiğini göstermektedir (Hills vd., 2008: 101, Ionita, 2012: 132-133).

Geçen 25 yıllık süreçte girişimci pazarlamanın gelişimi için düzenlenen konferanslar, yayınlanan dergiler ve yapılan araştırmalar sayesinde belirli bir yol katedilmiştir. Hills ve arkadaşları Amerikan Pazarlama Birliği'nin (APB) 2004 yılındaki pazarlama tanımının girişimci pazarlamayı etkilediğinden bahsetmektedirler. APB'nin

2004 yılındaki tanımına göre pazarlama, “Müşterilere değer yaratmak, iletişim kurmak ve sunmak için müşteri ilişkilerini işletme ve paydaşlarına fayda sağlayacak şekilde yöneten örgütsel bir fonksiyon ve bir dizi süreçtir .” (Hills vd., 2008: 104).

Yukarıda bahsedilen konuyla ilgili olarak Tablo 1.1’de APB’nin girişimci pazarlama tanımı ve geleneksel ve girişimci pazarlama açısından etkileri yer almaktadır.

Tablo 1.1. Amerikan Pazarlama Birliği’nin 2004 Yılı Pazarlama Tanımı: Geleneksel ve Girişimci Pazarlama Açısından Etkileri

<i>Amerikan Pazarlama Birliği’nin yeni pazarlama tanımının bileşenleri</i>	<i>Büyük işletmeler açısından etkileri</i>	<i>Girişimci pazarlama uygulayan işletmeler açısından etkileri</i>
Pazarlama örgütsel bir fonksiyondur.	Pazarlama bir örgütsel fonksiyon ve işletme birimidir.	Girişimci, sahip yönetici işletmenin hem CMO’su hem de CEO’sudur. Fırsatların tanınması Girişimci Pazarlamanın en önemli ve eşsiz bileşenlerinden biridir. İşletmedeki herkes birer pazarlamacıdır.
Pazarlama müşteriler için değer yaratmak, iletişim kurmak ve sunmak için bir süreçler bütünüdür.	Değer, müşteri yararı ile müşteri maliyeti arasındaki ilişkidir.	Girişimci pazarlama müşteriler için yeni değer teklifleri sunarken yeniliklerden, ürünlerden, süreçlerden ve stratejilerden yararlanılır böylelikle firma için rekabetçi avantaj sağlar.
Pazarlama işletme ve paydaşlarının yarar elde edeceği müşteri ilişkilerinin yönetildiği süreçler bütünüdür.	Geleneksel pazarlamacılar başarıyı değerlendirmede genellikle finansal göstergeleri kullanırlar.	Müşterilerle ve diğer paydaşlarla kurulan ilişkiler ve sosyal ağlar girişimci pazarlamanın temelinde bulunmaktadır. Genellikle Girişimci Pazarlamayı benimseyen şirketlerin rekabetçi avantaj kazanmasının sebebi eşsiz yetenekleridir.

Kaynak: Hills vd., 2008:105

Yukarıdaki tablodaki pazarlama tanımının bileşenlerine bakıldığında büyük işletmelerde pazarlama işletme birimi olarak görülürken girişimci pazarlama uygulayan işletmelerde sahip yönetici başta olma olmak üzere çalışan herkes birer pazarlamacı olarak görülmektedir. Büyük işletmeler açısından değer müşteri yararı ile müşteri maliyeti arasında ilişki olarak görülürken girişimci pazarlama uygulayan işletmelerde müşteriler için yeni değer teklifleri sunulurken yeniliklerden, ürünlerden, süreçlerden ve stratejilerden yararlanılarak rekabetçi avantaj elde edilmeye çalışılır. Büyük işletmelerde

başarıyı değerlendirmede genellikle finansal göstergeler kullanılırken girişimci pazarlama uygulayan işletmelerde, rekabetçi avantaj sağlama sebebi işletmenin eşsiz yetenekleri olarak görülmektedir.

Değişim, girişimci faaliyet için bir katalizör görevi görmektedir. İstikrarlı ortamlarda değişen koşullara yaratıcı tepki vermeye pek ihtiyaç yoktur. Yenilikçi davranışlar için daha az ödül ve daha da önemlisi muhtemel başarısız yenilik faaliyetleri için daha az ceza vardır. Buna karşın inovasyon ve girişimcilik en fazla, hayatta kalmanın piyasa değişkenlerine etkili bir tepki vermeye bağlı olduğu koşullar altında ortaya çıkmaktadır. Girişimcilik, çevresel koşullara tepki vermeden daha fazlasını ifade etmektedir. Şirketlerin teknoloji, pazarlama veya organizasyonlarında değişiklikler başlattığı ve rakipler üzerinde değişim liderliğini korumaya çalıştığı kurumsallaşmış bir toplumsal değişim kaynağını temsil eder. Dolayısıyla, girişimci çabanın derecesi yoğunlaştıkça, çevresel değişim oranı da artar (Morris and Lewis, 1995: 38).

Girişimcilik, örgütler (özel, kamusal ve kar amacı gütmeyen) arasındaki rekabeti teşvik eder ve örgütsel ve toplumsal sorunları çözmeye yönelik yenilikçi yaklaşımları vurgular. Pazarlama unsurları da bu altyapının bir parçasıdır (örneğin; tutundurma, dağıtım) ve bu unsurların gelişimi girişimciliği kolaylaştırmaya hizmet etmektedir (Morris and Lewis, 1995: 42). Toplumsal, organizasyonel ve aile birimi düzeylerinde, bağımsızlık, özerklik, başarı, kişisel sorumluluk ve hesaplanan risklerin alınması için elverişli ortamlar girişimcilik davranışını tetikleyebilir. Hem pazarlama hem de girişimcilik fırsat odaklı, değer yaratan süreçlerdir ve çok çeşitli bağlamlarda uygulanabilirler. Her ikisi de sadece çevresel güçlerinin ürünleri değil, aynı zamanda çevresel değişim unsurlarıdır (Morris and Lewis, 1995: 43). Girişimciler, yaşam tarzı girişimlerinden, hızlı büyüme şirketlerine kadar farklı girişim türleri yaratmaktadırlar. Girişim türleri arasındaki farklılıklar, rekabet stratejisi, firma mimarisi, kaynak yönetimi ve ekonomik performans açısından önemli etkilere sahiptir. Bu nedenle, bütüncül bir iş modeli, girişimcinin zaman, kapsam ve boyut hedeflerini veya firmanın 'yatırım modeli' olarak adlandırılabilen şeyi yakalamalı ve yansıtmalıdır. Bu modeller geçim, gelir, büyüme ve spekülasyondur. Geçim modeli ile amaç hayatta kalmak ve temel finansal yükümlülükleri yerine getirmektir. Gelir modelinde ise girişimci, işletme için sürekli ve istikrarlı bir gelir akışı oluşturabileceği noktaya yatırım yapar. Büyüme modeli,

başlangıçtaki yatırımın önemli olduğunu, ancak şirketin değerinin büyüme girişimi sonunda yatırımcılara büyük bir sermaye kazancı sağladığını ortaya koymaktadır. Spekülatif modelde girişimcinin zamanı daha kısıtlıdır ve amaç satış öncesi girişim potansiyelini göstermektir (Morris vd., 2005: 730-731).

Girişimcilik süreci, bir fırsatı belirlemek, bir iş kavramı geliştirmek, gerekli kaynakları elde etmek ve değerlendirmek, iş modelini uygulamak ve ardından kazancı elde etmek için gerekli olan faaliyetlerden oluşur. Girişimcilik bir süreç olarak, her büyüklük ve türdeki kuruluşlara uygulanabilir (Morris vd., 1994:69). Girişimcilik için gerekli girdiler, çevresel fırsatlar, bir ya da daha fazla girişimci birey, bir örgütsel bağlam, bir ticaret kavramı ve çeşitli mali ve mali olmayan kaynakları içermektedir. Çıktılar ise oldukça değişkendir fakat değer yaratma, yeni ürünler ve hizmetler, işleyen bir girişim, kar, istihdam ve varlık büyümesi ve başarısızlık olabilir Dahası, girişimci olaylar değişim geçirme eğilimindedir ve girişimcilerin aşamalardan geçerken önemli ölçüde uyarlanabilirlik göstermeleri gereklidir. Bir girişimin yenilikçilik, risk alma ve proaktiflik gösterdiği ölçüde girişimci bir olay ve onun arkasındaki kişi de girişimci olarak değerlendirilebilir (Morris and Sexton, 1996: 6).

Başarılı girişimciler, faaliyetleri için kendilerini çevrelerindeki fırsatlara ve tehditlere karşı uyaran dışsal bir bakış açısı geliştirirler. Biçimsel olmayan bilgi toplama teknikleri, rakiplerle ilgili olarak kendi performanslarını izlemelerine ve rekabet tehditlerine karşılık vermelerine olanak tanır. Ayrıca, kişisel ve örgütler arası ilişkiler ağı vasıtasıyla yeni fikirlere ve fırsatlara açıktırlar. Bu süreç, girişimcilik faaliyetlerindeki yenilikçi düzenlemeleri arttırarak pazarlama döngüsünü yeniden başlatır. Geleneksel pazarlama, müşteri ihtiyaçlarının kapsamlı bir şekilde değerlendirilmesinin ürün veya hizmet geliştirmeden önce olması gerektiğini varsaymaktayken, girişimci pazarlama konsepti yenilikler ve pazar ihtiyaçlarının sezgisel bir anlayış doğrultusunda fikirlerin geliştirilmesi üzerine odaklanmıştır (Stokes, 2000a: 13).

Girişimci pazarlamayı benimseyen firmalar ile geleneksel pazarlamayı benimseyen firmalar farklı karar verme kriterlerine sahiptir. Büyük, halka açık firmalar yatırım getirisi ve kâr gibi finansal hedefleri gerçekleştirmek için hareket ederken, girişimci pazarlamayı benimseyen işletme sahipleri genellikle kişisel hedefleri ve

tercihleri doğrultusunda faaliyet gösterirler. Pazarlama ilkeleri tipik olarak satışın maksimizasyonunun arzu edildiğini varsaysa da, birçok işletme sahibi bu varsayım doğrultusunda hareket etmez. Bu farklı tercih için kişisel hedefler açısından tamamen mantıklı nedenler vardır: örneğin, büyümeyi sağlamak için pazarlamaya yatırım yapmama veya büyümek için çalışanlara kontrol ve sorumluluk devretmeme kararı bunlardan bazılarıdır (Hills vd., 2008: 108).

Girişimci pazarlamanın tanımına ilişkin literatürde iki perspektif öne çıkmaktadır: Birincisi, girişimci pazarlamayı işletmenin niceliksel yönüne vurgu yaparak, küçük veya yeni girişimler için olan pazarlama olarak tanımlar. İkincisi, girişimci bir ruhla yapılan pazarlama olarak tanımlayarak girişimci pazarlamanın nitel yönüne vurgu yapar (girişimcilerin yaptığı pazarlama). Kalitatif özellikler (küçüklük ve yenilik), girişimci, yenilikçi, risk odaklı ve proaktif olan pazarlama faaliyetlerini destekleyen bir bağlam olarak görüldüğü için, girişimci pazarlamayı tanımlamaya yönelik her iki yaklaşım da aynı madalyonun iki tarafı gibidir (Kraus vd., 2010: 5).

Kraus vd., (2010: 9) APB ‘nin pazarlama tanımıyla girişimciliğin tanımını birleştirerek girişimci pazarlamayı “*Müşterilere değer yaratmak, iletişim kurmak ve sunmak için müşteri ilişkilerini işletme ve paydaşlarına fayda sağlayacak şekilde yöneten, yenilikçilik, risk alma, öngörülebilirlik özellikleri ile karakterize, mevcut kontrol edilen kaynaklar gözetilmeden gerçekleştirilen örgütsel bir fonksiyon ve süreçler dizisidir.*” şeklinde tanımlamıştır.

Literatürde birçok araştırmacı girişimci pazarlamayı farklı şekilde ele alarak tanımlamışlardır. Aşağıda Tablo 1.2’de girişimci pazarlama tanımlarına yer verilecektir.

Tablo 1.2. Girişimci Pazarlama Tanımları

Yazarlar	Girişimci Pazarlama
Duus (1997)	“Girişimci pazarlamanın ayırt edici özelliği müşterilerin ürünlere yönelik henüz mevcut olmayan gizli taleplerini karşılayacak şekilde, pazar odaklı girişimci faaliyetlerle işletmenin özel beceriler geliştirmesidir.”
Hill and Wright (2000)	Yeni bir araştırma akımı, küçük işletmelerin pazarlama yönelimini girişimci pazarlama olarak tanımlamaktadır. Bu pazarlama davranışı sahip yöneticinin kişiliği ile yürütülür ve şekillenir.

Morris ve diğ erleri (2000)	“Kârlı müşteriler elde etmek ve tutmak için, risk yönetimi, kaynak kaldırıcı ve değer yaratmayı yenilikçi bir şekilde ele alarak, fırsatların proaktif olarak tanımlanması ve değerlendirilmesidir” “Pazarlamanın girişimci eylemlerde bulunmak için bir süreç haline geldiği kapsamlı bir konseptte girişimcilik ve pazarlamanın kritik yönlerini sentezlemektedir.” “Girişimcinin, plansız, doğrusal olmayan, vizyoner pazarlama eylemleridir”
Stokes (2000a)	“Girişimci pazarlama kavramı, yeniliklere ve pazarın ihtiyaçlarını sezgisel olarak anlama çabasında olan gelişmelere odaklanmaktadır.”
Stokes (2000b)	“Girişimciler veya girişimin sahip yöneticileri tarafından uygulanan pazarlamadır.”
Bjerke and Hultman (2002)	“Girişimci pazarlama, girişimcilik yoluyla büyüyen küçük işletmelerin pazarlamasıdır.”
Shaw (2004)	“Sosyal bir girişim kapsamında girişimci pazarlamanın anlaşılması için ortaya çıkan dört unsur; fırsatların farkında olma, girişimci çaba, girişimci örgüt kültürü, çevresel bağlar ve sosyal ağlar oluşturmazdır.”
Miles and Darroch (2006)	“Girişimci pazarlama süreçlerini benimseyen işletmeler, fırsat oluşturmaya ve keşfetmeye, fırsatları değerlendirmeye ve fırsatlardan yararlanmaya odaklanan pazarlama süreçlerini takip edeceklerdir.”
Bäckbrö and Nyström (2006)	“Girişimci pazarlama, girişimcilik ve pazarlama arasındaki örtüşen yönlerdir; dolayısıyla, değer yaratmak için pazarlama fikirleri oluşturmaya ve tutundurmaya çalışan herhangi bir kişi ve / veya işletme tarafından gösterilen davranıştır.”

Kaynak: Kraus S., R. Harms and M. Fink (2010), “Entrepreneurial Marketing: Moving Beyond Marketing in New Ventures”, Int. J. Entrepreneurship and Innovation Management, Special Issue, 2010.

Girişimci pazarlama ile ilgili yapılan tanımlarda girişimcilik, fırsatları değerlendirme, yenilikçilik, müşteri değeri, sosyal ağlar gibi unsurların ön plana çıktığı görülmektedir. Bu durum girişimci pazarlamanın sahip yönetici tarafından gerçekleştirilen bir pazarlama yaklaşımı olmasından kaynaklanmaktadır.

Girişimci pazarlamayı küçük işletmeler kadar büyük işletmeler de uygulayabilir. Pazarlamayı daha kısıtlı bütçeyle yapmaya çalışan küçük firmalar, sıradan bir reklamla yerel bir gazetede reklam verebilirken, girişimci pazarlamayı kullanan büyük bir firma sofistike bir viral reklam kampanyası başlatabilir (Kraus vd., 2010: 10). Girişimci

pazarlama işletmelerin pazarlamayı girişimci bir süreç olarak kullanabildiği bir ortamda pazarlama ve girişimciliğin kritik yönlerini bir araya getirip sentezleyen bir kavramdır. Bu kavramsallaştırma firmaların gelişmiş kaynak verimliliği baskısıyla karşı karşıya kaldığı ve çevresel belirsizliklerin olduğu bir dönemde pazarlama için etkili bir yaklaşım oluşturma amacıyla ortaya konmuştur (Morris vd., 2002: 2).

Girişimci pazarlama tanımları incelendiğinde geleneksel pazarlamadan farklı yönlerinin ön plana çıktığı görülmektedir. Morris vd., (2002) her iki pazarlama yaklaşımı arasındaki farklılıkları aşağıdaki tabloda özetlemişlerdir.

Tablo 1.3. Geleneksel Pazarlama ile Girişimci Pazarlamanın Karşılaştırılması

	Geleneksel Pazarlama	Girişimci Pazarlama
Temel Önerme	İşlemlerin kolaylaştırılması ve pazarın kontrolü	Değer yaratıcı yenilik yoluyla sürdürülebilir rekabet avantajı
Yönelim	Pazarlama hedef odaklı, tekdüze bir bilimdir	Pazarlamadaki tutkunun, azmin, ısrarcılığın ve yaratıcılığın merkezi rolü
Çerçeve	Yerleşik, nispeten istikrarlı pazarlar	Yüksek seviyede belirsiz ortamda, gelişmekte olan ve bölümlendirilmiş pazarlar
Pazarlamacının Rolü	Pazarlama karmasının koordinatörü, markanın kurucusu	İç ve dış değişimin temsilcisi ve bölümün yaratıcısı
Pazar Yaklaşımı	Mevcut pazara artımsal yenilikler ile tepkisel ve uyarlanabilir yaklaşımlar	Dinamik yenilikler ile müşteriye yönlendiren inisiyatifi ele alan yaklaşımlar
Müşteri İhtiyaçları	Pazar araştırmalarında müşteriler tarafından dile getirilen varsayılan ihtiyaçlar	Lider kullanıcılar tarafından tanımlanan keşfedilmiş, ihtiyaçlar
Risk Algısı	Pazarlama faaliyetlerinde riski minimize etmek	Hesaplanmış risk alma için pazarlamanın araç olması; riski azaltmanın, yönetmenin ve paylaşmanın yollarını bulmaya çalışma
Kaynak Yönetimi	Mevcut kaynakların etkin kullanımı, kıtlık zihniyeti	Kaldıraç etkisi, başkalarının kaynaklarını etkin kullanmak; daha az ile daha çok yapmak, faaliyetler mevcut kontrol edilen kaynaklar ile kısıtlanmaz
Yeni ürün/hizmet geliştirme	Pazarlama; araştırma geliştirme ve diğer teknik bölümlerin yeni ürün/hizmet geliştirme faaliyetlerini destekler.	Pazarlama; yeniliklerin yuvasıdır, müşteri ortaklaşa çalışılan üreticidir.

Müşterinin rolü	Pazar bilgisi ve geri beslemenin dış kaynağıdır	İşletmenin pazarlama karar süreçlerinde, ürünlerin tanımlanmasında, fiyat, dağıtım ve iletişim yaklaşımlarında aktif katılımcıdır.
------------------------	---	--

Kaynak: Morris H. Michael, Minet Schindehutte and Raymond W LaForge, “Entrepreneurial Marketing: A Construct for Integrating Emerging Entrepreneurship and Marketing Perspectives, *Journal of Marketing Theory and Practice*, Fall 2002, s.6.

Girişimci pazarlama gibi gerilla pazarlama, viral pazarlama, söylenti pazarlaması, radikal pazarlama, yıkıcı pazarlama gibi alternatif yaklaşımlar, etkili pazarlama çözümleri arayan pazarlamacıların dikkatini çekmiştir. Bu tür yaklaşımlar odaklarının taktiksel veya stratejik, vurgularının tutundurma veya tüm pazarlama karması elemanlarına yapılması ve küçük işletmeler veya büyük kurumsal işletmelere yönelik olmasına göre farklılık gösterirler. Yine de bu yaklaşımlar arasında, kaynak kaldırıcı sayesinde pazarlama harcamalarının etkili hale getirilmesi, pazarlama enstrümanlarının yaratıcı ve alternatif kullanımlarına dair stratejiler geliştirilmesi, sürekli ürün ve süreç yeniliği öngörmesi, müşteri odaklı olması ve çevredeki değişimi etkilemesi gibi başarılı çağdaş pazarlama uygulamalarını yansıtan benzerlikler bulunmaktadır (Morris vd., 2002: 2).

Aşağıdaki tabloda girişimci pazarlamanın yıllara göre gelişimine yer verilmiştir.

Tablo 1.4. Girişimci Pazarlamanın Gelişimi

Yıl	Gelişmeler	Etki
1982	İlk pazarlama ve girişimcilik araştırma konferansı (G. Hills)	Pazarlama ve girişimcilik hareketinin pazarlama kavramı kapsamında başlaması.
1985	Girişimcilik araştırması sınırları içerisinde pazarlama ve girişimcilik arayüzüne ait ilk ampirik çalışma (G.Hills)	Pazarlama girişimcilik arayüzünde ampirik çalışmaların yapılması.
1986	Chicago Illinois Üniversitesinde pazarlama ve girişimcilik alanındaki ilk araştırma sempozyumu (G.Hills)	Pazarlama uzmanlarının Girişimci Pazarlama’ya ilişkin bilgilerin paylaşıldığı sempozyum.
1986	Dickinson, P. and Giglierano, J. “Missing the Boat and Sinking the Boat: A Conceptual Model of Entrepreneurial Risk”, <i>Journal of Marketing</i>	Girişimciliğe odaklanan ilk <i>Journal of Marketing</i> makalesi.
1987	(Morris M.H. and Paul G.W.) “Firmalarda	Pazarlama ve girişimcilik arasın-

	Girişimcilik ve Pazarlama Arasındaki İlişki”, Journal of Business Venturing	daki karşılıklı ilişkiye dayalı ampirik bir çalışma, Journal of Business Venturing dergisinin kabul etmesi ile girişimci pazarlama bir üst akademik seviyeye taşınmıştır.
1989- 1991	Pazarlama ve girişimcilik arayüzü çalışmaları için oluşturulan AMA çalışma grubu (1989). Girişimci Pazarlama için ilk çalışma AMA yaz (1990) ve kış(1991) konferansında sunulmuştur.	Pazarlama akademisyenleri için girişimciliği yasallaştırmıştır.
1995	Carson, Cromie, Mc Gowan, ve Hills, “KOBİ’lerde Pazarlama ve Girişimcilik: Yenilikçi Yaklaşım”	Bu kitap girişimci pazarlama derslerinin içerik ve yapısını oluşturmaya yardımcı olmuştur.
1995	İlk Academy of Marketing sempozyumu (UK), (D.Carson, Andrew McAuley). Slater and Narver, “Pazar Odaklılık ve Öğrenen Organizasyon”, Journal of Marketing.	Bu iki çalışma bu alanda çalışan kişilere pazarlama ve girişimcilik arasındaki benzerliklere odaklanarak pazarlama kavramı çerçevesinde yardımcı olmuştur.
1999	J. Day, P. Reynolds, D. Carson, G. Hills, Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship.	Pazarlama ve Girişimcilik Araştırma Dergisi Girişimci Pazarlamayı bilime kazandırmıştır.
2000	Pazarlama Dergisi Özel Sayısı: Girişimcilik – Pazarlama Arayüzü, Teori ve Uygulama (M. Miles)	Girişimci pazarlama kavramı ile ilgili çalışan kişiler için güvenilir ek bir çalışma.
2001	Lodish, Morgan, and Kallianpur’un öncülük ettiği girişimci pazarlamanın MBA dersine dayanan kitabı.	Bu kitap girişimci pazarlamanın doğruluğunu Wharton Business Okulunun ünü ile doğrulamıştır.
2002	Bjerke and Hultman, “Entrepreneurial Marketing: The Growth of Small Firms in the New Economic Era”	Bu çalışma girişimci pazarlamanın içeriğine katkı sağlamıştır.
2002	Morris, Schindehutte and LaForge, “Girişimci Pazarlama: Yeni Gelişen Girişimcilik ile Pazarlama Perspektifinin Entegrasyonu”	Girişimci Pazarlamanın görünebilirliğini ve doğruluğunu arttırmıştır ve girişimci Pazarlamanın yapısının ve tanımının sınırlarını çizmeye yardımcı olmuştur.
2003	Pazarlama, girişimcilik ve yenilik arayüzü alanında Germania- Karlsruhe’deki ilk konferans.	Bu çalışma alanı Anglo-Amerikanın dışına çıkartılmıştır.
2004	Buskirk and Lavik : Girişimci Pazarlama	Girişimci Pazarlama ders kitapları Amerika’daki marketlerde yerini almıştır.

2005	International Journal of Technology Marketing	IJTM, girişimcilik-pazarlama arayü-zünde çalışmaların yer aldığı diğer bir dergidir.
2006	Pazarlama ve girişimcilik alanındaki 20. Araştırma Sempozyumu	Bu sempozyum girişimcilik ve Pazarlama arayüzündeki düşünceleri ve araştırmaları desteklemiştir.
2007	Lodish, Morgan, and Archambeau “Girişimci Pazarlama herhangi bir büyüklükteki bir firmaya nasıl bir değer katabilir?”	Pazarlama araçları, taktikler ve pazarlamacılar için stratejiler.
2008	Girişimci Pazarlama Alanında Küçük İşletmelerin Yönetimi, Özel Sayı.	Girişimci Pazarlamanın önemi üzerinde durulmuştur.
2009	Read, Dew, Sarasvathy, Song, and Wiltbank: Belirsizlik Altında Pazar-lama: Etkin Yaklaşımın Mantığı	Pazarlama alanında, girişimcilerin uzmanlıklarını gerçekleştirmeleri.
2010	Int. J. Entrepreneurship’un Özel Sayısı ve Girişimci Pazarlama Üzerine Yenilikçi Yönetim	Girişimcilik literatüründe girişimci pazarlamanın daha fazla yönünün ele alınması.
2010	Charleston Summit	Pazarlama ve Girişimcilik arayüzü-nün yeniden ele alınması ve gelecekte bu konuda çalışacaklar için bir çerçeve oluşturulması.
2011	Jones ve Rowley, “Küçük İşletmelerde Girişimci Pazarlama: Kavramsal Bir Çalışma”, International Small Business Journal	Girişim, pazar, yenilik ve müşteri odaklılığın kesişiminde küçük işletmelerde girişimci pazarlama odaklılığı model olarak ortaya koymuştur.
2011	Morrish, S.C., “Girişimci Pazarlama: Yirmi birinci yüzyıl için bir strateji mi?”	Girişimci Pazarlamanın günümüz dinamik koşullarında, girişimci ve müşterinin değer yaratımında birlikte rol aldıklarını ortaya koymuştur.
2012	Becherer, Helms ve McDonald, “Girişimci Pazarlamanın KOBİ’lerin Çıktılarına Etkisi”, New England Jour-nal of Entrepreneurship	Girişimci pazarlama boyutlarının KOBİ’lerin nitel ve nicel çıktı ölçütlerini pozitif yönde etkilediği sonucunu ortaya koymuştur.
2012	Daniela Ionita, “Girişimci Pazarlama : Meydan Okuyucu Yeni Yaklaşım”, Management & Marketing Challenges for the Knowledge Society	Çalışmada Girişimci Pazarlamanın gelişiminin önemli aşamalarından bahsedilmektedir.

2014	Penpece, D., “Potansiyel KOBİ sahipleri için Sosyo demografik değişkenlerin Girişimci Pazarlamaya etkisi: Türkiye’de bir vaka çalışması”, Journal of Business, Economics & Finance	Girişimci Pazarlama boyutları ile demografik değişkenler arasındaki ilişkiler ortaya konmuştur.
2015	Miles, Gilmore, Harrigan, Lewis ve Sethna, “Girişimci Pazarlamayı keşfetmek”, Journal of Strategic Marketing	Çalışma girişimci pazarlamanın gelişimini teori olarak ortaya koymakta ve geliştirmektedir.
2015	Hills ve Hultman, “Girişimci pazarlama boyutları üzerine amprik bir araştırma” Journal of International Marketing Strategy	Çalışma girişimci pazarlama davranışlarının altında yatan boyutları ortaya koymaktadır.
2019	Duşi, Dana ve Ramadani, “Girişimci pazarlama boyutları ve KOBİ performansı” Journal of Business Research	Çalışma girişimci pazarlama boyutlarının KOBİ performansı üzerine etkisini incelemiştir.
2020	Eggers, Niemand, Kraus ve Breier “Girişimci pazarlama için bir ölçek geliştirmek: İç çerçevesini ve performans tahminini ortaya çıkarmak” Journal of Business Research	Çalışma girişimci pazarlama üzerine bir ölçek geliştirmiş ve firma performansı üzerindeki etkilerini ortaya koymuştur.

Kaynak : Hills, Hultman and Miles, The Evolution and Development of Entrepreneurial Marketing, Journal of Small Business Management, 2008, s.103-104. ve Ionita, D. (2012), “Entrepreneurial Marketing: A New Approach For Challenging Times”, Management and Marketing Challenges for the Knowledge Society, Vol:7, No:1, pp:133- 134’den uyarlanmıştır.

Yukarıdaki tabloda görüldüğü üzere ilk pazarlama ve girişimcilik araştırma konferansında pazarlama ve girişimcilik hareketinin pazarlama kavramı kapsamında başlamasını takip eden yıllarda kavrama katkı yapan girişimcilik ve pazarlama ara yüzünün boyutları ortaya konmuştur.

1.1.1. Girişimci Pazarlama Kavramının Gelişiminde Geleneksel Pazarlama Teorisine Yönelik Eleştiriler ve KOBİ’lerde Pazarlama Yaklaşımları

Girişimci pazarlama terimi, Gerilla Pazarlama, Radikal Pazarlama, Yıkıcı Pazarlama ve diğerleri gibi alternatif perspektifleri yansıtan bütünleştirici bir kavram olarak kullanılmaktadır (Morris vd., 2002: 1). Girişimci pazarlamanın asıl gücü, girişimcinin herhangi bir pazarlama faaliyetindeki muhtemel kilit rolünün bilincinde

olarak, pazarlamayı Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler (KOBİ'ler) için uygun hale getirmeye yönelik olan vurgusundan kaynaklanmaktadır (Stokes, 2000b: 47).

Hills vd. (2008: 100) finansal açıdan başarılı girişimci KOBİ'lerin müşteriler, pazarlar ve teknolojiler hakkındaki üstün bilgilerini kullanarak, pazarlama programlarını farklılaştırma yoluyla pazarlamayı rekabet avantajı yaratma yolu olarak kullanabileceğini ifade etmiştir. Stokes (2000a: 2), pazarlama teorisinin büyük ölçüde büyük şirketlerin çalışmalarından geldiğini ve birçok ders kitabının bu kökenleri hala sundukları göz önüne alındığında Girişimci Pazarlama anlayışını geliştirmek için küçük işletmeler bağlamında pazarlama süreçlerini incelemenin gerekliliğinden bahsetmiştir. Stokes'un değişik sektörlerden küçük işletme sahipleriyle yaptığı çalışmasında, girişimciler veya sahip yöneticiler pazarlamayı yeni işler çekmek için kullanılan taktikler olarak tanımlamaktadırlar. Tüm sektörlerdeki küçük ölçekli işletmelerden en önemli pazarlama faaliyetlerini sıralamaları istendiğinde müşterilerin önerileri ilk sırada gelmektedir. Çoğu pazarlamayı satış ve tutundurma faaliyetlerinden ibaret görmekte beraber işlerinin ağızdan ağıza tavsiye yöntemiyle yürüdüğünü ve bu yüzden “pazarlama yapmaya” ihtiyaçlarının olmadığını söylemektedirler (Stokes, 2000a: 6).

KOBİ'ler ciddi kısıtlamalar ve kaynak yetersizliği nedeniyle pazarlama için uygun yeteneklerin geliştirilmesine büyük ölçüde güvenmelidir. Bu tür yetenekler, KOBİ'lerin kendine has özellikleri nedeniyle, farklı olmalı ya da en azından bir öncelik sırasına sahip olmalıdır. Bu nedenle, KOBİ'lerin pazarlama faaliyetleri için hangi yeteneklerin uygun olduğu ve KOBİ'lerin bu tür yeteneklerin nasıl geliştirdiği hakkında sorular ortaya çıkmaktadır. KOBİ pazarlaması, bir sahip-yöneticinin iş yapma şekline göre gelişigüzel ve gayri resmi; mevcut fırsatlara ve koşullara cevap vererek kararlarının çoğunu diğerlerinden bağımsız olarak vermesiyle karakterizedir. Böylelikle karar verme, herhangi bir zamanda kişisel ve iş önceliklerine göre, görünüşte kaotik bir şekilde gerçekleşir (Carson and Gilmore, 2000: 363-366).

Bir strateji olarak pazarlama, ürün ve hizmetlerin uygun alıcı gruplarına odaklanması için bölümlendirme, hedefleme ve konumlandırma süreçlerini içerir. Girişimci sahip-yöneticiler, ihtiyaçları kendileri tarafından bilinen belirli bir müşteri grubuyla yakından özdeşleşir, ancak hedef müşterilerine farklı bir yolla ulaşma eğilimindedirler.

Çoğu pazarlama ders kitapları pazarlamada 'yukarıdan aşağıya' doğru olan aşağıdaki stratejik yaklaşımı savunmaktadır (Stokes, 2000a: 8) :

- i) Pazar bölümlerinin profilleri öncelikle demografik, psikolojik ve diğer müşteri davranış değişkenleri kullanılarak geliştirilir.
- ii) Her bölümün çekiciliğinin değerlendirilmesi, hedef bölümün seçimi ile sonuçlanmaktadır.
- iii) Son olarak, bir pazar pozisyonunun seçimi ve iletişimi, ürün veya hizmeti diğer rakiplerden ayırır.

Geleneksel pazarlamanın aksine, girişimci pazarlamanın odak noktası müşterilerle paylaşılan satış veya ilişki değil, müşteri tarafından değer verilen faydalar sağlayabilecek bir mal veya hizmetin varlığıdır. Bu nedenle girişimci pazarlamanın hedefi karşılanmamış müşteri taleplerini belirleyerek ve müşteriler için farklı bir değer sağlamak için kaynakları benzersiz şekillerde birleştirerek yenilikçi değer yaratmaktır (Miles vd., 2014: 98) .

Başarılı girişimciler belirli müşterileri dikkatlice hedeflemede uzman olsa da, bunu başarmak için kullandıkları süreçler yukarıda açıklanan üç aşamaya uygun görünmemektedir. Kanıtlar, başarılı ve daha küçük firmaların, birkaç müşterinin ihtiyaçlarına hizmet ederek başladığı ve daha sonra deneyim ve kaynakların izin verdiği ölçüde müşteri tabanlarını yavaş yavaş genişlettiği bir 'aşağıdan yukarıya' hedefleme süreci uyguladığını göstermektedir. Sahip-yöneticiler aşağıdaki hedefleme süreçlerini kullanmaktadır:

- i) Pazar fırsatlarının tanımlanması: gayri resmi, geçici faaliyetler olası pazar fırsatlarını tanımlar. Ürünler ve hizmetler biçimindeki bu fırsatlar, girişimcinin çoğu zaman olmasa da daha resmi araştırmalarla desteklenen sezgisel beklentilerine dayanarak pazar yerinde deneme yanılma yoluyla test edilir.
- ii) İlk müşteri tabanının çekiciliği: Girişimcinin öngördüğü profile uyan veya uymayan belirli müşteriler, planlı bir şekilde tanımlanan hizmet veya ürüne çekilir. Girişimci bu müşterilerle düzenli temas halinde olduğu için tercihlerini ve ihtiyaçlarını öğrenir.

iii) Aynı müşteri tabanında daha fazlasıyla genişleme: Girişimci, aynı profilden daha fazla müşteri arayarak ilk müşteri tabanını genişletir. Birçok durumda, bu, kasıtlı bir süreç değildir, çünkü işi ağızdan ağıza pazarlama yoluyla benzer ihtiyaçları olan başkalarına tavsiye eden ilk müşterilere bırakılmıştır (Stokes, 2000a: 9).

Küçük işletmelerin uyguladıkları bu aşağıdan yukarıya doğru işleyen süreç, yukarıdan aşağıya doğru olan yaklaşımdan daha avantajlıdır. Çünkü daha az kaynak gerektirir ve küçük işletme sahiplerine cazip gelebilecek işlemleri uygulamak için daha esnek ve uyarlanabilir. Ancak küçük işletmelerin pazarlama sorunlarından kaynaklanan bazı dezavantajları da vardır. Proaktif pazarlama stratejileri yerine reaktif stratejilere aşırı bağımlı olduğu için başarıya ulaşma şansı daha belirsizdir. Piyasaya tam potansiyelle girmek daha uzun bir zaman aldığından sınırlı bir müşteri tabanına hitap etmek zorunda kalınmaktadır (Stokes, 2000a: 9).

Girişimci pazarlamanın temelleri kaynak kısıtlamaları, girişimci / müşteri merkezli strateji ve büyüme isteği kavramına dayanmaktadır. Firmalar büyümek için girişimciliğe ihtiyaç duyarlar ve büyüme KOBİ'lerin pazarlamaya olan girişimci yaklaşımlarıyla artırılabilir. Yüksek büyüme oranına sahip KOBİ'lerde karar verme, genellikle piyasaların işleyişini değiştiren radikal yenilikler yaratma fırsatlarına ve rekabetçi ilişkilere odaklanır. Şirketlerdeki radikal yenilikleri gerçekleştirmek için yöneticiler, açık ve acil tüketici ihtiyaçlarını karşılamak için sürekli yenilikler yaratmaya odaklanan geleneksel pazarlama yaklaşımları ve finansal kaynak kısıtıyla baş etmek zorundadırlar (Morrish vd., 2010: 307).

Girişimci pazarlama ve geleneksel pazarlama arasındaki diğer bir farklılık pazarlama konsepti, strateji, yöntem ve pazar bilgisi gibi unsurlarda görülmektedir. Aşağıdaki tabloda girişimci pazarlama süreçlerinin geleneksel pazarlama kavramları ile karşılaştırılmasına yer verilmiştir.

Tablo 1.5. Girişimci Pazarlama Süreçlerinin Geleneksel Pazarlama Kavramları ile Karşılaştırılması

Pazarlama İlkeleri	Girişimci Pazarlama	Geleneksel Pazarlama
Konsept	Yenilik Odaklı: Yaratıcı fikirlerin özendirilmesi, pazar ihtiyaçlarının sezgisel değeriendirilmesi	Müşteri Odaklı: Pazar bilgisine göre geliştirilen stratejiyi, ürün geliştirme takip eder.
Strateji	Müşterilerin ve diğeri etkileyici grupların aşağıdan yukarıya doğru hedeflenmesi	Yukarıdan aşağıya doğru müşterileri bölümlendirme, hedefleme ve konumlandırma
Yöntem	Etkileşimli pazarlama yöntemleri, ağızdan ağıza pazarlama	Pazarlama Karması, 4P/7P
Pazar Bilgisi	Biçimsel olmayan ağlar yoluyla bilgi toplama	Biçimsel pazar araştırması ve bilgi sistemleri

Kaynak: Stokes (2000b), Putting Entrepreneurship into Marketing, *Journal of Research in Marketing & Entrepreneurship*: Vol.2, No:1, Spring, 2000, s.13.

Yukarıdaki tablodan anlaşılacağı üzere girişimci pazarlama geleneksel pazarlamadan farklı olarak yenilik odaklı olup, müşterilerle etkileşimli olarak biçimsel olmayan yöntemlerle ilişki kurarak pazarlama hedeflerine ulaşmaya çalışmaktadır.

Girişimci pazarlama kavramını başarılı sahip yöneticilerin pazarlama uygulamaları olarak tanımlayan Stokes (2000a), pazarlama kavramlarını girişimci bağlamda nasıl farklılaştığını inceleyerek bir model ortaya koymuştur. Çalışmada girişimci pazarlama sürecinin, geleneksel pazarlama tanımlarında kullanılan dört pazarlama unsuru baz alınarak, nasıl işlediği açıklanmaya çalışılmıştır. Bu unsurlar;

- Pazarlamanın örgütsel felsefe veya kültür olması,
- Pazarlamanın bölümleme, hedef pazar seçimi ve konumlandırmadan oluşan bir strateji olması,
- Pazarlama karmasının (ürün, fiyat, dağıtım, tutundurma) işletme stratejini uygulayan bir kavram olması,
- Pazar istihbaratının bu unsurları destekleyici bir işlevinin olmasıdır.

Çalışmada başarılı girişimcilerin pazarlamayı geleneksel modellerden farklı bir şekilde ele aldıkları sonucuna ulaşmıştır. Süreç işletme felsefesi açısından değerlendirildiğinde başarılı girişimcilerin ilk önce ürün ve hizmetlerdeki yeniliklere ikincil olarak da müşteri ihtiyaçlarına odaklanma eğilimi gösterdiği görülmüştür. Girişimcilerin müşteri odaklılık ilkelerine bağlılık yerine "yenilik odaklılık" olarak tanımlanan yeni konsept ve fikirlerin geliştirilmesi için çaba sarf ettiği gözlemlenmiştir. Bu yenilikleri her zaman büyük atılımlar ve buluşlar yoluyla olmaktan çok mevcut ürünler, hizmetler veya pazar yaklaşımları için artımsal iyileştirmeler yapma yoluyla gerçekleştirirler (Stokes, 2000b: 50-52, Stokes, 2000a: 13).

Girişimci pazarlama yönelimli işletmeler, geleneksel pazarlama yönelimli olanlardan farklı yaklaşımlar kullanır. Örneğin, Hills vd. (2008) girişimci pazarlama yönelimli firmaların fırsatlara ve üstün fırsat tanıma mekanizmalarına güçlü bir bağlılık sergilediğini İsveç ve ABD'den 59 firma üzerinde yaptıkları çalışmada bulmuşlardır. Girişimci pazarlama eğilimli firmaların deneyim, ve pazar algılaması için kendi sezgilerine güvenme eğiliminde olduklarını, geleneksel pazarlama odaklı firmaların ise biçimsel pazar araştırmalarını kullanma eğiliminde olduklarını tespit etmişlerdir. Ayrıca, girişimci pazarlama yönelimli firmalarının girişimleri, pazarlama verimliliğini en üst düzeye çıkaran kaynak kaldıraç ve ilişki ağı oluşturma stratejileri nedeniyle genellikle sınırlı bütçelerle daha az kısıtlanırken, geleneksel pazarlama yönelimli firmaların, işletmenin temel stratejisini korumaya odaklanma ve kısa vadeli finansal metrikler tarafından yönlendirilen yukarıdan aşağıya doğru kurumsal hiyerarşi planlaması nedeniyle daha kısıtlı olma eğilimindedir (Morrish vd., 2010: 308).

Hills vd. (2008) yaptıkları çalışmalarında mali açıdan başarılı, girişimci KOBİ'lerin pazarlamayı, müşterilerine, pazarlarına ve teknolojilerine ilişkin üstün bilgi birikimi sayesinde pazarlama programlarını geliştirerek, farklılaştırmaya dayalı rekabet üstünlüğü yaratmanın bir yolu olarak kullanabileceklerini ileri sürmüşlerdir.

Pazarlamanın, girişimlerinin başarısını etkilediği ve / veya girişimci yaklaşımların pazarlama çabalarının başarısını etkilediği gerçeği çerçevesinde pazarlamacılar için girişimciliğin ne olduğunun anlaşılması önemli bir konudur. Hem örgütsel hem de toplumsal düzeyde daha yüksek girişimcilik seviyesi; yeni ürün ve hizmetler, daha kısa

ürün yaşam döngüsü, yeni pazarlar, yeni formlar ile yeni tutundurma ve dağıtım yöntemleri anlamına gelmektedir. Bütün bunlar pazarlama için daha büyük bir ihtiyaç yaratmakla kalmayıp sadece pazarlamanın bir fonksiyonu olarak gerçekleştirilebilirler (Morris and Lewis, 1995: 31-35).

Artık KOBİ'lerde pazarlamanın büyük firmalara göre temelde farklı ve daha başarılı olduğu anlaşılmaktadır. Bunun nedeni başarı için, pazarlama uygulamalarının planlama ve stratejiden daha önemli olabilmesidir. Daha küçük firmalarda karar verme süreci genellikle kısa olduğundan büyük firmalardan daha hızlı stratejiler uygulayabilme ve fırsatları değerlendirebilme imkanı sağlamaktadır (Kurgun vd., 2011: 343). Geleneksel pazarlama teorisi ve tekniklerinin eşit derecede uygulanabilir olup olmadığı ve küçük işletmelerin pazarlamayı ele alış biçimiyle ilgili olup olmadığı sorusu, pazarlama ve girişimcilik odaklı çalışmalarda önemli bir yere sahiptir. Çünkü çoğu küçük firmalar doğasında girişimcilik olan kişiler tarafından yönetilmektedir (Reynolds, 2002: 192).

1.1.2. Girişimci Pazarlama Yaklaşımları

Pazarlama ve girişimcilik geleneksel olarak iki ayrı akademik disiplin olarak kabul edilmektedir. Ancak işletme disiplinleri arasındaki ara-yüz, özellikle küçük ve orta ölçekli işletmelerdeki pazarlama davranışına uygulandığında akademik araştırmalar için verimli bir odak noktası haline gelmiştir (Hills vd., 2008: 99). Girişimci pazarlama kavramı girişimcilik ve pazarlama alanlarında bir ara-yüz oluşturduğundan ve boyutlarından 5'i (proaktiflik, risk alma, yenilikçilik, fırsat odaklılık, kaynak kaldırıcı) girişimci odaklılık ve girişimcilikle, 2'si (müşteri odaklılık ve değer yaratma) de pazar odaklılık kavramı ile ilgili olduğundan Morris vd.'nin (2002) çalışmaları doğrultusunda aşağıda girişimci odaklılık ve pazar odaklılık kavramları açıklanacaktır.

1.1.2.1. Girişimci Odaklılık Kavramı

Girişimci odaklılık literatürde farklı şekillerde ele alınmaktadır. Bazı yazarlar girişimci odaklılığı yenilikçilik, risk alma, proaktif olma şeklinde 3 boyut olarak ele almıştır (Miller 1983, Morris and Paul 1987, Covin and Slevin 1991, Naman and Slevin 1993). Lumpkin ve Dess (1996) girişimci odaklılığın bu 3 boyutuna özerklik ve

rekabetçi saldırganlık boyutlarını ekleyerek 5 boyutta ele alınması gerektiğini savunmuşlardır.

1.1.2.1.1. Üç Boyutlu Girişimci Odaklılık Yaklaşımı

Miller ve Friesen (1982) ve Miller (1983)'ın işletmelerde girişimciliği araştırdığı çalışmalar ele alındığında girişimciliği oluşturan boyutlar karşımıza çıkmaktadır. Miller ve Friesen (1982) yaptıkları çalışmada girişimci ve geleneksel işletmelerin özelliklerini yenilikçilik ve risk alma faktörlerini ele alarak incelemişlerdir. Miller (1983) yaptığı çalışmada risk alma ve yenilikçilik unsurlarına proaktif olma boyutunu da eklemiştir. Miller (1983: 771)'a göre girişimci bir işletme, ürün ve pazar yeniliği yaparak, riskli girişimler üstlenen ve ilk önce proaktif yenilikler üreterek rakiplerine üstün gelen bir işletmedir. Girişimci olmayan bir işletme ise çok az yenilik üreten, yüksek derecede riskten kaçan ve rakiplerine yol göstermek yerine onları taklit eden bir işletmedir. Temel girişimcilik tutumları ve davranışları yenilikçilik, risk alma ve proaktiflik olmak üzere üç ana unsuru içerir. Yenilik, sorunlara ve ihtiyaçlara yönelik yaratıcı, olağandışı veya yeni çözümler aramak anlamına gelmektedir. Bu çözümler, yeni teknolojiler ve süreçlerin yanı sıra yeni ürün ve hizmetler şeklinde de karşımıza çıkabilir. Risk alma, makul bir başarısızlık maliyeti olasılığı taşıyan fırsatlara önemli kaynaklar aktarma isteğini ifade eder. Bu riskler genelde ortalama ve önceden hesaplanmıştır. Proaktiflik uygulama ile ilgilidir ve girişimcilik kavramının başarıya ulaşması için ne gerekiyorsa yapılmasını öngörür. Genellikle azim, uyarlanabilirlik ve başarısızlığın sorumluluğunu üstlenme iradesini içerir (Morris and Lewis, 1995: 32).

Covin ve Slevin (1989, 1991) işletme düzeyindeki girişimciliği girişimci duruş olarak ifade etmişlerdir. Girişimci bir stratejik duruş rekabetin yoğun olduğu ortamlarda küçük firmalar için özellikle yararlı olabilmektedir. Bu ortamlar, daha az fırsat içermekte ve tehlikesiz ortamlardan daha rekabetçi olmaktadır. Buna göre, rekabet yoğun çevrelerdeki başarılı firmaların, rekabetçi bir avantaj elde etmek ya da korumak için agresif olarak rekabetçi çabalarını mevcut koşullara uyarlaması gerekir. Böyle bir avantaj muhtemelen geleneksel işletmelerin pasif ve reaktif çabalarından ziyade girişimci işletmelerin proaktif, yenilikçi ve risk alma çabalarından kaynaklanacaktır (Covin and Slevin, 1989: 77). Girişimci duruş işletmenin belirli davranış boyutlarında

nasıl faaliyet göstereceğine dair genel stratejik bir felsefeyi yansıtan, boyutları daha spesifik çeşitli taktiksel eylemlerle ilişkili bir kavramdır (Covin and Slevin, 1991: 13).

Morris ve Paul (1987) işletme düzeyindeki girişimciliği girişimci odaklılık olarak ele almışlardır. Bir süreç olarak bir işletmenin girişimci odaklılığının üç temel boyutu vardır: yenilikçilik, risk alma ve proaktiflik. Bu nedenle girişimci odaklılık yalnızca yeni girişimler için değil herhangi bir boyuttaki işletmeye uygulanabilir bir yönelimdir. Öte yandan bir işletmenin pazarlama odaklılığı, pazarlama faaliyetlerine ve insanlara yaptığı yatırımların boyut ve tutarlılığını ifade eder ve firmanın pazarlama konseptini benimsemesini içerir (Morris and Paul, 1987: 247). Öte yandan pazarlama becerilerinin girişimcilik boyutlarından inovasyon, risk alma ve proaktiflik boyutlarını yansıtmaları gerekir. Pazarlamacılar müşterileri anlamak için gerekli anlayışa sahip olmakla birlikte, teknolojik, ekonomik, sosyal, düzenleyici ve rekabetçi ortamlardaki gelişmeleri ticari olarak uygulanabilir ürün ve hizmet kavramlarına çevirmekle yükümlüdürler (Morris and Paul, 1987: 257). Yenilikçilik, risk alma ve proaktiflik eğilimi, insanlar veya toplum için doğuştan gelen bir özellik veya tesadüfi bir olay değildir. Daha ziyade, belirli çerçevede gerçekleşen çevresel koşullar tarafından belirlenir. Bir toplumu karakterize eden çevresel altyapı; toplumda var olan çevresel dalgalanmalar ve toplum üyelerinin kişisel yaşam deneyimleri tarafından şekillenir. Bu çevresel etkilerin birleşik etkisi, toplumdaki girişimci yoğunluğun seviyesini gösterir. Bu çevresel etkilerin birbirine bağımlı olmasına rağmen, her biri toplumsal girişimcilik üzerinde fark yaratan nispeten farklı bir yapı ortaya koymaktadır (Morris and Lewis, 1995: 35).

1.1.2.1.2. Beş Boyutlu Girişimci Odaklılık Yaklaşımı

Lumpkin ve Dess (1996), Miller (1983)'ın ele aldığı girişimcilik boyutlarına (risk alma, yenilik, proaktiflik) özerklik ve rekabetçi saldırganlık boyutlarını ekleyerek girişimci odaklılığı açıklamaya çalışmışlardır. İşletme stratejisinin ana sorusu "Hangi işe gireceğiz?"dir. Bu sorunun cevabı işletmenin faaliyet göstereceği alanı belirleyerek, ürün pazarı ilişkilerini ve kaynak tahsisini yönlendirir. Stratejik yönetim yaklaşımı geliştikçe vurgu, girişimcilik süreçlerine, yani yöneticilerin girişimci davranmak için kullandığı yöntemler, uygulamalar ve karar verme stillerine kaymıştır. Bunlar gelecek vaat eden yeni teknolojileri denemek, yeni ürün pazarı fırsatları elde etmek ve riskli

girişimler üstlenmek için istekli olmak gibi süreçleri içerir. Özerklik, yenilikçilik, risk alma, proaktiflik ve rekabetçi saldırganlık gibi beş boyut, kilit girişimci süreçleri, yani bir işletmenin girişimci yönelimini karakterize etmek ve ayırt etmek için kullanılabilir (Lumpkin and Dess, 1996: 136).

Yenilikçilik, yeni ürün / hizmet sunumunda yaratıcılığı kullanmak ve yeni süreçler geliştirmek için yenilik, teknolojik liderlik ve Ar-Ge'yi destekleme isteğini ifade eder. Risk alma, bilinmeyen yeni pazarlara yönelme, girişimlerin belirsiz sonuçları için kaynakların büyük bir kısmını tahsis etme ve / veya ağır borçlanma gibi cesur adımlar atma eğilimi anlamına gelir. Proaktiflik, değişim yaratmak ve çevreyi şekillendirmek için rekabetin ötesinde yeni ürünler veya hizmetler sunma amaçlı, gelecekteki talep doğrultusunda hareket ederek fırsat kollayan ileriye dönük bir perspektiftir (Lumpkin and Dess, 2001: 431). Yenilikçilik, problemlere ve ihtiyaçlara yaratıcı, alışılmadık veya yeni çözümler arayışı anlamına gelir. Yeni ürün ve hizmetlerin geliştirilmesinin yanı sıra organizasyonel işlevlerin (ör. Üretim, paketleme, teslimat, satış, tanıtım ve yönetim) yerine getirilmesi için yeni süreç ve teknolojileri içerir. Risk alma, yöneticilerin, düşük maliyetli başarısızlık şansı olan fırsatlara önemli kaynaklar ayırma isteğini içerir. Göze alınan riskler aşırı ve kontrol edilemez değil, bunun yerine makul, hesaplanabilir ve yönetilebilirdir. Proaktiflik, uygulama ile ilgilidir ve gerekli olan her türlü araçla olayların gerçekleştirilmesi sürecini içerir. Sıklıkla bir görevi yerine getirmenin geleneksel yollarından kopmayı gerektirir ve yönetimin insiyatifi ele alarak genellikle hatırı sayılır bir sebat, uyum yeteneği ve başarısızlık için bir miktar sorumluluk üstlenme isteği anlamına gelir (Morris vd., 2001: 15).

Genel olarak, özerklik, bir kişi veya ekip tarafından bir iş konseptini veya vizyonunu ortaya çıkarmayı ve bunu tamamlamayı hedef alan bağımsız bir eylem olarak tanımlanır. Rekabetçi saldırganlık, bir firmanın rakiplerin davranışlarına karşı mücadeleci bir duruş ve güçlü bir şekilde tepki göstermesi ve rakiplerini yenme çabalarının yoğunluğunu yansıtır (Lumpkin and Dess, 2001: 431). Bu faktörlerin hepsi (özerklik, yenilikçilik, risk alma, proaktiflik ve rekabetçi saldırganlık) bir işletme yeni bir girişimde bulunduğu anda var olabilir. Buna karşın başarılı bir yeni girişim, bu faktörlerin en az birkaç tanesi uygulandığı zaman başarıya ulaşabilir (Lumpkin and Dess, 1996: 137). Diğer bir deyişle, yeni bir teşebbüsün niteliğini ve başarısını tahmin

etmek için bu boyutların her birinin ne ölçüde yararlı olduğu, dış veya iç faktörlere bağlı olabilir (Covin and Wales, 2012: 680).

Girişimciliğin geçmişi, kendine özgü öncülerin benzersiz ve yeni bir fikirden yola çıkarak gerçekleştirdikleri başarılı girişim hikâyeleriyle doludur. Geçmişten günümüze girişimcilik gelişim kaydetmiştir çünkü bağımsız düşünen kişiler, hiyerarşik üstlerin ve süreçlerin onları engellemesi yerine, yeni fikirleri teşvik etmeye ve yeni pazarlara girmeye karar vermişlerdir. Yeni bir girişime başlamak için önce bağımsız bir ruh gereklidir. Bu nedenle özerklik kavramı, girişimci bir yönelimin ana unsurudur. Özerklik, bir bireyi veya bir ekibi, bir fikri veya vizyonu ortaya koyma ve tamamlama aşamasına taşıyan bağımsız eylemini ifade eder. Genel olarak, fırsatların peşinden giderken kendi kendini yönetecek yetenek ve irade anlamına gelir. Özerklik örgütsel açıdan, örgütsel kısıtlamaları bastırarak özgürce alınan karar ve eylemi ifade eder (Lumpkin and Dess, 1996: 140). Girişimci odaklılık, firmaların rekabet ortamını kendi çıkarlarına göre değiştirmek için proaktif ve agresif girişimlere giriştikleri yönetsel bir yeteneği yansıtan örgütsel fenomendir. Bununla birlikte, mevcut literatür, işletmelerin farklı girişimci odaklılık davranışları sergileyebileceğini öne sürmektedir. Örneğin, risk alma, deneme, fırsat arama, eylem başlatma konularında daha ihtiyatlı bir yönelime sahip firmalar, savunucular, muhafazakar firmalar, takipçiler ve reaktif girişimci firmalar olarak tanımlanırken, zıt yöne sahip (yani, daha agresif) firmalar girişimci firmalar, öncüler ve proaktif firmalar olarak adlandırılır (Avlonitis and Salavou, 2007: 567).

Lumpkin ve Dess (1996: 139), rekabetçi saldırganlığı piyasaya yeni girenlerin sıklıkla mevcut rakiplerle rekabet etmesi gereken şiddet ve mücadeledeki tutumu olarak tanımlamaktadır. Rekabetçi saldırganlık, bir firmanın pazara girmek veya pozisyonu iyileştirmek, diğer bir deyişle piyasadaki rakiplerinden daha iyi performans elde etmek için rakiplerine doğrudan ve yoğun olarak meydan okuma eğilimidir. Rekabetçi saldırganlık bir firmanın başka bir rakibin pazara girmesi durumuna tepki olarak fiyatları düşürmesi şeklinde rakiplerle çatışarak, rekabetçi bir meydan okuma karşısında onlara yanıt verme olarak kendini gösterebilir. Rekabetçi saldırganlık, geleneksel rekabet yöntemlerine güvenmek yerine, geleneksel olmayana uygulama isteğini yansıtmaktadır. Rekabetçi bir avantaj elde etmeye yönelik firma tepkisine işaret eden rekabetçi

saldırganlık girişimci odaklılığın önemli bir bileşenidir (Lumpkin and Dess, 1996: 149). Stratejik yöneticiler, hayatta kalmak veya pazar konumlarını tehdit eden endüstri eğilimleriyle mücadele etmek için rekabetçi saldırganlığı kullanırlar. Bazen firmaların kendilerini endüstri lideri yapan rekabetçi konumu savunmak için güçlü olmaları gerekir. Firmaların yeni teknolojilerden yararlanarak veya yeni pazar ihtiyaçlarına hizmet ederek kendi avantajlarını sağlamak için genellikle saldırgan olmaları gerekir (Dess and Lumpkin 2005: 151). Lumpkin ve Dess (2001: 434), proaktifliğin fırsatlara tepki olduğunu, ancak rekabetçi saldırganlığın tehditlere bir tepki olduğunu belirtmektedirler. Yani proaktiflik, firmaların inisiyatif kullanmaları ve pazarda öncülük ederek pazar fırsatlarıyla nasıl ilişkili oldukları anlamına gelirken rekabetçi saldırganlık firmaların pazarda zaten var olan taleplere ve rekabet eğilimlerine nasıl tepki gösterdiklerini ifade etmektedir.

Pazar odaklılık temel olarak pazardaki müşteriler ve rakiplerle çeşitli iletişim biçimlerinden öğrenmeyle ilgiliyken girişimcilik deneye yanlı öğrenmeyle ilgilidir. Dahası, girişimci odaklılık, pazar yöneliminde açık olmayan yenilikçilik, risk alma ve rekabetçi saldırganlık gibi değerleri ve davranışları kapsar. Bu nedenle, girişimci odaklılık, her ikisi de rekabet avantajı geliştirmek için verimli zeminler olan çığır açan bir ürün geliştirme veya hizmet verilmeyen bir pazar segmenti belirleme olasılıklarını artırabilir (Slater and Narver, 2000: 70).

1.1.2.2. Pazar Odaklılık Kavramı

Müşteri ihtiyaç ve beklentileri, zamanla sürekli olarak geliştiği için, işletmelerin sürekli yüksek kaliteli ürünleri ve hizmetleri sunması, yani pazar odaklı olmak için değişen piyasa ihtiyaçlarını sürekli izlemesi ve yanıt vermesi gerekir. Pazar odaklılık işletme genelinde piyasa istihbaratının oluşturulması, istihbaratın departmanlar arasında yaygınlaştırılması ve ona işletmenin tümünde cevap verilmesi anlamına gelmektedir (Jaworski and Kohli, 1993: 53). Kohli ve Jaworski, pazar odaklılığı, mevcut ve gelecekteki müşteri ihtiyaçları için işletme genelinde pazar bilgisi oluşturma, departmanlar arasında bu bilginin yaygınlaştırılması ve işletme olarak buna yanıt verilme istekliliği olarak tanımlamaktadırlar (1990: 6).

Narver ve Slater pazar odaklılığın, müşteri odaklılık, rakip odaklılık ve departmanlar arası eşgüdüm gibi üç davranışsal bileşeninden ve uzun vadeli odaklanma ve karlılık gibi iki karar kriterinden oluştuğunu öne sürmüşlerdir. Müşteri odaklılık ve rakip odaklılık, hedef pazardaki alıcılar ve rakipler hakkında bilgi edinmek ve bu bilgiyi işletme geneline yaymayı içeren tüm faaliyetleri kapsar. Üçüncü unsur olan departmanlar arası eşgüdüm, müşteri ve rakip bilgilerine dayanır ve pazarlama departmanı ile birlikte tüm departmanların müşteriler için daha üstün değer yaratmasıyla ilgili işletme departmanlarının koordine edilmesi çabalarını içerir. Pazar odaklılığın üç davranışsal bileşeni pazar bilgisi edinme, bilginin yayılması faaliyetleri ile müşteri değerinin eşgüdümlü olarak oluşturulmasıdır. Müşteri odaklılık, bir işletmenin hedef müşterileri için sürekli olarak üstün değer yaratmaya devam edebilmesi için gerekli olan anlayıştır. Rakip odaklılık, bir işletmenin mevcut ve potansiyel rakiplerinin kısa vadeli güçlü ve zayıf yönlerini ve uzun vadeli yeteneklerini ve stratejilerini anlaması anlamına gelir. İşletme içinde eşgüdümlü koordinasyonun sağlanması, işletme departmanlarının teşviklerle desteklenmesini ve işlevsel bağımlılığın oluşturulmasını gerektirir; böylece her bölüm diğerleriyle yakın işbirliğinde kendi avantajını algılar (1990: 21).

Pazar odaklı işletmeler, piyasa bilgilerini sistematik ve öngörülü bir şekilde edinme ve değerlendirme süreçleri yoluyla müşterilerinin hem açık hem de gizli ihtiyaçlarını ve rakiplerinin yeteneklerini ve planlarını anlamaya isteklidirler. Bilgiyi organizasyon genelinde geniş bir şekilde paylaşarak ve koordineli ve odaklı bir şekilde hareket ederek sürekli olarak üstün müşteri değeri yaratırlar (Slater and Narver, 1998: 1003). Müşterilerin ifade edilen ihtiyaçlarına tepki vermek, rekabet avantajı yaratmak için genellikle yetersizdir. Sektör öngörülerinin pazar odaklı olmanın önemli bir bileşeni olduğu varsayımının ilerisinde, endüstri ve müşteri içgörüsü Pazar odaklılığının daha da önemli bir bileşenidir. Satıcılar, alıcıların gizli ihtiyaçlarını anlayıp tatmin edebildiklerinde, derin içgörü ve güçlü alıcı bağlılığı elde etme fırsatı elde edilir. Gizli ihtiyaçlar güncel ihtiyaçlardır. Ama aynı zamanda, tanım gereği, alıcıların ifade etmesi imkansızdır (Slater and Narver, 1999: 1166). İfade edilen ihtiyaçlar müşterinin farkında olduğu ve dolayısıyla ifade edebileceği ihtiyaçlar olarak tanımlanır. Bu nedenle, örneğin, ifade edilen bir ihtiyaç, ifade edilen çözümlerden biri "su" olabilen "susuzluk" dur. Bir tüketicinin alışveriş listesi bu tür ifade edilmiş çözümlerden oluşur. Gizli ihtiyaçlar ve

gizli çözümler burada müşterinin farkında olmadığı ihtiyaçlar ve çözümler olarak tanımlanır. Gizli ihtiyaçlar, ifade edilen ihtiyaçlardan daha az " gerçek " değildir, ancak müşterinin bilincinde değildir. Örneğin, bilgisayarların geliştirilmesinin başlangıcında, bir kişisel bilgisayarın faydalarına duyulan ihtiyaç, gizli bir ihtiyaçtı (Narver vd., 2004: 336).

1.2. Girişimci Pazarlamanın Boyutları

Morris vd., (2002) girişimci pazarlamanın yedi boyutundan bahsetmişlerdir. Proaktiflik, hesaplanmış risk alma, yenilikçilik ve fırsat odaklılık, girişimci odaklılıktan kaynaklanmaktadır. Kaynak kaldırıcı boyutu, pazarlama faaliyetlerini geliştirmeye yönelik tek unsurdur (ör. gerilla pazarlama). Müşteri odaklılık ve değer yaratma, piyasa odaklılıktan türetilen temel unsurlardır. Girişimci pazarlamanın yedi boyutu birbirleriyle etkileşim halindedirler. Ancak işletmelerin tüm boyutları kullanması gerekmez, şirket ihtiyaçlarına ve geliştirme aşamalarına göre belirli bir boyutun uygulanması öne çıkarılabilir (Astuti vd., 2018: 41). Aşağıda bu boyutlara değinilecektir.

1.2.1. Proaktiflik

Proaktiflik, bir firmanın yeni girişim sürecindeki pazar fırsatlarıyla nasıl ilişkili olduğu anlamına gelir. Bunu, inisiyatif ele geçirerek ve "çevreyi şekillendirmek" için, yani trendleri etkileyerek ve de talep yaratmak için fırsatçılıkla hareket ederek yapar. Bir pazar fırsatından yararlanmak için en iyi strateji ilk girişimde bulunanın avantajını kullanmaktır. İlk girişimde bulunan piyasadaki asimetriyi kullanarak, olağandışı yüksek kazançlar yakalayabilir ve marka bilinirliğini sağlamada rakiplerinden öne geçebilir (Lumpkin and Dess, 1996: 146-147). Girişimciliğin önemli bir boyutu olan proaktif davranış, pazarlara veya sektör geliştirme fırsatlarına girme bağlamında, karar vericilerin fırsatları önceden görme ve fırsatları değerlendirmek için harekete geçme eğilimi olarak açıklanabilir. Özetle, proaktif yönelim, bir şirketin çevresini girişimci bir şekilde etkilemek için harekete geçirmesi anlamına gelir. Geleceği dikkate alan bir girişimcinin ileriye dönük düşünmesi, meydana gelen değişikliklerin sonuçlarını görebilmesi ve dahası bu değişimin bir parçası olması kaçınılmazdır (Penpece, 2014: 141).

Örgütsel proaktiflik, firmanın zorlu durumlarda öngördüğü ilk uygulamalardan ve ikinci olarak bu olayları yönetmek için aldığı önlemlerden oluşur. Girişimci bir

perspektiften, proaktiflik, firmanın belirsizliği, bağımlılığı ve savunmasızlığı azaltmak için dış koşullarını yeniden belirlediği pazarlama eylemlerini tanımlamaktadır (Becherer, 2012: 2). Girişimci pazarlamacı, dış ortamı, firmanın yalnızca tepki verebileceği veya uyum sağlayabileceği belirli koşullar dizisi olarak kabul etmez. Çevre, bir fırsat ufku olarak tanımlanır. Firmanın çeşitli dış kaynaklara bağımlı olduğu ya da dış fenomenlere karşı savunmasız olduğu gerçeğini kabul etmekle birlikte, pazarlama çabaları proaktif olarak çevredeki değişimi etkilemeye yöneliktir. Özetle proaktiflik, pazarlamacının firmanın kendi kaderini kontrol etme seviyesini arttırmaktadır (Morris vd., 2001: 15). Proaktiflik, rekabet avantajı yaratmada özellikle etkilidir, çünkü rakipleri başarılı girişimlere yanıt vermek zorunda bırakmaktadır. Bir sektörde yeni pazarlara ilk giren, marka kimliği oluşturan veya yeni işletme teknolojilerini benimseyen firmaların kazandığı faydaya ilk giren avantajı denir. Piyasaya ilk girenlerin genellikle birkaç avantajı vardır. Birincisi, özellikle yeni endüstrilerdeki öncüler, fiyatları aşağı çekecek rakipler olmadığından, genellikle alışılmadık derecede yüksek kârlar elde ederler. İkincisi, marka bilinirliğini sağlayan ilk girenler, genellikle imajlarını koruyabilirler ve ilk olarak kazandıkları pazar payı kazanımlarını muhafaza edebilirler. Bazen bu faydalar, bir sektördeki diğer erken girenler için de geçerli olabilir. Ancak, genel olarak piyasaya ilk girenler, firmalar bir endüstrinin yaşam döngüsünün olgunluk aşamasına girene kadar sürdürülebilir avantaja sahip olur (Dess and Lumpkin 2005: 151).

Girişimci pazarlamayı etkili bir şekilde benimseyen ve uygulayan firmanın mükemmel bir örneği, Kaliforniya merkezli Tesla Motors'tur. Tesla'nın kurucuları yenilikçi ve risk yönetme yetenekleriyle Silikon Vadisinin iş ve sosyal ağlarından yararlanarak ticari olarak uygun bir ultra yüksek performanslı elektrikli otomobil üretme fırsatı elde etmişlerdir. Tesla, modern bir elektrikli otomobil pazarı yaratma yarışında doğrudan büyük otomobil şirketleriyle rekabet etmekte ve bu noktada, 109.000 dolarlık ultra yüksek performanslı Roadster'larından yaklaşık 150'sini satarak rekabette öne geçmeyi başarmıştır. Tesla'nın büyük otomobil şirketlerini bu gelişmekte olan pazarda yenmedeki başarısı, kısmen, geleneksel pazarlama odaklı bir yönetim ekibine güvenmek yerine girişimcilik deneyiminden yararlanan oldukça yenilikçi ve proaktif bir girişim ekibinden kaynaklanmaktadır (Morris, 2010: 305).

1.2.2. Fırsatlara Odaklanma

Fırsatlar sürdürülebilir kâr kaynağı olabilecek fark edilmemiş pazar boşluklarını temsil ederler. Bu boşluklar pazarın kusurlarından açığa çıkar ve girişimci pazarlamayı diğerlerinden ayıran bu kusurların farkında olup bunlardan yararlanılmasıdır. Fırsatların arayıp bulunması çevresel değişim hızıyla ilişkilidir; bu da pazarlamacıların hem aktif olarak araştırmayı hem de keşfetmeyi daha yüksek seviyelere çekmesi gerektiğini göstermektedir. Fırsatlardan daha fazla yararlanılması, pazarlamacılar tarafından yenilikçi bir konseptin, uygulama öncesinde, uygularken ve uygulama sonrasında iyi bir şekilde öğrenilmesi ve benimsenmesini gerektirir (Morris vd., 2002: 6). Fırsat tanıma mekanizmaları doğrudan girişimci davranışla bağlantılıdır. Başarılı girişimciler, yaratıcılık ve yenilikçiliği kullanarak tüm müşteri ihtiyaçlarını tam olarak karşılamaya odaklanan fırsat yaratmaya uzun vadeli bir yönelime sahiptir. Aynı iş alanında, iki girişimci nadiren aynı şekilde davranır. Aynı sektörde faaliyet gösteriyor olabilirler, ancak farklı olasılıkları algıladıkları, yorumladıkları ve tanımladıkları için eyleme geçtikleri alan tamamen farklı olabilir (Hills vd., 2008: 108).

Fırsatların tanınması ve takibi, KOBİ'lerin başarısı için kritik olan bir pazarlama faaliyetidir. Pazar potansiyeli, işletmenin yeteneklerine ve kaynaklarına uyum derecesi ile değerlendirilir. Başarıyı belirleyen işletmenin “doğru” fırsatı seçme yeteneğidir. Pazar bilgisi firmaların doğru zamanda doğru eylemde bulunmalarını sağlayarak işletmeyi başarıya götürür. Önemli miktarda kaynak kullanımı gerektiren fırsatların sahibi tarafından işletilen daha küçük işletmeler için ulaşılır olmayabilir. Bununla birlikte, KOBİ'lerde, fırsatın tanınması ve takibi, girişimcinin bireysel algıları ile yakından ilgilidir (Becherer, 2012: 2). Fırsatlar rastgele ortaya çıkabilse de, girişimci pazarlamacılar proaktif olarak yeni fırsatları aramakta ve çevrelerini yeniden şekillendirmeye çalışmaktadırlar. Başarılı pazarlamacılar fırsatçıdır, yeni fırsatlar hakkında düşünmekten zevk alır, fırsat yaratma ve kullanmaya yönelik uzun vadeli bir yönelime sahiptirler. Diğer firmalar tarafından görmezden gelinen fırsatların sürekli olarak aranması, girişimci pazarlamacıların rakiplerinden önce müşterilerin tatmin edilmemiş ihtiyaçlarını karşılamalarını sağlar (Hills and Hultman, 2015: 4).

1.2.3. Hesaplanmış Risk Alma

Risk alma konusunda yapılan çalışmalar, girişimcilerin riskli girişimleri üstlenmeye yatkın olduklarını ortaya koymuştur. Fırsatlar olası kazanımları temsil ettiğinden, bu kazancın peşinde koşarken, yanlış atılacak adımları hesaplayarak azaltılmalıdır. Girişimci bir çerçevede risk almak sadece bir fırsata şans verme isteği değil, aynı zamanda işletmenin doğasında var olan fırsat arayışında riskleri hesaplama yeteneğini ortaya koyar (Becherer, 2012: 2). Her firmanın bir risk profili vardır, ancak çoğu şirket için açık bir şekilde formüle edilmemiştir. Bu risk profili zaman içinde gelişim göstermektedir. Pazarlamanın, bu risk profili için kesin bir tutum geliştirme ve ardından profilleri yansıtan şekilde riskleri yönetme sorumluluğu vardır. Risk yönetimi, pazar bilgisi toplama çabaları, pazarların test edilmesi, öncü müşterileri ile çalışmak, aşamalı ürün lansmanları, yeni bir ürün veya hizmete bağlı çeşitli faaliyetlerin dış kaynak kullanımı, kaynakların borçlanması veya paylaşılması, tedarikçiler, distribütörler ve rakipler ile ortaklıklar kurulması gibi çok çeşitli enstrüman aracılığıyla gerçekleştirilir (Morris vd., 2001: 15).

Risk alma doğası gereği potansiyel tehlikeler ve tuzaklar içerir. Yalnızca dikkatlice yönetilen risk, rekabet avantajlarına yol açabilir. Aksine, yeterli öngörü, araştırma ve planlama olmadan yapılan eylemler çok maliyetli olabilir. Dot-com girişimleri ve müteakip başarısızlıklar işletmelerin genellikle uzun vadeli ve hatta bazı durumlarda kısa vadeli sonuçlara dair net bir algı olmadan başlatıldığını kanıtladı. Mart 2000 ile Mart 2001 arasında, 3 trilyon dolardan fazla yatırım serveti, büyük ölçüde dot-com dalgasının çöküşü nedeniyle ABD borsalarından silindi. Mali kayıpların yanı sıra, iş ve kişisel kayıplar çok büyüktü. Stratejik yöneticiler her zaman potansiyel riskler konusunda dikkatli olmalıdır. Drucker, *Innovation and Entrepreneurship* adlı kitabında, başarılı girişimcilerin genellikle risk almayı düşünmediğini ifade etmektedir. Bunun yerine, dikkatlice anlayarak riskleri en aza indirmek için adımlar atarlar. Sonuç olarak riske odaklanmaktan kaçınırlar ve fırsatlara odaklanırlar (Dess and Lumpkin 2005: 152).

1.2.4. Yenilik Odaklılık

Yenilikçilik, bir firmanın yeni fırsatlar ve özgün çözümler bulma çabalarını ifade eder. Yeni ürünler, yeni hizmetler veya gelişmiş teknoloji ile sonuçlanan yaratıcılık ve deneyselliği içerir. Yenilikçilik, firmaların mevcut teknolojiler ve uygulamaların ve ötesine geçmesini gerektirir. Buluşların ve yeni fikirlerin, faydaları net olmasa bile desteklenmesi gerekir. Bununla birlikte, günümüzün hızlı değişim ortamında, yenilikleri etkin bir şekilde üretmek, özümsemek ve kullanmak, rekabet üstünlüğü elde etmek için önemli bir yol olabilir. Yenilikler birçok farklı biçimde meydana gelir. Teknolojik yenilikçilik, öncelikle yeni ürünler ve süreçler geliştirmeyi amaçlayan araştırma ve mühendislik çabalarından oluşur. Ürün-pazar yenilikçiliği, pazar araştırması, ürün tasarımı, reklam ve promosyondaki yenilikleri içerir. Örgütsel yenilikçilik, yönetim sistemlerindeki, kontrol tekniklerindeki ve organizasyon yapısındaki yeniliği ifade eder (Dess and Lumpkin, 2005: 150).

Sürekli yenilik, dışarıdan veya içeriden gelen, yeni ürünlere, hizmetlere, süreçlere, teknolojilere ve / veya pazarlara dönüştürülebilen yeni fikir akışının korunması için örgütsel düzeyde bir yeteneği gerektirir. Yenilik odaklılık, organizasyona karmaşık bir ilişki grubunun sağladığı bir özelliktir. Pazarlama, sürdürülebilir yenilikte fırsat tanımlama ve konsept üretiminden teknik desteğe, şirketin kaynak tabanının yenilikçiliği desteklemek için yaratıcı bir şekilde genişletilmesine kadar değişen rollerle önemli bir görev üstlenmektedir. Pazarlama uygulamaları kapsamında, süreç yeniliği temel bir unsurdur. Böylece, yöneticiler, diğer operasyonel faaliyetlerin yanı sıra, segmentasyon, fiyatlandırma, marka kullanımı, ambalajlama, müşteri ilişkileri yönetimi, müşteri kredisi, lojistik, müşteri iletişim ve hizmet seviyelerine ilişkin yeni yaklaşımları sürekli olarak ortaya koyarlar (Morris vd., 2001: 15). Firmanın yenilikçiliğinin göstergeleri çeşitli şekillerde olabilir. En geniş anlamda yenilikçilik, yeni bir ürün yelpazesini denemek ya da yeni bir reklamcılık tekniğini uygulamak, ya da yeni ürün veya teknolojik gelişmeleri takip etmede istekli olmak şeklinde kendini gösterebilir (Lumpkin and Dess, 1996: 147).

Yenilik odaklı pazarlama faaliyetleri işletmeyi yeni pazarlara, ürünlere veya süreçlere götüren fikirlere odaklanmasını sağlar. Başarılı bir organizasyonun pazarlama

eylemlerinde yenilikleri uygulama derecesi, oldukça yenilikçi pazar yaratıcısından artımsal pazar oluşturunca kadar uzanır. Pazar yaratıcısı, müşteriye kökten farklı bir değer sunmak için geçmiş çözümlerden vazgeçerken, artımsal pazar oluşturunca mevcut müşteri ilişkileri ve pazar bilgisini temel alır. Küçük işletmeler endüstri standartlarını karşılayacak veya rekabet edecek kaynaklara sahip olmadığından, yenilikçi pazarlama araçlarına odaklanmayı tercih edebilirler (Becherer, 2012: 3). Girişimci pazarlamayı uygulayan firmalar pazarlamaya yenilikçi ve yaratıcı bir yaklaşım getirmektedir. Bu sayede yeni bir ürün kategorisi oluşturmaya odaklanırlar ve sürekli yeniliklerle müşterilerine liderlik etmeye çalışırlar. Girişimci pazarlamacılar, pazar tarafından yönlendirilmek yerine, pazarı yeniliklerle sürekli olarak yönlendiren ve yeni ürünlerle yeni pazarları keşfeden pazar öncüleridirler (Hills and Hultman, 2015: 4).

1.2.5. Müşteri Odaklılık

Müşteri odaklılık terimi, pazarlamanın firmayı nereye taşımayı planladığı konusunda inanç, tutku, şevk, coşku ve inancını yansıtmak için kullanılır. Girişimci pazarlamacılar pazarlama görevine teknik yeterlilik getirmenin ötesinde, tüm çalışanların firmanın ürünleri ve markaları ile neyi temsil ettiklerini, nihai olarak firmanın müşteri değeri önermesini temel bir düzeyde tanımlama gereksinimini güçlendirirler (Morris vd., 2001: 15). Müşteri odaklılık boyutu, genellikle organizasyonda pazarlamanın merkezi bir itici gücü olarak görülen müşteri ilişkileri yaratmak, geliştirmek ve sürdürmek için yenilikçi yaklaşımlar benimsemeyen bir oryantasyon üzerine kurulmuştur (Becherer, 2012: 2).

Müşteri odaklılık, müşterinin çıkarını ilk sıraya koyarken, uzun vadeli, kârlı bir işletme geliştirmek için sahipler, yöneticiler ve çalışanlar gibi diğer paydaşların da tümünü dışlamayan bir işletme anlayışı olarak tanımlanmaktadır. Müşteri odaklılık kurumsal kültürün temel bir parçasıdır. Bu nedenle, örgütün geneline nüfuz edecek müşteri odaklılığı yerleştirmek yerine sadece mevcut ve potansiyel müşterilerin ihtiyaçları hakkındaki bilgiye basitçe odaklanmak başarılı bir girişim için yetersiz bir davranış olacaktır (Desphande vd., 1993: 27). Bir işletme, hedef pazarlarında liderliği ancak müşteri ihtiyaçlarını anlama ve karşılama konusundaki üstün uygulama ile elde eder ve sürdürür. Müşteri odaklı firmalar, gizli ihtiyaçlara odaklanır, müşteri

ihtiyaçlarına daha da derin bir bakış açısı sağlar ve böylece yenilikçi ürünlerin geliştirilmesine yol açar. Genel olarak, müşteriler söz konusu satıcıdan herhangi bir alternatif üründen daha fazla değer algıladığında, yeni ürün ve hizmetlerini rakiplerinden daha değerli bulacak ve böylelikle daha fazla sadık olacaktır (Narver vd., 2004: 338).

Girişimci pazarlamacılar için müşteriler en büyük önceliktir. Girişimci pazarlamacılar müşterilerin tercihlerindeki değişikliklere ayak uydurmak için esnekler ve doğaçlama yapabilirler. Esneklik, müşteri tercihlerindeki değişikliklere zamanında tepki vermelerine yardımcı olur ve müşterilere üstün kaliteli ürünler sunmalarını sağlar. Girişimci pazarlamacılar müşterileri ile ikili ilişki kurmakta yeteneklidirler. Bu ilişkiler hem müşterilere hem de firmalara çeşitli şekillerde fayda sağlar. Birincisi, ilişkiler müşterilerin en güncel ihtiyaçlarını karşılayan bir ürün almalarına ve firmalara çevreleri hakkında spesifik bilgiler sağlamalarına yardımcı olur. İkincisi, ilişkiler, firmaların gelecekte ortaya çıkabilecek karşılanmamış ihtiyaçlara hazırlanmalarına ve arzu edilen ürünler hakkında ilk elden bilgi edinmelerine yardımcı olur (Hills and Hultman, 2015: 5).

1.2.6. Kaynak Kaldırıcı

En temel düzeyde, kaldırıcı daha az şey yaparak daha fazlasını elde etme anlamına gelir. Girişimci pazarlamacılar, kaynakları mükemmel şekilde kaldırıcı olarak kullanmakta ustadırlar. Şirketlerinde, başarıma azimleri kaynak kısıtlılığı zorluğunu daima aşmaktadır. Bunun anlamı, girişimci pazarlamacılar şu anda kontrol ettiği veya elinde bulundurdukları kaynaklar tarafından sınırlandırılmamaktadır. Kaynakları aşağıdaki gibi çeşitli şekillerde etkin olarak kullanabilirler (Morris vd., 2001: 16);

- Kaynakları başkalarının geçmişte yaptığından daha farklı kullanma,
- Başkalarının farkında olmadığı kaynakları kullanma,
- Kendi amaçlarını gerçekleştirmek için başka şirketlerin kaynaklarını kullanma,
- Daha yüksek birleşik değer yaratmak için bir kaynak ile diğerini tamamlama,
- Diğer kaynakları elde etmek için belirli kaynakları kullanma.

Girişimci pazarlamanın kaynak kaldıracı boyutu sadece sınırlı kaynakları etkin bir şekilde kullanmak değil, aynı zamanda yaratıcı bir sinerjik süreçtir. Bazı durumlarda, başkaları tarafından görülmeyen bir kaynağın farkına vararak ondan yararlanılır. KOBİ'lerde, şirket, kaynak sınırlamaları ile kısıtlanmak yerine, yenilikçi bir pazarlama stratejisi geliştirir. Böylece daha çok kaynağı erişerek ve daha fazla kaldıraç kullanarak riski azaltır ve daha fazla şey başarır. Schindehutte ve Morris (2001) çalışmalarında başarılı KOBİ'lerin, kaynak paylaşımı ve temel işlevlerin dış kaynak kullanımı ile kaynak kaldıraç uygulamalarını kullanma olasılıklarının daha yüksek olduğunu tespit etmişlerdir. Ayrıca bazı çalışmalarda kaynaklara erişimin inovasyonu ve risk almayı artırdığını, kaynak kısıtlamalarının ise girişimcilik çabalarını bastırdığı belirlenmiştir (Becherer, 2012: 3).

1.2.7. Değer Yaratma

Pazarlamanın odak noktası tarihsel olarak değişim ve son zamanlarda iletişim ağırlıklı olmuştur. Girişimci pazarlamanın odak noktası ise değişimler ve ilişkiler için değer yaratmanın bir gereklilik olması varsayımından hareketle müşteriler için değer yaratmaktır. Pazarlamacının görevi müşteri değerinin henüz keşfedilmemiş yanlarını ortaya çıkartarak kaynakların eşsiz bileşimlerinden farklı değerler yaratmaktır. Dinamik pazarlarda değer denklemi sürekli olarak yeniden tanımlanmaktadır. Pazarlamacının süregelen sorumluluğı her bir pazarlama karması elemanını, yeni müşteri değeri kaynağı olarak keşfetmektir. Dahası yeni yaratılan değerin miktarı yeni pazarlama girişimleri için birer referans noktası olmaktadır (Morris vd., 2002: 8).

Girişimci pazarlama terimi, bilgi yoğunluğı ve firmaların faaliyet gösterdiği çevresel bağlamda devam eden değişim çağında pazarlamanın kavramsallaştırılması için bütünleştirici bir kavram olarak önerilmektedir. Bu şekilde tanımlanan girişimci pazarlama çerçevesinde pazarlamacı sadece iletişim faaliyetlerinden sorumlu olmakla kalmayıp, aynı zamanda müşteriler için yeni değer kaynakları ve firma için yeni pazarları sürekli olarak keşfetmektedir. Değer, mevcut endüstri varsayımlarına meydan okuyan pazarlama karmasının unsurlarına yeni yaklaşımlar ile yaratılmaktadır (Morris vd., 2001: 12).

Girişimcilik faaliyetinin tanımının merkezinde yer alan değer yaratma, bir işletmenin pazarlama yöneliminin de ayrılmaz bir parçasıdır. Değer yaratma, ticaretin gerçekleşmesi için önemli bir koşul olsa da, başarılı firmalar rekabetçi nişlerinde stratejik amaçlarına en uygun değer yaratma faaliyetlerini uygularlar. Geleneksel pazarlama, işlem ve müşteri ilişkisine daha fazla odaklanırken, girişimci pazarlamanın odak noktası yenilikçi ve değer yaratmaya yöneliktir. Girişimciler, değer yaratmanın veya keşfetmenin her zaman yeni yollarını ararlar (Becherer, 2012: 3).

1.3. KOBİ'lerde Girişimci Pazarlama Yaklaşımları

Pazarlama, başarılı organizasyonlarda önemli bir rol oynasa da, pazarlamanın tek bir müşterinin kazanılması veya kaybedilmesinin genellikle firmanın hayatta kalmasını belirleyebildiği KOBİ'ler için daha da kritik olduğu söylenebilir. Sınırlı kaynaklarla yeni fırsatların peşinde koşarken, girişimci bu kaynak kısıtlamaları karşısında yenilikçi yaklaşımlar kullanmalıdır. Girişimcilerin kullandığı pazarlama yaklaşımları bu yenilikçi yönelimi yansıtırken, sonuç hedefleri üzerindeki ilişki veya etkileri farklılaşabilmektedir. Yeni bir girişim için, hangi girişimci pazarlama uygulamalarının başarılı sonuçlara ulaşmak ve nihayetinde kârlılık ve büyüme için önemli ve en etkili olduğunu anlaması kritiktir (Becherer 2012: 1). Girişimcilik ve pazarlama arasındaki etkileşimin öneminin kabul edilmesi, "girişimci pazarlama" kavramının ortaya çıkmasına yol açmıştır. Bazı yazarlar, girişimci pazarlamanın tüm işletmeler için önemli olduğunu iddia ederken, kavramın özellikle küçük işletme bağlamına uygun olduğuna dair genel bir kabul vardır. Bu bağlamda, girişimci pazarlama bir kavram olarak KOBİ'ler tarafından benimsenen pazarlama yaklaşımı olarak kabul edilmektedir (Jones and Rovley, 2011: 26).

Müşteri-tedarikçi etkileşimlerinin yönetimi ile ilgili olan ilişkisel pazarlamanın aksine, girişimci pazarlama, firmaların kendilerini rekabetten farklılaştırmak için yenilikçi davranışlar sergileme derecesine odaklanır. Girişimci pazarlamanın küçük işletmelerin karakterestik bir özelliği olduğu varsayımından, tüm küçük işletmelerin girişimci ve tüm büyük işletmelerin klasik 4P'nin pazarlama yönetimi modelini kullandığını varsayma tuzağına düşmemek önemlidir. Girişimci pazarlama küçük işletmelerde yaygın bir pazarlama yaklaşımı olsa da bazı KOBİ'ler, pazarlamaya yönelik

klasik bir “4P” yaklaşımının kullanılmasının müşteri memnuniyetini sağlamak için etkili bir yol olduğunu düşünebilir (Chaston, 1998: 174).

Girişimci pazarlama, tipik olarak düzenli pazarlama faaliyetlerini planlarken, genellikle pazar planlama sürecine dâhil olma fırsatlarını kısıtlayan dalgalı ve değişken bir ortamda gerçekleşir. Bu tür ortamlarda, titiz bir planlama sürecine girmek zaman alırsa, bu sürecin sonunda, pazar koşullarının, bu süreçten kaynaklanan herhangi bir kararı artık geçerli olmayacak şekilde değiştirmiş olması muhtemeldir. Bunun yerine, girişimci pazarlamanın yönetimi, genellikle küçük resmi planlamadan önce gelen daha kısa bir karar verme sürecini içerir (Collinson and Shaw, 2001: 762). KOBİ'lerin kendilerini büyük şirketlerdeki geleneksel pazarlamadan ayıran benzersiz özellikleri vardır. Bu özellikler; girişimcinin veya sahip yöneticinin karakteri ve davranışları veya işletmenin boyutu ve gelişme aşamasına göre belirlenir. Bununla birlikte KOBİ'lerin kısıtları şu şekilde özetlenebilir: sınırlı kaynaklar (finans, zaman, pazarlama bilgisi gibi); uzman bilgisi eksikliği (işletme sahibi yöneticileri, uzmanlardan çok genel bir bilgiye sahip olma eğilimindedir); ve pazara sınırlı bir oranda etkide bulunma gibi bazı kısıtları vardır. Buna ek olarak, KOBİ pazarlaması gelişigüzel ve bir işletme sahip yöneticisinin iş yapma şekli nedeniyle gayri resmidir; kararların çoğunu kendi başlarına, mevcut fırsatlara ve koşullara göre verirler. Bu nedenle karar verme gelişigüzel ve görünüşe göre kaotik bir şekilde, herhangi bir zamanda kişisel ve ticari öncelikler gözetenilerek gerçekleşir (Gilmore and Carson, 2001: 6).

KOBİ'lerde girişimci pazarlama, pazara duyarlılık ve sezgisel bir öngörü yeteneği ile müşteri taleplerindeki değişiklikleri fark ederek onlara hızlı bir şekilde cevap verme yeteneğiyle karakterizedir. Bu nedenle, organizasyonel hedeflerin düzenli ve neredeyse her gün gerçekleştirilmesinin devamı için geçerli olan piyasa bilgisini toplama yeteneği girişimci pazarlama yöneticisi için zorunludur. Daha az finansal kaynak ve pazar araştırması için mevcut zaman kısıtlamasından dolayı girişimci KOBİ'ler faaliyet gösterdikleri piyasadaki ilişki ağlarını mükemmel bir şekilde kullanırlar. Özellikle, tedarik zinciri boyunca ve yakın mikro ortamda alıcılar, tedarikçiler ve diğerleriyle ilişkiler, sürekli değişen bir ortamda hangi bilgilerin başarılarıyla ilgili olduğu ve düzenli olarak toplanıp anlaşılması gerektiğini belirlemek için kullanılır (Collinson and Shaw, 2001: 764).

KOBİ sahip yöneticileri, sosyal, ticari faaliyetlerle etkileşimde bulunma ve organizasyonlara katılma gibi etkinlikleri aracılığıyla, bir iletişim ağı oluşturarak pazarlama yapmaktadır. “Ağ yoluyla pazarlamanın” özelliklerinden bazıları, insan odaklı faaliyetlere dayalı olması, gayri resmi, genellikle sağduyulu, etkileşimli, birbirinin yerine geçebilir, doğal, pasif veya proaktif olabilmesidir. Ağ oluşturma, doğal bir faaliyet olmanın yanı sıra, KOBİ sahip yöneticisi için kazanılmış bir beceri veya yetkinlik olabilir. Yani, sahip yöneticiler zaman içinde ağ oluşturma becerileri veya yetkinliklerini geliştirebilir; deneyimlerden kiminle veya nerede ağ kuracaklarını ve bunu etkili bir şekilde nasıl yapacaklarını öğrenebilirler. Bazen girişimciler, katkıda bulunacağına inanılan bazı kişilerden bilinçli olarak bilgi arayacaklardır; diğer durumlarda bilgi bilinçaltında toplanacaktır (Gilmore and Carson, 2001: 7).

Günümüz ekonomisinde büyük firmalar dünya ekonomisindeki değişimlere ayak uydurmak açısından küçük firmalara oranla daha avantajlı bir duruma sahip ise de, birçok endüstride küçük ölçekli işletmelerin daha iyi bir ekonomik çözüm alternatifi olduğu düşünülmektedir. Bu duruma neden olarak değişen pazar koşullarına hızlı uyum sağlayabilecek esneklikte olması, küçük işletme sahiplerinin daha yaratıcı ve dinamik kişiler olarak hem yönetici hem de girişimci rolünü üstlenebilmeleri, sosyo-ekonomik çevre ve diğer ekonomik birimlerle daha kolay bütünleşebilmeleri ve böylece birbirlerini kolayca tamamlayan üretim ilişkilerini kolayca gerçekleştirebilmeleri gösterilebilir (İraz, 2005: 226). 1973’te yaşanan petrol krizi ile birlikte öncesinde büyük dünya ekonomileri tarafından büyük ölçekli işletmelere ve kitle üretimine verilen önem azalmış, esnek üretim teknolojisine sahip KOBİ’ler dünya ekonomisinde öne çıkmaya başlamışlardır. Bu işletmelerin önemini daha önce öngören Amerika, Avrupa ve Japonya gibi büyük ekonomiler KOBİ’lerin sayıca artmasını teşvik etmiş ve daha etkin performans gösterebilmeleri için çeşitli programlarla bu işletmelere destek ve teşvik sağlamaya başlamışlardır. Günümüzde de bu destekleme faaliyetleri artan bir biçimde devam etmektedir (Atıcı, 2006: 1).

KOBİ’ler için uzmanlaşmış bir yenilik modelini inceleyen çalışmaların sayısı oldukça azdır. Literatürün çoğu, KOBİ’lerin gerçekleştirdikleri yenilik faaliyetleri yerine odağını girişimci özellikleri veya yapısal özelliklerin incelenmesine ayırmaktadır. Büyük işletmelerin KOBİ’lerden yenilik yapma açısından daha iyi olduğu istatistiksel olarak

açık değildir, yani KOBİ'lerin yenilik özellikle radikal yenilik açısından daha büyük kapasiteleri olabilir. Bununla birlikte, KOBİ'lerin esnekliği ve çabuk karar alabilme yetenekleri, yenilikleri hızlı bir şekilde gerçekleştirebilmede avantaj sağlasa da çok azı tüm yenilik sürecini kendi başlarına yapma kapasitesine sahip olduğundan bu durum onları diğer firmalarla işbirliği yapmaya teşvik eder. KOBİ'ler buluşları ürünlere veya süreçlere dönüştürmek için gerekli olan üretim, dağıtım, pazarlama ve genişletilmiş Ar-Ge fonlaması kaynak ve yeteneklerinden yoksundurlar. Sonuç olarak, birçok çalışma, KOBİ'lerin, büyük firmalardan daha yüksek Ar-Ge verimliliğine sahip olma eğiliminde olduklarını göstermesine rağmen, KOBİ'lerin maddi veya kaynak dezavantajları nedeniyle yenilikleri gerçekleştirebilmeleri konusunda hala çok fazla tartışma vardır (Lee, 2010: 291).

Kişilerarası temaslar yoluyla ilişki ağlarından yararlanan KOBİ'ler, üç tür rekabet avantajı elde edeceklerdir. Bilgi firmalar arasında kurulan bir rekabet ağıdır. Bununla birlikte, bilginin karmaşıklığı bu konuda ustalaşmayı zorlaştırır. Finansal kaynak eksikliği nedeniyle, KOBİ'ler genellikle büyük önem taşıyan teknik bilgiyi toplama yeteneklerinde dezavantajlı bir konumdadır. Bu yüzden büyük firmalarla aralarında bir bilgi açığı oluşmaktadır. İlişki ağları KOBİ'lerin uygun bilgi akışına erişimine izin verir. İlişki ağları KOBİ'lerin rekabet güçlerini, teknolojik değişim, teknik yardım kaynakları, pazar gereksinimleri ve diğer firmalar tarafından yapılan stratejik seçimlerle ilgili destek sağlayarak güçlendirmektedir (Bougrain and Haudveille, 2002: 739).

Lee vd. (2010) Kore'deki KOBİ'ler üzerine yaptığı çalışmada şu sonuçlara ulaşmışlardır; Yenilik faaliyetinde KOBİ'lerin büyük firmalardan daha az aktif olduklarını ve her şeyden önce, daha önceki çalışmaların önerdiği gibi, dış kaynaklardan gelen yenilik fikirlerini takip etme, pazarlama ve inovasyon eğitime büyük firmalardan daha az ilgi duyduklarını göstermektedir. Bunlar arasında, pazarlama yeniliğindeki daha düşük eğilim şu iki nedenden kaynaklanabilir: (1) Daha az gereksinim (2) Gerekli olmasına rağmen yatırım zorlukları. İlk olarak, KOBİ'lerde yenilikçi faaliyetler, icat-geliştirme-ticarileştirme sırasına uymadan bireysel müşteriler (çoğunlukla büyük firmalar) için ürünlerin özelleştirilmesine yöneliktir ve bu tür bir iş modeli daha az pazarlama gerektirebilir. Ancak, bu sürece bağlı kalmak KOBİ'lerde pazarlama yeteneğini azaltacaktır. Bu durumda, potansiyel olarak yenilikçi bir teknolojiye sahip

olsalar bile, bireysel müşterilerin desteği olmadan nadiren ticarileştirilir. Diğer uzmanlaşmış KOBİ'lerle ağ kurmak, fikirlerini başarılı bir şekilde ticarileştirmek için bir seçenek olabilir ve bu da KOBİ'lerde yenilik potansiyelini artıracaktır. İkincisi, bazı KOBİ'ler, özellikle girişimler, bireysel müşteriler için özelleştirilmiş ürünler üretmek yerine fikirlerini pazara getirmenin yollarını bulurlar. KOBİ'ler kısmen bireysel müşterilerin ihtiyaçlarını karşılama ve kısmen kendi yenilikçi teknolojilerini ticarileştirme gibi iş modeline sahip olabilirler. KOBİ'ler için pazarlama faaliyetlerine destek verilmesi gerekecek, ancak olması gerektiği kadar ele alınmayacaktır.

Girişimci örgütlerde pazarlama, yönlendirici örgütsel felsefe olarak benimsenme eğilimindedir ve işletme faaliyetlerini müşteri ve pazar çevresine göre şekillendirir. Girişimci işletmeler, genellikle tanımlanmış bir pazarlama departmanına ve pazarlama işlevinden sorumlu bir kişiye sahip olmadıkları halde, pazarlama yönelimleriyle karakterizedir. Bunun nedeni, genellikle daha küçük boyutlarından kaynaklanan pazara yakınlık, pahalı pazar araştırmalarına veya pazarlama departmanlarına yatırıma gerek kalmadan müşteri ihtiyaçları, istekleri ve taleplerinin hızlı bir şekilde algılanmasıdır (Collinson and Shaw, 2001: 763). KOBİ'lerde uygulanan çağdaş pazarlama yaklaşımları, büyük firmalar tarafından uygulanandan daha farklı olmaktadır. Örneğin, küçük firmalar, pazarlama iletişimi, müşteri teması, pazarlama kaynaklarına yatırım ve pazarlama faaliyetlerinin gerçekleştirilme düzeyi açısından büyük şirketlerden daha ilişkisel görünmektedir. Bu nedenle, KOBİ'ler, belirli müşterilerle ve bir pazar ağındaki diğer oyuncularla doğrudan ilişkilere daha fazla önem vermektedirler. KOBİ'lerde çeşitli kaynak sınırlamaları nedeniyle geleneksel pazarlama uygulamalarını gerçekleştirmek zordur (Coviello vd., 2000: 540). Küçük işletmeler büyüdükçe karşılaştığı en önemli sorunlardan biri, işletmenin ilk aşamalarında harcanan girişimcilik çabasının aynı düzeyde sürdürülememesidir. Bu engele ek olarak, risk seviyelerini azaltan ve firmanın pozisyonunu sağlamlaştıran faaliyetlere yönelmek doğal bir eğilimdir (Collinson and Shaw 2001: 762).

KOBİ pazarlaması aslında doğası gereği gayri resmi, basit ve gelişigüzel bir yaklaşımı içeren bir girişimci pazarlamadır. Bu yaklaşım, küçük boyut; iş ve pazarlama sınırlamaları; girişimcinin etkisi; ve pazarlama söz konusu olduğunda bazen hiç sistem içermeyen resmi organizasyon yapılarının veya resmi iletişim sistemlerinin eksikliği gibi

çeşitli faktörlerin bir sonucudur. Bu pazarlama biçimi, doğası gereği rekabete duyarlı ve tepkisel ve fırsatçı olma eğilimindedir (Jones and Rovley, 2011: 27). Girişimci KOBİ'lerde, pazarlamanın yönetiminde genellikle resmi değil de gayri resmi bir yaklaşım benimsenir. Böyle bir organizasyonel bağlamda, pazarlama tüm organizasyon tarafından sahip olunan ve yönetilen bir faaliyet haline geldiğinden, pazarlama sürecini yönetme ihtiyacı daha az gerekli hale gelir (Collinson and Shaw, 2001: 763). Girişimci odaklı KOBİ'ler iş fırsatlarını rakiplerinden daha iyi ve daha hızlı belirleyebilmekte ve bu fırsatları değerlendirmeye daha istekli olmaktadır. Bu eğilim, KOBİ'lere iş fırsatlarından yararlanma konusunda daha hızlı olmalarına yardımcı olmakta ve sonuç olarak, rakiplerinden daha hızlı büyümelerini sağlamaktadır. Girişimci KOBİ'ler pazarlamaya da farklı bir şekilde yaklaşmakta; yenilikçiliği, yaratıcılığı ve proaktiviteyi uygulayarak, pazarlamaya ihtiyaç duyduğu itici gücü vermektedir (örneğin, teknoloji ve ürünleri pazara hızlı bir şekilde getirme yeteneği) (Sole, 2013: 31).

KOBİ pazarlamasının merkezinde, girişimcilerin iş yaparak kazanılan deneyimsel bilgilerinin sürekli gelişmesi yer almaktadır. Deneyimsel bilginin oluşumu ve derinliği, girişimcinin zaman içinde geliştirilen temel yetkinliğidir. Dolayısıyla, bir KOBİ'nin pazarlama özellikleri, işletme sahip yöneticisinin deneyimsel bilgisinden ve ayırt edici bir yönetim tarzından, bağımsızlık ve sınırlı kaynaklara sahip olma gibi firma özelliklerinden meydana gelir. Bu özellikler, KOBİ sahip yöneticileri için doğuştan gelen bir iş yapma yöntemi oluşturmak için birleşir ve bu da onların katma değerli pazarlama girişimleri yoluyla rekabet avantajı elde etmeye odaklanmalarını sağlar (O'Dowry, 2009: 47). Büyük işletmelerde geliştirilen pazarlamanın temel ilkelerinin evrensel olarak uygulanabilir olduğu varsayımına dayanarak, geleneksel pazarlama modellerini KOBİ'lere uyarlama ve uygulama girişimleri başarısız olmuştur. Küçük işletmelerin sahip yöneticileri üzerine yapılan araştırmalar, geleneksel pazarlama fikirlerine karşı olumsuz tutumlara sahip olmalarının olağandışı olmadığını ortaya çıkarmıştır. KOBİ'lerin pazar yönelimi, girişimcinin veya küçük işletme sahibinin pazarlama bilgi ve becerisine büyük ölçüde bağlıdır (Jones and Rovley, 2011: 26).

Başarılı yeniliğin temel kaynağı, bir KOBİ bünyesindeki kişilerin, özellikle de sahip yöneticinin bilgi ve deneyimleridir. KOBİ'lerin esnekliği, teknolojinin etkin kullanımı ve diğer uygulamalarda kullanılan çözümlerin adaptasyonu ile yenilik süreci

geliştirilmektedir. Bu tür bir yenilikçi yetenek, KOBİ'lere pazar başarısını yakalamada kilit bir unsur ve firmalar arası rekabet gücü sağlarken maliyet tabanlarını ve fiyatlandırma politikalarını geliştirirken yeni ürünlerden ve pazarlardan yararlanmalarını sağlar. Yenilikçi işletmeler, mevcut ve gelecekteki pazar eğilimlerine ve müşteri taleplerine göre yeni yetkinlikler yaratır; kar amacı güden bir misyonla hareket ederler. KOBİ'lerdeki gibi daha az resmi organizasyon yapılarının, organizasyon genelinde katılım, ağ oluşturma ve deneyime olanak tanıyan bir kurumsal kültürü teşvik ettikleri için yeniliğin gelişimine yardımcı oldukları tespit edilmiştir (O'Dowry 2009: 49).

İKİNCİ BÖLÜM

YENİLİK TÜRLERİ VE SÜRDÜRÜLEBİLİR REKABET ÜSTÜNLÜĞÜ

Çalışmanın kavramsal boyutunun ikinci kısmında, yeniliğin tanımı ve yeniliğin kaynakları ele alınacaktır. Daha sonra, ürün yeniliği, süreç yeniliği, pazarlama yeniliği, örgütsel yeniliği içeren yenilik türleri açıklanacaktır. Bölümün devamında sürdürülebilir rekabet üstünlüğü kavramı açıklanacak ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamada endüstri temelli ve kaynak temelli bakış açılarına değinilecektir.

2.1. Yenilik Kavramı

Ekonomist ve politika bilimcisi Joseph Schumpeter tarafından yenilik, ilk defa “kalkınmanın itici gücü” olarak tanımlanmıştır. Girişimcilerin yenilikçi rolleriyle pazarda dengeyi bozduklarının ve ekonomide sürekli dinamizm yarattıklarını Schumpeter 1911’de yazdığı kitabında belirtmiştir (Elçi vd., 2008: 13). Schumpeter’in kalkınmanın itici gücü olarak ileri sürdüğü yenilik argümanına göre girişimciler stratejik rekabet avantajı elde etmek için teknolojik yeniliği, yeni bir ürün / hizmet yeniliği veya yeni bir süreç yeniliği yapmaya çalışacaklar. Bir süreliğine bu yenilik pazarda tek olabilir ve böylece girişimci Schumpeter’in "tek el kârı" dediği çok para kazanmayı bekleyebilir. Ama elbette diğer girişimciler onun ne yaptığını görecektir ve onu taklit etmeye çalışacaklar, sonuçta başka yenilikler ortaya çıkacak ve ortaya çıkan yeni fikir 'sürüsü', bir dengeye ulaşıncaya kadar tek el kârını azaltacaktır. Bu noktada döngü kendini tekrar edecek, orijinal girişimci veya bir başkası, oyunun kurallarını yeniden yazacak, bir sonraki yeniliği bularak pazarda tek el olacaktır (Tidd vd., 2005: 8).

Yenilik, firmanın üretim ve organizasyon yapısında değişikliklere neden olan yeni fikirleri geliştirmek ve uygulamak için bilgiyi kullanma yeteneği olarak tanımlanabilir. Schumpeter (1934), yenilik olarak nitelendirilen bu uygulamalardan birkaçını şu şekilde tanımlamıştır:

- Yeni bir ürünün tanıtılması veya mevcut bir üründe değişiklik yapılması
- Bir sektörde yeni bir süreç veya teknolojinin uygulanması

- Yeni bir pazarın keşfi
- Yeni girdi ve hammadde tedarik kaynaklarının geliştirilmesi
- Endüstriyel organizasyondaki değişiklikler

Dolayısıyla yenilik, icattan daha geniş kapsamlıdır. Yeni bir teknoloji, malzeme, yöntem ve süreçlerin ticari uygulamalarını içerir. Öncelikle, mevcut teknolojilerin benimsenmesi sürecini, diğer ürünlerin kopyalanması veya taklit edilmesini veya diğer şirketler yeni yönetsel ve organizasyonel uygulamaların veya iş modellerinin uyarlanmasını içerir (Cirera and Maloney, 2017: 2).

J. Schumpeter'in çalışmalarının teknolojik değişime atıfta bulunarak, icat, yenilik ve yayılma arasında yaptığı ayrım literatüre katkı sağlamıştır. Onun tanımına göre, buluş, bazı yeni olası üretim veya ürün süreçlerinin orijinal gelişimi ile ilgilidir, yenilik ise yeni ürünlerin pazara ekonomik olarak girişini gerektirir. Yayılma ise ürünlerin alıcılar veya rakipler tarafından tanınmasını ifade eder. Buluş, genellikle ekonomik düşünen araştırma kuruluşları tarafından başlangıçtan itibaren bir yenilik olarak tanıtılmaktadır. Yayılma, hem geliştiriciler hem de kullanıcılar açısından daha fazla inovasyon gerektirir. Her üç faaliyet de genellikle potansiyel yenilikçilerin / benimseyenlerin özelliklerindeki değişiklikler ve teşviklerle ilişkilendirilir (Hall and Rosenberg, 2010: 91).

Yeniliğe dair herkes tarafından kabul edilen bir görüş yoktur. Yenilik bazıları için, yeni kavram ve fikirlerin geliştirilmesi ve uygulanması iken, bazıları için yeni veya uygulanmış fikirlerdir. Bununla birlikte, yeniliğe yeni fikirlerin kaynağı olarak değil, daha çok bu fikirlerden başarılı bir şekilde faydalanılması olarak bakılmaktadır (Naktiyok, 2007: 212). Bir yenilik, işletme içi uygulamalarda, işyeri organizasyonunda veya dış ilişkilerde yeni veya önemli derecede iyileştirilmiş bir ürün (mal veya hizmet), veya süreç, yeni bir pazarlama yöntemi ya da yeni bir organizasyonel yöntemin gerçekleştirilmesidir. Yeniliğin bu geniş tanımı, çok geniş bir olası yenilikler yelpazesini kuşatmaktadır. Bir yenilik, örneğin ürün ve süreç yenilikleri gibi, bir veya daha fazla yenilik türünün gerçekleştirilmesi şeklinde daha dar kategorize edilebilir. Bir yenilik için asgari koşul, ürün, süreç, pazarlama yöntemi veya organizasyonel yöntemin *firma için yeni (veya önemli derecede iyileştirilmiş)* olmasıdır. Bu, firmaların ilk defa

geliştirdikleri ve diğer firma veya organizasyonlardan uyarlamış oldukları ürünler, süreçler ve yöntemleri kapsar (OECD / Eurostat, 2006: 50).

Bir firma; çalışma yöntemleri, üretim faktörlerinin kullanımı ve çıktı türleri üzerinde, üretkenliğini ve/veya ticari performansını iyileştiren çok çeşitli değişiklikler yapabilir (OECD / Eurostat, 2006: 20). Yenilik; üretim öncesi, üretim ve dağıtımına ilişkin geliştirmenin sonraki safhaları, daha düşük yenilik derecesine sahip geliştirme faaliyetleri, eğitim ve pazar hazırlığı gibi destek faaliyetleri, ürün ve süreç yenilikleri olmayan yeni pazarlama yöntemleri veya yeni organizasyonel yöntemler gibi yeniliklere ilişkin uygulama faaliyetleri gibi Ar-Ge'ye dahil edilmeyen çeşitli faaliyetlerden meydana gelmektedir (OECD / Eurostat, 2006: 22).

Küçük ve orta büyüklükteki işletmeler (KOBİ'ler) mecburiyetten kendi faaliyetlerinde daha uzmanlaşmış özelliktedir. Bu durum Ar-Ge, bilgi alış veriş ve, potansiyel olarak, ticarileştirme ve pazarlama faaliyetleri için diğer firmalar ve kamu araştırma kurumları ile verimli etkileşimin önemini artırmaktadır. Sıklıkla yenilik projeleri yürütmek için iç kaynakları bulunmayan ve büyük firmalara göre dış fonlama bulması çok daha zor olan KOBİ'lerde, finans yenilik için belirleyici bir faktör olabilir (OECD / Eurostat, 2006: 42). Rekabet güçlerini korumak ve geliştirmek isteyen işletmelerin gündemindeki en önemli konulardan biri yeniliktir. Yenilik, günümüzde pek çok sektör için rekabetin en önemli itici güçlerinden biri olarak kabul edilmektedir. Yoğun rekabet koşulları içerisinde işletmelerin yüzleşmek zorunda olduğu konuların başında, yeni ürünlerin ve hizmetlerin geliştirilmesi, yeni girdi kaynaklarının bulunması, yeni iş süreçlerinin geliştirilmesi ve örgütsel yapı ile ilişkili bir takım yeniliklerin gerçekleştirilmesi, gelmektedir (Demirci vd., 2003: 3).

Pazardaki bir yeniliğin veya yeni bir ürünün başarısı veya başarısızlığı, müşteriler tarafından ne kadar iyi kabul edildiğine, pazar kitlesi arasında ne kadar hızlı yayıldığına ve belirli bir süre içinde ne kadar büyük bir pazar yarattığına göre belirlenir. Yeni ürünün giriş stratejisi ve rakip tepkileri de yeniliğin başarısında veya başarısızlığında önemli roller oynar. Bu nedenle, müşteri benimseme, yayılma, pazar büyümesi, ürün yaşam döngüsü, yeni ürün giriş stratejisi ve rakip tepkilerinin tümü, bir yenilik için pazar evrim sürecini şekillendirmeye yardımcı olur. Bu nedenle, yöneticilerin ve

araştırmacıların yenilikler için pazar evrim sürecini daha iyi anlamaları gerekir (Shane, 2008: 57). Bu süreçte yöneticilerin rolü, talebi teşvik etmek, kolaylaştırmak, keşfetmek ve yaratmaktır. İçgörüler ve fikirler yenilik sürecinin hammaddeleri olduğundan, yönetilmesi gereken temel unsurlardan biri yenilerini yaratma sürecidir. Hatta bunun agresif bir şekilde yönetilmesi gerekir çünkü yeni fikirlerin kesintisiz bir akışıyla uğraşmak son derece can sıkıcı olsa da, bir şirket rekabette öne çıkabilmek için doyumsuz bir iştahla yeni fikirler geliştirmeye çalışmalıdır (Morris, 2006: 87).

Yenilik, girişimcilerin değişimi, farklı bir iş modeli veya farklı bir hizmet üretmek için fırsat olarak değerlendirdiği özel bir araçtır. Yenilik bir disiplin olarak sunulabilmekte, öğrenilebilmekte, uygulanabilmektedir. Girişimcilerin, yenilik kaynaklarını, değişiklikleri ve başarılı yenilik fırsatlarını işaret eden göstergeleri dikkatle inceleyerek araştırmaları ve başarılı yenilik prensiplerini bilmeleri ve uygulamaları gerekmektedir (Drucker, 1985: 19). Bu nedenle yenilik organizasyonların kendi geleceklerini nasıl yarattıklarını ifade ettiğinden, bir süreç ve organizasyonel öncelik olarak yenilik, bir stratejinin geliştirilmesi ve uygulanmasından ayrı düşünülemez. Bu nedenle, oldukça verimli bir yenilik kabiliyetinin geliştirilmesi, herhangi bir kuruluş için en önemli stratejik önceliklerden biridir. Aynı zamanda, tüm yenilikler stratejik öncelikler ve niyetler tarafından yönlendirilmelidir (Morris, 2006: 19).

2.2. Yenilik Kaynakları

Yenilikler kuşkusuz bir deha parıltısından kaynaklanmaktadır. Ancak, çoğu ülkede, özellikle de başarılı olanlar, yenilik fırsatları için bilinçli ve amaçlı bir araştırmadan kaynaklanmaktadır. Bir işletme veya endüstride yenilik kaynağı olarak dört tür faaliyet alanı bulunmaktadır: beklenmedik olaylar, uygunsuzluklar, süreç ihtiyaçları, endüstri ve pazar değişiklikleri. Bunun yanında bir işletmenin dışında sosyal ve entelektüel ortamında üç ek fırsat kaynağı mevcuttur: demografik değişiklikler, algıdaki değişiklikler ve yeni bilgiler (Drucker, 2002: 6).

Kavramsal olarak, müşteri ihtiyaçlarının anlaşılması, istenen, uygulanabilir ve satılabilir ürünlere (kitle pazarına) yol açar. "Ürün kategorilerinin" sık sık müşteriler tarafından değil, firmalar tarafından tanımlanır (örneğin, SLR kamera kategorisi, dijital kamera kategorisi, tek kullanımlık kamera kategorisi); bu nedenle ürün kategorileri tipik

olarak satılabilir niteliklerin uygulanabilir kombinasyonları ile ilgilidir. Fikirler, kavramlar ve yeni ürünler istenen uygulanabilir satılabilir alandaki konumlarına göre sınıflandırılabilir. Bu nedenle, son derece başarılı yenilikler arzu edilir, uygulanabilir ve satılabilir (Shane, 2008: 117). Bazen de bir şeye bakışımızı yeniden şekillendirdiğimizde yenilik fırsatları ortaya çıkar. Henry Ford, ne motorlu otomobili icat ettiği ne de bir araya getirmek üzere üretim sürecini geliştirdiği için ulaşımın biçimini temelden değiştirmiştir. Onun katkısı, birkaç zengin müşteriye sunulan el yapımı bir modelden, herkesin alabileceği bir fiyata araba sunan bir modele dönüştürmektir. Zanaattan seri üretime geçiş, otomobillerin (ve daha sonra sayısız diğer ürün ve hizmetlerin) yaratılma ve teslim edilme biçiminde bir devrimden başka bir şey değildi (Tidd vd., 2005: 11).

Peter F. Drucker “Innovation and Entrepreneurship” adlı kitabında, yenilikçi fırsatların kaynaklarını yedi başlık altında toplamaktadır. Söz konusu çalışmada Drucker, yedi kaynağın sıralamasının keyfi bir sıralama olmadığını, yeniliğin kaynaklarının “güvenilirlik ve kestirilebilirlik derecelerine göre” yukarıdan aşağıya doğru sıralandığını ifade etmiştir. Drucker’a göre yenilik kaynaklarından ilk dördü (Beklenmeyen gelişmeler, uyumsuzluk durumları, süreç gereklilikleri, pazar yapısındaki ve endüstrideki değişimler) işletmenin kendi bünyesinde veya pazar kesimi içerisinde bulunmaktadır. Geriye kalan üç yenilik kaynağının (Demografik değişimler, algısal değişimler, yeni bilgi) ise, işletmenin kendi bünyesinin dışındadır (Demirci, 2006: 111). Yedi kaynağın her biri kendine has farklı karakteristiği olduğundan ayrı ayrı analiz edilmeyi gerektirir. Ancak hiçbir kaynak, doğası gereği diğerinden daha önemli veya daha verimli değildir. Büyük yeniliklerin, değişiklik belirtilerinin analizinden (ürün veya fiyatlandırmada önemsiz bir değişiklik olarak kabul edilen şeyin beklenmedik başarısı gibi) çıkacakları gibi, bilimsel bir atılımdan kaynaklanan yeni bilgilerin muazzam uygulamasından ortaya çıkması da muhtemeldir (Drucker, 1985: 36).

2.2.1. İçsel Yenilik Kaynakları

İçsel yenilik kaynakları işletmenin kendi bünyesinde veya faaliyet gösterdiği pazar bölümünde karşısına çıkabilecek yenilik kaynaklarıdır. Drucker, içsel yenilik kaynaklarını dört başlık altında ele almaktadır.

2.2.1.1. Beklenmeyen Gelişmeler

Beklenmeyen gelişmeler ilk, en kolay ve en basit yenilik kaynaklarıdır. 1930'ların başında IBM bankalar için ilk modern hesap makinasını geliştirdi. Ancak bankalar 1933'te yeni bir ekipman alımı yapmıyorlardı. IBM'in kurucusu ve uzun dönem CEO'luğunu yürüten Thomas Watson'un anlattığına göre işletmeyi kurtaran, beklenmeyen bir başarının elde edilmiş olmasıydı. New York Halk Kütüphanesi o zamanlar bir makine satın almak istiyordu. Bankaların aksine, o dönemin kütüphaneleri ciddi kaynaklara sahipti. Bu sayede Watson o güne kadar başkalarına satamadıkları bu makinayı yüzden fazla kütüphaneye satmıştı. En gelişmiş bilgisayara ve iş amaçlı kullanıma en uygun olan Univac, bilimsel mucizesini iş dünyasına tedarik ederek "küçük düşürmek" istemiyordu. Ancak IBM, bilgisayarlara yönelik iş dünyasının talebine aynı derecede şaşırmasına rağmen hemen yanıt verdi. Gerçekten de, muhasebe için tam olarak uygun olmayan kendi bilgisayar tasarımını feda etmeye ve bunun yerine rakibinin (Univac) geliştirdiği tasarımı kullanmaya istekli davrandı. Dört yıl içinde, kendi bilgisayarları Univac tarafından üretilenlerden teknik olarak daha düşük olmasına rağmen, IBM bilgisayar pazarında liderliğe ulaştı (Drucker, 1985: 44).

Mason and Hanger Lexington, Kentucky'de yıllık geliri yaklaşık 500 milyon dolar olan bir şirketti. Gelirleri askeri tedarikle yakından ilişkili ABD nükleer silahlarının ana yüklenicisi olan şirketin yönetimi, soğuk savaş sona erdiğinde görevlerini büyük ölçüde değiştirme ihtiyacını hissetti. Şirket, "yüksek sonuçları olan faaliyetleri" vurgulama misyonunu yeniden tanımlayarak, silah üretiminin durdurulması, tesis güvenliğinde kullanılmak üzere yüksek teknoloji sensörlerin geliştirilmesi ve Suudi petrol sahaları için güvenlik sistemlerinin kurulumunu başarılı bir şekilde çeşitlendirmeyi başardı. Açıkçası, beklenmedik gelişmeler karşısında bu temel yetkinliklerinden yararlanarak yeni alanlarda başarılı olma şansını yakaladı (Lumpkin and Dess 2001: 432).

2.2.1.2. Uyumsuzluk Durumları

Uyumsuzluk, neyin olması gerektiği ile neyin olduğu ve herkesin neyi varsaydığı arasındaki bir tutarsızlık ve farklılıktır. Bunun nedeni anlaşılamaz ve genellikle tahmin edilebilir değildir. Ancak, uyumsuzluklar yenilik yapmak için fırsat göstergeleridir.

Anlaşmazlıklar genellikle yöneticilerin aldığı ve dikkat ettiği rakamlarda veya raporlarda kendini göstermez. Uyumsuzluk durumları nicel değil niteldir. İster beklenmedik bir olayda başarı veya başarısızlık durumu olsun, uyumsuzluk bir değişikliğin belirtisidir. Beklenmedik olayın altında yatan değişiklikler gibi, uyumsuzluğun altında yatan değişiklikler de bir endüstri, bir pazar veya bir süreçteki değişikliklerden kaynaklanmaktadır. Dolayısıyla uyumsuzluk, endüstri, pazar veya süreç içindeki veya ona yakın olan insanlar tarafından açıkça görülebilirdir. Yine de uyumsuzluk, genellikle bunu kabul etme eğiliminde olan işletmenin içindekiler tarafından göz ardı edilmektedir. Uyumsuzluk durumları aşağıdaki gibi sınıflandırılabilir (Drucker, 1985: 57):

- Bir endüstrinin ekonomik gerçekleri arasındaki uyumsuzluk,
- Bir endüstrinin gerçeği ve bununla ilgili varsayımlar arasındaki uyumsuzluk,
- Bir endüstrinin çabalarıyla müşterilerinin değerleri ve beklentileri arasındaki uyumsuzluk,
- Bir sürecin ritmi veya mantığı içindeki uyumsuzluk.

Wal-Mart, kitlesele perakende pazarında yeni bir iş modeline dönüşen bir dizi tedarik zinciri yeniliği geliştirmiştir. İlk olarak, şirket büyük mağazaların kırsal Amerika'da başarılı olabileceğini göstererek geleneksel bilgeliğin yanlış olduğunu kanıtladı. Şirket daha sonra, nakliye ve depolama maliyetlerini önemli ölçüde azaltan yenilikçi bir dağıtım modeline büyük yatırım yaptı, ancak bu düşük maliyetleri daha yüksek karlar şeklinde değerlendirmek yerine, fiyatlarını düşürdü ve böylece tamamen sadık müşteri nesli yarattı. Tüm bu iş modeli yeniliklerinin bir sonucu olarak, Wal-Mart önde gelen Amerikan perakendecisi ve ardından dünyanın en büyüğü haline gelmiştir (Morris, 2006: 33).

2.2.1.3. Süreç Gereklilikleri

Fırsatlar yeniliklerin kaynağıdır. Ancak eski bir atasözü, “ihtiyaçlar icatların anasıdır” der. Yenilik kaynaklarının bu bölümü ihtiyaca gerçekten de büyük bir yenilikçi fırsat olarak bakmaktadır. Sürece dayalı bazı yeniliklerin uyumsuzlukların, diğerlerinin demografik özelliklerine ihtiyacı vardır. Aslında, süreç ihtiyacı, diğer yenilik kaynaklarının aksine, ister içsel ister dışsal olsun, ortamdaki bir olaydan ziyade yapılacak iş ile başlar. Durum odaklı olmaktan ziyade görev odaklıdır. Zaten var olan bir

süreci mükemmelleştirir, zayıf olan bir bağın yerini alır, mevcut yeni bir süreci yeni ulaşılabilir bilgi etrafında yeniden tasarlar. Bazen kayıp halkayı tamamlayarak sürecin işleyişini mümkün kılar (Drucker, 1985: 69).

Süreç gereklilikleri ile bir süreç daha iyi hale getirilebilir, sürecin bağlantıları güçlendirilebilir ve yeni bilgiler sayesinde eski süreç yeniden tasarlanabilir. Örgüt içerisindeki herkes, süreç gerekliliklerine neden olan yeniliklerin uygulanmasında ihtiyacın varlığından haberdar olmalıdır. Süreç yeniliklerinin gerçekleştirilmesi için süreç içerisinde bir problemin gözlenmesi beklenmeden sürecin etkililiği ve verimliliğinin artırılmasına yönelik yenilikçi fikirler takip edilmelidir (Demirci, 2006: 104).

Dell teknoloji ürünleri satmaktadır, ancak gerçekleştirdiği yenilikler teknolojik değildir. Aslında şirket, Ar-Ge veya ürün geliştirmeye çok az yatırım yaptığı için rakipleri tarafından alaya alınmıştı. Dell'in bilgisayar endüstrisinde ve aslında tüm ekonomide seçkin bir statüye ulaşmasını sağlayan şey iş modeli olmuştur. İş modelinin temel farklılığı iki boyutta bulunmaktadır. Birincisi müşterilerle ilişkiler, ikincisi ise üretim tedarik zincirinin yönetimidir. Her bilgisayar alıcının özel gereksinimlerine göre özel olarak üretilirken, aynı zamanda stok neredeyse tamamen ortadan kalktığı için şirket ürün fiyatlarını düşük seviyede tutmayı başarmıştır. Bir Dell bilgisayarı farklı kılan teknoloji değil, kişiselleştirme ve fiyatıdır. Bu iki faktörü kontrol ederek şirket artık eski iki ana rakibi IBM'i ve Compaq'ı geride bırakmıştır (Morris, 2006: 150).

2.2.1.4. Pazar Yapısındaki ve Endüstrideki Değişimler

Yöneticiler, endüstri yapılarının katı ve değişmez olduklarına inansalar da, bu yapılar çok kısa sürede değişebilir ve sıklıkla öyle olmaktadır. Böyle bir değişiklik yenilik için muazzam bir fırsat yaratmaktadır (Drucker, 2002: 7). Gerçekte pazar ve endüstri yapıları oldukça kırılgan olup ufak bir sarsıntıda hızla parçalanırlar. Böyle bir durum gerçekleştiğinde endüstrinin her üyesi harekete geçmelidir. Daha önce olduğu gibi iş yapmaya devam etmek felaketin garantisidir ve bir şirketin iflasına neden olabilir. Bu süreçte şirket en azından liderlik konumunu kaybedecek; ve bir kez kaybolduğunda, böyle bir liderliğin tekrar kazanılması çok zor bir ihtimaldir. Ancak pazar veya endüstri yapısındaki bir değişiklik de yenilik için büyük bir fırsattır (Drucker, 1985: 69).

Amerika Birleşik Devletleri'nde halı fiyatları son 5 yıllık dönemde yüzde 10 düşüş yaşadığında, halı ürünlerinde hâkim bir üretici olan Shaw Industries'in satışları ve kârı iki kattan fazla artarak sırasıyla 100 milyon dolar ve 2,3 milyar dolara çıktı. Shaw, bu kıskanılacak performansı, şirketin maliyet yapısı ve fiyatlandırma stratejileriyle başa çıkamayan rakipleri karşısında agresif bir şekilde pazara hakim olmaya çabalayarak kazandı. Shaw ayrıca, halı endüstrisinin üretkenliğini güçlendiren son teknoloji dokuma tezgahları ve tasarım bilgisayarları kurarak pazar yapısındaki boşluklardan faydalanıp işletme marjlarını artırma fırsatını yakalamıştır (Lumpkin and Dess 2001: 433).

2.2.2. Dışsal Yenilik Kaynakları

Yukarıda açıklanan yenilik kaynakları bir iş kolu, sektör veya pazarda kendilerini gösterirler. Bu yenilikler aslında dış çevrede, ekonomide, toplumda ve bilgide yaşanan değişimlerin habercisidirler ancak içsel olarak ortaya çıkmaktadırlar. Aşağıda açıklanacak yenilik kaynakları; demografik değişimler, algısal değişimler ve yeni bilgi yaratımı, dışsal yenilik kaynakları arasında sayılabilir. Bu değişimler, sosyal, felsefi, politik ve entelektüel çevrelerde ortaya çıkmaktadırlar (Drucker, 1985: 88).

2.2.2.1. Demografik Değişimler

Dış yenilik fırsatları kaynaklarından demografik değişimler en güvenilir olanıdır. Demografik olaylar çağın yaşanacak olaylarına yön verirler. Örneğin, Amerikan işgücünde olacak herkes 2000 yılına kadar doğmuştu. Ancak politika yapıcılar genellikle demografiyi ihmal ettiğinden, onları izleyenler ve faydalananlar büyük ödüller kazandılar. Japonlar robotik teknolojide dünya lideridirler çünkü demografik değişimlere dikkat etmişlerdir. 1970'lerde gelişmiş ülkelerdeki herkes hem bir nüfus patlaması hem de bir eğitim patlaması yaşandığını biliyordu; gençlerin yaklaşık yarısı veya daha fazlası lise ve aşağısı okulda okuyorlardı. Sonuç olarak, imalatla geleneksel mavi yakalı işler için mevcut işgücü sayısı 1990'a kadar azalmaya ve yetersiz kalmaya başlayacaktı. Herkes bu demografik durumu biliyordu, ancak sadece Japonlar bu değişimden faydalandılar ve şimdi robotikte dünya lideridirler (Drucker, 2002: 8).

2.2.2.2. Algısal Değişimler

“Bardak yarı dolu” ve “Bardak yarı boş” aynı fenomenin tanımlarıdır ancak birbirlerinden oldukça farklıdır. Bir yöneticinin bardak algısını yarı doludan yarı boş olarak değiştirmek büyük yenilik fırsatları yaratır. Algıdaki bir değişiklik gerçekleri değiştirmez. Yine de anlamlarını çok hızlı bir şekilde değiştirir. Bilgisayarın bir tehdit olarak algılanmasından ve yalnızca büyük işletmelerin gelir vergisi yapmak için satın aldığı bir şeye dönüşmesi iki yıldan kısa sürmüştür. Ekonomiler böyle bir değişikliği zorunlu kılmaz; aslında böyle bir değişime ilgisiz olabilirler. İnsanların bir bardağı yarı dolu veya yarı boş olarak görmesi gerçekten çok ruh hali ile ilgili bir durumdur ve ruh halindeki bir değişiklik genellikle gerçeğe meydan okur. Ama bu sübjektif değil somut, tanımlanabilir, test edilebilir ve yenilik fırsatı için faydalanılabilir bir durumdur (Drucker, 2002: 8).

Nike 1960'larda kurulduğunda, spor ayakkabıda dünya lideri tartışmasız Adidas'tı. Şirket, kısa süre sonra Nike'ın kurucularından biri olacak olan, koşucu ve Stanford MBA öğrencisi Phil Knight tarafından 1962'de bir araştırma makalesinde doğdu. Knight, Japonya'da üretilen yüksek kaliteli spor ayakkabıların daha pahalı Adidas ile rekabet edebileceğini öne sürdü ve kısa süre sonra Knight ve Oregon'daki eski atletizm koçu yeni bir iş modeli geliştirerek spor ayakkabı ve giyim işini dönüştürdü. Gerçekleştirilen fark basitti. Adidas sporcular için harika ayakkabılar yaparken, Nike süperstarlara ve onları seven ve süper star olmayı arzulayan seyirciler için harika ayakkabılar yapmayı öğrendi ve Michael Jordan, Bo Jackson veya Tiger Woods gibi sporcuların hayranı olanlara aynı ayakkabıları giyme fırsatı sundu. Bu konumlandırma Adidas'ı kısa sürede ikinci sırada bıraktı ve Nike böylece spor kıyafetlerini bir yaşam tarzı şekline dönüştürdü (Morris, 2006: 154).

2.2.2.3. Yeni Bilgi

Tarihsel yenilikler arasında, bilimsel, teknik veya sosyal olsun yeni bilgiye dayananlar en üst sıralarda yer almaktadır. Bu yenilikler girişimciliğin süper starları olup işletmelere tanıtım ve para kazandırmaktadırlar. Bilgiye dayalı tüm yenilikler önemli olmasa da, insanlar yeniliklerden bahsederken genellikle yeni bilgiye dayalı yenilikleri kastederler. Bilgi tabanlı yenilikler, aldıkları zaman, kayıp oranları ve

öngörülebilirliklerinin yanı sıra girişimcilere yaşattıkları zorluklar açısından diğerlerinden farklıdır. Yeni bilginin ortaya çıkışı ile kullanılabilir teknolojiye uyarlanması arasında uzun bir süre vardır. Bu yeni teknolojinin pazarda ürünler, süreçler veya hizmetlerde görünmesi için de uzun bir süreye ihtiyaç vardır (Drucker, 2002: 8).

İster yepyeni bir alanda, ister yüzyıllarca geçmişi olan bir sektörde olun, yenilik, geleceğinizde kilit bir rol oynayacaktır. Yeni teknolojinin perakende, kimya, çelik üretimi, tarım ve nakliye gibi olgun endüstriler üzerinde bile muazzam bir etkisi vardır ve değişimin hızı kesinlikle artmaya devam edecek ve hem eski hem de yeni endüstrilerde birçok yeni fırsat ve tehdit yaratacaktır. Örneğin, nakliye şirketleri artık GPS ve interneti etkin şekilde kullanmaktadır. Radyo frekansı kimlik etiketleri ve bilgisayar çipleri yakında yalnızca kutulardaki ürünlere değil ailenizin evcil hayvanının yanı sıra belki de aile üyelerinize yakında yerleştirilecektir (Morris, 2006: 39).

2.3. Yenilik Türleri

Yenilik en basit tanımıyla son teknolojilerin uygulanması ve yeni ürün ve hizmetlerin üretilmesidir. Öte yandan yenilik yeni pazarlara ulaşmanın ve organizasyonel yapıda meydana gelen değişimlerle birlikte ürün ve süreçlerdeki artımsal yenilikleri de kapsamaktadır. Bu bağlamda yeni ürün, yeni üretim süreci teknolojisi, yeni bir yapı, yönetsel sistem ya da organizasyon üyelerine sağlanan yeni bir plan da yenilik olarak adlandırılmaktadır. Yani yenilik sadece ürünler için değil süreçlerde, dağıtımda, müşteri deneyiminde, markada ve iş modelinde de kendini gösterebilmektedir (Şahbaz ve Tanyeri, 2018: 238).

Yenilik denince aslında değişimden bahsedilmektedir ve dört türü bulunmaktadır (Tidd vd., 2005: 10):

- Ürün yeniliği – bir işletmenin pazara sunduğu ürünler ve hizmetlerdeki değişiklikler;
- Süreç yeniliği – ürün veya hizmetin oluşturulma ve sunulma şekillerinde değişiklikler;
- Konumlandırma yeniliği - ürünlerin veya hizmetlerin tüketiciye tanıtılma kapsamındaki değişiklikler;

- Paradigma yeniliği - organizasyonun iş yapma biçiminin temelinde yatan zihinsel modellerdeki değişikliklerdir.

Aşağıda yenilik türleri ayrı ayrı açıklanacaktır.

2.3.1. Ürün Yeniliği

Bir ürün yeniliği mevcut özellikleri veya öngörülen kullanımlarına göre yeni ya da önemli derecede iyileştirilmiş bir mal veya hizmetin ortaya konulmasıdır. Bu; teknik özelliklerde, bileşenler ve malzemelerde, yazılımda, kullanıcı kolaylığında ve diğer işlevsel özelliklerinde büyük derecede iyileştirmeleri içermektedir (OECD/Eurostat, 2006: 52).

Ürün yeniliği belirli bir müşteri kitlesinin ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla yeni bir ürün veya var olan ürüne yeni özellikler ekleyerek pazara arz edilmesidir. Ürün yenilikleri teknolojik yenilik içerse de bu bir önkoşul değildir. Ürün yeniliğinin temel amacı işletmeye geçici de olsa faaliyette bulunduğu pazarda tekel pozisyonu sağlayacak yeni ürün veya ürün çeşitleri ortaya koymaktır (Şahbaz ve Tanyeri, 2018: 238). Ülke şartlarına göre ileri teknoloji ile üretilen genellikle değişik bir ihtiyacı karşılayan ve benzerleri yerine ikame edilebilecek tüketicilerin beğenisini kazanan mal ve hizmetler yeni üründür. Yeni ürün tüketicilerin yerleşmiş satın alma alışkanlıklarını değiştirebilmeli ve böylece ürün yeniliği tüketicilerce kabul edilmelidir. Yeni ürün, o ana dek hiç imal edilmemiş, tamamen yeni bir ürün veya belirli bir firma veya endüstri kolundaki bir mal olacağı gibi, yenileştirilmiş mevcut bir ürün için de kullanılmaktadır (Sabuncu, 2014: 107).

Pazar performansı ile yeni ürünler arasında güçlü bir korelasyon vardır. Yeni ürünler, pazar paylarını yakalamaya, korumaya ve bu pazarlarda kârlılığını artırmaya yardımcı olur. Daha olgun ve yerleşik ürünler söz konusu olduğunda, rekabetçi satış büyümesi yalnızca düşük fiyatlar sunabilmekten değil, aynı zamanda tasarım, özelleştirme ve kalite gibi çeşitli fiyat dışı faktörlerden de gelir. Yeni ürün geliştirme önemli bir yetenektir çünkü çevre sürekli değişim halindedir. Sosyo-ekonomik alandaki değişimler (insanların inandıkları, bekledikleri, istedikleri ve kazandığı şeyler) fırsatlar ve kısıtlamalar yaratır. Yasal mevzuat yeni yollar açabilir veya diğerlerini kapatabilir.

Örneğin, çevre dostu ürünler için gereksinimleri artırabilir. Rakipler, mevcut pazar konumlarına büyük bir tehdit oluşturan yeni ürünler sunabilir (Tidd vd., 2005: 5).

2.3.2. Süreç Yeniliği

Bir süreç yeniliği yeni veya büyük derecede iyileştirilmiş bir üretim veya teslimat yönteminin uygulanmasıdır. Bu yenilik, teknikler, teçhizat ve/veya yazılımlarda önemli değişiklikleri kapsamaktadır. Süreç yenilikleri, birim üretim veya teslimat maliyetlerinin azaltmak, kaliteyi artırmak veya yeni ya da büyük derecede iyileştirilmiş ürünler üretmek veya teslim etmek için tasarlanabilir (OECD/Eurostat, 2006: 53).

Ürün veya hizmet yeniliklerinin aksine, süreç yenilikleri işletmenin iç yapısına odaklanır ve müşterilere mal veya hizmetlerin üretimini ve dağıtımını kolaylaştırmak için dâhili organizasyonel süreçlerin etkinliğini artırmayı amaçlamaktadır. Yeni süreçler, kurumun 'teknolojik kaynağı', 'teknik sistemi' veya işletmenin 'yönetimsel kaynağı' veya 'sosyal sistemi' ile ilişkilendirilebilir (Damanpour vd., 2009: 654). Süreç yeniliği, var olan iş ve faaliyetlerin yeniden gözden geçirilerek baştan yapılandırılmasıdır. Yeniden yapılanma süreci sonucunda müşteri tatmininin artması beklenmektedir; müşteri tatmini artmıyorsa süreç yenileme etkili olmamıştır. Çünkü süreç yenilemede amaç, müşterilerin değer verdiği iş ve faaliyetleri daha da geliştirmek olmalıdır. Böylece müşteri tatmini ve beklentileri daha iyi karşılanacak işletme de rekabet üstünlüğü sağlamış olacaktır (Şahbaz ve Tanyeri, 2018: 237). Süreç yenilikleri, satın alma, muhasebe, hesaplama ve bakım gibi yardımcı destek faaliyetlerindeki yeni veya önemli derecede iyileştirilmiş yazılım, teçhizat ve teknikleri de kapsamaktadır. Yeni ya da büyük derecede iyileştirilmiş bilgi ve iletişim teknolojisinin uygulanması da, bir yardımcı destek faaliyetinin verimliliğinin ve/veya kalitesini arttırmasını hedeflemesi durumu süreç yeniliği sayılmaktadır (OECD/Eurostat, 2006: 53). Bir mal veya hizmetin ortaya çıkması için belli bir zaman ve yöntem gerekmektedir. Bir başka deyiş ile süreçte yenilik yapılması söz konusu olabilir. Süreç yeniliği, kısaca yeni bir üretim yöntemi olarak tanımlanmaktadır. Yenilik, sürekli ve işletmeler, ürün ve süreçlerinde devamlı olarak değişiklikler yapmaktadırlar (Sabuncu, 2014: 108).

Hiç kimsenin yapamayacağı bir şeyi yapabilmek veya bunu herkesten daha iyi şekillerde yapmak, işletmeler için güçlü bir avantaj kaynağıdır. Örneğin, yirminci

yüzyılın sonlarında çeşitli sektörlerde (arabalar, motosikletler, gemi yapımı, tüketici elektroniği) Japon hâkimiyeti, üretimdeki üstün yeteneklere çok şey borçluydu. Bu hâkimiyet tutarlı bir süreç yeniliği modelinden kaynaklanan bir durumdu. Toyota üretim sistemi, Honda ve Nissan'daki muadiliyle birlikte bir dizi kalite ve verimlilik göstergesinde ortalamanın üzerinde bir otomobil üreticisine dönüşerek performans avantajına yol açtı (Tidd vd., 2005: 6).

2.3.3. Pazarlama Yeniliği

Bir pazarlama yeniliği ürün tasarımı veya ambalajlaması, ürün konumlandırması, ürün tanıtım veya fiyatlandırmasında önemli değişiklikleri içeren yeni bir pazarlama yöntemidir. Pazarlama yenilikleri, firmanın satışlarını artırmayı hedefleyerek, müşteri ihtiyaçlarına daha etkili şekilde cevap vermeyi, yeni pazarlar yaratmayı veya ürünün pazarda yeni bir şekilde konumlandırılmasını amaçlamaktadır (OECD/Eurostat, 2006: 53). Gelişen pazar ekonomisinde, ürünlerdeki ve üretim süreçlerinde yeniliklere ek olarak ürünlerin pazarlanmasında da yenilikler vardır. Yeni pazarlama araçlarının ve yöntemlerinin geliştirilmesi, endüstrilerin gelişiminde önemli bir rol oynamaktadır. Örneğin, son yıllarda, yenilikçi pazarlama programları ve teknolojileri aracılığıyla tüketici bilgilerini toplamanın yeni yolları, firmaların tüketicilere daha etkin bir şekilde ulaşmasını ve daha önce mümkün olmayan fiyatlandırma stratejilerini kullanmasını sağlamıştır. Çevrimiçi mağazalar ve Amazon.com'un "tek tıklamayla" çevrimiçi sipariş verme süreci gibi yeni ticaret formatları ve teknikleri, birçok firma için pazarı genişletmiş ve potansiyel olarak tüketici işlem maliyetlerini düşürmüştür (Chen, 2006: 101).

Pazarlama yeniliği, sürdürülebilir rekabet üstünlüğünün temel kaynaklarından biridir. Schumpeter, yeniliğin işletmelerin varlık sermayelerini sürdürmede yardımcı olduğunu, aksi acımasız ve kaotik piyasa koşulları altında eriyeceğini öne sürmüştür. Pazarlama yeniliği rekabet avantajı elde etmede sürdürmede, en azından maliyetleri azaltmada ve farklılaşmada etkilidir (Şahbaz ve Tanyeri, 2018: 238). Pazarlama yeniliğinin önemli olmasının nedeni, müşterilere üstün değer sağlaması ve talep esnekliğini azaltarak satış büyümesine katkıda bulunabilmesidir. Pazarlama yeniliği yoluyla müşteri değeri yaratmadaki iyileştirmenin, pazarlamanın etkin bir şekilde

uygulanmasını mümkün kılarak firmanın rekabet avantajına katkıda bulunması beklenmektedir. Böyle bir yenilikçi yetenek işletmenin kaynaklardan meydana gelir ve böylece işletmenin kapasitesi, tek bir kaynaktan ziyade kaynakların birleşimiyle yaratılır. Ayrıca, kaynakların karşılıklı sinerjisi ile firmanın yenilikçilik yeteneği daha da güçlendirilebilir (Na vd., 2019: 4).

2.3.4. Örgütsel Yenilik

İşletmelerin iş yöntemlerini değiştirmesi ve geliştirmesi, farklılaştırması ve yenilemesi örgütsel yenilik olarak ifade edilir. Örgütsel yenilikle işletmede var olan yöntemlerin, işletme şartlarıyla koordineli bir hale getirilmesi söz konusudur. Örgütsel yenilikle hedeflenen temel amaç maliyetleri azaltmak ve verimliliği artırmaktır (Şahbaz ve Tanyeri, 2018: 238). Örgütsel yenilikler, idari bileşende meydana gelen ve bir örgütün sosyal sistemini etkileyen yenilikler olarak tanımlanır. Bir örgütün sosyal sistemi örgütsel üyelerden ve aralarındaki ilişkilerden oluşur. Örgütsel üyeler arasındaki iletişim değişim ile ilgili kuralları, rolleri, prosedürleri ve yapıları içerir. Örgütsel yenilikler, yeni bir yönetim sisteminin, idari sürecin veya personel geliştirme programının uygulanmasından oluşur. İdari bir yenilik, yeni bir ürün veya yeni bir hizmet sağlamaz, ancak yeni ürün veya hizmetlerin tanıtımını veya bunları üretme sürecini dolaylı olarak etkiler (Subramanian and Nilakanta, 1996: 637). Örgütsel yenilik, çalışanları motive etmek ve ödüllendirmek, görev ve birimlerin stratejisini ve yapısını oluşturmak ve işletmenin yönetim süreçlerini değiştirmek için yeni yaklaşımlar ve uygulamalar geliştirmektir. Örgütsel yenilikler dolaylı olarak kuruluşun temel çalışma faaliyetiyle ilgilidir ve esas olarak yönetim sistemlerini etkiler. Örgütsel yenilikler, işletmenin yapısında ve süreçlerinde, yönetim sistemlerinde, yönetim uygulamalarını gerçekleştirmede kullanılan bilgi ve kaynakları etkin bir şekilde kullanarak işletmenin başarılı olmasını sağlayan yönetim becerilerindeki değişikliklerle ilgilidir (Damanpour vd., 2009: 655).

1980'lerin sonunda, Massachusetts Institute of Technology (MIT) 'in Japonya, ABD ve Almanya'daki otomobil endüstrileri üzerine yaptığı çalışma, şirketlerin rekabet gücü için itici bir faktör olarak araştırmacıların ve yöneticilerin dikkatini örgütsel yeniliklere çevirmiştir. "Yalın üretim" adı altında, takım çalışması, iş zenginleştirme ve

büyütme, planlama, işletim ve kontrol fonksiyonlarının merkezden uzaklaştırılması, üretim hücreleri, kalite çemberleri, sürekli iyileştirme süreçleri, sıfır stok ilkeleri (kanban), eşzamanlı mühendislik ve tam zamanında teslimat, Japon otomobil endüstrisinin şu andaki üstünlüğünün ana nedenidir (Armbruster vd., 2008: 646).

2.4. Rekabetçi Üstünlük ve Sürdürülebilirliği

Rekabet üstünlüğü kavramının aslı Chamberlin (1933), Robinson (1933) ve Alderson (1937)'un çalışmalarında bulunabilir. Bu çalışmalarda pazar yapılarından ziyade firma heterojenlikleri vurgulanmış ve firmaların sahip olduğu eşsiz kaynak ve yeteneklerin eksik rekabet koşullarına yol açığının ve normalin üzerinde kârların elde edilmesini sağladığının altı çizilmiştir (Soyer, 2007: 5). Rekabet konusundaki ilk çalışmalar SRÜ'nün gelişiminin öncüsü olarak karşımıza çıkmaktadır. Alderson, 1937'de SRÜ'nün temel bir ilkesini ima ederek; rekabetçi uyumun temel bir yönünün tedarikçilerin alıcıların talep çeşitliliklerini karşılamadaki yetenekleri olduğunu belirtmiştir. Alderson (1965), firmaların tüketicilerin gözünde kendilerini rakiplerinden ayırmak için benzersiz özelliklere sahip olmak için çalışması gerektiğini ilk belirten araştırmacılardandır. Daha sonra, Hamel ve Prahalad (1989) ve Dickson (1992), firmaların rakiplerinden bir adım önde olmasını sağlayacak yeni avantajların nasıl yaratabileceklerini öğrenme gereksinimini tartıştılar. Alderson, firmaların rakiplerden ayrışmanın yollarını aramalı yönündeki önerisiyle "çağının ilerisinde" olarak değerlendirildi. Takip eden yıllarda, Hall (1980) ve Henderson (1983), firmaların hayatta kalmaları için, rakiplere nazaran benzersiz avantajlara sahip olmaları gerekliliği argümanını sağlamlaştırdı. Bu argümanlar günümüzde SRÜ'ye ulaşmanın temelini oluşturmaktadır (Hoffman, 2000: 1).

Rekabet avantajı, firmaların rakiplerinden daha yüksek performans elde etme kabiliyetini ifade eder. Oldukça dinamik ortamlarda, firmalar rekabet avantajı yaratmak için deneyime dayalı adaptasyona ihtiyaç duyar. Karmaşık pazar ortamı hızla değiştiğinde ve rekabet avantajları karakteristik olarak sürdürülemez olduğunda, girişimcilik kaynağı, işletmelerin üstün performans hedeflerine ulaşma kapasitesini anlamak için faydalı bir unsur olarak kabul edilirken diğerleri başarısız olur (Pratono vd., 2019: 3). Sürdürülebilir bir rekabet üstünlüğü elde etmek isteyen işletmeler, küresel

rekabet ortamında, sahip oldukları kaynaklara bağlı olarak güçlü ve zayıf yönlerini tespit ederek, faaliyette bulunulan sektördeki fırsat ve tehditler doğrultusunda stratejik eylem planlarını oluşturmaları ve strateji temelli bir yönetim modelini uygulamaya koymalıdır (Güleş ve Özilhan, 2010: 479). Bununla birlikte, üstün yetenek ve kaynaklar, işletmeye otomatik olarak bir rekabet avantajı sağlamazlar. Yalnızca işletmelere rekabetçi maliyet ve / veya farklılaşma avantajları elde etmede kendi beceri ve kaynaklarını kullanmaları için bir fırsat sunarlar. Bu, öncelikle işletmenin kalıcı rekabet avantajı sağlamasında en büyük potansiyele sahip olan yetenek ve kaynaklarını tanımlamasını gerektirir (Baharadvaj vd., 1993: 86). Daha iyi hizmeti daha hızlı, daha ucuz ve daha kaliteli sunabilmek, uzun zamandır bir rekabet avantajı kaynağı olarak görülmektedir (Tidd vd., 2005: 6). Stratejik yönetimin nihai amacı, rakiplerden daha fazla değer yaratmayı ifade eden rekabet avantajının gerçekleştirilmesidir. Rekabet avantajı işletmenin faaliyet alanları ve işletmenin hedefe ulaşması için kaynakların ve yeteneklerin dağıtımı ve kombinasyonu konusunda karar verme yoluyla işletmenin rakipler karşısında sahip olduğu benzersiz bir rekabet statüsüdür (Na vd., 2019: 4).

Sürdürülebilir bir rekabet avantajı fikri, Day (1984)' in *"rekabet avantajını sürdürmeye"* yardımcı olabilecek strateji çeşitlerini önerdiğinde ortaya çıkmıştır. "SRÜ" terimi, 1985 yılında Porter'ın bir firmanın sahip olabileceği temel rekabet stratejileri türlerini tartışmasıyla (düşük maliyet veya farklılaşma) uzun vadeli bir SRÜ elde etmek için ortaya çıkmıştır. İlginçtir ki Porter çalışmasında konu ile ilgili kavramsal bir tanım yapmamıştır. Biçimsel bir tanımlamaya sahip olmamasına rağmen, Coyne (1986), SRÜ'ye sahip olabilmek için tüketicilerin bir firmanın ürün sunumu ile rakip firmaların teklifleri arasındaki farkı algılaması gerektiğini önermiştir. Bu fark, firmanın sahip olduğu ve rakiplerinin sahip olmadığı bazı kaynakların kapasitesinden kaynaklanmalıdır. Barney (1991), kavramın ilk biçimsel tanımını şu şekilde yapmıştır: *"Bir firma mevcut veya potansiyel rakipleri tarafından eşzamanlı olarak uygulanamayan bir değer yaratma stratejisi uyguladığı ve diğer firmalar bu stratejinin yararlarını taklit edemedikleri zaman Sürdürülebilir Rekebet Üstünlüğü elde eder"* (Hoffman, 2000: 6).

Mallarını veya hizmetlerini kârla satan herhangi bir işletme rakipleri yerine kendisinden almayı seçen müşterileri sayesinde rekabet avantajına sahiptir. Bu rakipler boyut, güç, ürün kalitesi veya dağıtım gücü bakımından kendilerinde üstün de olabilirler.

Bununla birlikte, bazı avantajlar açıkçası diğerlerine oranla daha fazla önemlidirler. Açıkçası, rekabet avantajı, rakipler arasında farklılaşmanın sonucudur ancak bu sadece herhangi bir farklılaşma değildir. Bir üreticinin bir ürün / pazar segmentinde rekabet avantajı kazanması için kendisiyle rakipleri arasındaki fark veya farklar piyasada hissedilmelidir: diğer bir deyişle, pazar için anahtar satın alma kriterleri olan bazı ürün-teslimat niteliklerine yansıtılmalıdırlar. Aynı zamanda ürün önemli bir alıcı grubunun sadakatini kazanacak kadar farklı olmalıdır; yani piyasada ayak izi olmalıdır. Stratejide rekabet avantajı, yalnızca şu üç koşul karşılandığında anlamlıdır (Coyne, 1986: 55):

1. Müşteriler, üreticinin ürün veya hizmeti ile rakiplerinininki arasındaki önemli özelliklerde tutarlı bir fark olduğunu düşünürler.
2. Bu fark üretici ile rakipleri arasında bir yetenek farkının doğrudan sonucudur.
3. Hem önemli nitelikteki fark hem de yetenek farkının zaman içinde sürmesi beklenmektedir.

Sürdürülebilirliğin zamanı ve taklitçiliği temel alan başlıca iki şekilde açıklanması, bir nedensel akış sorunu gibi gözükmemektedir. Diğer bir deyişle, her iki yaklaşım da birbirinden tamamen bağımsız değildir. Bir taraftan, taklit edilmesi kolay bir üstünlüğün uzun süreli olmasını beklemek gerçekleşme ihtimali zor bir durum iken; diğer taraftan, taklit edilmesi zor bir üstünlüğün kısa süreli olmasını beklemek de gerçekleşme olasılığı zor bir durumdur. Dolayısıyla, taklit edilme olasılığının, uzun süreli olmanın temel faktörü olduğu söylenebilir. Rekabetçi üstünlük taklit edilme olasılığı azaldıkça uzun süreli olma eğilimindedir. Zaman, taklit edilme olasılığına bağlı olarak değişen bağımlı bir değişken görünümündedir. Son tahlilde sürdürülebilirliğin taklit edilme olasılığı açısından tanımlanması daha uygun gözükmemektedir (Seviçin, 2009: 173).

Rekabet iki veya daha fazla taraf arasındaki mücadeleye dayanmaktadır ve bu nedenle SRÜ'nün odak noktası, işletmenin rakipleriyle arasındaki mesafeyi koruması olmalıdır. SRÜ'ne iç perspektiften yaklaşan bir işletme bu noktayı kaçırmaktadır. Rakiplerin ne yaptıklarına bakılmaksızın işletme kaynaklarına dayalı belirli bir strateji kesinlikle sürdürülebilirdir. Bununla birlikte, bir firmanın benzersiz kaynakları fark etmesi ve yaratmasına izin veren dışsal bakış açısı yani rakipler üzerine odaklanmasıdır. Benzersiz strateji müşterilere katma değer sağladığı sürece ve rakipler bunu taklit

etmenin bir yolunu bulamadığı sürece avantaj veya üstünlük sürdürülebilir. Bu benzersizlik, bir işletmenin avantaj kazanmasını sağlayan şeydir. Bu nedenle, SRÜ için kavramsal tanımlama şu şekildedir: "SRÜ, eş zamanlı olarak mevcut veya potansiyel rakipler tarafından uygulanmamak üzere eşsiz bir değer yaratma stratejisinin uygulanmasından ve bu stratejinin faydalarının taklit edilememesinden kaynaklanan uzun dönemli üstünlüktür" (Hoffman, 2000: 6).

Aşağıdaki tabloda sürdürülebilir rekabet üstünlüğü konseptinin gelişimine katkı sağlayan yazarlar literatüre katkılarına yer verilmiştir.

Tablo 2.1. Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü Konseptinin Gelişimine Katkı Sağlayan Yazarlar

Alderson (1965)	SRÜ'nün öncüsüdür; Farklılık avantajı için; teknolojik, yasal ve coğrafi olmak üzere 3 kaynak, farklılık avantajı elde etmek için 4 strateji (bölümlendirme, hedefleme, sürdürülebilirlik ve farklılaşma) öne sürmüştür.
Hall (1980)	Başarılı işletmeler ya en düşük maliyetli ya da en farklı konuma sahip olacaktırlar.
Henderson (1983)	En iyi veya en hızlı uyum sağlayabilen işletmeler rakiplerine göre avantaj kazanır.
Porter (1985)	Rekabet üstünlüğünün kaynaklarını analiz etmek için temel araç olarak "değer zinciri" fikrini sunmuştur.
Coyne (1986)	SRÜ'nün var olması için gerekli koşulların açıklanmasında "yetenek farkları" fikrini öne sürmüştür.
Ghemawat (1986)	Sürdürülebilir olma eğiliminde olan avantajların tartışılması: hedef pazarın büyüklüğü, kaynaklara veya müşterilere üstün erişim ve rakiplerin seçeneklerindeki kısıtlamalar.
Day ve Wensley (1988)	Potansiyel avantaj kaynakları, üstün beceriler ve üstün kaynaklardır; SRÜ'ye ulaşmanın yollarını değerlendirirken hem rakip hem de müşteri bakış açıları göz önüne alınmalıdır.
Dierickx ve Cool (1989)	Bir firmanın varlık pozisyonunun sürdürülebilirliği, varlıkların ne kadar kolaylıkla değiştirilebileceğine veya taklit edilebileceğine dayanır.
Hamel ve Prahalad (1989)	Bir firma SRÜ araştırması yapmamalı, küresel liderliği gerçekleştirmek için nasıl yeni avantajlar yaratabileceğini öğrenmelidir.
Prahalad ve Hamel (1990)	SRÜ temel yetkinliklerden kaynaklanır; İşletmeler, kaynakları ve becerileri, değişen fırsatlara çabucak adapte olmasına izin veren yetkinliklerle sağlamlaştırmalıdır.
Barney (1991)	SRÜ gerçekleştirebilmesi için bir işletmenin kaynaklarının dört göstergesi: değerli olma, ender olma, taklit edilememe ve ikamesinin olmamasıdır.

Conner (1991)	Ortalamanın üzerinde getiri elde etmek için, kaynak temelli görüşe göre, işletme ürünlerinin müşteri gözünde farklı bir yeri olması gerekir veya rakiplerine kıyasla aynı ürünü satan bir işletme düşük maliyetli bir konuma sahip olmalıdır.
Peteraf (1993)	SRÜ için olması gereken dört şartı tartışır: üstün kaynaklar (bir endüstride heterojenlik), rekabete sınırlama getirme, kaynak hareketliliğinin kısıtlılığı ve rekabeti önleme sınırları.
Hall (1993)	İşletmelerin SRÜ'ye neden olan ilgili yetkinlik farklılıklarına sahip olmasına imkan veren çeşitli maddi olmayan kaynakları (varlıkları ve yetkinlikleri) tanımlar.
Day ve Nedungadi (1994)	Bir firmanın stratejisi ve çevreye olan tepkisi yönelimine bağlıdır (müşteri odaklı ve rakip odaklı); Rekabet üstünlüğü bu oryantasyona dayanmaktadır.
Hunt ve Morgan (1995)	Neo-klasik ve karşılaştırmalı avantaj teorisini karşılaştırır; kaynaklarda karşılaştırmalı üstünlük pazarın rekabet avantajına dönüşebilir; kaynakların kategorize edilmesini önerir.
Oliver (1997)	Kaynak sermayesinin ve kurumsal sermayenin SRÜ için vazgeçilmez olduğuna işaret eden, sağlam bir heterojenlik modeli önermektedir.
Srivastava, Shervani ve Fahey (1998)	Pazar kaynaklı varlıkları iki temel biçime ayırır: ilişkisel ve entelektüel. Büyük oranda soyut olan bu varlıklar müşterilere benzersiz bir değer katabilirlerse işletmeye SRÜ sağlarlar.
Bharadwaj, Varadarajan ve Fahy (2003)	SRÜ'yü bir hizmet pazarlaması bağlamında değerlendirir; bir SRÜ, yalnızca müşteriler tarafından tanınırsa geçerlidir.
Huang, Dyerson, Wu ve Harindranath (2015)	Firma düzeyinde rekabet avantajı analizine hem IO hem de RBV perspektiflerini entegre eden çalışma iki tür rekabet avantajı arasındaki kavramsal ayrımı açıklığa kavuşturuyor. Geçici rekabet avantajı ve sürdürülebilir rekabet avantajı ve firmaların geçici rekabet avantajını nasıl sürdürülebilir rekabet avantajına dönüştürdüklerini açıklamaktadır.
Jones, Harrison ve Felps (2018)	İlişkisel sözleşmelere, ortak servet yaratmaya, yüksek düzeyde karşılıklı güven ve işbirliğiyle karakterize edilen toplumsal paylaşım ilişkisel etik stratejisinden, teorik bir yol geliştirmek, nadirdir ve taklit edilmesi zordur ve bu nedenle potansiyel bir sürdürülebilir rekabet avantajı kaynağıdır.

Kaynak; Hoffman, “An examination of the sustainable competitive advantage concept: Past, Present and Future” 2000’den uyarlanmıştır.

Yukarıdaki tablodaki çalışmalardan anlaşılabileceği üzere Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğünün işletmeler açısından çevreye hızlı uyum sağlayabilme, üstün beceriler ve üstün kaynaklara sahip olma, bu kaynakların taklit ve ikame edilememesi gibi koşulları vardır.

2.5. Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü Yaklaşımları

“Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü (SRÜ) rekabetçi stratejik yönetim alanında belki de en sık kullanılan kavramdır. Kavramın önemi çağdaş stratejik yönetim düşüncesini yansıttığından kaynaklanır. Çağdaş stratejik yönetim anlayışının özünü ise, “strateji temel olarak işletmenin uzun dönemli performansını arttırmayı amaçlar ve bunun için işletmenin SRÜ elde etmesi gerekir”, düşüncesi oluşturur (Seviçin, 2009: 172). İşletme stratejisinin gelişimi, teoriden çok iş dünyasının pratik ihtiyaçlarından etkilenmiştir. 1950'lerde ve 1960'larda üst düzey işletme yöneticileri giderek büyüyen ve karmaşılaşan şirketlerde kararların koordinasyonunda ve kontrolünde güçlük çekmeye başlamışlardı. 1950'lerin sonlarında kurumsal planlama (uzun vadeli planlama olarak da bilinir) bu soruna çözüm olma amacıyla geliştirilmiştir. 1970'lerde ve 1980'lerin başında, kurumsal planlamaya ve yönetimin bilimsel yaklaşımlarına olan güven ciddi şekilde sorgulanmaya başladı. Bunun sonucunda önem planlamadan (şirketlerin büyüme yollarının ayrıntılı yönetimi), stratejiye (karlılık potansiyelini en üst düzeye çıkarmak için şirketlerin rakiplerin durumuna göre pazarlarda konumlandırılması) doğru kaymıştır. 1990'lı yıllarda, strateji analizinin odağı dış ortamdaki kâr kaynaklarından firma içindeki kâr kaynaklarına doğru yönelmeye başlamıştır (Grant, 2010: 14).

Zamanla rekabet üstünlüğü işletme stratejisi yerine kullanılan bir kavram olarak literatürde yerini almıştır. Geçmişte de terime atıf yapılmasına rağmen, rekabet avantajı nispeten yeni bir konsepttir. 1980'lerin sonlarına kadar, strateji söylemi büyük ölçüde terimden bahsedilmeden ele alınıyordu. Ackoff (1970) ve Andrews (1971) gibi dönemin strateji ders kitaplarına baktığımızda, işletmenin güçlü ve zayıf yönlerine değinilmiş ancak geniş kapsamlı bir rekabet avantajı çerçevesinde ele alınmamıştır. Porter'ın 1985 yılında yayınlanan “Competitive Advantage” adlı kitabı, terimin mevcut kullanımını literatüre kazandırmıştır. Kitabın önsözünde daha önce yazarın 1980 yılında yayınladığı “Competitive Strategy” adlı kitabında rekabet avantajı elde etmek için gerekli olan üç jenerik stratejiden bahsedilmektedir (Klein, 2002: 319).

Day ve Wensley (1988), bir rekabet avantajı oluşturma konusunda iki kategorik kaynak üzerine odaklanmıştır: üstün beceriler ve üstün kaynaklar. Diğer yazarlar SRÜ'ye katkıda bulunabilecek spesifik beceriler ve kaynaklar üzerinde durmuştur. Örneğin,

Barney (1991), firmaların tüm kaynaklarının SRÜ kaynağı olma potansiyelini taşımadığını; ancak şu dört özelliği taşıdıklarında bu potansiyeli taşıdıklarını önermiştir: nadir olma, değerli olma, taklit edilememe ve ikame edilememe. Benzer şekilde, Peteraf'ın (1993) kaynak temelli görüşü, SRÜ'nün dört şartı olarak üstün kaynaklar, rekabete sınırlama getirme (taklit edilememe ve ikame edilememe dahil), hareketlilik engelleri ve rekabet öncesine ilişkin sınırlamaları öne sürmüştür. Hunt ve Morgan (1995) "potansiyel kaynakların en uygun şekilde finansal, fiziksel, yasal, insan, örgütsel, bilgisayar ve ilişkisel" olarak sınıflandırılabilceğini önermektedir. Prahalad ve Hamel (1990), firmaların kaynaklarını ve becerilerini, rakiplerine kıyasla ayırt edici derecede iyi yaptığı temel yetkinliklere dönüştürdüklerini ileri sürmektedir. Bu nedenle firmalar beceri ve kaynakları benzersiz ve kalıcı yöntemlerle birleştirerek SRÜ elde etmeyi başarabilirler (Hoffman, 2000: 7).

Rekabet avantajı kavramı iş stratejisini yönlendirmekte ve literatürde önemli bir ilgi görmektedir. Stratejik yönetim literatüründe sürdürülebilir rekabet avantajını açıklamaya çalışan iki model vardır. Bunlardan biri neo-klasik ekonomiye dayanır ve endüstriyel organizasyon literatüründe daha net bir şekilde ele alınmaktadır. Diğer ise kaynak tabanlı görüştür (Lado vd., 1992: 77). Rekabet üstünlüğü veya sürdürülebilir rekabet üstünlüğü ile ilgili yazın tarandığında, iki görüşün ön plana çıkmaktadır. Birinci görüş, kökeni endüstri iktisadına dayanan ve rekabet üstünlüğünün kaynaklarının endüstrinin yapısında aranması gerektiğini öne süren endüstri temelli bakış açısıdır. İkincisi ise rekabet üstünlüğünü oluşturan en önemli faktörün işletmelerin kendine özgü kaynak ve yetenekleri olduğunu vurgulayan Kaynak Temelli bakış açısıdır. Bu bağlamda ilgili literatürde söz konusu iki bakış açısının ilk zamanlar birbirine alternatif olduğu gibi bir anlayış ortaya çıkmışsa da zamanla iki görüşün rekabet üstünlüğünü açıklamada birbirini tamamlayıcı bir özellik gösterdiği görüşüne varılmıştır (Karacoğlu, 2011: 120).

2.5.1. Endüstri Temelli Bakış Açısı

Endüstriyel örgüt teorisi, rekabet üstünlüğü sağlayacak stratejilerin oluşturulmasında işletmelerin dışsal analizine odaklanan bir rekabet stratejisidir. Bu teorinin temelinde, üstünlüğün belirleyicisinin endüstri yapısı olduğu ve aynı endüstride faaliyet gösteren işletmelerin homojen oldukları düşüncesi yatmaktadır. Ancak zamanla

1980'lerin yaygın kabul gören homojen şirketler görüşü yerini 1990'larda şirketlerin heterojen olduğunu savunan kaynak temelli teoriye bırakmıştır (Güleş ve Özilhan, 2010: 478).

Dış çevre, 1960'lı yıllardan 1980'li yıllara kadar, başarılı olmak için işletmeler tarafından seçilen stratejilerin en önemli belirleyicisi olarak düşünülmüştür. Ortalamanın üzerinde gelir elde etmek için kabul edilen endüstriyel organizasyon yaklaşımı, işletmenin stratejik faaliyetlerinin üzerinde, dış çevresel belirleyicilerin etkisinin baskın olduğunu iddia etmektedir. Başka bir deyişle, işletmenin içinde bulunduğu endüstrinin tercihlerinin performansını belirlemede yöneticilerce belirlenen işletme içi tercihlerden daha güçlü bir etkiye sahip olduğunu önermektedir. Sırasıyla ve öncelikli olarak işletmenin performansının belirlenmesinde; endüstrinin özellikleri, ölçek ekonomileri, piyasaya giriş engelleri, çeşitlendirme, ürün farklılaştırma ve endüstrideki işletmelerin yoğunlaşma derecesinin belirleyici olduğuna inanılmaktadır. Rekabet üstünlüğü elde edebilmeleri için, endüstriyel organizasyon yaklaşımı işletmelere, endüstride en çekici olan yerde pozisyon almalarını (konumlanmalarını) tavsiye etmektedir (Karacoğlu, 2011: 121).

Endüstriyel örgüt teorisi modeli, rekabet üstünlüğünü, düşük fiyatlarla temel ürünler sunarak veya müşterilerin yüksek fiyattan ödeme yapmaya istekli oldukları farklılaştırılmış ürünler sunarak bir firmanın elde ettiği üstün performansın konumu olarak değerlendirmektedir. Modelin temel varsayımı, pazarın veya endüstrinin, firmanın cevap vermesi gereken seçici baskıları ortaya koymasıdır. Bu şekilde endüstri / pazar gereksinimlerine başarıyla adapte olabilen firmalar hayatta kalacaklar ve büyüyecekler; oysa uyum sağlayamayan firmalar başarısızlıkla sonuçlanacak ve endüstri / pazardan çıkmak zorunda kalacaklardır. Bu açıdan bakıldığında, neoklasik ekonomik ve endüstriyel organizasyon bakış açısında, rekabet avantajı, firmanın kendine has yetkinliklerinden ve kaynaklarından ziyade, dışsal özelliklerden kaynaklanmaktadır (Lado vd., 1992: 78).

Rekabet stratejisini formüle etmenin özü, bir işletmeyi çevresi ile ilişkilendirmektir. İşletmenin çevresi, toplumsal ve ekonomik güçleri kapsayan çok geniş kapsamlı olmasına rağmen, firmanın asıl ilgili olduğu çevre şartları, rekabet ettiği

endüstridir. Endüstrinin yapısı, firmanın potansiyel stratejileri ile birlikte oyunun rekabet kurallarını belirlemede güçlü bir etkiye sahiptir. Bir endüstride rekabetin yoğunluğu ne bir rastlantı ne de kötü şans meselesidir. Bir endüstrideki rekabet, daha ziyade, altta yatan ekonomik yapısından kaynaklanır ve mevcut rakiplerin davranışlarının ötesinde bir durumdur. Bir endüstride rekabet durumu, şu beş temel rekabet gücüne dayanmaktadır (Porter, 1980: 3):

- Tedarikçilerin pazarlık gücü
- Alıcıların pazarlık gücü
- Piyasaya yeni girenlerin tehdidi
- Mevcut firmalar arasındaki rekabet
- İkame ürünlerin veya hizmetlerin tehdidi

Porter tarafından geliştirilen çerçeve, geleneksel EÖ teorisinden belirgin bir şekilde ayrılmaktadır. İlk olarak, Porter, stratejik yönetim geleneğinde çoğunlukla araştırılan endüstri performansı yerine firmaya odaklanmaktadır. İkincisi, Porter'a göre endüstri yapısı, geleneksel endüstriyel örgüt teorisinde yaygın olarak kabul edildiği üzere, ne tamamen dışsal ne de kararlı değildir. Bunun yerine pazar kısmen dışsal ve kısmen de işletme eylemlerinin etkisi sonucu şekillenen bir yapı olarak görülmektedir. Porter'a göre performansı etkilemede firma davranışının rolü, endüstri yapısı ile birlikte açıkça kabul edilmektedir. Endüstri yapısı firmanın performansını açıklamakta merkezi bir rol oynamakla birlikte Porter, dinamik bir stratejinin geliştirilmesi için verimli bir araç olarak firma faaliyetleri ve konumlandırmaya odaklanmayı tercih etmektedir (Spanos ve Lioukas, 2001: 908).

Porter'a göre, rekabetçi avantaj bir firmanın rekabetçi piyasalardaki performansının merkezinde yer almaktadır. Bir firmanın rakiplerini geçme kabiliyetinin rekabet stratejisini rekabet avantajına dönüştürme becerisinden kaynaklanmaktadır. Rekabetçi strateji, firmanın bir endüstriye rakiplere oranla daha üstün bir şekilde konumlandırılmasını gerektirir. Rekabetçi üstünlük, endüstri üzerinde bir kârlılığın elde edilmesi, farklılaştırma (diğer bir deyişle, müşteriler tarafından değer verilen bazı benzersizlikler sunma) veya endüstrideki en düşük maliyetli üretici olma yolu ile gerçekleştirilebilir. Farklılaştırma veya düşük maliyet stratejisine karar verme

konusunda bir firma, müşterilerin pazarlık gücü, tedarikçilerin pazarlık gücü, endüstrideki firmalar arasındaki rekabetin yoğunluğu, endüstriye yeni girenlerin tehdidi ve ikame ürünlerin tehdidi olmak üzere beş rekabetçi gücü göz önünde bulundurmalıdır. Dolayısıyla, bu çerçevede, rekabet avantajı kazanmak öncelikle endüstriye özgü gereksinimlere etkili bir şekilde yanıt vererek belirlenmektedir (Beal, 2001: 5).

Endüstriyel örgüt tabanlı modelin stratejik yönetim için normatif sonuçları bir firmanın, üretim potansiyelini değerlendirmek için sektörü yapısal parametreleri (alıcıların gücü, tedarikçilerin gücü, giriş engelleri vb.) açısından dikkatlice analiz etmesi gerektiğidir. Bu gerçekleşikten sonra, firmayı sektörle etkili bir şekilde uyumlu hale getiren ve üstün performans sağlayan bir strateji seçilmeli ve uygulanmalıdır. Yine burada tartışılan, rekabet avantajının büyük ölçüde, firmanın performansını etkileyen endüstrinin yapısal özellikleri tarafından belirlendiğidir (Lado vd., 1992: 79)

Birçok endüstride pazar liderliği, düşük maliyetle etkili farklılaştırmayı bir araya getirerek müşteri memnuniyetini maksimuma çıkaran firmalar tarafından tutulur. Örneğin, Toyota otomobillerde, McDonald's fast food alanında, Nike spor ayakkabılarda bunu uygulamıştır. Maliyet liderleri genellikle pazar liderleri değildir ancak ufak harcamalarla, sendikasız çalışanlarla ve ucuz varlık edinimiyle küçük rekabetçilerdir. Petrol rafinerisinde Exxon Mobil ve Shell gibi devler yerine bağımsız rafine kuruluşları maliyet liderleri olma eğilimindedir. Otomobil kiralamada maliyet lideri, Hertz ya da Avis yerine Rent-A-Wreck (Bundy American Corporation bölümü) firmasıdır (Grant and Jordan, 2014: 196).

2.5.2. Kaynak Temelli Bakış Açısı

Son yıllarda firma düzeyinde rekabet üstünlüğünü açıklamak için işletmeler açısından Kaynak Temelli Bakış Açısı (KTBA) popüler bir yaklaşım olarak öne çıkmıştır. Kavram, ilk defa 1984 yılında Wernerfelt tarafından yazılan makalede ele alınmıştır. Yöneticilerin becerileri, kurumsal liderlik, maddi olmayan kaynaklar ile performansı veya rekabet üstünlüğü ilişkisine dair araştırmalar son zamanlarda işletmelerin üstünlük ve zayıflıklarına dayalı analizlerde kullanılan bir yaklaşım olarak kabul edilmektedir. “Kaynak Temelli Bakış Açısı” olarak da adlandırılan bu genel çatı, işletmeler tarafından kontrol edilen; kendine özgü, taklidi maliyetli kaynaklar üzerine

yoğunlaşmaktadır. Sahip olunan bu kaynaklar, işletmeye rekabet üstünlüğü kazandırabilmektedirler (Karacoğlu, 2011: 122).

Wernerfelt'in (1984) "İşletmenin Kaynak Temelli Bakış Açısı" makalesi genel olarak, KTBA'yı ortaya koyan temel bir eser olarak değerlendirilirken Barney'in (1991) "Firma Kaynakları ve Sürdürülebilir Rekabet Avantajı" makalesi KTBA'nın işletme seviyesindeki (rekabetçi) stratejiye uygulanmasını belirleyen kapsamlı bir makale olarak kabul edilmektedir. Barney, çalışmada rekabet avantajı ve sürdürülebilir rekabet avantajı kaynağı ve koşullarını belirten popüler KTBA çerçevesinin ana hatlarını çizmektedir. Bir işletmenin kaynakları (ör., varlıklar, yetenekler, yetkinlikler, süreçler) hem rekabet avantajı hem de sürekli rekabet avantajı kaynağı olarak kabul edilmektedir. Bir işletme, nadir bulunan (yani pek çok firmanın sahip olmadığı) ve değerli olan (yani firmanın çevresel koşullara etkili veya verimli bir şekilde cevap vermesine izin veren) kaynakları olması durumunda rekabet üstünlüğüne sahip olacağını öne sürmektedir. Rekabet avantajı, bu kaynaklar taklit edilemediği (yani rakipler tarafından kolaylıkla kopyalanamadığı), ikame edilemediği (diğer kaynakların aynı işlevi gerçekleştirmediği) ve transfer edilemediği (yani, piyasada sahip olunamadığı) zaman sürdürülebilir kabul edilmektedir. Dolayısıyla, geleneksel görüşe kıyasla, KTBA, dışsal güçlerden (diğer bir deyişle endüstri) rekabet avantajı odağını dahili faktörlere (yani, bir firmanın kaynaklarına) kaydırmaktadır (Beal, 2001: 8).

İşletme için, kaynaklar ve ürünler madalyonun iki yüzü gibidir. Çoğu ürün birçok kaynağın kullanılmasını gerektirir ve çoğu kaynak birçok üründe kullanılabilir. Firmanın farklı ürün pazarlarındaki faaliyetlerinin boyutunu belirterek, minimum gerekli kaynak gereksinimlerini tahmin etmek mümkündür. Tersine, bir firma için bir kaynak profili belirleyerek, en uygun ürün-pazar faaliyetlerini bulmak da mümkündür. İşletme kaynağı denildiği zaman, bir işletmenin gücü veya zayıflığı olarak düşünülebilecek her şey kastedilmektedir. İşletme kaynaklarına örnek olarak marka isimleri, şirket içi teknoloji bilgisi, vasıflı personel istihdamı, ticaret bağlantıları, makineler, sermaye, vb. gösterilebilir (Wernerfelt, 1984: 172).

Bir şirketin kaynakları ve yetenekleri değerli olduğu için, içsel rekabet avantajı kaynaklarını anlamada önemli bir kriter olarak göz önünde bulundurulmalıdır. Bununla

birlikte, belli bir kaynak veya yetenek birçok rakip firma tarafından kontrol ediliyorsa, bu kaynak herhangi birisi için rekabet avantajı kaynağı olamaz. Bunun yerine, değerli ama ortak (yani ender olmayan) kaynaklar ve yetenekler, rekabet avantajı kaynaklarıdır. Kaynaklar ve yeteneklerinin rekabetçi etkilerini değerlendiren yöneticiler için bu gözlemler ikinci kritik soruna yol açmaktadır: Kaç tane rakip firma bu değerli kaynakları ve yetenekleri elinde bulundurmaktadır? Her ne kadar rekabet içindeki firmaların sahip oldukları kaynakların ve yeteneklerin, rekabet avantajı kaynağı olması için ender olması gerekirken, bu durum yaygın fakat değerli kaynakların firmalar için önemli olmadığı anlamına gelmez. Gerçekten de, böyle kaynaklar ve yetenekler bir firmanın hayatta kalması için gerekli olabilir. Öte yandan, bir şirketin kaynakları değerli ve nadir ise, bu kaynaklar bir firmanın en azından geçici bir rekabet avantajı elde etmesini sağlayabilir (Barney, 1995: 52).

Peteraf, çalışmasında rekabet avantajının altında yatan teorik koşulların kaynak temelli bir modelini sunmaktadır. Bu koşulların dört tane olduğunu ve bunların hepsinin karşılanması gerektiğini öne sürmektedir. Bunların ilki, kaynak heterojenliği olup, temeli Ricardian veya tekel gelirlerine dayanmaktadır. Modele göre gelirlerin süresinin uzatılması için rekabete ilişkin sınırlar gereklidir. Üçüncü unsur olan kusurlu kaynak hareketliliği gelirlerin firmaya bağlanmasını ve onun tarafından paylaşılmasını sağlar. Rekabet öncesine ilişkin sınırlar, maliyetlerin gelirleri aşmasını önler (Peteraf, 1993: 180).

Değerli ve nadir bulunan kaynakları ve yetenekleri olan bir firma, en azından geçici bir rekabet avantajı elde edebilir. Ayrıca, rakip firmalar bu kaynakları ve yetenekleri taklit etmek için bir maliyet dezavantajıyla yüzleşirse, bu özel yeteneklere sahip olan firmalar sürekli bir rekabet avantajı sağlayabilir. Bu durum, taklit edilebilirlik sorununun ortaya çıkmasına neden olmaktadır: Rakip firmalar bir kaynak veya yeteneği elde etmede, o kaynak ve yeteneği hali hazırda elinde bulunduran firmalara kıyasla, herhangi bir maliyet dezavantajı ile karşı karşıya kalmakta mıdır? (Barney, 1995: 53).

Bir avantaj, yalnızca rakipler işletmenin üstün ürün / teslim özelliklerini kolayca taklit edemediği zaman sürdürülebilirdir. Başka bir deyişle, farklılaşmanın altında yatan yeteneğin farklılığı işletmeyi rakiplerinden ayırmalıdır; aksi halde anlamlı hiçbir rekabet

avantajı yoktur. (Bunun tersine, elbette ürün / teslimat niteliklerinde önemli bir farklılık yaratmayan bir yetenek farklılığından hiçbir anlamlı avantaj elde edilemez.) Yetenek farkını anlamak, rekabetçi bir avantajın var olup olmadığını belirlemek için temel bir unsurdur. Örneğin, daha hızlı teslimat gibi bir özellik, şirketin rakiplerinin karşılayabileceğinden çok daha büyük bir lojistik filosuna sahip olması durumu gibi bir yetkinlik farkına dayalı olmadıkça, gerçek bir rekabet avantajı oluşturmaz. Daha yüksek ürün kalitesi tek başına bir rekabet avantajı oluşturmaz. Ancak üreticinin daha iyi kalitede bir ürün sunmasına imkân tanıyan eşsiz hammaddelere erişime sahip olmak bu avantajı sağlayabilir (Coyne, 1986: 57).

Taklit edilebilirlik, kaynakların ve yeteneklerin sürdürülebilir rekabet üstünlüğü üretme olanaklarını anlamak için önemlidir. Taklit etme en az iki şekilde meydana gelmektedir: kopya etme veya ikame etme. Kopya etme, taklit eden bir firmanın taklit ettiği firma ile aynı türde kaynaklar oluşturması durumunda meydana gelir. Eğer bir firmanın araştırma ve geliştirme becerileri nedeniyle rekabet avantajı varsa, kopya eden firma kendi araştırma ve geliştirme becerilerini geliştirerek bu kaynağı taklit etmeye çalışacaktır. Buna ek olarak, firmalar rakiplerinin bazı kaynaklarını diğerleriyle değiştirerek ikame edebilirler. Eğer bu ikame kaynaklar aynı stratejik etkilere sahipse ve elde etmesi daha pahalı değilse, ikame yoluyla taklit etme, firmaya uzun vadede rekabetçi üstünlük sağlayacaktır (Barney, 1995: 53).

Bir işletmenin varlık pozisyonunun sürdürülebilirliği, ne kadar kolay taklit edilebildiğine bağlıdır. Eğer belirli varlıklar faktör piyasalarında satın alınamazsa, rakipler benzer varlık stoklarını kendileri biriktirerek taklit etmeye çalışabilir ya da onları başka varlıklarla ikame etmeye çalışabilirler. İkame edilebilirlik, orijinal varlık stoklarını artık geçersiz kılmakla tehdit eder, çünkü müşteri için artık değer yaratmazlar. Kısacası, varlık stokları stratejiktir, yani piyasada ticareti yapılamadığı, taklit edilemez ve değiştirilemez oldukları ölçüde kazanç kaynağıdırlar (Dierickx and Cool, 1989: 9).

Lippman ve Rumelt (1982: 419) firmaların tam rekabet piyasasında olduğunda bile, belirsiz taklit edilebilirliğin, piyasaya giriş kısıtlarıyla birlikte firmaya olağanüstü endüstri karları sağlayacağını öne sürmüştürler. Buna ek olarak, belirsiz taklit edilebilirlik, "giriş engeli" nin yüksekliği ile kar oranlarının istikrarlı dağılımı arasında

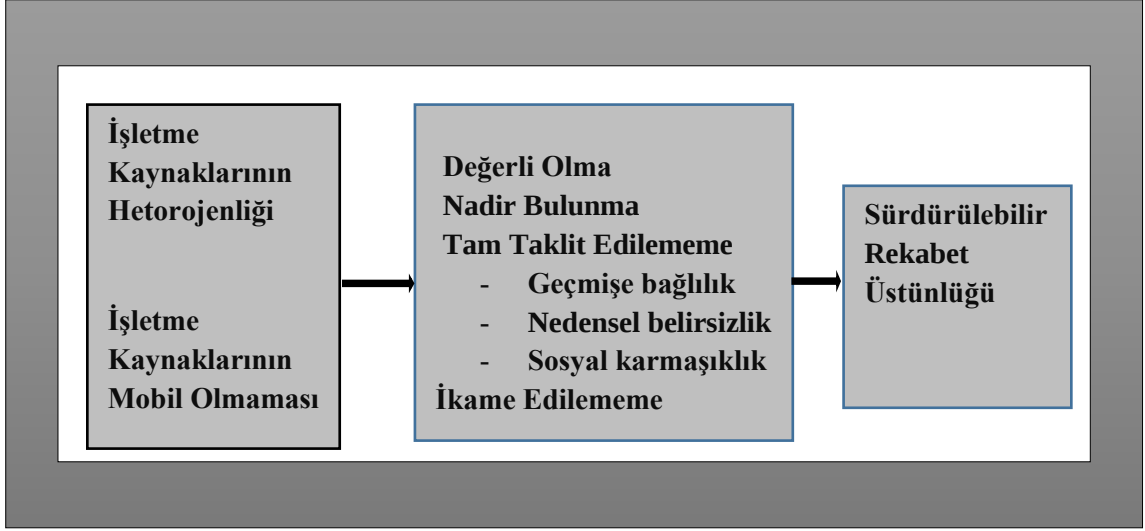
teorik bir bağlantı sağlar. Standart görüş aşırı endüstri karlarının girişe sebep olmasına rağmen, bu teori, yüksek karların, normal şartlar altında, taklit edilmesi zor ve çok başarılı firmaların varlığının işaretini vererek piyasaya akılcı giriş çabalarını engelleyebileceğini ileri sürmektedir.

Bir şirketin varlık demetinin özelliğinden kaynaklanan herhangi bir rekabet avantajı, ancak varlıkların pazarda serbestçe işlem görmemesi durumunda (en azından bazılarının) sürdürülebilirdir. Aksi takdirde, belirli herhangi bir varlık grubu, rakipler tarafından hızla taklit edilir. Kurtarılamayan spesifik yatırımlar nedeniyle çıkış engellerini yaratmanın yanı sıra faktör piyasalarının eksik çalışması da sürdürülebilir rekabet üstünlüğü ve normalden yüksek getiri potansiyeli anlamına gelmektedir (Dierickx and Cool, 1989: 3). Rekabet avantajının sürdürülebilirliği, çekici özelliği yaratan yetenek farkının dayanıklılığının bir fonksiyonudur. Aslında, sürdürülebilirlik için en önemli şart, mevcut ve potansiyel rakiplerin, farkı kapatmak için gereken işlemleri yapamamaları ya da yapmamalarıdır. Rakipler bu boşluğu dolduracak olursa, avantaj açıkça sürdürülebilir değildir (Coyne, 1986: 58). Belirsiz taklit edilebilirlik, yeni üretim fonksiyonlarının oluşturulması doğal olarak belirsiz olduğunda ve nedensel belirsizlik (*causal ambiguity*) veya benzersiz kaynaklardaki mülk hakları taklit etmeyi ve faktör hareketliliğini engelleyince elde edilir. Verimlilikteki farklılıklar taklit veya faktör hareketliliği ile kolayca azaltıldığında, (örn., patentlenemeyen icatlar, taklit edilebilir ürün fikirleri) bu durum uygulanabilir değildir (Lippman and Rumelt, 1982: 421).

Bir firmanın rekabet üstünlüğü potansiyeli, kaynaklarının ve yeteneklerinin değerine, enderliğine ve taklit edilebilirliğine bağlıdır. Bununla birlikte, firmanın bu potansiyeli tam olarak gerçekleştirebilmesi için kaynak ve kabiliyetlerini kullanmak için örgütlenmelidir. Bu durum organizasyon sorusuna yol açmaktadır: Bir firma, kaynak ve yeteneklerinin tam rekabetçi potansiyelinden yararlanmak için örgütlü müdür? Bir firmanın organizasyonunun çok sayıda bileşeni, resmi raporlama yapısı, açık yönetim kontrol sistemleri ve ücret politikaları da dâhil olmak üzere organizasyon sorusunu cevaplarken önem taşır. Bu bileşenler, tamamlayıcı kaynaklar olarak adlandırılır; çünkü tek başlarına rekabetçi bir avantaj elde etmede sınırlı bir kabiliyete sahiptirler. Bununla

birlikte, diğer kaynaklar ve yeteneklerle birlikte, bir firmanın tümüyle rekabet üstünlüğünü gerçekleştirmesini sağlayabilirler (Barney, 1995: 56).

Aşağıdaki şekilde Kaynak Temelli Bakış Açısının varsayımları, dört ön koşulu ve Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü arasındaki ilişkiler gösterilmektedir.



Şekil 2.1. Kaynak Temelli Bakış Açısının Varsayımları, Dört Ön Koşulu ve Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü Arasındaki İlişkiler

Kaynak: Barney, J (1991) "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", Journal of Management, Vol.17, No: 1, s.112.

Yukarıdaki şekilde görüldüğü üzere Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü için işletme kaynaklarının mobil değil heterojen olması, değerli, nadir, taklit ve ikame edilemez olması gerekmektedir.

Bir firmanın kaynak ve yeteneklerinin rekabetçi etkilerini değerlendirmek için, yöneticiler ilk önce değer sorusuna cevap vermelidirler. Bir firmanın kaynakları ve yetenekleri, işletmeye çevresindeki fırsatları kullanmalarını ve / veya tehditleri etkisiz hale getirmesini sağlayarak değer katmakta mıdır? Sony'nin ve 3M'nin kaynakları, belirli teknolojik becerileri ve yaratıcı organizasyon kültürleri ile bu firmaların yeni çevre fırsatlarına tepki vermesine olanak tanıdığından, bu sorunun cevabı Sony, 3M ve Wall-Mart gibi yenilikçi bazı işletmeler için evet olurken, USX, Sears gibi işletmeler için aynı durum söz konusu değildir (Barney, 1995: 50).

Ghemewat rekabet avantajlarının sürdürülebilirliğini etkileyen bir dizi faktörü şu ana hatlarıyla ortaya koymuştur (Ghemewat, 1986: 55):

1. Yöneticiler, tartışılabilir avantajları göz ardı etmeyi göze alamazlar. Kısa vadeli avantajlar sunan hareketler bile, yalnızca rekabetçi bir dezavantajdan kaçınmak için yapmaya değer olabilir. Başka birisi için, bazı tartışılabilir avantajlar itirazsız olarak ayakta kalabilir: dezavantajlı rakipler, kâr hedeflerini karşılamaya çalışırken, kendi kurumsal stratejileri ile sınırlandırılmışken ya da sadece yeteneksiz bir şekilde yönetilirken saf dışı bırakılabilir.

2. Tartışılabilir ve sürdürülebilir avantajlar arasındaki ayrım hangi derecede olduğuyla ilgilidir. Sürdürülebilirlik, bir avantajdan ziyade daha çok sayıda avantaja dayandığında, avantaj geniş olduğunda ve bunun için az sayıdaki çevresel tehdit mevcut olduğunda iyidir.

3. Sektör bir avantajı sürdürmek için eşit fırsatlar sunmaz. İlk davrananın avantajları, dayanıklı, geri döndürülemez, pazara özgü varlıkları, yani somut veya maddi olmayan varlıklarıyla karakterize edilen endüstrilerde en güçlü olma eğilimindedir. Kademeli olarak gelişen endüstriler, teknoloji veya talebin köklü değişiklikleriyle düzenli olarak sarsılanlardan daha çok avantaj sunmaktadır. Birden fazla egemen strateji olan sektörlerde sürdürülebilirlik daha erişilebilirdir, çünkü rakiplerinizin seçenekleri, sizin yaptıklarınızla aynı olmayabilir.

4. Sürdürülebilir bir rekabet avantajı yaratmak için, sınırlı bir seçenek menüsü olan rakiplerle çevrili olmalı veya onların hamlelerini önleyebilmelidir. Bir endüstri, teknoloji, talep kalıpları veya girdi kullanılabilirliği konusunda radikal değişiklikler geçirdiğinde, önlemenin gerçekleşme zamanı ortaya çıkmış demektir.

Bir firmanın kaynakları ve yetenekleri işletmeye geçmişte katma değer kazandırmış olsalar da, müşteri beğenilerindeki, endüstri yapısındaki veya teknolojiadaki değişiklikler, gelecekte onları daha az değerli hale getirebilir. Örnek olarak transmisyon üretimindeki General Electric'in yetenekleri, yarı iletkenler icat edildiğinde çok daha az değerli hale gelmiştir. Benzer şekilde IBM'in ana bilgisayar hesaplama işindeki muazzam kabiliyeti kişisel ve mini bilgisayarlardaki güç artışı ve fiyat indirimi ile daha az değerli olmaya başlamıştır. Bu çerçevede Stratejik yöneticilerin en önemli

sorumluluklarından biri de, rekabet ortamındaki değişikliğe rağmen firmanın kaynaklarının ve yeteneklerinin işletmeye değer katmaya devam edip etmediğinin değerlendirilmesidir (Barney, 1995: 51).

İşletmeler, hedef pazarlarında müşterilerinin çoğunun temel satın alma kriterlerine karşılık gelen niteliklere sahip ürün ve / veya hizmetler ürettikleri zaman sürdürülebilir rekabet üstünlüğüne sahip olabilirler. Bu özellikler, fiyat, güvenilirlik, estetik, işlevsellik, kullanılabilirlik, dış görünüş vb. faktörleri içerir. Piyasada ürünlerini satan herhangi bir işletme mantıksal olarak onlardan satın alan müşterilerin gözünde avantaja sahip olmalıdır. Bu nedenle, rekabet üstünlüğü müşterilerin zihninde oluşmaktadır ve bir müşterinin gözünde avantaj oluşturan niteliklerin bir diğer müşteriye hitap etmeyeceği göz ardı edilmemelidir. Böylece rekabetçi avantaj, hedeflenen piyasadaki mevcut veya yakın gelecekte ortaya çıkacak bir çoğunluğu oluşturan müşteri grubuna hitap eden şirketler tarafından elde edilecektir (Hall, 1993: 610). Çoğu endüstride bazı firmaların, endüstrinin ortalama kârlılığının yüksek ya da düşük olmasına bakılmaksızın, diğerlerinden daha kârlı oldukları görölmektedir. Üstün performans gösteren işletmelerin sahip oldukları taklit etmesi zor ve özel olan kaynakları, rakiplerinden daha iyi performans elde etmelerini sağlarlar. Bu eşsiz yetenekler ve varlıklara (kaynaklara), strateji literatüründe rekabet avantajı kaynakları denmektedir (Baharadvaj vd., 1993: 84).

İşletme kaynakları çevreden izole bir şekilde değil, yalnızca fırsatları kullandıkları ve / veya tehditleri etkisizleştirdikleri zaman değerlidir. Farklı firmaların kaynakları ve yetenekleri farklı şekillerde değerli olabilir. Bu durum firmalar aynı endüstride rekabet halinde olsalar bile geçerli olabilir. Örneğin, hem Rolex hem de Timex saat üretirken, çok farklı değerli kaynakları kullanmaktadırlar. Rolex, kaliteli üretimini, mükemmelliğe olan bağlılığını ve saatlerini pazarlamada yüksek statü itibarını ön plana çıkarırken Timex, yüksek hacimli, düşük maliyetli imalat becerilerinin ve yeteneklerinin önemini vurgulamaktadır. Rolex, çok pahalı saatler talebine yanıt verme yeteneklerini kullanırken; Timex, pratik, güvenilir, düşük maliyetli zaman ölçümü talebine yanıt verebilmek için kaynaklarını kullanmaktadır (Barney, 1995: 52).

Kaynak temelli teori, kuramsal olarak endüstriyel örgüt teorisi üzerine kurulmuş olmakla birlikte aynı endüstride faaliyet gösterecekler bile şirketlerin farklı kaynaklara sahip olmaları nedeni ile heterojen oldukları görüşünden yola çıkması ve içsel analiz-dışsal analiz bütünlüğünün önemini vurgulaması nedeniyle endüstriyel örgüt teorisinden daha yaygın kabul görmektedir. Teorinin temel dinamiği, işletmelerin eşsiz kaynaklarının ayırt edici yeteneklere dönüştürüldüğü durumlarda işletme performansını olumlu etkileyeceği görüşüdür (Güleş ve Özilhan, 2010: 478). Kaynak tabanlı görüş işletme stratejisi hakkındaki düşünceleri önemli derecede etkilemiştir. Bu görüşe göre firmanın kaynakları ve yetenekleri gittikçe artan bir şekilde rekabet avantajı ve işletme stratejinin oluşturulmasında birincil kaynak olarak görülmeye başlanmıştır. Cazip pazarlar ve uygun rekabetçi pozisyonlar arayan firmalar iç kaynakları ve yetenekleriyle rakiplerinden nasıl farklılaştıklarını belirlemeye ve bu farklılıkları rekabet avantajı olarak kullanmaya başladılar (Grant, 2010: 15).

Eğer bir firma bir diğerinin rekabet üstünlüğünü taklit edecekse rakibinin başarısının altında yatan nedenleri anlamak zorundadır. Birçok endüstride üstün performans ile performans yaratan stratejik kararlar arasındaki bağlantının açıklanmasında farklar vardır. İndirimli satış mağazasında başarılı Wal-Mart'ın mücadele ettiği rakibi Sear Holding (Kmart indirimli mağaza zincirinin sahibi) için Wal-Mart ve kendisi arasındaki farklılıkları bulmak kolaydır. Kmart/Sears için problem Limppman ve Rumelt'in bahsettiği nedensel belirsizliktir. Firmanın rekabet üstünlüğü ne kadar çok boyutlu ve işletme yeteneklerinin karmaşıklığına bağlıysa, rakipler için başarının nedenlerini tanımlamak o kadar zordur. Nedensel belirsizliğin sonucu ise belirsiz taklit edilebilirliktir: Belirsizliğin rakibin başarısının nedenleri ile bağlantılı olması taklit için yapılan herhangi bir girişimin belirsiz bir başarıyı getirmesi demektir (Grant and Jordan, 2014: 181-182).

2.6. Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü ve Kârlılık

Kendilerini rekabete karşı koruyabilen firmalar için kârlılık daha yüksek ve ortalama kâr geri dönüşü daha düşüktür. Rekabet avantajı, firmaya rakiplerine göre avantaj sağlayan ve piyasadaki tüm değişkenler sabitken işletmeye daha yüksek nispi kârlılık sağlayan bir yetenek veya kaynak kümesi olarak tanımlanabilir. Ekonomi ve

stratejik yönetim literatürleri daha kalıcı kârlılığa neden olan çeşitli özellikler belirlemiştir. Bu özellikler arasında giriş engelleri, firma büyüklüğü, sermaye yoğunluğu ve ürün türü bulunmaktadır. Yüksek giriş engelleri, bir sektöre girişi sınırlayarak rekabeti azaltır. Daha düşük rekabet, pazar payı istikrarına yol açar ve bu tür engelleri yaratan firmaların yararlandığı pazar gücü, kârlılığın sürekliliğini sağlar (Maury 2018: 101).

Her biri 100 milyon dolar kâr eden iki ilaç firmasını düşünelim. Her ikisi de aynı piyasa değerine sahiptir. Firma X'in kârları, patent portföyünden kaynaklanmaktayken, Firma Y'nin karı, organizasyonel zekâsı ve yönetim becerilerinden kaynaklanmaktadır. Standart neoklasik doktrine göre, X firmasının ekonomik kârları sıfırdır çünkü bunlar, piyasada kullanılmak yerine satılabilen veya kiralanabilen değerli faktörlerden (patentler) kaynaklanmaktadır. Yani kârları, onları üreten faktörler tarafından belirlenen kiralardır. Öte yandan Y firması, değerli kaynakları faktör piyasalarında fiyatlandırılmadığı için ekonomik bir kâr elde ediyor gibi görünmektedir. Bu örneğe göre rekabet avantajı Y firmasının sahip olduğu ve X firmasının sahip olmadığı bir şekilde mi tanımlanmalıdır? Ya tamamen yeni bir piyasa mekanizması, firma Y'nin becerilerini pazarlanabilir kılar ve fiyatlandırılırsa; bu durum firmanın rekabet etme kabiliyetine zarar verip y değerini düşürür müydü? Buradaki sorun rekabet avantajı unsuru değil, maliyet ve kâr unsurlarındadır (Rumelt, 2003: 3).

Mevcut kârlılık, gelecekteki avantajları sürdürmek veya geliştirmek için gereken mevcut harcamalar ödendikten sonra geçmiş avantajlardan elde edilen ödül olarak ifade edilebilir. Kârlılık, önceki birçok zaman diliminde yapılan işlemlerden etkilendiğinden, mevcut avantajın tam bir yansıması olması olası değildir. Bu durum ortam çalkantılı olduğunda yanıltıcı bir gösterge olabilir. Pazar payı artışının işletmenin rekabet avantajı sonucu elde ettiği argümanı kârlılığa da uygulanabilir. Kârlılığın yorumlanması, geçerli değerlendirme biçimlerindeki sınırlamalar nedeniyle daha da karmaşık hale gelmektedir. Çoğu muhasebe sonucunun altında yatan maliyet temelli yaklaşımlar, gelecekteki faydaların akışından finansal değeri tahmin eden yaklaşımlardan temelde farklıdır (Day and Wensley, 1988: 5)

2.7. Girişimci Pazarlama, Yenilik Türleri ve Sürdürülebilir Rekabet  st nl ğ ne İlişkin Literatür Taraması

Aşağıda araştırmanın modeline dayanak olacak girişimci odaklılık, pazar odaklılık, girişimci pazarlama, yenilik türleri ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğüne ilişkin literatürde yer alan temel çalışmalara yer verilmiştir;

Covin ve Slevin (1989) küçük imalatçı firmalar üzerinde yaptıkları araştırmalarında, sert rekabetin yaşandığı pazarlarda performansın, organik yapı, stratejik girişimci davranış, uzun dönem odaklı rekabetçi tutum gibi faktörlerle ilişkili olduğu sonucuna varmışlardır. Diğer taraftan daha ılımlı pazarlarda performansın mekanik yapı, geleneksel stratejik davranış, geleneksel finansal yönetimle karakterize rekabetçi tutum, ürün iyileştirmeye önem verme gibi faktörlerle ilişkili olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Narver ve Slater (1990) pazar odaklılığın firma karlılığına olan etkisini incelediği çalışmalarında pazar odaklılığın karlılığı belirleyen önemli bir faktör olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Çalışmanın bir diğer bulgusu ise pazar odaklılığın bir işletmenin rekabet avantajı stratejisinin temelini oluşturmasıdır.

Kohli ve Jaworski (1990) yaptıkları çalışmada pazar odaklılığın örgüt stratejisi, çalışanların özellikleri, müşterilerin tutum ve davranışları üzerindeki etkilerini vurgulamış ve pazar odaklılığın kolayca oluşturulmadığından, sürdürülebilir rekabet avantajının ek ve belirgin bir biçimi olarak kabul edilebileceğini ifade etmişlerdir.

Barney (1991) sürdürülebilir rekabet üstünlüğü üzerine yaptığı çalışmasında firma kaynaklarının (varlıklar, yetenekler, örgütsel süreçler, bilgi vs.) sürdürülebilir rekabet üstünlüğünün kaynağı olduğunu belirtmiş ve bu kaynakların değerli, ender, taklit edilemez ve ikame edilemez olmaları gerektiğini vurgulamıştır.

Damanpour (1992)  rg t büyüklüğü ve yenilik arasındaki ilişkileri incelediği çalışmasında imalat ve kar amaçlı örgütlerde, hizmet ve kar amaçlı olmayan örgütlere nazaran işletme büyüklüğünün yenilik ile daha fazla pozitif ilişkili olduğunu bulmuşlardır. Yenilik türlerinin örgüt büyüklüğü ve yenilik ilişkisindeki düzenleyici

etkisinin nispeten az olduğu ve örgüt büyüklüğünün yeniliğe başlamaktan çok onun uygulanmasıyla sıkı bir şekilde ilişkili olduğu sonucuna varmışlardır.

Subramanian ve Nilakanta (1996) firmaların yenilikçilik, örgütsel karakteristikleri ve örgütsel performansları arasındaki ilişkiyi inceledikleri çalışmalarında, örgütsel faktörler, örgütsel yenilikçilik ve örgütsel performans arasında önemli ilişkilerin olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Lumpkin ve Dess (1996) girişimci odaklılığın 5 boyutunu firma performansı ile ilişkilendirmiş, girişimci odaklı firmaların bu yapıya sahip olmayan firmalardan daha yüksek performans sergilediklerini belirtmişlerdir. Ayrıca bu boyutların birbirinden bağımsız olarak değişim gösterebileceklerini ifade etmişlerdir.

Stokes (2000a) başarılı girişimcilerin pazarlamayı geleneksel olmayan bir biçimde yani girişimci pazarlama bağlamında ele aldıklarını ve ilk önce yeniliğe sonra müşteri ihtiyaçlarına odaklandıklarını belirtmiştir. Geleneksel pazarlama yöntemleri yerine ağızdan ağıza pazarlama gibi daha interaktif pazarlama tekniklerini kullandıklarını ve pazarı informal ilişki ağları yoluyla gözlemlediklerini ifade etmiştir.

Morris, Schindehutte ve LaForge (2002) yaptıkları çalışmada girişimci pazarlama yaklaşımını, belirli koşullar altında gerçekleşen pazarlama faaliyetleri için bütüncül bir yaklaşım olarak sunmuşlardır. Çalışmalarında girişimci pazarlama, pazarlama ve girişimciliğin önemli noktalarını kapsamlı bir konsept olarak harmanlayarak firmaların girişimci olarak davranmalarını da pazarlamanın etkinliğini vurgulamışlardır.

Weerawardena ve O'Cass (2004) inovasyon tabanlı rekabet üstünlüğünü takip eden firmaların pazar odaklı öğrenme ve pazarlama alanında benzersiz yetenekler geliştirebileceklerini belirtmişler ve yaptıkları çalışmayla bu önerilerini desteklemişlerdir. Çalışmalarında girişimci firmaların hem teknolojik hem de teknolojik olmayan inovasyonu takip ettiklerini ve her iki inovasyon türünün de sürdürülebilir rekabet üstünlüğüne yol açtığı sonucuna ulaşmışlardır.

Keskin (2006) Türkiye'deki KOBİ'ler üzerinde yaptığı çalışmada pazar odaklılık ve öğrenme odaklılığın firmaların yenilikçilik ve performansları için gerekli bir unsur

olduğu sonucuna ulaşarak literatürde daha çok büyük şirketler açısından ele alınan bu kavramların KOBİ'ler içinde de genelleştirilebileceği yargısına varmışlardır.

Avlonitis ve Salavou (2007) KOBİ'lerde girişimci odaklılık, ürün yeniliği ve performans arasındaki ilişkileri incelediği çalışmasında aktif girişimcilerin pasif girişimcilerden ürün yeniliği konusunda daha fazla performans gösterdiği sonucuna ulaşmışlardır.

Moreno ve Casillas (2008) KOBİ'lerde girişimci odaklılık ve büyüme arasındaki ilişkileri incelediği çalışmalarında ikisi arasında pozitif yönde ilişki olduğunu, bu ilişkinin karmaşık ve girişimci odaklılığın boyutlarından yenilik odaklılığın büyüme üzerinde daha fazla etkisi olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Hills, Hultman ve Miles (2008) girişimci pazarlamanın gelişimini inceledikleri çalışmalarında girişimci pazarlamayı benimseyen firmaların stratejik odağının yönetimsel pazarlama odaklı firmalarinkinden farklılaştığını bulmuşlardır. Şöyle ki; girişimci pazarlamayı benimseyen firmalar yeni zenginlikler ve değer yaratımına veya yeni talep oluşturmaya odaklanırlar. Girişimci pazarlamayı uygulayan firmaların taktiksel olarak daha esnek ve pazarlama çabalarında satış ve tutundurma odaklı olduklarını belirtmişlerdir. Yönetimsel pazarlama odaklı firmalar geleneksel pazarlama araştırması yaparken girişimci pazarlama firmaları deneyime ve sezgilere güvenmektedirler.

Bulut, Alpkın ve Yılmaz (2009) müşterielerin beklenti ve ihtiyaçlarını anlamaya, tatmin etmeye ve onlara verilen değer azami kılmaya yönelik organizasyonel faaliyetleri kapsayan pazar oryantasyonunun, firmaların yenilik ve finansal başarılarını doğrudan etkilediği sonucuna ulaşmışlardır.

Lee ve Hsieh (2010) yaptıkları çalışmada girişimciliğin, pazarlama ve inovasyon yeteneği ile sürdürülebilir rekabet avantajını direkt olarak etkilediğini, sürdürülebilir rekabet avantajını da pazarlama ve inovasyon yeteneği yoluyla dolaylı olarak etkilediği sonucuna ulaşmışlardır. Bir diğer ulaştıkları sonuç ise inovasyonun sürdürülebilir rekabet avantajını direkt olarak etkilediğidir.

Günday vd., (2011) Türkiye’deki imalat sanayiinde yaptıkları çalışmada inovasyon türlerinin firma performansına olan etkilerini incelemişler ve inovasyon türlerinin firma performansını pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşmışlardır. Çalışmada ayrıca yenilik türlerinden örgütsel yenilikle süreç yeniliği ve pazarlama yeniliği arasında, süreç yeniliği ile ürün yeniliği arasında ve pazarlama yeniliği ile ürün yeniliği arasında pozitif ilişki olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Kılıçer (2011) yaptığı çalışmada, KOBİ’lerin girişimci pazarlama açısından profillerini ortaya koymayı, KOBİ’lerin yenilik yaratma çabalarına, performans düzeylerine ve sahip yöneticilerinin girişimciliğe yönelik tutumlarına göre bu profillerin farklılaşıp farklılaşmadığını incelemiş ve girişimci pazarlama yaklaşımını benimseme konusunda önde olan işletmelerin daha fazla düzeyde ürün ve süreç yenilikleri gerçekleştirdikleri ve performanslarının daha yüksek olduğunu ortaya koymuştur. Girişimci pazarlama yaklaşımını benimsemede genel olarak kararsız bir tutum içinde olan işletmelerde ise, bu kararsızlığın yenilik yaratma çabalarına ve performanslarına yansıdığını belirlemiştir.

Kılıç ve Keklik (2012) KOBİ’lerin büyüklüklerinin (çalışan sayısı), yaşlarının, hukuki yapılarının, içinde bulundukları sektörün ve Ar-Ge için ayırdıkları payın inovasyon uygulamalarında etkili olup olmadığını araştırdığı çalışmasında pazar inovasyonu ve organizasyonel inovasyon uygulamalarında firma büyüklüğünün etkili olduğunu, çalışan sayısı fazla olan KOBİ’lerin pazarlama ve organizasyonel açıdan yapılan yeniliklerde daha başarılı olduklarını, süreç, ürün ve pazar inovasyonu uygulamalarının KOBİ’lerin faaliyette bulunduğu sektörlerle göre farklılık göstermediğini ortaya koymuşlardır.

Hacıoğlu vd.,(2012) Türkiye’deki 560 KOBİ üzerinde girişimci pazarlamanın işletmelerin yenilik performansını üzerindeki etkilerini inceledikleri çalışmalarında, girişimci pazarlamanın proaktiflik, yenilikçilik, müşteri odaklılık ve kaynakları etkin kullanma boyutlarının yenilik performanslarıyla olumlu yönde ilişkili olduklarını bulmuşlardır.

Bulut, vd., (2013) araştırmalarında girişimci pazarlama boyutlarından değer odaklılık ve risk alma odaklılığın yenilik performansı üzerinde ve değer odaklılığın ise finansal performans üzerinde olumlu etkileri olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Karabulut (2015) alışmasında ürün yeniliği, süreç yeniliği ve kurumsal yeniliğin finansal performans, müşteri performansı, iş süreçleri performansı, öğrenme ve büyüme performansı üzerinde olumlu etkileri olduğunu bulmuştur. Pazarlama yeniliğinin finansal performans, müşteri performansı ve iş süreçleri performansı üzerinde olumlu etkileri olduğunu ancak, pazarlama inovasyonunun öğrenme ve büyüme performansı üzerinde olumsuz bir etkisi olduğunu tespit etmiştir.

Astuti vd., (2018) Hindistandaki 130 KOBİ üzerinde girişimci pazarlama boyutlarını uygulayan şirketlerin pazarlama performanslarını nasıl arttırabileceğine yönelik yaptıkları araştırmada, girişimci pazarlama boyutları (değer yaratma, fırsat odaklılık) ve pazarlama stratejisi arasındaki uyumun firma performansını arttırdığını bulmuşlardır.

Hamşioğlu (2019) Ankara ili orta boy imalat işletme listesine bağlı olarak 225 işletme üzerinde girişimci pazarlama davranışlarının belirlenmesi ve girişimci yönlülüğün rolünü belirlemeye yönelik yaptığı çalışmasında girişimci yönlülüğün girişimci pazarlama üzerinde güçlü ve pozitif bir etkisinin olduğu, ayrıca girişimci yönlülük boyutlarının bağımsız olarak girişimci pazarlama boyutlarının tamamı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif etkilerinin bulunduğunu ortaya koymuştur.

Duşı vd., (2019) girişimci pazarlama boyutlarının Kosova'daki KOBİ'lerin performansları üzerindeki etkisini incelemişlerdir. Araştırmanın sonuçları katılımcıların son derece fırsat odaklı olma ve kaynaklardan yararlanmanın önemini anlama eğiliminde olduğu, değer yaratmanın çok önemli bir girişimci pazarlama boyutu olarak görülürken, işlemelerin risk alma konusunda çekingen davrandığı ayrıca işletmelerin proaktif, yenilikçi ya da müşteri odaklı olma eğiliminde olmadıklarını ortaya koymuştur.

Kanu (2020), girişimci pazarlama literatürünün kapsamlı bir incelemesini yaptığı çalışmasında, girişimci pazarlamanın girişimcilerin stratejik düşünmelerini sağladığını ve işletmelerinin başarisına olumlu katkıda bulunduğunu ifade etmiştir. Girişimci pazarlamanın ayrıca KOBİ'lerin genel performansını olumlu yönde etkilediğini, hayatta

kalmalarına, kar etmelerine değişikliklere uyum sağlamalarına, gelirlerini, pazar paylarını artırmalarına ve müşteri ilişkilerini geliştirmelerine yardımcı olduğunu ortaya koymuştur.

Pala ve Platin (2020), TR90 bölgesinde (Trabzon, Ordu, Giresun, Rize, Artvin ve Gümüşhane) faaliyet gösteren 309 KOBİ üzerinde girişimsel pazarlama boyutlarının firma inovasyon ve finansal performansı üzerine etkilerini araştırdıkları çalışmalarında girişimsel pazarlama boyutlarının tamamının firma finansal performansı üzerinde anlamlı bir etkisi olduğunu ortaya koymuştur. Ayrıca analiz sonuçları girişimsel pazarlama boyutlarından fırsat odaklılık, yenilikçilik, müşteriye yoğunlaşma ve değer yaratma değişkenlerinin firma inovasyon performansı üzerinde anlamlı bir etkisi olduğunu ortaya koymuştur.

Bachmann, Ohlies ve Flatten (2021), 146 Alman B2B işletmesinde, girişimci pazarlamanın yeni bir girişimin yararlanıcı ve keşif amaçlı yenilik faaliyetlerini nasıl etkilediğini araştırdıkları çalışmasında girişimci pazarlamanın yararlanıcı ve keşifsel yenilikçilik üzerindeki önemli ve olumlu etkisi olduğunu ortaya koymuşlardır. Ayrıca, daha büyük firmalar için girişimci pazarlamanın yararlanıcı yenilik üzerindeki olumlu etkilerinin daha zayıf olduğunu, daha küçük firmalar için ise bu etkilerin daha güçlü olduğunu belirtmişlerdir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KOBİ'LER ÜZERİNDE BİR UYGULAMA

3.1. Araştırmanın Konusu ve Problemi

KOBİ'ler değişen piyasa koşullarına hızlı uyum yetenekleri, esnek üretim yapıları, bölgeler arasında dengeli büyüme, istihdam ve yeni iş alanları açılmasındaki katkıları gibi bir dizi olumlu özelliklerinden dolayı ülkelerin ekonomik ve sosyal kalkınmasının lokomotifidir. Bu önemli özelliklerinin yanı sıra, KOBİ'lerin yaşadıkları ve çözmeleri gereken birtakım problemleri de bulunmaktadır. Bu problemlerin başında da pazarlama faaliyetlerini etkin olarak gerçekleştirememeleri gelmektedir.

Literatüre bakıldığında Gerilla Pazarlama (Levinson, 1984), İlişkisel Pazarlama (Grönroos, 1994), Network Pazarlama (Cravens and Piercy, 1994), Viral Pazarlama (Gladwell, 2000) gibi yaklaşımların geliştirilmiş olduğu görülmektedir. Bu yaklaşımlardan bir tanesi de girişimci pazarlama yaklaşımıdır. Girişimci pazarlama sınırlı kaynaklara sahip küçük firmalar için yenilikçi ve müşteri odaklı faaliyetleri kapsayan hatta onu daha da ileri bir boyuta taşıyan stratejik bir yönelimdir (Eren vd., 2013: 100). Girişimci pazarlama kârlı müşteriler elde etmek ve tutmak için, risk yönetimi, kaynak kaldırıcı ve değer yaratmayı yenilikçi bir şekilde ele alarak, fırsatların proaktif olarak tanımlanması ve değerlendirilmesidir (Morris vd., 2002: 5).

Pazarlama düşüncesi ve uygulamalarının, sürekli değişen, rekabetçi ve kaotik bir pazar yapısında, işletmelerin rekabet gücünü sağlamalarına yönelik olması zorunluluğu meydana gelmiştir. Yapılan yenilikler ile tüketiciye daha iyi değer önerilerinin sunulması, günümüz rekabet ortamının vazgeçilmez bir unsuru haline gelmiştir. Rekabet gücü bu açıdan bakıldığında, bir işletme fonksiyonu olarak pazarlamaya ve sadece pazarlama karması elemanlarına odaklanarak sağlanamaz. Artık pazarlamanın işletmenin bir fonksiyonu olmaktan çıkıp işletmenin temel felsefesi ve pazara yönelik bir düşünce bütünü haline gelmesi gerekmektedir (Koçak, 2012: 62).

Günümüzün hızla değişen rekabet ortamında firmaların ayakta kalabilmek için mallarını, hizmetlerini ve üretim yöntemlerini sürekli olarak değiştirmeleri ve yenilemeleri gerekmektedir. Bu değiştirme ve yenileme işlemi "Yenilik" olarak

adlandırılmaktadır (Sabuncu, 2014: 104). Sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamak ve bunu koruyabilmek için KOBİ'ler, ürünlerinde, süreçlerinde, pazarlama faaliyetlerinde ve organizasyonel yapılarında yenilikler yaparak uygulamaya koyabilmektedirler (Kılıç ve Keklik, 2012: 112). KOBİ'ler müşteri ile bire bir ilişki kurabilmeleri nedeniyle müşteri tercihlerinde meydana gelen değişiklikleri daha kısa sürede tespit edip, sistemlerinde kısa sürede değişime gitme konusunda büyük avantaja sahiptirler. Bu avantaj, KOBİ'leri yeniliğe daha yatkın hale getirmektedir (Aksoy ve Demirel, 2008: 392).

Bir işletmenin temel amacı, çağdaş stratejik yönetim anlayışına göre, uzun dönemli performansını arttırmaktır ve bunun için de sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde etmesi gerekir (Seviçin, 2009: 181). İşletmeler, küresel rekabetin her geçen gün arttığı ekonomik ortamda artık tamamen yenilikçi faaliyetler sonucu ayakta kalabilmekte, rekabette söz sahibi olabilmekte ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğünü sağlayabilmektedirler (Elmacı ve Akıncı, 2012: 65). Rekabetçi ve değişken bu dünyada, günümüz işletmelerinin ayakta kalabilmesi için, rekabetçi stratejiler geliştirip bu stratejileri de günün koşullarına uygun olarak hızlı bir şekilde adapte etmeleri gerekmektedir. Sürdürülebilir rekabeti sağlayabilmek açısından artık satış/pazarlama ve bilgi işletmelere gereken en önemli kaynaklardan birisi haline gelmiştir. İşletmelerin esnek ve rekabetçi stratejiler geliştirmek için dış çevrelerinde yaşanan gelişmeleri hızlı bir şekilde bünyelerine aktarmaları ve verimli şekilde kullanılması gerekmektedir (Korkmaz vd., 2012: 2).

Bu çalışma sürdürülebilir rekabet üstünlüğü açısından girişimci pazarlama ve KOBİ'lerin yenilik türleri arasındaki ilişkileri konu edinmiştir. Bu çalışmada yer alan nicel araştırmanın konusu sürdürülebilir rekabet üstünlüğünün sağlanması bakımından girişimci pazarlama ve KOBİ'lerin yenilik türleri arasındaki ilişkilerin tanımlanmasıdır. Çalışmanın temel problemini girişimci pazarlama boyutlarının KOBİ'lerin yenilik türlerinin gerçekleşmesinde etkili olup olmadığı ve girişimci pazarlamanın KOBİ'lerin yenilik türlerini ve sürdürülebilir rekabet üstünlüklerini etkileyip etkilemediğini ortaya koymaktır. Bu temel problem kapsamında araştırmanın alt problemleri ise KOBİ'lerin sürdürülebilir rekabet üstünlüklerinde hangi yenilik türlerinin etkisinin bulunduğu ve

girişimci pazarlama boyutlarının sürdürülebilir rekabet üstünlüğü üzerinde nasıl bir etkisi olduğunu araştırmaktır.

Girişimci pazarlama ve yenilik/inovasyon kavramlarına ilişkin yapılan literatür taraması sonucu, KOBİ’lerde girişimci ve/veya pazar odaklılık-yenilik ilişkisinin ele alındığı çalışmaların ağırlıkta olduğu görülmektedir (Weeraawardena and Coote, 2001; Salavou, 2002; Kickul and Gundry, 2002; Salavou and Lioukas, 2003; Salavou vd., 2004; Verhees and Meulenbergh, 2004; Avlonitis and Salavou, 2007; Laforet, 2008 Renko vd., 2009; Jones and Rovley, 2011). Firmaların pazar odaklılık ve/veya girişimci odaklılık üzerine olan ampirik çalışmalar her ikisinin de firma performansı ile pozitif ilişkili olduğu sonucuna varmıştır (Covin and Slevin, 1989; Narver and Slater, 1990; Kohli and Jaworski, 1990; Miles and Arnold, 1991; Naman and Slevin, 1993; Jaworski and Kohli, 1993; Zahra, 1995; Dess vd., 1997; Han vd., 1998; Vorhies and Harker, 2000; Slater and Narver, 2000; Lumpkin and Dess, 2001; Wiklund and Shepherd, 2005; Moreno and Casillas, 2008).

KOBİ’lerin girişimci ve/veya pazar odaklılık ve yenilik üzerine olan çalışmalarda bu kavramların firma performansı ile pozitif yönlü ilişkisinin olduğunu göstermektedir (Covin and Slevin, 1989; Chaston, 1998; Knight, 2000; Tzokas vd., 2001; Bhaskaran, 2006; Blankson vd., 2006; Keh vd., 2007; Moreno and Casillas, 2008; O’cass and Weeraawardena, 2009; Baker and Sinkula, 2009; Varis and Littunen, 2010; O’cass vd., 2012; Kraus vd., 2012; Brockman vd., 2012; Bulut vd., 2013). Yenilik-firma performansı odaklı çalışmalara bakıldığında ise, yüksek düzeyde yenilikçiliğin daha fazla örgütsel performansa yol açtığı tespit edilmiştir (Deshpande vd., 1993; Subramanian and Nilakanta, 1996; McGrath vd., 1996; Han vd., 1998; Hult ve Ketchen, 2001; Hult vd., 2004; Damanpour vd., 2009).

Yenilik/inovasyon ile sürdürülebilir rekabet üstünlüğü arasındaki ilişkileri inceleyen çalışmalara bakıldığında yeniliğin ve girişimciliğin sürdürülebilir rekabet üstünlüğünün sağlanmasında önemli bir unsur olduğu görülmektedir (Grant, 1996; O’gorman, 2001; Jones and Tilley, 2003; Ireland and Web, 2007; Marques and Ferraira, 2009; Moore and Manring, 2009; Lee and Hsieh, 2010; Ren vd, 2010, Cingula and Veselica, 2010; Coşkun vd., 2013).

Yukarıda sayılan çalışmalar girişimci ve/veya pazar odaklılığı, Miller (1983) tarafından öne sürülen yenilikçilik, risk alma ve proaktiflik boyutlarıyla veya Lumpkin ve Dess (1996)'in önerdiği özerklik, risk alma, proaktiflik, rekabetçi saldırganlık ve yenilikçilik olmak üzere 5 boyut olarak ele almaktadır. Çok az sayıdaki çalışma bu iki stratejik oryantasyonun firma performansına yönelik olarak birlikte etkilerini araştırmıştır. Girişimci pazarlama kavramı ile tartışılmaya başlanan bu stratejik oryantasyon ile ilgili sınırlı sayıdaki çalışma (Morris vd., 2002; Miles and Darroch, 2006; Hills vd., 2008; Kılıçer, 2011; Becherer vd., 2012; Bulut vd., 2013) girişimci pazarlama kavramını çok boyutlu olarak ele almıştır. Bu çalışmada Morris ve meslektaşlarının (2002) tanımladığı girişimci pazarlamanın 7 boyutu (proaktiflik, hesaplanmış risk alma, yenilikçilik, fırsat odaklılık, kaynak kaldırıcı, müşteri odaklılık, değer yaratma) KOBİ'ler açısından ele alınıp inovasyon türleri ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğü açısından incelenecektir. Bu durum göze alındığında yapılacak çalışmadan elde edilen sonuçların girişimci pazarlama literatürüne katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Ayrıca literatürde girişimci ve /veya pazar odaklılık, yenilik ve rekabet üstünlüğü ile ilgili çalışmaların varlığı (Vazquez vd., 2001; Weerawardena, 2003; Mazaira vd., 2003; Weerawardena and O'casss, 2004; Kumar vd., 2011; Lertpachin vd., 2013; Bavarsad vd., 2015) göz önünde bulundurulduğunda girişimci pazarlama boyutları, yenilik türleri ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğü arasında anlamlı ilişkilerin olduğu görülmektedir.

3.2. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Günümüzde ekonomilerin temel taşlarını oluşturan küçük işletmelerin, büyük işletmelere göre farklı yapıya ve özelliklere sahip olmaları nedeniyle, pazarlama faaliyetlerinde geleneksel pazarlama anlayışından farklı olarak ihtiyaçlarını karşılayabilecek, yapılarına uygun pazarlama faaliyetleri yürütmeleri gerekmektedir. Girişimcilik küçük işletmelerin sahip olabilecekleri etkin bir kabiliyet olarak değerlendirildiğinde, girişimcilikle pazarlamanın bir arada düşünülmesinin işletmelerin başarı şansını arttıracakları öngörülmektedir. Hızla değişen rekabet ortamında işletmelerin ayakta kalma ve rakiplerine karşı rekabet üstünlüğü elde etmeleri, sürekli olarak yenilikçi yöntemlerle müşterilerine daha fazla değer sunan ürünler ve hizmetler sağlamalarıyla mümkün olmaktadır. Bu noktada yeniliğin işletmenin tüm birimlerine

hâkim olan bir kültür haline gelmesi ve firma performansının arttırılmasında temel faktör olarak rol oynayacağı söylenebilir. Literatürde sıklıkla incelenen firma performansı aslında firmaların rekabet üstünlüklerinin bir sonucudur. Bu noktada ise rekabet üstünlüğünün sürdürülebilirliği problemi gündeme gelmektedir.

Bu çalışma ile girişimci pazarlamanın boyutlarıyla, yenilik türleri ve KOBİ'lerin sürdürülebilir rekabet üstünlükleri arasındaki ilişkiler belirlenmeye çalışılacaktır. Diğer bir deyişle, girişimci pazarlamanın boyutlarıyla, ürün, süreç, pazarlama ve organizasyonel bağlamda ele alınan yeniliklerin işletmelerin sürdürülebilir rekabet üstünlüğü ilişkisini incelemek ve bu bağlamda karşılıklı etkileşimlerinin yön ve niteliğini belirlemek bu araştırmanın temel amacını oluşturmaktadır. Bu çalışma ile KOBİ'lerin girişimci pazarlama uygulamalarıyla yenilik türleri ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğüne ilişkin analizler sonucu, pazarlama stratejilerinin geliştirilmesi konusunda yönetici ve girişimcilere tavsiyelerde bulunulacaktır. Bu çalışmanın alt amaçları ise şu şekilde ifade edilebilir;

- KOBİ'lerin girişimci pazarlama uygulamalarının, düzeyini belirlemek,
- KOBİ'lerde uygulanan yenilik türlerinin düzeyini belirlemek,
- KOBİ'lerin çalışan sayısı ile girişimci pazarlama, yenilik türleri ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğü arasında fark olup olmadığını belirlemek,
- KOBİ'lerin faaliyet gösterdiği il ile girişimci pazarlama, yenilik türleri ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğü arasında fark olup olmadığını belirlemek,
- KOBİ'lerin ihracat durumu ile girişimci pazarlama, yenilik türleri ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğü arasında fark olup olmadığını belirlemek,

Girişimci ve pazar odaklılık literatürüne bakıldığında girişimci ve/veya pazar odaklılık performans ilişkisinin ele alındığı çalışmaların oldukça fazla olduğu (Covin and Slevin, 1989; Narver and Slater 1990; Kohli and Jaworski 1990; Miles and Arnold 1991; Naman and Slevin, 1993; Jaworski and Kohli, 1993; Zahra, 1995; Dess vd., 1997; Han vd., 1998 ; Vorhies and Harker, 2000; Slater and Narver, 2000; Lumpkin and Dess, 2001; Wiklund and Shepherd, 2005; Moreno and Casillas, 2008) görülmüş ancak KOBİ'lerde girişimci pazarlama yaklaşımının, yenilik türleri ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğüne olan etkisini ortaya koyan bir çalışmaya rastlanmamıştır. Araştırma TR 83

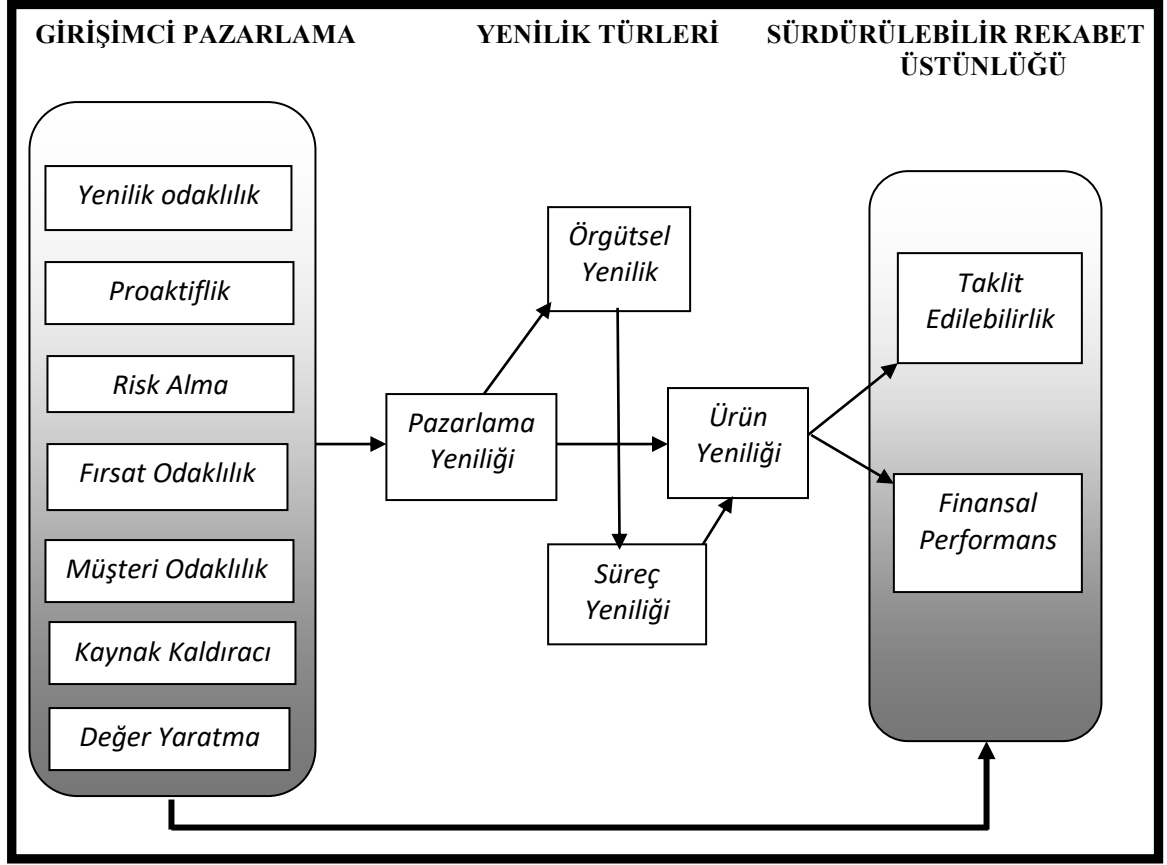
Bölgesindeki imalatçı KOBİ'ler üzerinde uygulanmış olup elde edilen bulguların karar alıcılara tavsiye niteliğinde olacağı ve bu sayede yapılacak iyileştirmelerin ülke ekonomisine katkıda bulunulacağı düşünülmektedir. Ulusal alan yazında girişimci pazarlama hakkında yapılan çalışmaların çok sınırlı olması bu çalışmanın özgün değerini arttıracığı düşünülmektedir. Literatürde girişimci pazarlamanın boyutlarıyla, yenilik türleri ve KOBİ'lerin sürdürülebilir rekabet üstünlükleri arasındaki ilişkileri birlikte inceleyen bir çalışmaya rastlanmamış olması da bu çalışmanın önemini arttırmaktadır. Bu çalışma ile KOBİ'lerin girişimci pazarlama uygulamalarıyla yenilik türleri ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğüne ilişkin analizler sonucu, pazarlama stratejilerinin geliştirilmesi konusunda yönetici ve girişimcilere tavsiyelerde bulunulacaktır. Dolayısıyla araştırma sonuçlarının girişimci pazarlama literatürüne bu açıdan katkı sağlayacağı beklenmektedir.

3.3. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırları

Araştırmanın kapsamını OKA TR83 bölgesindeki Samsun, Amasya, Çorum, Tokat il merkezi ve ilçelerinde 2019 yılında faaliyet gösteren imalatçı KOBİ'lerden oluşmaktadır. Evren olarak OKA TR83 bölgesinde faaliyet gösteren KOBİ'lerin seçilmesinin sebebi bölgede, 27 tane küçük sanayi sitesi ve 16 adet organize sanayi bölgesi bulunması ve burada faaliyette bulunan işletmelerin imalatçı yapıya sahip olmasıdır. Bu çalışmada girişimci pazarlama, yenilik türleri ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğü imalatçı KOBİ'ler açısından ele alınmıştır. Ancak diğer sektörlerde uygulanan girişimcilik faaliyetleri ve yenilik türleri değişiklik gösterebilir. Bu nedenle farklı sektörlerde girişimci pazarlamaya yönelik araştırmalar yapılabilir. Araştırma 2 aylık zaman dilimini kapsamaktadır. Araştırmanın yıllara yaygın olarak yapılması daha kapsamlı analize imkân sağlayacak verilerin elde edilmesine imkân tanıyacaktır. Bu yönüyle 2 aylık sürenin ele alınması bir kısıt olarak değerlendirilebilir. Bir başka kısıt olarak araştırmanın uygulandığı dönemin ekonomik büyümenin daraldığı bir döneme denk gelmiş olmasıdır. Bu durumun çalışmada sürdürülebilir rekabet üstünlüğünün finansal performans boyutuyla ilgili olan soruların cevaplanmasında olumsuz etkisi olduğu düşünülmektedir.

3.4. Araştırmanın Modeli

Açıklanan literatür esas alınarak ilişkileri incelemeyi amaçlayan araştırmanın genel modeli aşağıdaki şekilde gösterilmektedir.



Şekil 3.1. Araştırmanın Modeli

3.5. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmanın amacı ve geliştirilen modelin kapsamına göre geliştirilen hipotezler aşağıda sunulmuştur:

H₁: Girişimci Pazarlama KOBİ'lerin pazarlama yeniliğini pozitif yönde etkilemektedir.

H_{1a}: Yenilik odaklılık pazarlama yeniliğini pozitif yönde etkilemektedir.

H_{1b}: Proaktiflik pazarlama yeniliğini pozitif yönde etkilemektedir.

H_{1c}: Risk alma pazarlama yeniliğini pozitif yönde etkilemektedir.

- H_{1d}:** Değer yaratma pazarlama yeniliğini pozitif yönde etkilemektedir.
- H_{1e}:** Müşteri odaklılık pazarlama yeniliğini pozitif yönde etkilemektedir.
- H_{1f}:** Fırsat odaklılık pazarlama yeniliğini pozitif yönde etkilemektedir.
- H_{1g}:** Kaynak kaldırıcı pazarlama yeniliğini pozitif yönde etkilemektedir.
- H₂:** Pazarlama yeniliği örgütsel yeniliği pozitif yönde etkilemektedir.
- H₃:** Örgütsel yenilik süreç yeniliğini pozitif yönde etkilemektedir.
- H₄:** Süreç yeniliği ürün yeniliğini pozitif yönde etkilemektedir.
- H₅:** Pazarlama yeniliği ürün yeniliğini pozitif yönde etkilemektedir.
- H₆:** Girişimci Pazarlama KOBİ'lerin sürdürülebilir rekabet üstünlüğünü pozitif yönde etkilemektedir.
- H_{6a}:**Yenilik odaklılık KOBİ'lerin taklit edilebilirliğini pozitif yönde etkilemektedir.
- H_{6b}:**Yenilik odaklılık KOBİ'lerin finansal performansını pozitif yönde etkilemektedir.
- H_{6c}:** Proaktiflik KOBİ'lerin taklit edilebilirliğini pozitif yönde etkilemektedir.
- H_{6c}:** Proaktiflik KOBİ'lerin KOBİ'lerin finansal performansını pozitif yönde etkilemektedir.
- H_{6e}:** Risk alma KOBİ'lerin taklit edilebilirliğini pozitif yönde etkilemektedir.
- H_{6f}:** Risk alma KOBİ'lerin finansal performansını pozitif yönde etkilemektedir.
- H_{6g}:** Fırsat odaklılık KOBİ'lerin taklit edilebilirliğini pozitif yönde etkilemektedir.
- H_{6h}:** Fırsat odaklılık KOBİ'lerin finansal performansını pozitif yönde etkilemektedir.
- H_{6i}:** Müşteri odaklılık KOBİ'lerin taklit edilebilirliğini pozitif yönde etkilemektedir.
- H_{6j}:** Müşteri odaklılık KOBİ'lerin finansal performansını pozitif yönde etkilemektedir.
- H_{6k}:** Kaynak kaldırıcı KOBİ'lerin taklit edilebilirliğini pozitif yönde etkilemektedir.
- H_{6l}:** Kaynak kaldırıcı KOBİ'lerin finansal performansını pozitif yönde etkilemektedir.
- H_{6m}:** Değer yaratma KOBİ'lerin taklit edilebilirliğini pozitif yönde etkilemektedir.
- H_{6n}:** Değer yaratma KOBİ'lerin finansal performansını pozitif yönde etkilemektedir.
- H₇:** Ürün yeniliği KOBİ'lerin taklit edilebilirliğini pozitif yönde etkilemektedir.
- H₈:** Ürün yeniliği KOBİ'lerin finansal performansını pozitif yönde etkilemektedir.

3.6. Araştırmanın Yöntemi ve Metodolojisi

Aşağıda araştırmanın yöntemi ve metodolojisinden bahsedilecektir.

3.6.1. Veri Toplama Yöntem ve Aracı

Araştırmamızda veriler yüzyüze görüşme yöntemi ile toplanmıştır (Ek-1). Anket soruları oluşturulurken literatür taraması yapılmış ve daha önce birçok araştırmacı tarafından kullanılan ölçekler uyarlanarak form oluşturulmuştur. Oluşturulan araştırma modeli ve araştırma hipotezleri SMART PLS 3.0. ve SPSS 21. istatistik paket programları aracılığı ile test edilmiştir.

Araştırmanın birincil elden verilerin toplanmasında yüz yüze görüşme yöntemi kullanılmıştır. Araştırma kapsamında daha önceki çalışmalarda geçerlilikleri ve güvenilirlikleri test edilmiş üç ölçek kullanılmıştır.

Tablo 3.1. Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Ölçek Adı	Değişken Sayısı	Kaynak
Girişimci Pazarlama Boyutları	42	Becherer vd., (2012)
Yenilik Türleri	24	Günday vd., (2011)
Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü	10	Spacapan ve Bastic (2007), Günday vd., (2011)

Anketin ikinci bölümü katılımcıların demografik bilgilerini edinmek amacıyla oluşturulan sorulardan oluşmaktadır. Üçüncü bölümdeki işletmeye yönelik sorular; işletmenin faaliyet gösterdiği sektör, faaliyet gösterdiği yıl, çalışan sayısı, ürettiği mal türü, sahiplik yapısı, kuruluş şekli, ihracat yapma durumu, patentini aldığı ürünlerin olup olmadığı ile ilgilidir. Ankette yer alan ifadeleri ölçmek için katılımcılardan ifadelere katılma derecelerini belirten (1: Kesinlikle Katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Kararsızım, 4: Katılıyorum, 5: Kesinlikle Katılıyorum) (1: Hayata geçirilmedi, 2: Ulusal pazarlardan taklit edildi, 3: Uluslararası pazarlardan taklit edildi, 4: Mevcut işletme uygulamaları iyileştirildi, 5: İşletmemize özgün yenilikler uygulandı.), (1: Çok Zor, 2: Zor, 3: Orta Güçlükte, 4: Kolay, 5: Çok Kolay) olmak üzere 5’li Likert Ölçeği kullanılmıştır.

3.6.2. Örnekleme Süreci

Araştırmanın evreni OKA TR83 bölgesindeki Samsun, Amasya, Çorum, Tokat il merkezi ve ilçelerinde 2019 yılında faaliyet gösteren imalatçı KOBİ'lerden oluşmaktadır. Evren olarak OKA TR83 bölgesinde faaliyet gösteren KOBİ'lerin seçilmesinin sebebi bölgede, 27 tane küçük sanayi sitesi ve 16 adet organize sanayi bölgesi bulunmasıdır. 2001 yılına ait GSYİH verilerine göre, TR83 Bölgesi 26 Düzey 2 Bölgesi arasında 10. sırada yer almaktadır. Bununla beraber kişi başına düşen GSYİH bakımından 15. sıradadır. Sanayi, istihdam ve işletme sayısı bakımından imalat sanayinde yoğunlaşmaktadır. İmalat sanayinin ihracat ağırlıklı bir yapısı vardır. İmalat sanayide öne çıkan sektörler; gıda ürünleri ve içecek imalatı, ağaç ve ağaç mantarı ürünleri imalatı (mobilya hariç), tıbbi aletler; hassas ve optik aletler ile saat imalatı, mobilya imalatı; başka yerde sınıflandırılmamış diğer imalatlar, metalik olmayan diğer mineral ürünlerin imalatı sektörleridir (OKA, 2011).

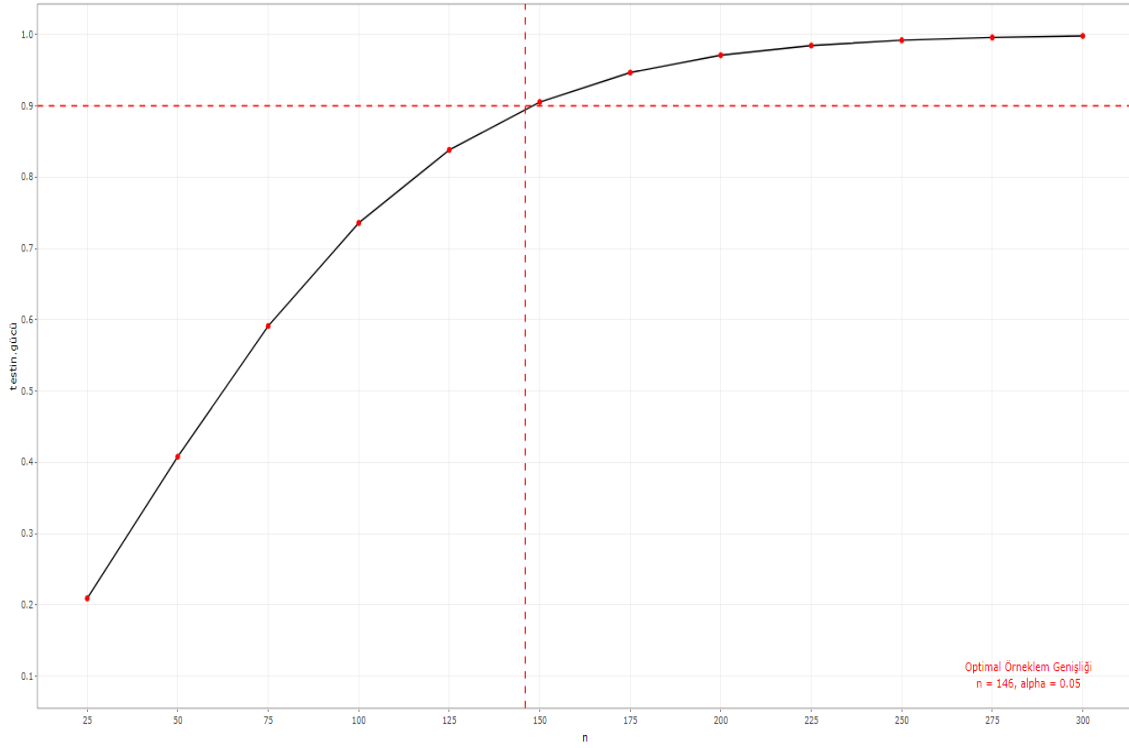
Araştırmanın evrenini oluşturan OKA TR83 bölgesinde 2019 yılında faaliyet gösteren imalatçı KOBİ'ler ilgili ticaret ve sanayi odalarının resmi internet sayfalarından ulaşılmıştır. Araştırma organize sanayi bölgelerindeki imalatçı işletmeler üzerinde yapılmasından dolayı ilgili organize sanayi müdürlüklerinden alınan firma listeleri incelenerek araştırma evreni oluşturulmuştur. Bu aşamada, kolayda örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Yapılan çalışmada Samsun ilinde 633, Amasya ilinde 178, Çorum ilinde 205 ve Tokat ilinde 87 olmak üzere toplam 1103 firma tespit edilmiştir. Tespit edilen 1103 firma içerisinde KOBİ kriterlerine uymayan, işyerini depo olarak kullanan veya genel merkezi başka ilde olup internet sayfasında yer alan işletmeler çıkarılmış ve 300 adet anket formu uygulanmıştır.

Örneklem büyüklüğü, yapısal eşitlik modellemesi (YEM) sonuçlarının yorumlanması tahminde önemli bir rol oynar. Genel olarak literatür yapısal eşitlik modelleri için örneklem boyutlarının 10 ila 15 değişken için genellikle 200 ila 400 aralığında olması gerektiğini önermektedir. Yapısal eşitlik modellemesi için en az 100 ve tercihen 200 vaka gereklidir. 10'dan fazla değişkenle, 200'ün altındaki örneklem büyüklükleri genellikle parametre tahminlerinin kararsız olmasına ve istatistiksel anlamlılık testlerinin güçsüz olmasına neden olmaktadır (Siddiqui, 2013: 286).

Bu uygulamalar için 146 kişilik bir örneklem belirlenmiştir ve örneklem genişliğinin elde edilebilmesi için power analizi yapılmıştır. Power analizi için R v3.6.1 programı kullanılmış olup, alfa hata %5 (güvenirlilik), beta hata %10 (testin gücü) alınmış, yapılacak olan anket süreci sonucunda değişkenler arasında bir fark olacağı ön görülerek minimum 146 örneklemin yeterli olacağı hesaplanmıştır.

Tablo 3.2. Power Analizi Sonuçlarının İdeal Örneklem Boyutları ve Kullanılması Gereken Optimal Örneklem Genişliği

	N	Testin Gücü
1	25	0,209189
2	50	0,407900
3	75	0,591239
4	100	0,735800
5	125	0,838271
6	150	0,905414
7	175	0,946792
8	200	0,971059
9	225	0,984714
10	250	0,992134
11	275	0,996045
12	300	0,998052



Şekil 3.2. Power Analizi Sonuçlarının İdeal Örneklem Boyutları ve Kullanılması Gereken Optimal Örneklem Genişliği Diyagramı

İllerin örneklem dağılımları, tüm illerin organize sanayi bölgelerindeki KOBİ sayıları üzerinden elde edilen oranlama ile yapılmıştır. Samsun ilindeki KOBİ sayısı 633, Amasya ilindeki KOBİ sayısı 178, Çorum ilindeki KOBİ sayısı 205 ve Tokat ilindeki KOBİ sayısı ise 87 olup toplamda bu 4 ildeki KOBİ sayısı 1103 olarak elde edilmiştir. Toplam üzerinden oranlanarak illerdeki KOBİ sayıları ile belirlenen oranlar, Samsun ili için %57,4, Amasya ili için %16,1, Çorum ili için %18,6 ve Tokat ili için ise %7,9'dur. Bu oranlar baz alınarak power analizi sonucu elde edilen örneklem genişliğinin (minimum 146) oranlara göre illere dağılımı Samsun ili 83, Amasya ili 24, Çorum ili 27 ve Tokat ili 12 işletme olarak minimum KOBİ sayıları elde edilmiştir. 300 adet anket formu kolayda örnekleme yöntemi ile uygulanmış imalatçı KOBİ'lerin bazılarının çalışmayı kabul etmemesinden dolayı 242 adet kullanılabilir veri elde edilmiştir ve analize tabi tutulmuştur. Yapısal eşitlik modellemesi yapmak için yeterli sayıya ulaşılmıştır. Anket çalışması 4 ilde, 1 Mayıs 2019 ve 15 Haziran 2019 tarihleri arasında yapılmıştır.

3.6.3. Ön Çalışma

Araştırmada bulguların güvenilirliği ve etkinliği kullanılan verilerin kalitesiyle yakından ilişkili olduğundan ve toplam anket hatasının önemli bir kısmını teşkil eden cevaplama ve diğer örnekleme dışı hataların ortadan kaldırılmasına yardımcı olması nedeniyle, anket çalışmasından önce nihai anketin uygulanacağı kitleye benzer bir örneklem olan 30 firma üzerinde pilot çalışma yapılmıştır. Pilot çalışmalarda katılımcılar Samsun ilindeki imalatçı KOBİ'ler arasından kolayda örnekleme yöntemi ile seçilmiştir. Bu çalışmayla ankette sorun yaratan unsurların olup olmadığının değerlendirilmesi ve sorun kaynaklarının belirlenmesi amaçlanmıştır. Anketin değerlendirilmesine yönelik bu çalışma kişisel görüşmeler (mülakat) yoluyla yapılarak gelen öneri ve düzeltmeler sonrasında forma son şekli verilmiştir. Anket formunun cevaplanma süresinin verilerin kalitesini belirleyen bir unsur olduğu göz önünde bulundurularak, katılımcıların cevaplama süreleri tespit edilmiştir. Katılımcıların anket formlarını 25 ile 35 dakika arasında cevapladıkları saptanmıştır.

3.7. Verilerin Analizi

Aşağıda verilerin analizine yer verilecektir.

3.7.1. Tanımlayıcı İstatistikler

Araştırma kapsamında elde edilen veriler SPSS ve SMART-PLS programı ile analiz edilmiştir. Verilerin analizinde; aritmetik ortalama, frekans dağılımı, farklılık testleri ve Yapısal Eşitlik Modelleme - Path Analizi'nden yararlanılmıştır.

3.7.2. Cevaplayıcıların Demografik Özellikleri

Aşağıdaki tabloda imalatçı KOBİ'lerdeki cevaplayıcıların demografik özellikleri gösterilmiştir.

Tablo 3.3. Cevaplayıcıların Demografik Özellikleri

Demografik Özellikler	Frekans (f)	Yüzde (%)	Demografik Özellikler	Frekans (f)	Yüzde (%)
İşletmedeki Konum			Cinsiyet		
Şirket Sahibi	52	21,5	Kadın	64	26,4
Üst Düzey Yönetici	47	19,5	Erkek	178	73,6
Orta Düzey Yönetici	109	45	Yaş		
Satış-Pazarlama Yetkilisi	24	9,9	25 ve Altı	8	3,3
Diğer	10	4,1	26-30	32	13,2
Eğitim Düzeyi			31-35	40	16,5
İlkokul	5	2,1	36-40	63	26,0
Ortaokul	8	3,3	41-45	53	21,9
Lise	58	24,0	46-50	24	9,9
Üniversite	160	66,1	51-55	22	9,1
Yüksek Lisans/Doktora	11	4,5			
İşletmede Çalışma Süresi			İşletmede Çalışma Süresi		
0-5 Yıl	78	32,2	16-20 Yıl	17	7,0
6-10 Yıl	95	39,3	21-25 Yıl	10	4,1
11-15 Yıl	32	13,2	26 ve Üzeri	10	4,1

Cevaplayıcıların çalışma pozisyonuna bakıldığında % 22'si şirket sahibi, % 19'u üst düzey yönetici, % 45'i orta düzey yönetici, % 10'u satış pazarlama yetkilisi, % 4'ü diğer pozis-yondaki çalışanlardan oluşmaktadır. Cevaplayıcıların % 2'si ilkokul, % 3'ü ortaokul, % 24'ü lise, %66'sı üniversite ve %5'i yüksek lisans/doktora mezunudur. Cevaplayıcıların şirkette çalışma sürelerine bakıldığında % 32'si 0-5 yıl, % 39'u 6-10 yıl, % 13'ü 11-15 yıl, % 7'si 16-20 yıl, % 4'ü 21-25 yıl, % 4'ü 26 yıl ve üzeri süredir şirkette çalışmaktadırlar. Cevaplayıcıların % 26'sı kadın, % 74'ü erkektir.

Cevaplayıcıların % 3'ü 25 yaş ve altı, % 13'ü 26-30, % 17'si 31-35, % 26'sı 36-40, % 22'si 41-45, % 10'u 46-50, % 9'u 51 ve daha yukarısı yaş aralığında yer almaktadır.

3.7.3. İşletmelerin Özellikleri

Tablo 3.4.'te imalatçı KOBİ'lerin özellikleri gösterilmiştir.

Tablo 3.4. İmalatçı KOBİ'lerin Özellikleri

İşletme Özellikleri	Frekans	Yüzde (%)	İşletme Özellikleri	Frekans	Yüzde (%)
Çalışan Sayısı			Sektör		
10-49	174	71,9	Ambalaj ve kırtasiye	13	5,4
50-149	53	21,9	Gıda ve endüstriyel mutfak	45	18,6
150-249	15	6,2	Mobilya ve aksesuar	22	9,1
Aile Şirketi			Kent mobilyaları ve peyzaj	3	1,2
Evet	186	76,9	Makine ve makine ekipmanları	20	8,3
Hayır	56	23,1	Plastik ve kauçuk	10	4,1
Hukuki Statü			Teknik malzeme ve ekipman	1	0,4
Anonim Şirket	58	24	Tekstil ve deri	16	6,6
Limited Şirket	171	70,7	Elektrik ve elektronik	19	7,9
Kollektif Şirket	6	2,5	İş makineleri	1	0,4
Adi Şirket	7	2,9	Kimyasallar, boya ve temizlik	11	4,5
İhracat Durumu			Otomotiv	6	2,5
Evet	112	47,5	Sağlık ve medikal aletler	13	5,4
Hayır	130	52,5	Teknoloji ve bilişim	6	2,5
Patent			Yapı ve inşaat	3	1,2
Evet	107	44,2	Seramik cam ve porselen	17	7,0
Hayır	135	55,8	Ahşap ve parke sistemleri	10	4,1
İl			Demir ve çelik	8	3,3
Samsun	100	41,3	Hırdavat ve civata	18	7,4

Çorum	73	30,2	Sektör Faaliyet Süresi		
Tokat	38	15,7	21-30 Yıl	54	22,3
Amasya	31	12,8	31-40 Yıl	75	31
Sektör Faaliyet Süresi			21-30 Yıl	54	22,3
1-10 Yıl	26	10,7	11-20 Yıl	54	22,3

İşletmelerin çalışan sayılarına bakıldığında % 72'si 10-49 kişi çalıştıran küçük ölçekli, % 22'si 50-149 kişi çalıştıran orta ölçekli, % 6'sı 150-249 kişi çalıştıran büyük ölçekli işletmelerden oluşmaktadır. İşletmelerin % 24'ü anonim şirket, % 70'i limited şirket, % 3'ü kollektif şirket ve % 3'ü de adi şirket statüsündedir. İşletmelerin % 77'si aile şirketi, % 23'ü kurumsal şirkettir. İşletmelerin % 48'i ihracat yaparken diğer % 52'si ihracat yapmamaktadır. İşletmelerin % 44 'ü patent sahibiyken % 56'sının patenti bulunmamaktadır. İşletmelerin % 41'i Samsun'da, % 30'u Çorum'da, % 16'sı Tokat'ta, % 13'ü Amasya'da yerleşik bulunmaktadır.

İşletmelerin % 11'i 1-10 yıl, % 22'si 11-20 yıl, % 22'si 21-30 yıl, % 31'i 31-40 yıl, % 17 'si 41 yıl ve üzeri sektörlerinde faaliyetlerini sürdürmektedirler. İşletmelerin % 5'i ambalaj ve kırtasiye, % 19'u gıda ve endüstriyel mutfak, % 9'u mobilya ve aksesuar, % 1'i kent mobilyaları ve peyzaj, % 8'i makine ve makine ekipmanları, % 4'ü plastik ve kauçuk, % 0,4'ü teknik malzeme ve ekipman, % 7'si tekstil ve deri, % 8'i elektrik ve elektronik, % 0,4'ü iş makineleri, % 5'i kimyasallar, boya ve temizlik, % 3'ü otomotiv, % 5'i sağlık ve medikal aletler, % 3'ü teknoloji ve bilişim, % 1'i yapı ve inşaat, % 7'si seramik cam ve porselen, % 4'ü ahşap ve parke sistemleri, % 3'ü demir ve çelik, %7'si hırdavat ve cıvata sektöründe faaliyet göstermektedir.

3.7.4. Araştırmanın Değişkenleri

Araştırma üç grup değişkenden oluşmaktadır. Birinci gruptaki değişkenler cevaplayıcıların demografik özelliklerini, ikinci grup değişkenler işletmelerin özelliklerini ve üçüncü gruptaki sorular ise cevaplayıcıların girişimci pazarlama boyutlarına, yenilik türleri ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğüne yönelik değerlendirmelerini ölçmek amacıyla hazırlanmıştır.

Araştırmada KOBİ'lerin girişimci pazarlama düzeylerini ölçmede kullanılan değişkenler ve kodları aşağıdaki tablolarda gösterilmiştir.

Tablo 3.5. Girişimci Pazarlama Boyutlarını Ölçmede Kullanılan Değişkenler ve Kodları

Değişkenler		Kod
Yenilik Odaklılık	Şirketimiz, işleri daha verimli hale getirmek için yenilikçi yaklaşımlar kullanmaya çalışır.	GPY1
	Yenilikçi olmak, şirketimize rekabet avantajı sağlamaktadır.	GPY2
	Şirketimiz, rakiplerimizin çoğundan daha yenilikçi olma eğilimindedir.	GPY3
	Şirketimizin üst yönetimi, yaratıcılığı ve yenilikçiliği teşvik eden bir atmosfer yaratmaktadır.	GPY4
Müşteri Odaklılık	Şirketimizde, müşteri memnuniyeti sık sık ölçülür.	GPM1
	Şirketimizdeki tüm çalışanlarımızdan, müşterilerimizi memnun etmenin önemini kabul etmesini bekleriz.	GPM2
	İş hedeflerimiz, müşteri memnuniyeti tarafından yönlendirilmektedir.	GPM3
	Satış sonrası hizmete, önem veririz.	GPM4
	Çalışanlarımız, yenilikçi yaklaşımlarla müşterilerle ilişki kurmaya teşvik edilir.	GPM5
	Müşterilerimizin ihtiyaçlarını karşılama konusunda, şirketimizin gösterdiği duyarlılık, yakından izlenir ve değerlendirilir.	GPM6
	Şirketimizdeki iş stratejileri, müşteri değerini artırmayı hedefleyen çabalar tarafından şekillendirilir.	GPM7
	Şirketimiz, müşterilerin işimizle ilgili fikir ve önerilerine kulak vermez.	GPM8
	Şirketimizin rekabet üstünlüğü, müşterilerin ihtiyaçlarını anlama üzerine kuruludur.	GPM9
Proaktiflik	Şirketimizde, gelişmenin yeni yolları sürekli aranmaktadır.	GPP1
	Şirketimizde, işleri daha iyi yapmanın yolları aranmaktadır.	GPP2
	Şirketimiz, yeni fırsatları belirlemede iyidir.	GPP3
	Şirketimiz, problemleri fırsat haline getirme konusunda iyidir.	GPP4
	Şirketimiz, tepki odaklı olmaktan çok eylem odaklıdır.	GPP5
	Şirketimizde, yeni fikirlerin gerçeğe dönüştüğünü görmek, heyecan vericidir.	GPP6
	Şirketimizde, yeni fikirlerin önündeki engelleri aşmak, keyif vericidir.	GPP7
Fırsat Odaklılık	Yönetim yaklaşımımız, mevcut müşterilerin ve pazarların ötesinde şirketimiz için daha fazla fırsat aramaktadır.	GPF1
	Şirketimiz, fırsatları tanıma ve aramakta iyidir.	GPF2
	Şirketimizi, fırsat odaklı olarak nitelendiririm.	GPF3
	Şirketimiz, her zaman yeni fırsatlar aramaktadır.	GPF4
	Şirketimiz, yeni bir fırsat arayışı için ne gerekiyorsa yapacaktır.	GPF5

Risk Alma	Şirketimiz, bir fırsatı kaçırmak yerine onun peşinden gitme riskini alır.	GPR1
	Şirketimiz, şirkete fayda sağlayacağını düşündüğümüz riskleri almak için isteklidir.	GPR2
	Şirketimiz, kumarbaz olarak görülmez, ancak hesaplanmış riskleri almakta isteklidir.	GPR3
Kaynak Kaldırıcı	Şirketimizde, rekabet avantajı sağlamak için, çevreyle ilişki ağı kurma ve yardımlaşma uygulanır.	GPK1
	Şirketimizdeki kaynaklardan, çevredekilerle takas edilerek veya paylaşılarak daha fazla yararlanılır.	GPK2
	Şirketimiz, engellerin aşılmasında ısrarcı, hatta inatçıdır.	GPK3
	Şirketimiz, işlerin yürümesi için yaratıcı yaklaşımlar kullanmaktadır.	GPK4
	Şirketimiz, daha azla, daha fazlasını yapmayı başarmaktadır.	GPK5
	Şirketimiz, geçmişte bir işi tamamlamak için ihtiyaç duyduğu kaynakları elde etmenin bir yolunu, mutlaka bulmuştur.	GPK6
	Şirketimizde, az sayıdaki personel arasında, etkili bir şekilde yetki devri gerçekleştirilir.	GPK7
Değer Yaratma	Şirketimiz, mükemmel müşteri hizmetleri ile tüketiciler için değer yaratmaktadır.	GPD1
	Şirketimiz, müşterilere değer yaratma konusunda, mükemmel bir iş çıkarmaktadır.	GPD2
	Şirketimizin fiyat politikası, müşteriler için yaratılmış değerleri yansıtacak şekilde tasarlanmaktadır.	GPD3
	Hedef pazar ihtiyaçlarına daha iyi hizmet verebilmek için, işletme fonksiyonları, şirketimize dâhil edilmektedir.	GPD4
	Yöneticilerimiz, çalışanlarımızın müşteri değerine nasıl katkıda bulunabileceğinin farkındadırlar.	GPD5
	Müşterilerimiz için değer yaratmak, şirketimizin yaptığı en önemli şeydir.	GPD6
	Şirketimizin değerleri, faaliyetinin arkasındaki itici güçtür.	GPD7

Girişimci Pazarlama boyutlarını ölçmek için 42 ifadeden oluşan bir ölçek kullanılmıştır. Ölçek hazırlanırken Becherer vd., (2012)'in çalışmasından yararlanılmıştır. Girişimci pazarlama boyutlarından değer odaklılık, kaynak kaldırıcı ve proaktiflikle ilgili 7, müşteri odaklılıkla ilgili 9, fırsat odaklılıkla ilgili 5, risk almayla ilgili 3, yenilik odaklılıkla ilgili 4 ifade bulunmaktadır. Ölçekler Türkiye'deki imalat sektörüne uyarlanmıştır.

Aşağıdaki tabloda KOBİ'lerin yenilik türlerini gerçekleştirme düzeylerini ölçmede kullanılan değişkenler ve kodları aşağıdaki tablolarda gösterilmiştir.

Tablo 3.6. Yenilik Türlerini Ölçmede Kullanılan Değişkenler ve Kodları

Değişkenler		Kod
Ürün Yeniliği	Mevcut ürünlerin bileşenleri ve malzemelerindeki imalat kalitesinin artırılması.	UY1
	Mevcut ürünlerin bileşenleri ve malzemelerindeki üretim maliyetinin düşürülmesi.	UY2
	Mevcut ürünler için, müşteriler için daha kolay kullanım kolaylığı ve müşteri memnuniyetinin artırılmasına yol açan, yeniliklerin geliştirilmesi.	UY3
	Teknik özellikleri ve işlevsellikleri ile mevcut ürünlerden tamamen farklı yeni ürünlerin geliştirilmesi.	UY4
	Tamamen mevcut olanlardan farklı olan bileşenler ve malzemeler kullanılarak yeni ürünlerin geliştirilmesi.	UY5
Süreç Yeniliği	Üretim süreçlerinde, katma değer yaratmayan faaliyetlerin belirlenmesi ve ortadan kaldırılması.	SY1
	Üretim süreçlerinde, tekniklerinde, makinelerde ve yazılımlarda değişken maliyet unsurlarının azaltılması.	SY2
	Üretim süreçlerinde, tekniklerinde, makinelerde ve yazılımlarda çıktı kalitesinin artırılması.	SY3
	Teslimat ile ilgili süreçlerde katma değer yaratmayan faaliyetlerin belirlenmesi ve ortadan kaldırılması.	SY4
	Teslimatla ilgili lojistik süreçlerinde değişken maliyetlerin azaltılması ve / veya sevkiyat hızının artırılması.	SY5
Pazarlama Yeniliği	Mevcut ve / veya yeni ürünlerin tasarımının, temel teknik ve işlevsel özelliklerini değiştirmeden görünüm, paketlenme, şekil ve hacim gibi değişikliklerle yenilenmesi.	PY1
	Ürün teslimatı ile ilgili lojistik süreçlerini değiştirmeden dağıtım kanallarının yenilenmesi.	PY2
	Mevcut ve / veya yeni ürünlerin tanıtımı için kullanılan ürün tanıtım tekniklerinin yenilenmesi.	PY3
	Mevcut ve / veya yeni ürünlerin fiyatlandırması için kullanılan fiyatlandırma tekniklerinin yenilenmesi.	PY4
	Genel pazarlama yönetim faaliyetlerinin yenilenmesi.	PY5
Örgütsel Yenilik	Firma faaliyetlerini yenilikçi bir tarzda yürütmek için kullanılan usul ve süreçlerin yenilemesi.	OY1
	Tedarik zinciri yönetim sisteminin yenilenmesi.	OY2
	Üretim ve kalite yönetim sistemlerinin yenilenmesi.	OY3
	İnsan kaynakları yönetim sisteminin yenilenmesi.	OY4
	Şirket içi yönetim bilgi sistemini ve bilgi paylaşımı uygulamasının yenilenmesi.	OY5
	Ekip çalışmasını kolaylaştırmak için organizasyon yapısının yenilenmesi.	OY6
	Pazarlama ve imalat gibi farklı işlevler arasında koordinasyonu kolaylaştırmak için organizasyon yapısının yenilenmesi.	OY7
	İşletmenin proje türünü kolaylaştırmak için organizasyon yapısının yenilenmesi.	OY8
	Stratejik ortaklıklar ve uzun vadeli iş işbirliğini kolaylaştırmak için organizasyon yapısının yenilenmesi.	OY9

Yenilik türlerini ölçmek için 24 ifadeden oluşan bir ölçek kullanılmıştır. Yenilik türleri ile ilgili ifadelerin geliştirilmesinde Günday vd., (2011)'nin çalışmasından yararlanılmıştır. Ölçekte süreç yeniliği, ürün yeniliği ve pazarlama yeniliği ile ilgili 5, örgütsel yenilikle ilgili 9 ifade yer almaktadır. Ölçekler Türkiye'deki imalat sektörüne uyarlanmıştır.

Aşağıdaki tabloda KOBİ'lerin sürdürülebilir rekabet üstünlüğünü düzeylerini ölçmede kullanılan değişkenler ve kodları aşağıdaki tablolarda gösterilmiştir.

Tablo 3.7. Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğünü Ölçmede Kullanılan Değişkenler ve Kodları

Değişkenler		Kod
Taklit Etme	Rakipleriniz için, ürün yeniliklerinizi taklit etmek ne kadar kolaydır?	SRUT1
	Rakipleriniz için, süreç yeniliklerinizi taklit etmek ne kadar kolaydır?	SRUT2
	Rakipleriniz için, örgütsel yeniliklerinizi taklit etmek ne kadar kolaydır?	SRUT3
	Rakipleriniz için, firmanızın pazar yeniliklerinden öğrenme ve yenilik yapma yeteneğini karşılamak ne kadar kolaydır?	SRUT4
	Rakipleriniz için, yöneticinizin çalışanları destekleme ve gelişimlerini teşvik etme yeteneğini taklit etmek ne kadar kolaydır?	SRUT5
	Rakipleriniz için, firmanızın pazarlama yeteneklerini taklit etmek ne kadar kolaydır?	SRUT6
Finansal Performans	Satış Karlılığı (Kâr / Toplam Satışlar)	SRUSK
	Aktif kârlılığı (Kâr / Toplam aktifler)	SRUAK
	Firmanın genel karlılığı	SRUGK
	Yatırımlar hariç nakit akışı	SRUYHNA

Sürdürülebilir rekabet üstünlüğü ile ilgili ifadelerin oluşturulmasında Spacapan ve Bastic (2007)'in Day ve Wensley (1988)'in çalışmasından faydalanarak geliştirdiği ölçek ile Günday vd., (2011)'in çalışmasında kullandığı finansal performans ölçeğinden yararlanılmıştır. Bunun nedeni sürdürülebilir rekabet üstünlüğünün geleneksel olarak

ampirik çalışmalarda finansal performans ile ölçülmesidir. Kaynak temelli görüş (RBV), değerli, nadir bulunan, benzersiz ve ikame edilemeyen kaynakların bir firmanın sürdürülebilir rekabet üstünlüğü (SCA) kaynağı olduğunu öne sürmektedir. Mevcut ampirik literatür, kaynakların ve yeteneklerin önemini vurgulamakta ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğüne odaklanan az sayıda çalışma bulunmaktadır (Cao vd., 2014: 89). Ölçekte rakiplerin şirketin yenilikçi çıktılarını, yani ürün yeniliklerini, süreç yeniliklerini, organizasyonel sistem yeniliklerini, yönetimin yeteneklerini, pazarlama yeteneklerini ve öğrenme yeteneğini taklit etmenin zorluk derecesini ölçen 6 ifade ile satış karlılığı, aktif karlılığı, firmanın genel karlılığı ve yatırımlar hariç nakit akışını ölçen 4 ifade olmak üzere toplam 10 ifade ile değerlendirilmiştir.

3.7.5. Ölçeklerin Güvenilirliğinin Test Edilmesi

Literatür taraması sonucu araştırmanın amacına ve modeline uygun olarak oluşturulan anket formunun güvenilirliği test edilmiştir. Anket formunda yer alan 3 faktör ve 55 alt değişkenden oluşan ifadelerin güvenilirliğini test etmek amacıyla iç tutarlılık analizi yapılmıştır. İç tutarlılık analizinde en yaygın olarak kullanılan Cronbach's alfa katsayısıdır. Ölçekte kullanılan değişkenler arasındaki iç tutarlılığın yüksek olması ölçeklerin güvenilir olduğunu göstermektedir. İç tutarlılık analizinde alfa değeri ile birlikte dikkate alınması gereken diğer bir gösterge düzeltilmiş konu-bütün korelasyon katsayısıdır. Konu-bütün korelasyon katsayısının 0,25 ve 0,30 değerinden yüksek olması gerekir. Bu değerlerin altında yer alan değişkenlerin alfa değerlerine de bakılarak ölçekten çıkartılmasına karar verilir (Kalaycı, 2006, Şencan, 2005).

Aşağıdaki tablolarda araştırmada kullanılan her bir grup değişkenin iç tutarlılık analiz sonuçları verilmiştir. Tablolarda değişkenlerin konu-bütün korelasyon katsayıları ve alfa değerleri gösterilmektedir.

Tablo 3.8. Girişimci Pazarlama Ölçeğinin Korelasyon ve Alfa Değerleri

Kod	Düzeltilmiş Konu-Bütün Korelasyon Katsayısı	Alfa (α)	Kod	Düzeltilmiş Konu-Bütün Korelasyon Katsayısı	Alfa (α)
GPY1	,571	,968	GPF3	,678	,967
GPY2	,447	,968	GPF4	,725	,967
GPY3	,623	,968	GPF5	,754	,967
GPY4	,701	,967	GPR1	,568	,968
GPM1	,556	,968	GPR2	,607	,968
GPM2	,668	,968	GPR3	,566	,968
GPM3	,670	,967	GPK1	,733	,967
GPM4	,686	,967	GPK2	,643	,968
GPM5	,723	,967	GPK3	,661	,967
GPM6	,654	,968	GPK4	,768	,967
GPM7	,663	,968	GPK5	,734	,967
GPM9	,615	,968	GPK6	,645	,968
GPP1	,619	,968	GPK7	,704	,967
GPP2	,599	,968	GPD1	,705	,967
GPP3	,742	,967	GPD2	,663	,968
GPP4	,646	,968	GPD3	,713	,967
GPP5	,680	,967	GPD4	,662	,967
GPP6	,595	,968	GPD5	,678	,967
GPP7	,599	,968	GPD6	,756	,967
GPF1	,618	,968	GPD7	,600	,968
GPF2	,774	,967			
Ölçeğin genel güvenilirlik değeri, $\alpha=0,968$					

Girişimci Pazarlama ölçeğine yapılan güvenilirlik analizi sonucunda GPM8 değişkeninin konu-bütün korelasyon değeri 0,178 olarak hesaplandığından bu değişkenin ölçekten çıkarılmasına karar verilmiştir. Tabloda görüldüğü üzere konu-bütün korelasyon değerleri 0,447 ile 0,774 arasındadır ve alfa değeri 0,97’dir.

Aşağıdaki tabloda yenilik türleri ölçeğinin iç tutarlılık analiz sonuçları verilmiştir.

Tablo 3.9. Yenilik Türleri Ölçeğinin Korelasyon ve Alfa Değerleri

Kod	Düzeltilmiş Konu-Bütün Korelasyon Katsayısı	Alfa (α)	Kod	Düzeltilmiş Konu-Bütün Korelasyon Katsayısı	Alfa (α)
UY1	,384	,901	PY3	,633	,896
UY2	,451	,900	PY4	,591	,897
UY3	,469	,900	PY5	,619	,897
UY4	,429	,902	OY1	,513	,899
UY5	,309	,906	OY2	,601	,897
SY1	,490	,899	OY3	,559	,898
SY2	,487	,899	OY4	,479	,900
SY3	,467	,900	OY5	,487	,899
SY4	,653	,896	OY6	,545	,898
SY5	,549	,898	OY7	,516	,899
PY1	,533	,898	OY8	,493	,899
PY2	,539	,898	OY9	,443	,901
Ölçeğin genel güvenilirlik değeri, $\alpha=0,903$					

Tabloda 3.9.'da görüldüğü üzere konu-bütün korelasyon değerleri 0,309 ile 0,704 arasındadır ve alfa değeri 0,90'dır.

Aşağıdaki tabloda sürdürülebilir rekabet ölçeğinin iç tutarlılık analiz sonuçları verilmiştir.

Tablo 3.10. Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü Ölçeğinin Korelasyon ve Alfa Değerleri

Kod	Düzeltilmiş Konu-Bütün Korelasyon Katsayısı	Alfa (α)	Kod	Düzeltilmiş Konu-Bütün Korelasyon Katsayısı	Alfa (α)
SRUSK	,449	,824	SRUT1	,470	,822
SRUAK	,354	,832	SRUT2	,596	,810
SRUGK	,468	,822	SRUT3	,617	,808
SRUYHNA	,406	,828	SRUT4	,652	,803
			SRUT5	,592	,810
			SRUT6	,605	,809
Ölçeğin genel güvenilirlik değeri, $\alpha=0,832$					

Tabloda görüldüğü üzere konu-bütün korelasyon değerleri 0,354 ile 0,652 arasındadır ve alfa değeri 0,83'tür.

3.7.6. Cevapların Bağımsızlık Kontrolü

Katılımcıların girişimci pazarlama boyutlarını ne ölçüde işletmelerinde uyguladıklarının tespiti için hazırlanan ölçekte, katılımcılardan her bir ifadenin 1: Kesinlikle Katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Kararsızım, 4: Katılıyorum, 5: Kesinlikle Katılıyorum şeklinde değerlendirmeleri istenmiştir. Benzer şekilde katılımcıların işletmelerinde yenilik türlerini ne ölçüde uyguladıklarının tespiti için hazırlanan ölçekte katılımcılardan her bir ifadenin 1: Hayata geçirilmedi, 2: Ulusal pazarlardan taklit edildi, 3: Uluslararası pazarlardan taklit edildi, 4: Mevcut işletme uygulamaları iyileştirildi, 5: İşletmemize özgün yenilikler uygulandı şeklinde değerlendirmeleri istenmiştir. Sürdürülebilir rekabet üstünlüğü ölçeğinin taklit edilebilirlik boyutunda katılımcıların işletmelerindeki uygulamaların rakipleri tarafından taklit edilebilirliğinin zorluğunun tespiti için hazırlanan ölçekte katılımcılardan her bir ifadenin 1: Çok Zor, 2: Zor, 3: Orta Güçlükte, 4: Kolay, 5: Çok Kolay şeklinde değerlendirmeleri istenmiştir. Sürdürülebilir rekabet üstünlüğü ölçeğinin finansal performans boyutunda katılımcıların işletmelerinin

finansal performans düzeyini değerlendirmede her bir ifadenin 1: Çok Başarısız, 2: Başarısız, 3: Benzer, 4: Başarılı, 5: Çok Başarılı şeklinde puanlandırmaları istenmiştir. Bu nedenle, katılımcılar tarafından her bir ifadeye verilen cevap alternatiflerinin birbirlerinden ne kadar bağımsız olarak değerlendirdiği belirlenmelidir. Katılımcıların bu cevapları ne kadar birbirinden bağımsız olarak değerlendirdiğini bulmak için parametrik olmayan Ki-Kare testi yapılabilir (Kavak, 2008: 225). Bu doğrultuda, anket formunda yer alan ifadeler için hesaplanmış Ki-Kare sonuçlarına göre, tüm p değerlerinin 0.05'den küçük olduğu tespit edilmiştir. Dolayısıyla, katılımcıların, %95 anlamlılık düzeyinde ölçekte yer alan ifadeleri birbirinden anlamlı düzeyde ayırt edebildikleri sonucuna ulaşılmıştır. Sonuçlar, katılımcıların istatistiksel olarak anlamlı biçimde cevap seçeneklerini birbirinden ayırt edebildiğini göstermiştir.

3.7.7. Cevaplayıcıların Girişimci Pazarlama Boyutlarına Yönelik Değerlendirmelerinin Belirlenmesi

İmalatçı firmalarda yönetici ve çalışan konumunda olan cevaplayıcıların işletmelerinin girişimci pazarlama düzeylerini belirlemek amacıyla hazırlanan ifadelere verdiği yanıtlar Tablo 3.11.'de gösterilmiştir.

Tablo 3.11. Girişimci Pazarlama Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Değişkenler	Ortalama	Standart Sapma	Değişkenler	Ortalama	Standart Sapma
GPY1	4,45	,687	GPF3	4,25	,932
GPY2	4,53	,651	GPF4	4,45	,729
GPY3	4,45	,751	GPF5	4,48	,741
GPY4	4,46	,795	GPR1	4,01	,840
GPM1	4,34	,795	GPR2	4,37	,752
GPM2	4,48	,671	GPR3	4,38	,828
GPM3	4,40	,757	GPK1	4,19	,895
GPM4	4,58	,708	GPK2	4,05	,990
GPM5	4,40	,800	GPK3	4,33	,808
GPM6	4,52	,689	GPK4	4,41	,731
GPM7	4,52	,713	GPK5	4,43	,833

GPM9	4,43	,838	GPK6	4,49	,719
GPP1	4,39	,629	GPK7	4,29	1,019
GPP2	4,45	,624	GPD1	4,14	,697
GPP3	4,38	,672	GPD2	4,19	,699
GPP4	4,20	,816	GPD3	4,27	,706
GPP5	4,32	,821	GPD 4	4,26	,765
GPP6	4,32	,636	GPD5	4,38	,764
GPP7	4,52	,632	GPD6	4,38	,732
GPF1	4,39	,710	GPD7	4,44	,649
GPF2	4,37	,741			

5=Kesinlikle katılıyorum..... 1=Kesinlikle katılmıyorum

Katılımcıların girişimci pazarlama boyutlarına ilişkin düşüncelerini ölçen ifadelerle ilişkin ortalamalar incelendiğinde yenilik odaklılık boyutunda ortalamaların 4.45 ile 4.53 arasında değiştiği tespit edilmiştir. En düşük değer alan ifadenin *GPY1* “Şirketimiz, işleri daha verimli hale getirmek için yenilikçi yaklaşımlar kullanmaya çalışır.” en yüksek değer alan ifadenin *GPY2* “Yenilikçi olmak, şirketimize rekabet avantajı sağlamaktadır.” ifadesi olduğu anlaşılmaktadır. Bu sonuçlara göre cevaplayıcıların yenilik odaklılık düzeylerinin yüksek olduğu söylenebilir.

Müşteri odaklılık boyutundaki ortalamaların 4.34 ile 4.58 arasında değiştiği tespit edilmiştir. En düşük değer alan ifadenin *GPM1* “Şirketimizde, müşteri memnuniyeti sık sık ölçülür.” en yüksek değer alan ifadenin *GPM4* “Satış sonrası hizmete, önem veririz.” ifadesi olduğu anlaşılmaktadır. Bu sonuçlara göre cevaplayıcıların müşteri odaklılık düzeylerinin yüksek olduğu söylenebilir.

Proaktiflik boyutundaki ortalamaların 4.20 ile 4.52 arasında değiştiği tespit edilmiştir. Proaktiflik boyutunda en düşük değer alan ifadenin *GPP4* “Şirketimiz, problemleri fırsat haline getirme konusunda iyidir.” ifadesi iken en yüksek değer alan ifadenin *GPP7* “Şirketimizde, yeni fikirlerin önündeki engelleri aşmak, keyif vericidir.” ifadesi olduğu anlaşılmaktadır. Bu sonuçlara göre cevaplayıcıların proaktiflik düzeylerinin yüksek olduğu söylenebilir.

Fırsat odaklılık boyutundaki ifadelerin ortalamalarının 4.25 ile 4.48 arasında değiştiği tespit edilmiştir. En düşük değer alan ifade *GPF3* “Şirketimizi, fırsat odaklı olarak nitelendiririm.” ifadesi iken en yüksek değer alan ifade *GPF5* “Şirketimiz, yeni bir fırsat arayışı için ne gerekiyorsa yapacaktır.” ifadesidir. Bu sonuçlara göre cevaplayıcıların fırsat odaklılık düzeylerinin yüksek olduğu söylenebilir.

Risk alma boyutundaki ifadelerin ortalamalarının 4.01 ile 4.38 arasında yer almaktadır. En düşük değer alan ifade *GPR1* “Şirketimiz, bir fırsatı kaçırmak yerine onun peşinden gitme riskini alır.” en yüksek değer alan ifade *GPR3* “Şirketimiz, kumarbaz olarak görülmez, ancak hesaplanmış riskleri almakta isteklidir.” ifadesi olmuştur. Bu sonuçlara göre cevaplayıcıların risk alma düzeylerinin yüksek olduğu söylenebilir.

Kaynak kaldırıcı boyutundaki ifadelerin ortalamalarının 4.14 ile 4.44 arasında değiştiği tespit edilmiştir. En düşük değer alan ifade *GPD1* “Şirketimiz, mükemmel müşteri hizmetleri ile tüketiciler için değer yaratmaktadır.” en yüksek değer alan ifade ise *GPD7* “Şirketimizin değerleri, faaliyetinin arkasındaki itici güçtür.” ifadesi olmuştur. Bu sonuçlara göre cevaplayıcıların kaynakları dengeleme düzeylerinin yüksek olduğu söylenebilir.

Değer yaratma boyutundaki ifadelerin ortalamalarının 4.05 ile 4.49 arasında değiştiği tespit edilmiştir. En düşük değer alan ifade *GPK2* “Şirketimizdeki kaynaklardan, çevredekilerle takas edilerek veya paylaşılarak daha fazla yararlanılır.” en yüksek değer alan ifade ise *GPK6* “Şirketimiz, geçmişte bir işi tamamlamak için ihtiyaç duyduğu kaynakları elde etmenin bir yolunu, mutlaka bulmuştur.” ifadesi olduğu anlaşılmaktadır. Bu sonuçlara göre cevaplayıcıların değer yaratma düzeylerinin yüksek olduğu söylenebilir.

Katılımcıların girişimci pazarlama boyutlarına verdiği cevaplara ilişkin ortalamalarına bakıldığında sırasıyla en yüksek ortalamaların yenilik odaklılık, müşteri odaklılık, fırsat odaklılık, proaktiflik, kaynak kaldırıcı, değer yaratma ve risk alma boyutunda olduğu görülmektedir. Ortalamalar genel olarak değerlendirildiğinde girişimci pazarlama boyutlarının araştırmanın yapıldığı imalat sektöründe yüksek bir şekilde uygulandığı söylenebilir.

3.7.8. Cevaplayıcıların Yenilik Türlerine Yönelik Değerlendirmelerinin Belirlenmesi

İmalatçı firmalarda yönetici ve çalışan konumunda olan cevaplayıcıların işletmelerinin yenilik türlerine ilişkin düşüncelerini belirlemek amacıyla hazırlanan ifadelere verdiği yanıtlar Tablo 3.12.'de gösterilmiştir.

Tablo 3.12. Yenilik Türleri Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Değişkenler	Ortalama	Standart Sapma	Değişkenler	Ortalama	Standart Sapma
UY1	4,11	,721	PY3	4,13	,940
UY2	3,95	,954	PY4	4,19	,883
UY3	4,05	,889	PY5	4,27	,897
UY4	3,84	,889	OY1	4,15	,713
UY5	3,81	1,235	OY2	4,10	,827
SY1	3,93	,951	OY3	4,16	,855
SY2	3,99	,830	OY4	4,11	,954
SY3	4,05	,810	OY5	4,20	,875
SY4	3,88	,928	OY6	4,26	,780
SY5	4,02	,864	OY7	4,29	,772
PY1	4,05	,912	OY8	4,25	,818
PY2	4,02	,962	OY9	4,19	,962

5=Kesinlikle katılıyorum..... 1=Kesinlikle katılmıyorum

Katılımcıların yenilik türleri boyutlarına ilişkin değerlendirmelerini ölçen ifadelerin ortalamaları incelendiğinde ürün yeniliği boyutundaki ortalamaların 3,81 ile 4,11 arasında değiştiği tespit edilmiştir. En düşük değer alan ifade UY5 “Tamamen mevcut olanlardan farklı olan bileşenler ve malzemeler kullanılarak yeni ürünlerin geliştirilmesi” en yüksek değer alan ifade UY1 “Mevcut ürünlerin bileşenleri ve malzemelerindeki imalat kalitesinin artırılması.” ifadesi olmuştur. Bu ortalamalara göre

cevaplayıcıların ürün yeniliğini işletmelerinde çok fazla gerçekleştirmedikleri söylenebilir.

Süreç yeniliği boyutundaki ifadelerin ortalamalarının 3,88 ile 4,05 arasında değiştiği tespit edilmiştir. En düşük değer alan ifadenin SY4 “Teslimat ile ilgili süreçlerde katma değer yaratmayan faaliyetlerin belirlenmesi ve ortadan kaldırılması.” en yüksek değer alan ifadenin ise SY3 “Üretim süreçlerinde, tekniklerinde, makinelerde ve yazılımlarda çıktı kalitesinin artırılması” olduğu anlaşılmaktadır. Bu sonuçlara göre cevaplayıcıların süreç yeniliğini işletmelerinde çok fazla gerçekleştirmedikleri söylenebilir.

Pazarlama yeniliği boyutundaki ifadelerin ortalamalarının 4,02 ile 4,27 arasında değiştiği tespit edilmiştir. En düşük değer alan ifadenin PY2 “Ürün teslimatı ile ilgili lojistik süreçlerini değiştirmeden dağıtım kanallarının yenilenmesi.” en yüksek değer alan ifade ise PY5 “Genel pazarlama yönetim faaliyetlerinin yenilenmesi.” ifadesi olduğu anlaşılmaktadır. Bu sonuçlara göre cevaplayıcıların pazarlama yeniliğini işletmelerinde gerçekleştirdikleri söylenebilir.

Örgütsel yenilik boyutundaki ifadelerin ortalamalarının 4,10 ile 4,29 arasında değiştiği tespit edilmiştir. En düşük değer alan ifadenin OY2 “Tedarik zinciri yönetim sisteminin yenilenmesi.” en yüksek değer alan ifadenin ise OY7 “Pazarlama ve imalat gibi farklı işlevler arasında koordinasyonu kolaylaştırmak için organizasyon yapısının yenilenmesi.” ifadesi olduğu görülmektedir. Bu sonuçlara göre cevaplayıcıların örgütsel yeniliği işletmelerinde gerçekleştirdikleri söylenebilir.

Katılımcıların yenilik türleri ile ilgili verdiği cevaplara ilişkin ortalamalara bakıldığında sırasıyla en yüksek ortalamaların örgütsel yenilik, pazarlama yeniliği, süreç yeniliği ve ürün yeniliği boyutunda olduğu görülmektedir.

3.7.9. Cevaplayıcıların Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğüne Yönelik Değerlendirmelerinin Belirlenmesi

İmalatçı firmalarda yönetici ve çalışan konumunda olan cevaplayıcılara işletmelerinin sürdürülebilir rekabet üstünlüğüne ilişkin düşüncelerini belirlemek

amacıyla hazırlanan ifadelerle verdiği yanıtlar Tablo 3.13. ve Tablo 3.14.'de gösterilmiştir.

Tablo 3.13. Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü Ölçeğine (Finansal Performans) İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Değişkenler	Ortalama	Standart Sapma
SRUSK	3,68	,713
SRUAK	3,53	,790
SRUGK	3,58	,802
SRUYHNA	3,52	,836

5=Çok Başarılı....1= Çok Başarısız

Katılımcıların sürdürülebilir rekabet üstünlüğüne ilişkin değerlendirmelerini ölçen ifadelerin ortalamaları incelendiğinde finansal performans boyutunda ortalamaların 3,52 ile 3,68 arasında değiştiği tespit edilmiştir. En düşük değer alan ifadenin *SRUYHNA* “Yatırımlar hariç nakit akışı” en yüksek değer alan ifadenin *SRUSK* “Satış Karlılığı (Kâr / Toplam Satışlar)” ifadesi olduğu görülmektedir. Bu ortalamalara göre cevaplayıcıların firmalarının finansal performans açısından satış kârlılığı alanında başarılı olarak gördükleri söylenebilir.

Tablo 3.14. Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü Ölçeğine (Taklit Edilebilirlik) İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Değişkenler	Ortalama	Standart Sapma
SRUT1	2,84	,904
SRUT2	3,21	,860
SRUT3	3,38	,886
SRUT4	3,39	,937
SRUT5	3,47	1,047
SRUT6	3,48	1,097

5= Çok Zor.....1=Çok Kolay

Katılımcıların sürdürülebilir rekabet üstünlüğüne ilişkin değerlendirmelerini ölçen ifadelerin ortalamaları incelendiğinde taklit edilebilirlik boyutunda ortalamaların 2,84 ile 3,48 arasında değiştiği tespit edilmiştir. En düşük değer alan ifade *SRUT1* “Rakiplerinizi için, ürün yeniliklerinizi taklit etmek ne kadar kolaydır?” en yüksek değer alan ifadenin *SRUT6* “Rakiplerinizi için, firmanızın pazarlama yeteneklerini taklit etmek ne kadar kolaydır?” ifadesi olduğu görülmektedir. Bu ortalamalara göre cevaplayıcıların başka firmalarca ürünlerinin taklitlerinin yapılmasının kolay olduklarını ancak bunların satışında uyguladıkları pazarlama yeteneklerinin daha zor bir şekilde taklit edilebileceğini düşündükleri ifade edilebilir. Katılımcıların sürdürülebilir rekabet üstünlüğüne ile ilgili verdiği cevaplara ilişkin ortalamalara bakıldığında sırasıyla en yüksek ortalamaların finansal performans ve taklit edilebilirlik boyutunda olduğu görülmektedir.

3.7.10. Normallik Testi

Ki-Kare testinde beklenen frekansların 5’ten büyük olması için ya örneklerin büyük hacimli olması gerekir (bu masraflı bir iştir), ya da sınıflar birleştirilmek suretiyle beklenen frekansların 5’den büyük olması sağlanır. Bu durumda ise bilgi kaybı söz konusudur. Kolmogorov-Smirnov testi böyle bir şarta dayanmadığı için kolayca uygulanabilmektedir Oysa Kolmogorov-Smirnov testinde beklenen frekanslar için bir alt limit söz konusu değildir (Bircan vd., 2003: 73). Araştırmanın verilerinin normal dağılıma sahip olup olmadığının belirlenmesi için Tablo 3.15’de verilerin normal dağılıp dağılmadığına Kolmogorov-Smirnov Testi ile bakılmıştır.

Tablo 3.15. Normal Dağılıma Uygunluk Testi

DEĞİŞİKENLER	Kolmogorov-Smirnov		
	Statistic	df	Sig.
Yenilik Odaklılık (GPY)	,187	242	,000
Müşteri Odaklılık (GPM)	,177	242	,000
Fırsat Odaklılık (GPF)	,179	242	,000
Proaktiflik (GPP)	,135	242	,000
Risk Alma (GPR)	,179	242	,000
Kaynak Kaldırıcı (GPK)	,161	242	,000
Değer Yaratma (GPD)	,117	242	,000
Ürün Yeniliği (UY)	,227	242	,000
Süreç Yeniliği (SY)	,335	242	,000
Pazarlama Yeniliği (PY)	,276	242	,000
Örgütsel Yenilik (OY)	,231	242	,000
Taklit Edilebilme (SRUT)	,096	242	,000
Finansal Performans (SRUK)	,199	242	,000

Sig. değerleri 0,05'den küçük olduğu için verilerin normal dağılmadığı görülmüştür.

3.7.11. Araştırma Modelinin Analizi ve Bulgular

Araştırma modelinin test aşamasında kısmi en küçük kareler yol analizinden (partial least squares path modelling PLS-SEM) yararlanılmıştır. Başlangıçta Wold (1974) tarafından geliştirilen PLS, endojen yapıların açıklanmış varyansını en üst düzeye çıkaran, tekrarlayan yaklaşıma dayanan bir SEM tekniğidir. PLS-SEM, çoklu regresyon analizine çok benzer şekilde çalışmaktadır ve bu özellik PLS-SEM'i keşifsel araştırmalar için özellikle değerli kılmaktadır. PLS-SEM son zamanlarda pazarlama, stratejik yönetim, yönetim bilgi sistemleri, operasyon yönetimi ve muhasebe gibi çeşitli disiplinlerde büyük ilgi görmüştür. PLS-SEM kullanımının artmasının çoğu, yöntemin, olağandışı veri özellikleri (ör. Normal olmayan veriler) ve oldukça karmaşık modeller gibi sosyal bilimlerde rutin olarak ortaya çıkan sorunlu modelleme sorunlarını ele alma becerisine yatırılabilir (Hair, 2014:107) . PLS yapısal eşitlik modeli iki lineer denklem

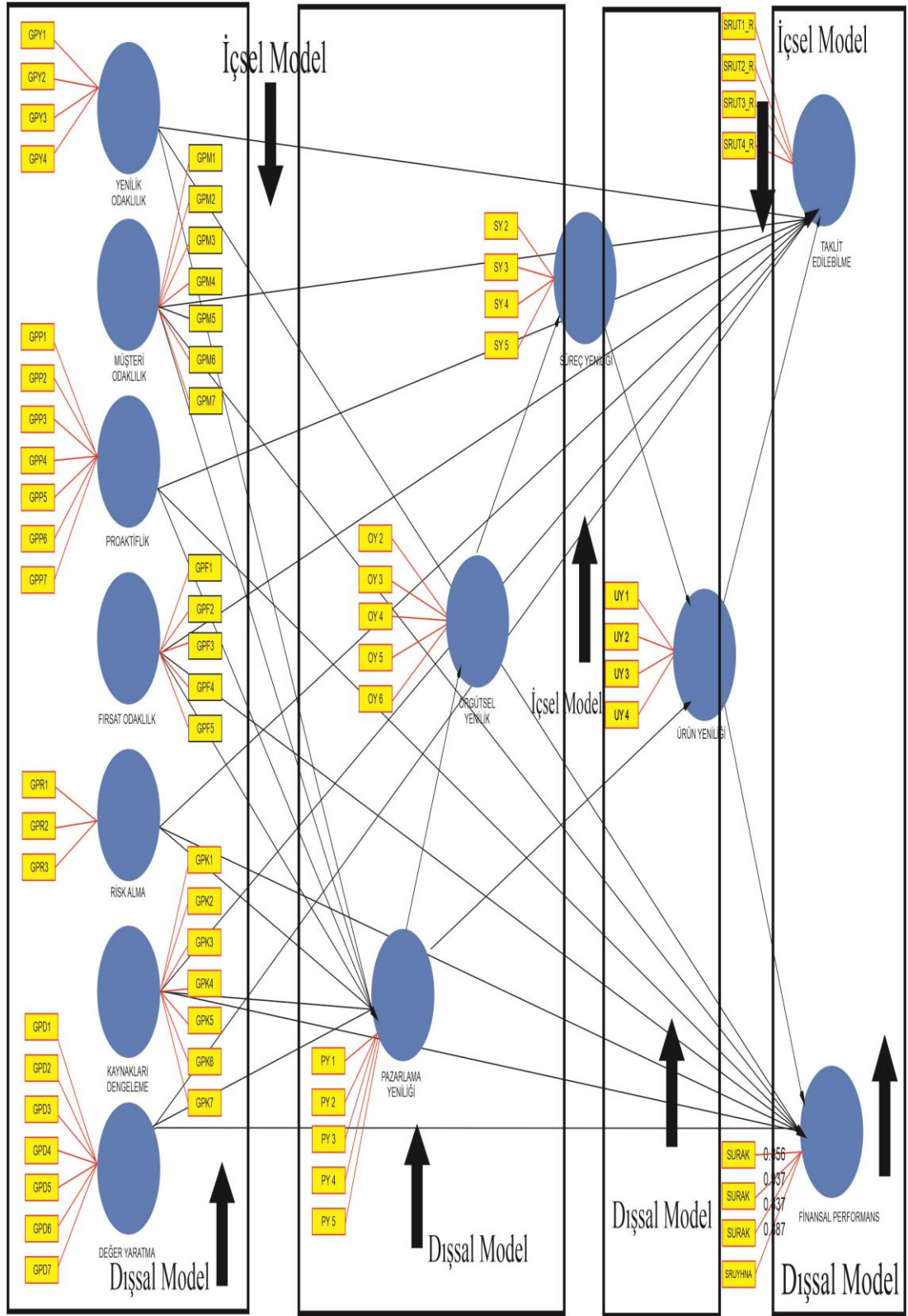
seti ile tanımlanır: ölçüm modeli (dış model olarak da bilinir) ve yapısal model (iç model olarak da adlandırılır). Ölçüm modeli, bir yapı ile gözlemlenen göstergeleri arasındaki ilişkileri belirtirken, yapısal model yapılar arasındaki ilişkileri belirtir (Henseler vd., 2016: 4).

PLS-SEM uygularken, araştırmacıların içsel ve dışsal modellerin özelliklerinin belirlen-mesi, veri toplanması ve analizini, doğru model tahmini ve sonuçların değerlendirilmesini içeren çok aşamalı bir süreci izlemeleri gerekir. Bu sürecin en belirgin üç aşaması aşağıdaki gibidir (Hair vd., 2014: 109):

1. Modelin özelliklerinin belirlenmesi
2. Dışsal modelin değerlendirilmesi
3. İçsel modelin değerlendirilmesi

Model özelliklerinin belirlenmesi birinci aşama olup içsel ve dışsal modelin kurgulandığı aşamadır. Yapısal model ya da bir başka ifade ile içsel model örtük değişkenler arasındaki ilişkilerin ortaya koyulması aşamasıdır. Ölçüm modeli olarak da adlandırılan dışsal model ise örtük değişkenler ile örtük değişkenin gözlenen değişkenleri arasındaki ilişkileri değerlendirmede kullanılmaktadır. PLS-SEM kullanımının ilk adımı, teori ve mantığa dayalı olarak değişkenleri ve yapıları birbirine bağlayan bir yol modeli oluşturmayı içerir. Şekil 9'da gösterilen gibi bir yol modeli oluştururken, yapıların konumunun yanı sıra aralarındaki ilişkileri de birbirinden ayırt etmek gerekmektedir. Yapılar ekzojen veya endojen olarak ele alınmaktadır. Dışsal yapılar bağımsız değişkenler olarak hareket eder ve kendilerini gösteren bir ok işareti yoktur (Hair vd., 2014: 110).

Aşağıdaki şekilde araştırma modelinin içsel ve dışsal modeli gösterilmektedir.



Şekil 3.3. Araştırmanın İçsel ve Dışsal Modeli

İkinci aşama dışsal modeldeki yapısal değerlerin güvenilirlik ve geçerliliğinin değerlendirilmesi aşamasıdır. Bu aşamada her bir değişkenin güvenilirlikleri, birleşik güvenilirlikleri, ayrışma ve birleşme geçerlilikleri hesaplanır. Yansıtıcı dışsal modeli değerlendirirken, araştırmacılar hem güvenilirliği hem de geçerliliği doğrulamalıdır. İlk adım, değişkenlerin iç tutarlılık güvenilirliğini değerlendirmek için birleşik güvenilirliği kullanmaktır. Geleneksel olarak Cronbach' Alfa kullanılarak değerlendirilirken, birleşik güvenilirlik, en az iki nedenden ötürü iç tutarlılık güvenilirliğinin ölçümünde daha uygun bir yöntemdir. Birincisi, Cronbach' Alfa'dan farklı olarak, birleşik güvenilirlik, tüm faktör yüklerinin popülasyonda eşit olduğunu varsaymaz; bu, model tahmini sırasında değişkenleri bireysel güvenilirliklerine göre önceliklendiren PLS-SEM algoritmasının çalışma prensibine uygundur. İkincisi, Cronbach' Alfa' ölçekteki madde sayısına da duyarlıdır ve genellikle iç tutarlılık güvenilirliğini dikkate almama eğilimindedir (Hair vd., 2014: 111). Modelin değerlendirilmesinde 0.60 - 0.70 arası birleşik güvenilirlik değerleri, daha gelişmiş araştırmalarda ise 0.70-0.90 arası değerler tatmin edici olarak değerlendiril-mektedir. 0.60'ın altındaki değerler güvenilirlik açısından bir eksikliğe işaret eder. Benzer şekilde, her göstergenin güvenilirliği göz önünde bulundurulmalı ve birleşik güvenilirliğe ilişkin faktör yükü 0,70'den yüksek olmalıdır. Genellikle, yükleri 0.40 ile 0.70 arasında olan göstergeler, modelden silinmeleri durumunda birleşik güvenilirlikte önerilen değerinin üstünde artışa yol açıyorsa, ölçekten çıkarılmaları değerlendirilir (Hair vd., 2011: 145).

Yansıtıcı dışsal modelin değerlendirilmesi aşamasında değişkenlerin güvenilirliği, birleşik güvenilirlik, yakınsak geçerliliği (Ortalama Çıkartılan Varyans AVE) ve diskriminant geçerliliği (Fornell-Larcker kriteri, çapraz yükler) kullanılmaktadır (Hair vd., 2012: 423). Yansıtıcı ölçüm modellerinin geçerlilik değerlendirmesi yakınsak geçerliliğe ve diskriminat geçerliliğe odaklanır. Yakınsak geçerlik için araştırmacıların ortalama çıkartılan varyans (AVE) değerini incelemeleri gerekir. AVE değeri 0.50 ve yukarısı, yeterli derecede yakınsak geçerliliği gösterir (Hair vd., 2011: 146).

Aşağıdaki tabloda araştırmanın genişletilmiş modeline ilişkin yansıtıcı dışsal modelin değerleri gösterilmektedir.

Tablo 3.16. Yansıtıcı Dışsal Model Değerleri

	Cronbach Alfa	Birleşik Güvenilirlik	Ortalama Çıkartılan Varyans (AVE)
Yenilik Odaklılık	0,833	0,888	0,666
Müşteri Odaklılık	0,904	0,924	0,635
Proaktiflik	0,895	0,908	0,612
Fırsat Odaklılık	0,916	0,937	0,750
Risk Alma	0,795	0,807	0,708
Kaynak Kaldırıcı	0,922	0,929	0,653
Değer Yaratma	0,900	0,921	0,624
Ürün Yenilik	0,749	0,758	0,570
Süreç Yeniliği	0,768	0,787	0,589
Pazarlama Yeniliği	0,864	0,902	0,648
Örgütsel Yenililik	0,829	0,879	0,593
Taklit Edilebilme	0,847	0,878	0,897
Finansal Performans	0,904	0,933	0,775

Tablo 3.16.'dan anlaşıldığı üzere araştırmada yer alan tüm değişkenlere ait değerler literatürde belirtilen sınırlar içerisinde yer almaktadır (Hair vd., 2011: 146, Hair vd., 2014: 111).

Aşağıdaki tabloda ayrışma geçerliliğine ilişkin sonuçlar yer almaktadır.

Tablo 3.17. Ayrışma Geçerliliğine İlişkin Sonuçlar

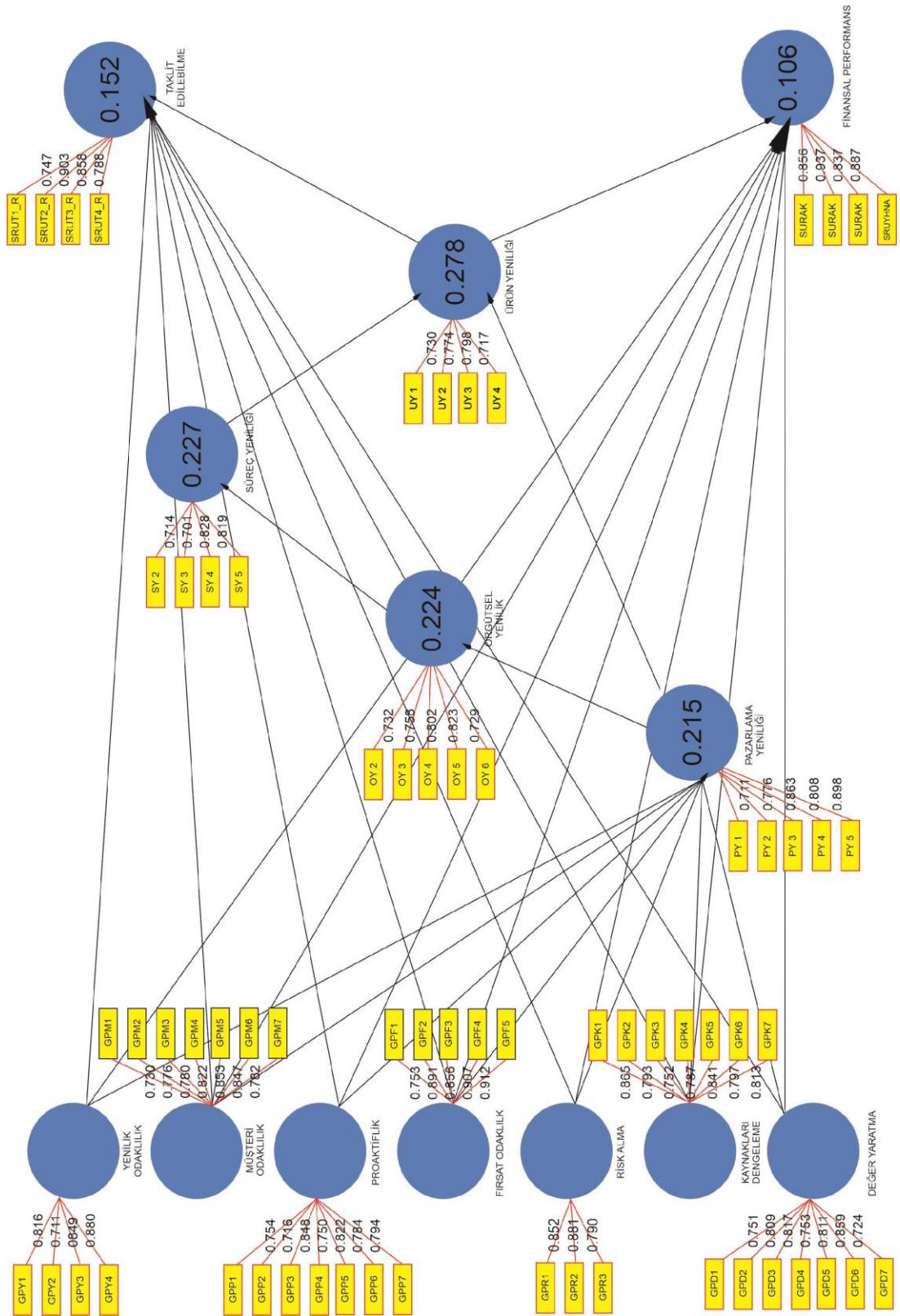
	Değer Yaratma	Fırsat Odaklılık	Finansal Performans	Kaynak Kaldırıcı	Müşteri Odaklılık	Örgütsel Yenilik	Pazarlama Yeniliği	Proaktiflik	Risk Alma	Süreç Yeniliği	Taklit Edilebilme	Ürün Yeniliği	Yenilik Odaklılık
Değer Yaratma	0,790												
Fırsat Odaklılık	0,682	0,866											
Finansal Performans	0,159	0,126	0,880										
Kaynak Kaldırıcı	0,754	0,728	0,122	0,808									
Müşteri Odaklılık	0,717	0,656	0,101	0,705	0,797								
Örgütsel Yenilik	0,410	0,423	0,188	0,451	0,400	0,770							
Pazarlama Yeniliği	0,356	0,430	0,137	0,335	0,401	0,474	0,805						
Proaktiflik	0,708	0,689	0,208	0,686	0,662	0,371	0,325	0,782					
Risk Alma	0,635	0,609	0,223	0,636	0,488	0,457	0,273	0,540	0,842				
Süreç Yeniliği	0,434	0,371	0,211	0,489	0,364	0,476	0,529	0,367	0,369	0,767			
Taklit Edilebilme	0,328	0,273	0,132	0,293	0,299	0,269	0,162	0,282	0,345	0,161	0,828		
Ürün Yeniliği	0,335	0,331	0,195	0,352	0,286	0,225	0,437	0,285	0,173	0,482	0,119	0,755	
Yenilik Odaklılık	0,621	0,575	0,137	0,583	0,675	0,284	0,271	0,619	0,423	0,281	0,187	0,210	0,816

Tablo 3.17’de koyu olarak gösterilen değerler AVE değerlerinin karekökdür. Bu değerlerin kendi sütununun altında yer alan değerlerden yüksek olması gerekmektedir. Yukarıdaki tabloda bahsedilen koşul sağlandığından ayrışma geçerliliğinin sağlandığı

söylenbilir. Bu sonuçlardan yansıtıcı dışsal modelin geçerlilik ve güvenilirliğinin sağlandığı anlaşılmaktadır.

PLS-SEM'in üçüncü aşamasında içsel model değerlendirilmektedir. PLS-SEM'de klasik yapısal eşitlik modellemesinde olduğu gibi standart uyum iyilik değerleri bulunmamaktadır. Bu aşamada yapısal modelin değerlendirilmesinde her bir değişkenin açıklanan varyansını temsil eden determinasyon katsayısı R^2 değerlendirilir. R^2 modelin tahmini doğruluğunun bir ölçüsüdür. R^2 'yi görüntülemenin başka bir yolu, eksojen değişkenin endojen değişken (ler) üzerindeki birleşik etkisini temsil etmesidir. Bu etki 0 ile 1 arasında değişir ve 1 tam tahmin doğruluğunu temsil eder. R^2 çeşitli disiplinler tarafından kabul edildiğinden, akademisyenler, kabul edilebilir bir R^2 ile ilgili olarak sırasıyla 0.75, 0.50, 0.25 olan, önemli, orta veya zayıf tahmin doğruluğunu tanımlayan genel kurala güvenmelidir (Hair vd., 2014: 113). Gözlenen ve beklenen korelasyonlar arasındaki farkı veren ve 0.10'dan düşük olmasının modelin geçerli olduğunu gösteren SRMR (Standardized Root Mean Square Residual) PLS yolu modellemesi için uygulanan standartlaştırılmış kök ortalama kare kalıntısıdır (SRMR). Adından türetilbileceği gibi, SRMR, zımni model ile ampirik korelasyon matrisi arasındaki farkların toplamının kare köküdür. SRMR için 0 değeri mükemmel bir uyumu belirtir ve genellikle 0.05'ten küçük bir SRMR değeri kabul edilebilir bir uyumu gösterir. Yakın tarihli bir simülasyon çalışması, tamamen doğru bir şekilde belirlenmiş modelin bile 0,06 ve daha yüksek SRMR değerleri verebileceğini göstermektedir (Henseler vd., 2016: 9). Girişimci pazarlama ölçeğindeki, *GPM9* ifadesi, yenilik türleri ölçeğindeki *OY1*, *OY3*, *OY4*, *OY5*, *SY1* ve *UY5* ifadeleri, sürdürülebilir rekabet üstünlüğü ölçeğindeki *SRUT5* ve *SRUT6* ifadeleri faktör yükü 0.70'nin altında olduğu için modelden çıkartılmıştır. Modelde gerekli düzenlemeler yapıldıktan sonra son hali verilmiş ve araştırma modeli test edilmiştir.

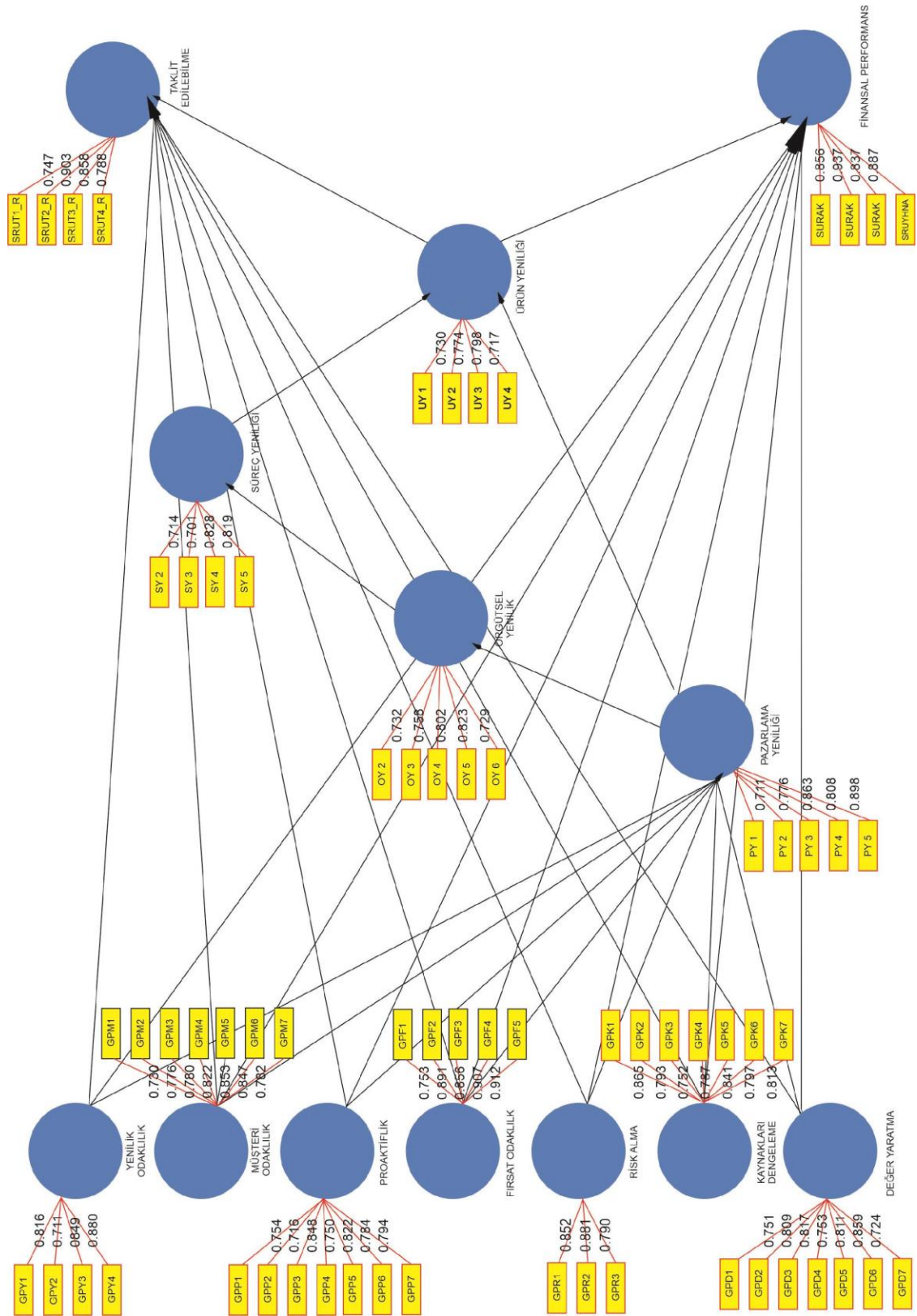
Aşağıda Şekil 3.4.'te genişletilmiş araştırma modeline ilişkin R^2 değerleri yer almaktadır.



Şekil 3.4. Araştırma Modeli (R^2 değerleri)

Araştırma modeli incelendiğinde en yüksek R^2 değeri 0.278 ürün yeniliğine aittir. Pazarlama yeniliği, örgütsel yenilik ve süreç yeniliği tarafından %28 düzeyinde açıklanmaktadır. İkinci en yüksek R^2 değeri 0.227 ile süreç yeniliğine aittir. Pazarlama yeniliği ve örgütsel yenilik süreç yeniliğinin %23'ünü açıklamaktadır. Üçüncü en yüksek R^2 değeri 0.223 ile örgütsel yeniliğe aittir. Dördüncü en yüksek R^2 değeri 0.213 ile pazarlama yeniliğine aittir. R^2 yol katsayıları ve anlamlılıklarla birlikte yapısal modelin değerlendirilmesinde kullanılan temel değerlendirme kriteridir. Pazarlama araştırmalarında bu değer 0.75, 0.50 veya 0.25 olması beklenmektedir (Hair vd., 2011: 147).

Aşağıda Şekil 3.5.'te genişletilmiş araştırma modeline ilişkin t değerleri yer almaktadır.



Şekil 3.5. Araştırma Modeli (t değerleri)

Aşağıdaki tabloda genişletilmiş araştırma modeline ilişkin t değerleri, yol katsayıları ve anlamlılık düzeyleri yer almaktadır.

Tablo 3. 18. Araştırma Modelinin (İçsel ve Dışsal Model) Yol Katsayıları, t Değerleri ve Anlamlılıklar

Boyutlar	Yol Katsayıları	t Değerleri	p	Hipotez
Yenilik Odaklılık -> Pazarlama Yeniliği	-0,077	0,972	0,331	H _{1a} : Red Edildi.
Proaktiflik -> Pazarlama Yeniliği	-0,019	0,220	0,826	H _{1b} : Red Edildi.
Risk Alma -> Pazarlama Yeniliği	-0,008	0,097	0,923	H _{1c} : Red Edildi.
Değer Yaratma -> Pazarlama Yeniliği	0,070	0,610	0,542	H _{1d} : Red Edildi.
Müşteri Odaklılık -> Pazarlama Yeniliği	0,255	2,594	0,010	H _{1e} : Kabul Edildi*
Fırsat Odaklılık -> Pazarlama Yeniliği	0,331	2,846	0,005	H _{1f} : Kabul Edildi*
Kaynak Kaldırıcı -> Pazarlama Yeniliği	-0,078	0,623	0,533	H _{1g} : Red Edildi.
Pazarlama Yeniliği -> Örgütsel Yenilik	0,472	6,293	0,000	H ₂ : Kabul Edildi*
Örgütsel Yenilik -> Süreç Yeniliği	0,477	6,060	0,000	H ₃ : Kabul Edildi*
Süreç Yeniliği -> Ürün Yeniliği	0,350	4,412	0,000	H ₄ : Kabul Edildi*
Pazarlama Yeniliği -> Ürün Yenilik	0,250	2,800	0,005	H ₅ : Kabul Edildi*
Yenilik Odaklılık -> Taklit Edilebilme	-0,109	1,017	0,309	H _{6a} : Red Edildi.
Yenilik Odaklılık -> Finansal Performans	0,069	0,769	0,442	H _{6b} : Red Edildi.
Proaktiflik -> Taklit Edilebilme	0,055	0,446	0,656	H _{6c} : Red Edildi.
Proaktiflik -> Finansal Performans	0,219	2,062	0,039	H _{6d} : Kabul Edildi*
Risk Alma -> Taklit Edilebilme	0,243	2,382	0,017	H _{6e} : Kabul Edildi*
Risk Alma -> Finansal Performans	0,249	2,678	0,008	H _{6f} : Kabul Edildi*
Fırsat Odaklılık -> Taklit Edilebilme	-0,015	0,126	0,900	H _{6g} : Red Edildi.
Fırsat Odaklılık -> Finansal Performans	-0,118	0,989	0,323	H _{6h} : Red Edildi.
Müşteri Odaklılık -> Taklit Edilebilme	0,164	1,761	0,078	H _{6i} : Kabul Edildi*
Müşteri Odaklılık -> Finansal Performans	-0,081	0,819	0,413	H _{6j} : Red Edildi.
Kaynak Kaldırıcı -> Taklit Edilebilme	-0,031	0,256	0,798	H _{6k} : Red Edildi.
Kaynak Kaldırıcı -> Finansal Performans	-0,139	1,419	0,156	H _{6l} : Red Edildi.
Değer Yaratma -> Taklit Edilebilme	0,118	0,885	0,376	H _{6m} : Red Edildi.

Değer Yaratma -> Finansal Performans	-0,030	0,221	0,825	H_{6n}: Red Edildi.
Ürün Yeniliği -> Taklit Edilebilme	0,022	0,267	0,790	H₇: Red Edildi.
Ürün Yeniliği -> Finansal Performans	0,207	2,207	0,028	H₈: Kabul Edildi*

p<0.05*

Analiz sonuçlarına göre değer yaratmanın finansal performansı etkilediği yönündeki hipotez kabul edilmemiştir. Değer yaratmanın sürdürülebilir rekabet üstünde bu örneklem için bir belirleyiciliğe sahip olmadığı söylenebilir. Fırsat odaklılığın pazarlama yeniliğini etkilediği yönündeki H_{1f} hipotezi p<0.05 anlamlılık düzeyinde (β : 0,331, t:2,846) kabul edilmiştir. Fırsat odaklılığın ayrı olarak taklit edilebilirliği ve finansal performansı etkilediği yönündeki hipotezleri kabul edilmemiştir. Fırsat odaklılığın sürdürülebilir rekabet üstünlüğü üzerinde bu örneklem için bir belirleyiciliğe sahip olmadığı söylenebilir.

Analiz sonuçlarına göre, kaynak kaldırıcının ayrı olarak taklit edilebilirliği ve finansal performansı etkilediği yönündeki hipotezler kabul edilmemiştir. Kaynak kaldırıcının sürdürülebilir rekabet üstünlüğü üzerinde bu örneklem için bir belirleyiciliğe sahip olmadığı söylenebilir. Müşteri odaklılığın pazarlama yeniliğini etkilediği H_{1e} hipotezi p<0.05 anlamlılık düzeyinde (β : 0,255, t:2,594) kabul edilmiştir. Müşteri odaklılığın taklit edilebilirliği etkilediği yönündeki H_{3i} hipotezi p<0.05 anlamlılık düzeyinde (β : 0,164, t:1,761) kabul edilmiştir. Girişimci pazarlama boyutlarından müşteri odaklılığın sürdürülebilir rekabet üstünlüğü üzerinde kısmi etkisi olduğu ifade edilebilir.

Analiz sonuçlarına göre örgütsel yeniliğini süreç yeniliğini etkilediği yönündeki H₃ hipotezi p<0.05 anlamlılık düzeyinde (β : 0,477, t: 6,060) kabul edilmiştir. Pazarlama yeniliğinin örgütsel yeniliği etkilediği yönündeki H₂ hipotezi p<0.05 anlamlılık düzeyinde (β : 0,472, t: 6,293) kabul edilmiştir. Analiz sonuçlarına göre pazarlama yeniliğinin ürün yeniliği etkilediği yönündeki H₅ hipotezi p<0.05 anlamlılık düzeyinde (β : 0,250, t: 2,800) kabul edilmiştir.

Analiz sonuçlarına göre proaktifliğin finansal performansı etkilediği yönündeki H_{6d} hipotezi p<0.05 anlamlılık düzeyinde (β : 0,219, t: 2,062) kabul edilmiştir.

Proaktifliğin ayrı olarak pazarlama yeniliği ve taklit edilebilirliği etkilediği yönündeki hipotezler kabul edilmemiştir. Girişimci pazarlama boyutlarından proaktifliğin sürdürülebilir rekabet üstünlüğü üzerinde kısmi etkisi olduğu ifade edilebilir.

Analiz sonuçlarına göre risk almanın finansal performansı etkilediği yönündeki H_{6f} hipotezi $p < 0.05$ anlamlılık düzeyinde (β : 0,249, t : 2,678) kabul edilmiştir. Risk almanın pazarlama yeniliğini etkilediği yönündeki H_{1c} hipotezi kabul edilmemiştir. Analiz sonuçlarına risk almanın taklit edilebilirliği etkilediği yönündeki H_{6e} hipotezi $p < 0.05$ anlamlılık düzeyinde (β : 0,243, t : 2,382) kabul edilmiştir. Girişimci pazarlama boyutlarından risk almanın sürdürülebilir rekabet üstünlüğü üzerinde pozitif etkisi olduğu ifade edilebilir.

Analiz sonuçlarına göre süreç yeniliğinin ürün yeniliğini etkilediği yönündeki H_4 hipotezi $p < 0.05$ anlamlılık düzeyinde (β : 0,350, t : 4,412) kabul edilmiştir. Ürün yeniliğinin finansal performansı etkilediği yönündeki H_8 hipotezi $p < 0.05$ anlamlılık düzeyinde (β : 0,207, t : 2,207) kabul edilmiştir. Ürün yeniliğinin taklit edilebilirliği etkilediği yönündeki H_7 hipotezi kabul edilmemiştir. Yenilik türlerinden ürün yeniliğinin sürdürülebilir rekabet üstünlüğü üzerinde kısmi pozitif etkisi olduğu ifade edilebilir. Analiz sonuçlarına göre yenilik odaklılığın ayrı olarak finansal performansı, pazarlama yeniliğini ve taklit edilebilirliği etkilediği yönündeki hipotezler kabul edilmemiştir.

Araştırma modelinin uyum iyiliklerine bakıldığında SMRM değeri 0,065 bu değer 1'den küçük olduğu için model kabul edilebilir sınırlar içerisinde. Modelin uyum iyiliğinin literatürde belirlenmiş olan uyum iyiliği sınırları içerisinde yer aldığı görülmektedir. Bu da araştırma modelinin güvenilir bir model olduğunun göstergesi olarak kabul edilebilir.

3.7.12. İşletmelerin Özelliklerine Göre Farklılık Olup Olmadığının Analizleri

Ankete cevap veren işletmelerin; çalışan sayısı, ihracat durumu, faaliyette bulunulan il ile girişimci pazarlama boyutları, yenilik türleri ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğüne ilişkin ortaya çıkan faktör ortalamaları arasında farkların olup olmadığı incelenecektir. Bu analizin amacı farklı illerde farklı ölçeklerdeki işletmelerin faktörler açısından nasıl değişiklik göstereceğini belirlemektir. Araştırma verileri normal dağılım sergilemediği için analiz, non-parametrik tekniklerle yapılmıştır. Nonparametrik teknik

olarak, ikiden fazla olan gruplar için Kruskal-Wallis, ikili gruplar için Mann Whitney U testi kullanılmıştır.

3.7.12.1. Çalışan Sayısı ile Girişimci Pazarlama, Yenilik Türleri ve Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü Arasında Fark Olup Olmadığının Araştırılması

Anketi cevaplayan işletmelerin çalışan sayısı ile faktör ortalamaları arasında fark olup olmadığı, ikiden fazla grubun bulunmasından dolayı Kruskal-Wallis ile test edilmiştir.

Tablo 3. 19. İşletmelerin Çalışan Sayısı ile Faktör Ortalamalarının Kruskal-Wallis Sonuçları

Faktörler	Kruskal-Wallis	Sig. (2-tailed)	Farklılık
Yenilik Odaklılık	1,130	,568	Farklılık Yok
Müşteri Odaklılık	3,762	,152	Farklılık Yok
Fırsat Odaklılık	,874	,646	Farklılık Yok
Proaktiflik	4,202	,122	Farklılık Yok
Risk Alma	,374	,829	Farklılık Yok
Kaynakları Değerlendirme	,835	,659	Farklılık Yok
Değer Yaratma	2,536	,281	Farklılık Yok
Ürün Yeniliği	18,732	,000	Farklılık Var
Süreç Yeniliği	5,871	,053	Farklılık Yok
Pazarlama Yeniliği	11,163	,004	Farklılık Var
Örgütsel Yenilik	2,031	,362	Farklılık Yok
Taklit Edilebilirlik	5,785	,055	Farklılık Yok
Finansal Performans	7,531	,023	Farklılık Var

Tablo 3.19.'da, anketi cevaplayan işletmelerin çalışan sayıları ile faktör ortalamaları arasında farklılık olup olmadığı araştırılmıştır. Analizde, sign değerlerinin 0,05 büyük olması, işletmelerin, aynı görüşte olduklarını, sign değerlerinin 0,05 küçük olması ise işletmelerin, farklı görüşte olduklarını göstermektedir. Örneğin; yenilik odaklılık faktörüne verilen cevapların analiz sonucunda sign değeri 0,568 bulunmuştur. $0,568 > 0,05$ olması, işletmelerin aynı görüşte olduklarını ortaya koymaktadır. Buna göre, işletmelerin çalışan sayıları ile ürün yeniliği, pazarlama yeniliği ve finansal performans ortalamaları arasında fark olduğu görülmektedir. Yani işletmeler bu boyutlara ilişkin farklı düşündükleri belirlenmiştir. Bu farklılığın hangi grup veya gruplardan kaynaklandığı analiz edilmiş ve ürün ve pazarlama yeniliği boyutu için farklılığın çalışan sayısı 10-49 ve 150-249; finansal performans için 10-49 ve 150-249 çalışana sahip olan işletmelerden kaynaklandığı belirlenmiştir.

3.7.12.2. Faaliyet Gösterilen İl ile Girişimci Pazarlama, Yenilik Türleri ve Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü Arasında Fark Olup Olmadığının Araştırılması

Anketi cevaplayan işletmelerin faaliyet gösterilen il ile faktör ortalamaları arasında fark olup olmadığı ikiden fazla grubun bulunmasından dolayı Kruskal-Wallis ile test edilmiştir.

Tablo 3. 20. İşletmelerin Faaliyet Gösterilen il ile Faktör Ortalamalarının Kruskal-Wallis Sonuçları

Faktörler	Kruskal-Wallis	Sig. (2-tailed)	Farklılık
Yenilik Odaklılık	4,985	,173	Farklılık Yok
Müşteri Odaklılık	2,092	,553	Farklılık Yok
Proaktiflik	9,820	,020	Farklılık Var
Fırsat Odaklılık	5,468	,141	Farklılık Yok
Risk Alma	2,004	,572	Farklılık Yok
Kaynakları Değerlendirme	1,660	,646	Farklılık Yok
Değer Yaratma	6,455	,091	Farklılık Yok

Ürün Yeniliği	16,788	,001	Farklılık Var
Süreç Yeniliği	7,584	,055	Farklılık Yok
Pazarlama Yeniliği	5,270	,153	Farklılık Yok
Örgütsel Yenilik	4,232	,237	Farklılık Yok
Taklit Edilebilirlik	1,405	,704	Farklılık Yok
Finansal Performans	,579	,901	Farklılık Yok

Tablo 3.20.'de, anketi cevaplayan işletmelerin faaliyet gösterilen il ile faktör ortalamaları arasında farklılık olup olmadığı araştırılmıştır. Analizde, sign değerlerinin 0,05 büyük olması, yöneticilerin, aynı görüşte olduklarını, sign değerlerinin 0,05 küçük olması ise yöneticilerin, farklı görüşte olduklarını göstermektedir. Örneğin; müşteri odaklılık faktörüne yapılan değerlendirmeleri analizinde sign değeri 0,553 çıkmıştır. $0,553 > 0,05$ olması, işletmelerin aynı doğrultuda değerlendirme yaptıklarını göstermektedir. Buna göre işletmelerin faaliyet gösterilen il ile proaktiflik ve ürün yeniliği ortalamaları arasında fark olduğu görülmektedir. Bu farklılığın hangi grup veya gruplardan kaynaklandığı analiz edilmiş ve ürün yeniliği boyutu için farklılığın Samsun, Çorum, Amasya, Tokat illerinde faaliyet gösteren işletmelerden, proaktiflik boyutu için Amasya ve Çorum illerinde faaliyet gösteren işletmelerden, kaynaklandığı belirlenmiştir.

3.7.12.3. İhracat Durumu ile Girişimci Pazarlama, Yenilik Türleri ve Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü Arasında Fark Olup Olmadığının Araştırılması

Anketi cevaplayan işletmelerin ihracat durumu ile faktör ortalamaları arasında fark olup olmadığı ihracat durumu açısından, iki grubun bulunmasından dolayı Mann Whitney U ile test edilmiştir.

Tablo 3. 21. İşletmelerin İhracat Durumu ile Faktör Ortalamalarının Mann-Whitney U Sonuçları

Faktörler	Mann-Whitney U	Sig. (2-tailed)	Farklılık
Yenilik Odaklılık	6980,000	,543	Farklılık Yok
Müşteri Odaklılık	7221,500	,880	Farklılık Yok
Proaktiflik	6668,000	,238	Farklılık Yok
Fırsat Odaklılık	7040,500	,623	Farklılık Yok
Risk Alma	6848,000	,395	Farklılık Yok
Kaynakları Değerlendirme	7005,500	,581	Farklılık Yok
Değer Yaratma	7112,500	,725	Farklılık Yok
Ürün Yeniliği	5363,500	,000	Farklılık Var
Süreç Yeniliği	6877,000	,397	Farklılık Yok
Pazarlama Yeniliği	7021,500	,597	Farklılık Yok
Örgütsel Yenilik	7259,500	,935	Farklılık Yok
Taklit Edilebilirlik	5899,500	,009	Farklılık Var
Finansal Performans	6829,500	,369	Farklılık Yok

Tablo 3.21.'de, anketi cevaplayan işletmelerin ihracat durumu ile faktör ortalamaları arasında farklılık olup olmadığı araştırılmıştır. Analizde, sign değerlerinin 0,05 büyük olması, işletmelerin, aynı görüşte olduklarını, sign değerlerinin 0,05 küçük olması ise işletmelerin, farklı görüşte olduklarını göstermektedir. Örneğin; fırsat odaklılık faktörüne verilen cevapların analizinde sign değeri 0,623 çıkmıştır. 0,623 >0,05 olması, işletmelerin aynı görüşte olduklarını göstermektedir. Buna göre işletmelerin ihracat durumu ile ürün yeniliği ve taklit edilebilirlik ortalamaları arasında fark olduğu görülmektedir.

SONUÇ

Bu araştırma, girişimci pazarlamanın boyutlarıyla, yenilik türleri ve imalatçı KOBİ'lerin sürdürülebilir rekabet üstünlükleri arasındaki ilişkileri belirlemeyi amaçlamaktadır. Bu amaca ulaşmak için yapılan literatür taraması sonucunda, literatürde geleneksel pazarlama teorisinin KOBİ'lerin yapısıyla uyuşmadığı yönünde tartışmaların devam ettiği ve araştırmacıların KOBİ'lerin özellikleriyle örtüşen bir pazarlama teorisi geliştirme çabası içinde oldukları görülmektedir. Bu doğrultuda KOBİ'lerde pazarlama literatüründe öne çıkan önemli yaklaşımlardan biri pazarlamanın girişimci bir bakış açısı ile yorumlanması bir diğer ifade ile girişimci pazarlamadır (Koçak ve Özer, 2005: 1). İmalatçı KOBİ'lerde sürdürülebilir rekabet üstünlüğü açısından girişimci pazarlama boyutlarının ve yenilik türlerinin arasındaki ilişkileri inceleyen bu çalışmada aşağıda sıralanan sonuçlar elde edilmiştir.

Cevaplayıcıların Demografik Verileri ve İşletmelerin Özelliklerine İlişkin Bulgular

Cevaplayıcıların çalışma pozisyonuna bakıldığında % 22'si şirket sahibi, % 19'u üst düzey yönetici, % 45'i orta düzey yönetici, % 10'u satış pazarlama yetkilisi, % 4'ü diğer pozis-yondaki çalışanlardan oluşmaktadır. Cevaplayıcıların % 2'si ilkokul, % 3'ü ortaokul, % 24'ü lise, %66'sı üniversite ve %5'i yüksek lisans/doktora mezunudur. Cevaplayıcıların şirkette çalışma sürelerine bakıldığında % 32'si 0-5 yıl, % 39'u 6-10 yıl, % 13'ü 11-15 yıl, % 7'si 16-20 yıl, % 4'ü 21-25 yıl, % 4'ü 26 yıl ve üzeri süredir şirkette çalışmaktadırlar. Cevaplayıcıların % 26'sı kadın, % 74'ü erkektir. Cevaplayıcıların % 3'ü 25 yaş ve altı, % 13'ü 26-30, % 17'si 31-35, % 26'sı 36-40 , % 22'si 41-45, % 10'u 46-50, % 9'u 51 ve daha yukarısı yaş aralığında yer almaktadır.

İşletmelerin çalışan sayılarına bakıldığında % 72'si 10-49 kişi çalıştıran küçük ölçekli, % 22'si 50-149 kişi çalıştıran orta ölçekli, % 6'sı 150-249 kişi çalıştıran büyük ölçekli işletmelerden oluşmaktadır. İşletmelerin % 24'ü anonim şirket, % 70'i limited şirket, % 3'ü kollektif şirket ve % 3'ü de adi şirket statüsündedir. İşletmelerin % 77'si aile şirketi, % 23'ü kurumsal şirkettir. İşletmelerin % 48'i ihracat yaparken diğer % 52'si ihracat yapmamaktadır. İşletmelerin % 44 'ü patent sahibiyken % 56'sının patenti bulunmamaktadır. İşletmelerin % 41'i Samsun'da, % 30'u Çorum'da, % 16'sı Tokat'ta, % 13'ü Amasya'da yerleşik bulunmaktadır.

Cevaplayıcıların Girişimci Pazarlama Boyutlarına, Yenilik Türlerine ve Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğüne Yönelik Değerlendirmelerine İlişkin Bulgular

Çalışmadan elde edilen ortalamalar genel olarak değerlendirildiğinde girişimci pazarlama boyutlarının araştırmanın yapıldığı imalat sektöründe yüksek bir şekilde uygulandığını görülmektedir. İmalatçı KOBİ'lerin Girişimci Pazarlama boyutları olan yenilik odaklılık, müşteri odaklılık, proaktiflik, fırsat odaklılık, risk alma, kaynak kaldırıcı ve değer yaratmaya ilişkin farkındalık düzeyleri oldukça yüksektir. Katılımcıların girişimci pazarlama boyutlarına verdiği cevaplara ilişkin ortalamalarına bakıldığında sırasıyla en yüksek ortalamaların yenilik odaklılık, müşteri odaklılık, fırsat odaklılık, proaktiflik, kaynak kaldırıcı, değer yaratma ve risk alma boyutunda olduğu görülmektedir. Bu sonuç, KOBİ'lerin yenilik faaliyetlerini rekabetin en önemli bir unsuru olarak gördükleri ve rakiplerinden öne çıkabilmek için bunları işletmelerinde yoğun olarak uyguladıklarını göstermektedir. Ayrıca sonuçlar KOBİ'lerin müşteri ihtiyaçlarını anlamaya yönelik yoğun çaba harcadıklarını göstermektedir. Bir başka ifadeyle KOBİ'lerin mal ve hizmetlerin geliştirilmesinden başlayıp satış sonrasına kadar uzanan süreçte müşteri memnuniyetini artırmaya ve müşteri ilişkilerini geliştirmeye önem verdikleri söylenebilir.

İşletmelerin girişimci pazarlama boyutları içinde en düşük düzeyde benimsedikleri boyutlar, kaynak kaldırıcı, değer yaratma ve risk almadır. Bu üç boyut açısından işletmeler olumsuz bir bakış açısına sahip olmamakla birlikte diğer boyutlara oranla kısmen daha az benimseme yönünde bir eğilim sergilemektedirler. Bu durumda işletmelerin fırsatlardan yararlanmak adına riskleri üstlenmek ve yönetmek konusunda çok fazla atak davranmadıkları söylenebilir. Bu duruma paralel olarak, işletmelerin fırsatlardan yararlanırken genellikle mevcut kaynakları kullanmaya çalıştıkları, şirket dışı yeni kaynaklar bulma veya diğer işletmelerle kaynaklarını birleştirme yönünde çok fazla çaba harcamadıkları görülmektedir. İşletmelerin risk almaya karşı tutumları Hacıoğlu vd., (2012)'nin girişimci pazarlamanın KOBİ'lerin yenilikçilik performansına yönelik yaptığı çalışmasında elde ettiği sonuçlarla benzerlik göstermektedir. İşletmelerin riskleri üstlenme ve yönetme ile kaynak arayışında olma açısından böylesi bir yaklaşım içinde olmaları üzerinde geçmiş dönemlerde yaşanan ekonomik krizlerin getirdiği belirsiz durum ve/veya başarısız ortaklık deneyimleri etkili olabilir. İşletmelerin risk

alma konusunda kararsız bir duruş sergilemelerinde, kültürel değerler de etkili olabilir. Hofstede'nin (1983) ifadesiyle Türk toplumu belirsizliklerden kaçınma yönünde güçlü eğilimlere sahiptir. İşletmeler değer yaratma konusunda daha hassas davranmalıdırlar zira müşteri memnuniyeti ve beraberinde rekabet üstünlüğü ancak müşterilere sunulan üstün değerle mümkün olmaktadır.

Katılımcıların yenilik türleri ile ilgili verdiği cevaplara ilişkin ortalamalara bakıldığında sırasıyla en yüksek ortalamaların örgütsel yenilik, pazarlama yeniliği, süreç yeniliği ve ürün yeniliği boyutunda olduğu görülmektedir. İmalatçı KOBİ'ler işletmelerinde ürün ve süreç yeniliğinden ziyade örgütsel ve pazarlama yeniliklerini gerçekleştirme eğilimindedirler. Bu bulgulardan hareketle imalatçı KOBİ'lerin rekabette öne çıkabilmek için insan kaynaklarını daha verimli kullanma yoluna gittikleri söylenebilir. İşletmelerin girişimci pazarlama yaklaşımı ile ilgili sahip oldukları olumlu bakış açısını süreç ve ürün yeniliklerine dönüştürme konusunda çok başarılı olmadıkları görülmektedir. Gerçekleştirilen ürün yenilikleri daha çok mevcut ürünlerin bileşenleri ve malzemelerindeki imalat kalitesinin artırılmasına ve mevcut ürünlerin bileşenleri ve malzemelerindeki üretim maliyetinin düşürülmesine yönelik yenilikleridir. Bu doğrultuda işletmelerin mevcut ürünlerinde bir takım değişiklikler ve yeniden konumlandırma çalışmaları yaptıkları görülmektedir. KOBİ'lerin pazara yeni ürünler sunma ve daha önce üretmedikleri ürünleri pazara sunma düzeyleri ise oldukça düşüktür. Gerçekleştirilen süreç yenilikleri ise, daha çok teslimat ile ilgili süreçlerde katma değer yaratmayan faaliyetlerin belirlenmesi ve ortadan kaldırılması ve lojistik süreçlerinde değişken maliyetlerin azaltılması ve / veya sevkiyat hızının artırılması yönünde yoğunlaşmaktadır. Sonuçlar hem ürün hem de süreç yeniliği açısından incelendiğinde, TUİK'in 2006 ila 2008 yılları arasında Türkiye genelinde işletmelerin gerçekleştirdikleri yenilik faaliyetleri araştırmasıyla benzerlik göstermektedir. Araştırma sonuçlarına göre, küçük işletmelerin beşte biri ürün veya süreç yeniliği gerçekleştirmektedirler (Kılıçer, 2011: 164). Bu durum KOBİ'lerin risk alma bakımından çok cesur davranamamaları ve mevcut kaynaklarının yetersizliği sebebiyle pazar fırsatlarından yararlanamamalarından kaynaklanabilir. Küçük ve orta ölçekli işletmeler, faaliyetlerini yeni ürün ve hizmetler geliştirme ve pazarlama üzerinde yoğunlaştırmak suretiyle büyük işletmelerle rekabet edebilmektedir. KOBİ'ler, esneklik üstünlüklerini iyi kullanarak büyük işletmelerin

giremediği pazar alanlarına girmek, talep değişikliklerine uymak, hatta gerektiğinde üretim alanlarını değiştirmek biçiminde stratejiler izleme imkânına sahiptir. Böylece, KOBİ'ler yeniliklere giderek kendilerine daha geniş bir hareket alanı geliştirmiş olmaktadır (Örücü vd., 2001: 64). Araştırmamızda yenilik türlerinin birbirini pozitif yönde etkilediği hipotezleri kabul edilmiştir. Elde ettiğimiz bulgular Günday vd., (2011) çalışmalarında incelediği yenilik türleri arasındaki ilişkilerle uyumludur. İşletmelerde uygulanan yenilik türleri birbirlerini pozitif olarak etkilemekte ve işletmenin yenilikçiliğini arttırarak rekabet avantajı sağlamasına yardımcı olmaktadır.

Katılımcıların sürdürülebilir rekabet üstünlüğü ile ilgili verdiği cevaplara ilişkin ortalamalara bakıldığında işletmelerini finansal performans açısından satış kârlılığı alanında başarılı olarak görmektedirler. Taklit edilebilirlik ile ilgili bu ortalamalara göre cevaplayıcıların başka firmalarca ürünlerinin taklitlerinin yapılmasının kolay olduklarını ancak bunların satışında uyguladıkları pazarlama yeteneklerinin daha zor bir şekilde taklit edilebileceğini düşündükleri ifade edilebilir. Katılımcıların sürdürülebilir rekabet üstünlüğüne ilişkin değerlendirmelerini ölçen ifadelerin ortalamaları incelendiğinde en düşük değer alan ifade *SRUT1* “Rakipleriniz için, ürün yeniliklerinizi taklit etmek ne kadar kolaydır?” en yüksek değer alan ifadenin *SRUT6* “Rakipleriniz için, firmanızın pazarlama yeteneklerini taklit etmek ne kadar kolaydır?” ifadesi olduğu görülmektedir. Bu sonuçtan hareketle rekabette öne çıkmak isteyen KOBİ'lerin pazarlama uygulamalarını geliştirmeleri ve çevreleriyle etkileşim halinde bulunmaları faydalı olacaktır.

Girişimci Pazarlama Boyutlarının Yenilik Türleri ve Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü Üzerindeki Etkilerine İlişkin Elde Edilen Bulgular

Araştırma modeli incelendiğinde en yüksek R^2 değeri 0.278 ürün yeniliğine aittir. Pazarlama yeniliği, örgütsel yenilik ve süreç yeniliği tarafından %28 düzeyinde açıklanmaktadır. İkinci en yüksek R^2 değeri 0.227 ile süreç yeniliğine aittir. Pazarlama yeniliği ve örgütsel yenilik süreç yeniliğinin %23'ünü açıklamaktadır. Üçüncü en yüksek R^2 değeri 0.223 ile örgütsel yeniliğe aittir. Dördüncü en yüksek R^2 değeri 0.213 ile pazarlama yeniliğine aittir. Analiz sonuçlarına göre fırsat odaklılığın ve müşteri odaklılığın pazarlama yeniliği üzerinde etkisi vardır. Mevcut müşterilerin ve pazarların

ötesinde daha fazla fırsat arayan ve müşterilerinin ihtiyaçlarını karşılama konusunda duyarlılık gösteren işletmeler pazarlama yeniliği yapma konusunda daha başarılı gözükmektedirler.

Analiz sonuçlarına göre örgütsel yeniliğin süreç yeniliğini, süreç yeniliğinin ürün yeniliğini, pazarlama yeniliğinin örgütsel yeniliği ve ürün yeniliğini etkilediği görülmektedir. Bu sonuçlara göre imalatçı KOBİ'lerde uygulanan yenilik süreçleri birbirleriyle ilişkili olduğu ifade edilebilir. Ürün yeniliği sürdürülebilir rekabet üstünlüğünün finansal performans boyutunda etkili olup taklit edilebilirlik üzerinde etkisi bulunmamaktadır. Bu sonuç imalat sektöründe yapılan ürün yeniliklerinin kolayca rakipleri tarafından taklit edilebilir olduğu, rekabette öne çıkmak isteyen işletmelerin bu ürünleri daha etkili pazarlayarak öne çıkabilecekleri sonucunu ortaya koymaktadır. Girişimci pazarlama boyutlarından müşteri odaklılık ve fırsat odaklılık pazarlama yeniliği üzerinde etkilidir.

Analiz sonuçlarına göre değer yaratma, yenilik odaklılık, kaynak kaldırıcı ve fırsat odaklılık sürdürülebilir rekabet üzerinde bu örneklem için bir belirleyiciliğe sahip değildir. Bu sonuçlardan hareketle imalatçı KOBİ'lerin içinde bulundukları sektörlerde girişimci pazarlamanının bu boyutlarının rekabette öne çıkarıcı bir faktör olmadığını söyleyebiliriz. Girişimci pazarlama boyutlarından müşteri odaklılığın taklit edilebilirlik, proaktifliğin ise sürdürülebilir rekabet üstünlüğünün finansal performans boyutu üzerinde etkisi vardır. Bu sonuçlar işletmelerin müşterileriyle daha yakından ilişki kurup ihtiyaçlarını anlayarak bunlara karşılık vermelerinin diğer işletmelerin kendilerini taklit etmelerini zorlaştırdığı, daha proaktif davranan işletmelerin ise finansal olarak diğer işletmelerden başarılı olduğunu ifade edebiliriz. Girişimci pazarlama boyutlarından risk almanın sürdürülebilir rekabet üstünlüğünü pozitif etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Benzer şekilde Bulut, Pınar, Halaç ve Öztürk (2013) yaptıkları çalışmada girişimci pazarlama boyutlarından değer odaklılık ve risk alma odaklılığın yenilik performansı üzerinde ve değer odaklılığın ise finansal performans üzerinde olumlu etkileri olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Karabulut (2015) yaptığı çalışmada ürün yeniliği, süreç yeniliği ve kurumsal yeniliğin finansal performans, müşteri performansı, iş süreçleri performansı, öğrenme ve büyüme performansı üzerinde olumlu etkileri olduğunu

bulmuştur. Günday vd., (2011) Türkiye’deki imalat sanayiinde yaptıkları çalışmada inovasyon türlerinin firma performansına olan etkilerini incelemişler ve inovasyon türlerinin firma performansını pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşmışlardır. Lee ve Hsieh (2010) yaptıkları çalışmada girişimciliğin, pazarlama ve inovasyon yeteneği ile sürdürülebilir rekabet avantajını direk olarak etkilediğini, sürdürülebilir rekabet avantajını da pazarlama ve inovasyon yeteneği yoluyla dolaylı olarak etkilediği sonucuna ulaşmışlardır. Bu açıdan ulaşılan sonuçlar literatürdeki diğer çalışmalarla uyumlu olduğu söylenebilir.

Farklılık Testleri ile İlgili Bulgular:

Çalışmamızda işletmelerin çalışan sayıları ile faktör ortalamaları arasında farklılık olup olmadığı araştırılmıştır. Analiz sonuçlarına göre, işletmelerin çalışan sayıları ile ürün yeniliği, pazarlama yeniliği ve finansal performans ortalamaları arasında fark olduğu tespit edilmiştir. Bu farklılığın hangi grup veya gruplardan kaynaklandığı analiz edilmiş ve ürün ve pazarlama yeniliği boyutu için farklılığın çalışan sayısı 10-49 ve 150-249; finansal performans boyutu için 10-49 ve 150-249 çalışana sahip olan işletmelerden kaynakladığı belirlenmiştir. Bu sonuçlardan hareketle küçük işletmelerin ürün yeniliği ve pazarlama yeniliği yapma konusunda büyük işletmelerden farklılaştığı bunun nedenin de küçük işletmelerin ürün ve pazarlama yeniliğine ayıracak kaynaklarının büyük işletmelere kıyasla daha kısıtlı olduğu söylenebilir. Kılıç ve Keklik, yaptıkları çalışmalarında KOBİ’lerde firma büyüklüğü ve uygulanan yenilik türleri arasındaki ilişkiyi incelemiş ve pazarlama yeniliği ve örgütsel yenilik uygulamalarında firma büyüklüğünün etkili olduğunu bulmuşlardır. Çalışan sayısı fazla olan KOBİ’lerin pazarlama ve örgütsel açıdan yapılan yeniliklerde daha başarılı oldukları sonucuna varmışlardır (2012: 113). Bir diğer analiz sonucuna göre büyük işletmelerin finansal performanslarının küçük işletmelerden farklılaştığı buna neden olarak da büyük işletmelerin küçük işletmelere kıyasla maliyetlerini düşürebilme ve pazara hâkim olabilme avantajını finansal performanslarına yansıtılabilmeleri olduğunu ifade edebiliriz.

İşletmelerin faaliyet gösterilen il ile faktör ortalamaları arasında farklılık olup olmadığı yönünde yapılan analiz sonucuna göre, işletmelerin faaliyet gösterilen il ile proaktiflik ve ürün yeniliği ortalamaları arasında fark olduğu görülmektedir. Bu

farklılığın hangi grup veya gruplardan kaynaklandığı analiz edilmiş ve ürün yeniliği boyutu için farklılığın Samsun, Çorum, Amasya, Tokat illerinde faaliyet gösteren işletmelerden, proaktiflik boyutu için Amasya ve Çorum illerinde faaliyet gösteren işletmelerden, kaynakladığı belirlenmiştir. Bu sonuçlardan hareketle araştırmanın yapıldığı TR83 bölgesinde faaliyet gösteren imalatçı KOBİ'lerin farklı ürün yenilikleri yaptıklarını söyleyebiliriz. Bu durum illerdeki sektör dağılımından kaynaklandığı söylenebilir. Samsun ve Çorum illerinde daha çok makine ve makine ekipmanları, mobilya ve aksesuar, ahşap ve parke sistemleri, demir ve çelik, sağlık ve medikal aletler sektörleri yaygınken, Amasya ve Tokat illerinde gıda ve endüstriyel mutfak, tekstil ve deri sektörleri yaygındır. Proaktiflik boyutunun Amasya ve Çorum illerine göre farklılık göstermesinin nedeni Çorum ilindeki imalatçıların daha büyük ve komplike bir organize sanayi bölgesinde faaliyet göstermesi ve işletmeler arası ağlarla bilgi ve kaynak paylaşımını Amasya ilinde faaliyet gösteren işletmelere kıyasla daha kolay ve ileri düzeyde uygulamalarından kaynaklanmakta olduğu şeklinde ifade edilebilir.

İşletmelerin ihracat durumu ile faktör ortalamaları arasında farklılık olup olmadığının araştırıldığı analizde, işletmelerin ihracat durumu ile ürün yeniliği ve taklit edilebilirlik ortalamaları arasında fark olduğu görülmektedir. Bu sonuçtan hareketle ihracat yapan işletmelerin ürün yeniliği konusunda ihracat yapmayan işletmelerden daha yenilikçi olduğu ve dış pazarlarda rekabet edebilmek için ürünlerini sürekli yenileme gereği duydukları ifade edilebilir. Ayrıca sürekli yenilik yapan ihracat yapan işletmeleri taklit edebilmek rakipleri açısından zorlaşmaktadır.

Yöneticilere Tavsiyeler:

Araştırma sonuçlarından imalatçı KOBİ'lerde uygulanan yenilik süreçlerinin birbirleriyle ilişkili olduğu görülmektedir. İşletmelerin yenilik faaliyetlerini uygulamaları ile rekabette öne çıkmaları arasında anlamlı bir ilişki olduğu öne sürülebilir. Buradan hareketle yöneticiler yenilik türlerini işletmelerinde uygulayarak ve işletme süreçlerine dâhil ederek işletmelerinde yenilik kültürünü hâkim hale getirebilirler. Ürün yeniliği sürdürülebilir rekabet üstünlüğünün finansal performans boyutunda etkili olup taklit edilebilirlik üzerinde etkisi bulunmamaktadır. Bu sonuçtan hareketle imalat sektöründe yapılan ürün yeniliklerinin kolayca rakipleri tarafından taklit

edilebilir olduğu, rekabette öne çıkmak isteyen işletmelerin bu ürünleri daha etkili pazarlayarak öne çıkabilecekleri öngörülebilir. Girişimci pazarlama boyutlarından müşteri odaklılık ve fırsat odaklılık pazarlama yeniliğı üzerinde etkilidir. Bu sonuçtan hareketle pazarlamada yenilikçi olmak isteyen KOBİ'ler müşterileriyle daha yakın ilişki kurmalı ve pazar fırsatlarını proaktif bir biçimde değerlendirmelidirler.

Yöneticilerin dikkat etmesi gereken bir diğer nokta ise üretim kadar üretilen ürünlerin pazarlaması, müşteriye ulaşması ve satış sonrası süreçlerin iyi yönetilmesini sağlayarak müşteri değeri yaratma gerekliliğıdir. Bu durumda girişimci pazarlama yaklaşımının KOBİ'lerin içinde bulunduğu yoğun rekabet ortamında bu işletmelere önemli fırsatlar sunacağı düşünülmektedir. Girişimci pazarlama girişimcilerin stratejik düşünmelerini sağlamakta ve işletmelerinin başarısına olumlu katkıda bulunmaktadır. Girişimci pazarlama ayrıca KOBİ'lerin genel performansını olumlu yönde etkilemekte, değişikliklere uyum sağlamalarına, gelirlerini, pazar paylarını artırmalarına ve müşteri ilişkilerini geliştirmelerine yardımcı olmaktadır. Rekabette öne çıkmak isteyen küçük işletmeler, KOBİ'lerin yapısına uygun olan girişimci pazarlama faaliyetlerini uygulayarak, pazarda hayatta kalma ve uzun dönemde rekabet üstünlüğü kazanma şanslarını arttırmış olacaklardır. Girişimci pazarlama boyutlarından risk alma sürdürülebilir rekabet üstünlüğünü pozitif etkilemektedir. Rekabette öne çıkmak ve bu üstünlüğü sağlamak isteyen KOBİ'ler hesaplanmış riskleri alarak işletmelerine avantaj sağlama yoluna gitmelidirler.

KOBİ'ler müşteriye ve değer yaratmaya büyük önem vermektedir. Ancak önem verilen bu boyutlar finansal başarıya yeterince katkı sağlayamamaktadır. Bu noktada firmaların değer yaratmada müşteri ilişkilerine önem vermesi, ürün ve hizmetlerin müşteri açısından taşıdığı değer hakkında yeterli bilgi sahibi olunması, mevcut ve potansiyel müşteriler için yeni ürün ve hizmetler sunularak yeni değerler yaratılması, satış dışı hizmetlerle de bunların desteklenmesi ve tedarikçilerle işbirliğı yapılması KOBİ'lere rekabet avantajı sağlamada faydalı olacaktır (Eren, 2013: 105).

Araştırmanın Sınırları ve Gelecek Araştırma Konuları:

Bu araştırma girişimci pazarlama, yenilik türleri ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğünü imalatçı KOBİ'ler açısından ele almıştır. Ancak diğer sektörlerde

uygulanan girişimcilik faaliyetleri ve yenilik türleri değişiklik gösterebilir. Bu nedenle farklı sektörlerde girişimci pazarlamaya yönelik araştırmalar yapılabilir. Araştırmanın kısıtları aynı zamanda bu alanda yapılabilecek başka araştırmalar için öneri niteliği taşımaktadır. Araştırma 2 aylık zaman dilimini kapsamaktadır. Araştırmanın yıllara yaygın olarak yapılması daha kapsamlı analize imkân tanıyacak verilerin elde edilmesini sağlayacaktır. Bu yönüyle 2 aylık sürenin ele alınması bir kısıt olarak değerlendirilebilir. Bir başka kısıt olarak araştırmanın uygulandığı dönemin ekonomik büyümenin daraldığı bir döneme denk gelmiş olmasıdır. Buna neden olarak küresel piyasalarda yaşanan gelişmeler ve ülkede yaşanan siyasi gerilimlerin ekonomiyi olumsuz yönde etkilemiş olmasıdır. Bu durumun araştırmada sürdürülebilir rekabet üstünlüğünün finansal performans boyutuyla ilgili olan soruların cevaplanmasında olumsuz etkisi olduğu düşünülmektedir. Ekonominin daha canlı olduğu dönemlerde yapılacak çalışma sonuçları farklılık gösterebilecektir. Bir başka kısıt olarak sürdürülebilir rekabet üstünlüğü taklit edilebilirlik ve finansal performans olarak ele alınmıştır. Yapılacak başka çalışmalarla bu boyutlar geliştirilerek daha kapsamlı sonuçlara ulaşılabilmektedir.

KAYNAKÇA

- Aksoy, A. ve Demirel E. T. (2008). “Yenilik faaliyetleri açısından KOBİ’ler.” *e-Journal of New World Sciences Academy Social Sciences*, 3 (3), 390-408.
- Armbruster, H., Bikfalvi, A., Kinkel, S. and Lay, G. (2008). “Organizational innovation: The challenge of measuring non-technical innovation in large-scale surveys”. *Technovation*, 28, 644–657.
- Astuti, R. D., Afiff, A. Z. and Balqiah T. E. (2018). “Entrepreneurial marketing and marketing strategies of SMEs on marketing performance: An empirical analysis of fit”. *Pertanika J. Soc. Sci. & Hum.*, 26 , 39 – 54.
- Atıcı, G. B. (2006). “Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin (KOBİLERİN) ekonomik gelişime etkileri, finansman kaynakları ve KOBİLERİN büyümesini sağlayan faktörlere ilişkin bir karşılaştırma”. Doktora Tezi. T.C. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İktisat Anabilim Dalı, İstanbul.
- Avlonitis, G. J. and Salavou, H. (2007). “Entrepreneurial orientation of SMEs, product innovativeness, and performance”. *Journal of Business Research*, 60, 566 – 575.
- Bachmann, J. T., Ohlies, I. and Flatten T. (2021). “Effects of entrepreneurial marketing on new ventures' exploitative and exploratory innovation: The moderating role of competitive intensity and firm size”. *Industrial Marketing Management*, 92, 87-107.
- Barney, J. B. (1991). “Firm resources and sustained competitive advantage”. *Journal of management*, 17(1), 99-120.
- Barney, J. B. (1995).” Looking inside for competitive advantage”. *The Academy of Management Executive*, 9(4), 49-61.
- Baker, W. E. and Sinkula, J. (2009). “The complementary effects of market orientation and entrepreneurial orientation on profitability in small business”. *Journal of Small Business Management*, 47 (4), 443- 464.
- Bastic, M. and Spacapan, G. L. (2007). “Differences in organizations' innovation capability in transition economy: Internal aspect of the organizations' strategic orientation”. *Technovation*, 27, 533-546.
- Bavarsad, B., Hosseini S. A., Jafari, S. and Hozhabri, A. A. (2015). “Analyzing the impact of entrepreneurial marketing on sustainable competitive advantage in SMEs”. *9th International Conference on e-Commerce with focus on e- Business*, Isfahan, Iran, 1-10.
- Beal, Reginald M. (2001). "Competitive advantage: Sustainable or temporary in today's dynamic environment". *School of Business and Industry. Florida A&M University, Tallahassee, Florida*, 1-24.
- Becherer, R. C., Helms, M. M. and McDonald, J. P. (2012). “The effect of entrepreneurial marketing on outcome goals in SME's”. *New England Journal of Entrepreneurship*. 15 (1), 7-18.
- Bharadwaj, S. G., Varadarajan, P. R. and Fahy, J. (1993). “Sustainable competitive advantage in service industries: a conceptual model and research propositions”. *The Journal of Marketing*, 83-99.

- Bhaskaran, S. (2006). "Incremental innovation and business performance: small and mediumsize food enterprises in a concentrated industry environment". *Journal of Small Business Management*, 44 (1), 64-80.
- Bircan, H., Karagöz, Y. ve Kasapoğlu, Y. (2003). "Ki-kare ve Kolmogorov Smirnov Uygunluk Testlerinin Simulasyon ile Elde Edilen Veriler Üzerinde Karşılaştırılması." *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 4(1), 69-80.
- Blankson, C., Motwani, J. G. and Levenburg, N. M. (2006). "Understanding the patterns of market orientation among small businesses". *Marketing Intelligence & Planning*, 24 (6), 572 – 590.
- Bougrain, F. and Haudaville, B. (2002). "Innovation, collaboration and SMEs internal research capacities". *Research Policy* 31, 735–747.
- Brockman, B. K., Jones, M. A. and Becherer, R. C. (2012). "Customer orientation and performance in small firms: Examining the moderating influence of risk taking, innovativeness, and opportunity focus". *Journal of Small Business Management*, 50 (3), 429-446.
- Bulut, Ç., Yılmaz, C. ve Alpkan, L. (2009). "Pazar oryantasyonu boyutlarının firma performansına etkileri", *Ege Akademik Bakış*, 9 (2), 513-538.
- Bulut, Ç., Pınar, İ., Seçkin Halaç, D. ve Öztürk, A.D. (2013). "Girişimsel pazarlamanın firma performansına etkisi". *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 15 (2), 209-232.
- Cao, D., Berkeley, N. and Finlay, D. (2014). "Measuring sustained competitive advantage from resource-based view: survey of Chinese clothing industry". *Journal of Sustainable Development*, 7 (2), 89-104.
- Carson, D. and Gilmore, A. (2000). "SME marketing management competencies". *International Business Review*, 9, 363 – 382.
- Chaston, I. (1998). "The influence of alternative marketing styles on internal competences in small manufacturing firms: the results of a UK investigation". *Journal of Market Focused Management*, 3, 171 – 192.
- Chen, Y. (2006). "Marketing innovation". *Journal of Economics & Management Strategy*, 15 (1), 101–123.
- Cingula, M. and Veselica, R. (2010). "Contribution of innovation strategies to entrepreneurial competitiveness". *Acta Technica Corviniensis-Bulletin of Engineering. Romania: Faculty of Engineering Hunedoara*, 27-32.
- Cirera, X. and Maloney, W. F. (2017). *The innovation paradox: Developing-country capabilities and the unrealized promise of technological catch-up*. World Bank, Washington, DC.
- Collinson, E. and Shaw, E. (2001). "Entrepreneurial marketing- A historical perspective on development and practice" *Management Decision*, 39 (9), 761 – 766.
- Coşkun, S., Mesci, M. ve Kılınç, İ. (2013). "Stratejik rekabet üstünlüğü sağlama aracı olarak inovasyon stratejileri: Kocaeli otel işletmeleri üzerine bir araştırma". *Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 13 (2), 101-132.
- Coviello, N. E., Brodie, R. J. and Munro, H. J. (2000). "An investigation of marketing practice by firm size". *Journal of Business Venturing*, 15, 523–545.

- Covin, J. G. and Slevin, D. P. (1989). "Strategic management of small firms in hostile and benign environments". *Strategic Management Journal*, 10, 75 – 87.
- Covin, J. G. and Slevin, D. P. (1991). "A conceptual model of entrepreneurship as firm behaviour". *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16, 7–25.
- Covin, J. G. and Wales, W.J. (2012). "The measurement of entrepreneurial orientation". *Entrepreneurship and Practice*, 677-702.
- Coyne, K. P. (1986). "Sustainable competitive advantage—What it is, what it isn't". *Business horizons*, 29 (1), 54-61.
- Cravens, D. W. and Piercy, N. F. (1994). "Relationship Marketing and Collaborative Networks in Service Organizations". *International Journal of Service Industry Management*, 5 (5), 39-53.
- Day, S. G. and Wensley, R. (1988). "Assessing advantage: A framework for diagnosing competitive superiority". *Journal of Marketing*, 52, 1–20.
- Damanpour, F. (1992). "Organizational size and innovation", *Organization Studies*, 13(3), 375-402.
- Damanpour, F., Walker, R. M. and Avellaneda, C. N. (2009). "Combinative effects of innovation types and organizational performance: A Longitudinal Study of Service Organizations", *Journal of Management Studies*, 46 (4), 650-675.
- Demirci, A. E., vd. (2003). *Yenilik Yönetimi*, T.C. Anadolu Üniversitesi yayını, 2602.
- Demirci, A. E. (2006). *İşletmelerin yenilik faaliyetlerinde şirketiçi girişimciliğin temel faktör olarak incelenmesi: Türkiye ve Polonya'da faaliyet gösteren büyük ölçekli kimya-ilaç sektörü işletmelerinde karşılaştırmalı durum değerlendirmesi*, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Desphande, R., Farley, J. U. and Webster, F. E. (1993). "Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: A quadrad analysis". *Journal of Marketing*, 57, 23 – 27.
- Dess, G. G., Lumpkin, G. T. and 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. G. and Lumpkin, G. T. (2005). "The role of entrepreneurial orientation in stimulating effective corporate entrepreneurship". *The Academy of Management Executive*, 19 (1), 147-156.
- Dierickx, I. and Cool, K. (1989). "Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage". *Management science*, 35(12), 1504-1511.
- Drucker, P. F. (1985). *Innovation and entrepreneurship*. New York: Harper & Row.
- Drucker, P. F. (2002). "The disciplin of innovation". *Harvard Business Review*, 9, 5-11.
- Dushi, N. S., Dana, L. P. and Ramadani, V. (2019). "Entrepreneurial marketing dimensions and SME'S performance". *Journal of Business Research*, 100 (19), 86-99.
- Eggers, F., Niemand, T., Kraus, S. and Breier, M. (2018). "Developing a scale for entrepreneurial marketing: Revealing its inner frame and prediction of performance". *Journal of Business Research*, 113, 72-82.

- Elçi, vd. (2008). *Bölgesel İnovasyon Merkezleri: Türkiye İçin Bir Model Önerisi*. TÜSİAD-T/2008-12/477, Yüzyıl Mahallesi Matbaacılar Sitesi 1. Cadde No: 139 Bağcılar / İstanbul.
- Elmacı, O. ve Akıncı, A. (2012). “Sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamada maliyet üstünlüğü stratejisi olarak inovasyon ve sofracı üretim işletmesinde bir araştırma örneği”. *MÖDAV*, 4, 65-98.
- Eren, S. S., Çelikkhan, H. ve Hacıoğlu, G. (2013). “Girişimsel pazarlamanın firmaların finansal performansına etkileri”. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 35, 97-106.
- Ghemawat, P. (1986). “Sustainable advantage”. *Harvard Business Review*, 9, 54 -57
- Gilmore, A., Carson, D. and Grant, K. (2001). “SME marketing in practice”. *Marketing Intelligence & Planning*, 19 (1), 6 – 11.
- Gladwell, M. (2000). *The Tipping Point*, London: Abacus.
- Grant, R. M. (1996). “Prospering in dynamically-competitive environments: Organizational capability as knowledge integration”. *Organization Science*, 7 (4), 375-387.
- Grant, R. M. (2010). *Contemporary strategy analysis*, Chichester: John Wiley & Sons Ltd.
- Grant, R. M. and Jordan, J. (2014.) *Stratejinin temelleri*, Gamze Sart (çev.), Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Gronross, C. (1994). “From marketing mix to relationship marketing: Towards a paradigm shift in marketing”. *Management Decision*, 32 (2) , 4-20.
- Güleş, H. K. ve Özilhan, D. (2010). “Kaynak temelli teori bağlamında üretim ve pazarlama stratejilerinin işletme performansı üzerine etkisinin incelenmesi”, *Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 13 (19), 477-490.
- Günday, G., Ulusoy, G., Kılıç, K. ve Alpkan, L. (2011). “Effects of innovation types on firm performance”. *International Journal of Production Economics*, 133, 662–676.
- Hacıoğlu, G., Eren, S. S., Eren, M. S. ve Çelikkhan, H. (2012). “The effect of entrepreneurial marketing on firms’ innovative performance in Turkish SMEs”. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 58, 871 – 878.
- Hair, F. J., Ringle, C. M. and Sarstedt. (2011). “PLS-SEM: Indeed a silver bullet”. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 19 (2), 139-152.
- Hair, F. J., Sarstedt, M., Ringle, C. M. and Mena, J. A. (2012) “An assessment of the use of partial least squares structural equation modeling in marketing research”. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40 (3), 414-433.
- Hair, F. J., Sarstedt, M., Hopkins, L. and G. Kuppelwieser, V. (2014). “Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) An emerging tool in business research”. *European Business Review*, 26 (2), 106-121.
- Hall, R. (1993). “A framework linking intangible resources and capabilities to sustainable competitive advantage”. *Strategic management journal*, 14(8), 607-618.
- Hall, B. H. and Rosenberg, N. (2010). *Handbook of The Economics of Innovation*, Elsevier, California, USA
- Hamşioğlu, A. B. (2019). “Pazarlamada paradigmatik değişim-Girişimci pazarlama davranışlarının belirlenmesi ve girişimci yöneliliğün rolü: Bir araştırma”. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10 (24), 199-222.

- Han, J. K., Kim, N. and Srivastava, R. (1998). "Market orientation and organizational performance: is innovation a missing link?". *Journal of Marketing*, 62 (4), 30-45.
- Henseler, J., Hubona, G.S. and Ray, P.A. (2016). "Using PLS path modeling in new technology research: Updated guidelines". *Industrial Management and Data Systems*, 116 (1), 2-20.
- Hills, G. E., Hultman, C. M. and Miles, M. P. (2008). "The evolution and development of entrepreneurial marketing". *Journal of Small Business Management*, 46 (1), 99 – 112.
- Hills, G. E. and Hultman, C. M. (2015). "An empirical investigation of entrepreneurial marketing dimensions". *Journal of International Marketing Strategy*, 3 (1), 1-18.
- Hoffman, N. P. (2000). "An examination of the sustainable competitive advantage concept: past, present, and future". *Academy of marketing science review*, 4 (1), 1-16.
- Hofstede, G. (1983). "The cultural relativity of organizational practices and theories". *Journal of International Business Studies*, 14, 75 – 89.
- Huang, K. F., Dyerson, R., Wu, L. Y. and Harindranath, G. (2015). 'From temporary competitive advantage to sustainable competitive advantage'. *British Journal of Management*, 26 (4), 617–636.
- Hult, G. T. M. and Ketchen, D. J. (2001). "Does market orientation matter? A test of the relationship between positional advantage and performance". *Strategic Management Journal* 22 (9), 899–906.
- Hult, G. T. M., Hurley, R. F. and Knight, G. A. (2004). "Innovativeness: Its antecedents and impact on business performance". *Industrial Marketing Management*, 33, 429-438.
- Ionita, D., (2012). "Entrepreneurial marketing: A new approach for challenging times". *Management & Marketing Challenges for the Knowledge Society*, 7 (1), 131-150.
- Ireland, R. D. and Web, J.W. (2007). "Strategic entrepreneurship: Creating competitive advantage through streams of innovation". *Business Horizons*, 50, 49-59.
- Iraz, R. (2005). "Küresel rekabet ortamında küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin ulusal sosyo-ekonomik sisteme katkıları açısından değerlendirilmesi", *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 223-236.
- Jaworski, B. J. and Kohli, A. K. (1993). "Market orientation: Antecedents and consequences". *Journal of Marketing*, 57, 53-70.
- Jones, O. and Tilley, F. (2003). *Competitive advantage in SMEs: Organizing for innovation and change*, Wiley, Chichester.
- Jones, R. and Rowley, J. (2011). "Entrepreneurial marketing in small businesses: A conceptual exploration". *International Small Business Journal*, 29 (1), 25-36.
- Jones, T., Harrison, J. and Felps, W. (2018). "How applying instrumental stakeholder theory can provide sustainable competitive advantage". *Academy of Management Review*, 43 (3) 371-391.
- Kalaycı, N. (2008). "Yükseköğretimde öğretimi değerlendirme anketlerinde öğrenci algılarındaki farklılıkların puanlamaya etkileri". *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 54, 235-275.
- Kanu, A. (2020). "The rewards and challenges of entrepreneurial marketing in SMEs". *British Journal of Management and Marketing Studies*, 3 (4), 19-36.

- Karabulut, A. T. (2015). "Effects of innovation types on performance of manufacturing firms in Turkey". *Proceed a-Social and Behavioral Sciences*, 195, 1355-1364.
- Karacoğlu, K. (2011). "İşletmelerin rekabet üstünlüğü anlayışlarını etkileyen öğelerin endüstri temelli ve kaynak temelli bakış açısına göre belirlenmesi: Kayseri ilinde bir araştırma". *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 20 (3), 119-144.
- Keh, H. T., Nguyen, T.T.M. and Ng, H. P. (2007). "The effects of entrepreneurial orientation and marketing information on the performance of SMEs". *Journal of Business Venturing*, 22 (4), 592-611.
- Kavak, B. (2008). *Pazarlama Araştırmaları Tasarım ve Analiz*, Ankara: Hacettepe Üniversitesi Yayınları.
- Keskin, H. (2006). "Market orientation, learning orientation, and innovation capabilities in SMEs: An extended model". *European Journal of Innovation Management*, 9 (4), 396-417.
- Kılıç, R. ve Keklik, B. (2012). "KOBİ'lerde genel firma özelliklerinin inovasyon uygulamalarına etkisi: Balıkesir ilinde bir araştırma". *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 39, 93-118.
- Kılıçer, T. (2011). *KOBİ'lerin girişimci pazarlama yaklaşımı, yenilik yaratma çabaları, performansları ve sahip yöneticilerinin girişimcilik tutumları açısından profilleri*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Kickul, J. and Gundry, L. (2002). "Prospecting for strategic advantage: The proactive entrepreneurial personality and small firm innovation". *Journal of Small Business Management*, 40 (2), 85-97.
- Klein, J. (2002). "Beyond competitive advantage". *Strategic Change*, 11, 318-319.
- Knight, G. (2000). "Entrepreneurship and marketing strategy: The SME under globalization", *Journal of International Marketing*, 8 (2), 12-32.
- Koçak, A. ve Özer, A. (2005). "Küçük işletmeler pazarlamanın neresinde?: Pazar odaklılık ve ilişkisel pazarlama". *Pazarlama ve İletişim Kültürü Dergisi*, 9 (14), 14-26.
- Koçak, A. (2012). "Sürdürülebilir rekabet için pazarlamayı yeniden düşünmek". *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2 (2), 61-84.
- Kohli, A. K. and Jaworski, B. J. (1990). "Market orientation: The construct, research positions, and managerial implications". *Journal of Marketing*, 54, 1-18.
- Korkmaz, M., S. Baykara ve G. Akman, (2012). "İşletmelerde sürdürülebilir rekabet insan kaynakları yönetiminde çalışanların kendilerine doğru yolculuk yöntemi: Yetenek yönetimi üstünlüğü için pazarlama ve satış stratejilerinin geliştirilmesi". *Akademik Bakış Dergisi*, 28, 1-16.
- Kraus, S., Harms, R. and Fink, M. (2010). "Entrepreneurial marketing: moving beyond marketing in new ventures", *Int. J. Entrepreneurship and Innovation Management*, 11 (1), 19-34.
- Kraus, S., Rigtering, J. P. C., Hughes, M. and Hosman V. (2012). "Entrepreneurial orientation and the business performance of SMEs: a quantitative study from the Netherlands". *Review of Managerial Science*, 6 (2), 161-182.

- Kumar, V., Jones, E., Venkatesan, R. and Leone R. P. (2011). "Is market orientation a source of sustainable competitive advantage or simply the cost of competing?". *Journal of Marketing* , (75), 16 –30.
- Kurgun, H., Bağıran, D., Özeren, E. ve Maral, B. (2011). "Entrepreneurial marketing-The interface between marketing and entrepreneurship: A qualitative research on boutique Hotels", *European Journal of Social Sciences*, 26 (3), 340-357.
- Lado, A. A., Boyd, N. G. and Wright, P. (1992). "A competency-based model of sustainable competitive advantage: Toward a conceptual integration". *Journal of management*, 18(1), 77-91.
- Laforet, S. (2008). "Size, strategic, and market orientation affects on innovation". *Journal of Business Research*, 61 (7), 753–764.
- Lee, J. S. and Hsieh, C. J. (2010). "A research in relating entrepreneurship, marketing capability, innovative capability and sustained competitive advantage". *Journal of Business & Economics Research*., 8(9), 109-120.
- Lee, S., Park, G., Yoon, B. and Park, J. (2010). "Open innovation in SMEs—An intermediated net-work model". *Research Policy*, 39, 290–300.
- Lertpachin, C., Wingwon, B. and Noithonglek, T. (2013). "The effect of marketing focus, innovation and learning organization on the building of competitive advantages: Empirical evidence from ISO 9000 certified companies". *Journal of Strategic Marketing*, 21 (4), 323-331.
- Levinson, J. C. (1984). *Guerrilla marketing*. New York: Houghton Mifflin Company.
- Lippman, S. A. and Rumelt, R. P. (1982). "Uncertain imitability: An analysis of interfirm differences in efficiency under competition". *The Bell Journal of Economics*, 13(2), 418-438.
- Lumpkin, G. T. and Dess, G. (1996). "Clarifying the entrepreneurial orientation construct, and linking it to performance". *Academy of Management Review*, 21 (1), 135 – 172.
- Lumpkin, G. T. and Dess, G. (2001). "Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance: The moderating role of environment and industry life cycle". *Journal of Business Venturing*, 16, 429 – 451.
- Marques, C. S. and Ferraira, J. (2009). "SME innovative capacity, competitive advantage and performance in a 'traditional' industrial region of portugal". *Journal of Technology Management & Innovation*, 4 (4), 53-68.
- Maury, B. (2018). "Sustainable competitive advantage and profitability persistence: Sources versus outcomes for assessing advantage". *Journal of Business Research*, 84, 100-113.
- Mazaira, A., Gonzales, E. and Avendano, R. (2003). "The role of market orientation on company performance through the development of sustainable competitive advantage: the Inditex-Zara case". *Marketing Intelligence & Planning*, 21 (4), 220-229.
- Mcgrath, R.G., Tsai, M. H., Venkataraman, S. and MacMillan, I. C. (1996). "Innovation, competitive advantage and rent: a model and test". *Management Science*, 42 (3), 389-403.
- Miles, M. and Arnold, D. (1991). "The relationship between marketing orientation and entrepreneurial orientation". *Entrepreneurship Theory & Practice*, 49 – 65.

- Miles, M. and Darroch, J. (2006). "Large firms, entrepreneurial marketing processes, and the cycle of competitive advantage". *European Journal of Marketing*, 40 (5/6), 485 – 501.
- Miles, M. Gilmore, A. Harrigan, P. Lewis, G. and Sethna, Z. (2014). "Exploring entrepreneurial marketing", *Journal of Strategic Marketing*, 23 (2), 94-111.
- Miller D. and Friesen P.H. (1982). "Innovation in conservative and entrepreneurial firms: Two models of strategic momentum". *Strategic Management Journal*, 3, 1-25.
- Miller D. (1983). "The correlates of entrepreneurship in three types of firms". *Management Science*, 29 (7), 770-791.
- Moore, S. B. and Manring, S. L. (2009). "Strategy development in small and medium sized enterprises for sustainability and increased value creation". *Journal of Cleaner Production*, 17, 276–282.
- Moreno, A. M. and Casillas, J. C. (2008). "Entrepreneurial orientation and growth of SMEs: A causal model". *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32, 507–528.
- Morris, M. H. and Paul, G. W. (1987). "The relationship between entrepreneurship and marketing in established firms". *Journal of Business Venturing*, 2, 247–259.
- Morris, M. H., Davis D, L. and Allen J. W. (1994). "Fostering corporate entrepreneurship: Cross-cultural comparisons of the importance of individualism versus collectivism". *Journal of International Business Studies*, 25(1), 65-89.
- Morris, M. H. and Lewis, P. S. (1995). "The determinants of entrepreneurial activity: implications for marketing". *European Journal of Marketing*, 29 (7), 31-48.
- Morris, M. H. and Sexton, D. L. (1996). "The concept of entrepreneurial intensity: Implications for company performance", *Journal of Business Research*, 36, 5-13.
- Morris, M. H., Schindehutte, M. and LaForge, R. W. (2001). *The emergence of entrepreneurial marketing: Nature and meaning*, A Coleman Foundation White Paper, University of Hawaii /University of Louisville.
- Morris, M. H., Schindehutte, M. and LaForge, R. W. (2002). "Entrepreneurial marketing: A construct for integrating emerging entrepreneurship and marketing perspectives". *Journal of Marketing Theory and Practice*, 10 (4), 1-19.
- Morris, M. H., Schindehutte, M. and Allen J. W. (2005). "The entrepreneur's business model: toward a unified perspective". *Journal of Business Research*, 58, 726-735.
- Morris, L. (2006). *Permanent innovation*, Innovation Academy.
- Morrish, S. C., Miles, M. P. and Deacon, J. H. (2010). "Entrepreneurial marketing: acknowledging the entrepreneur and customer-centric interrelationship". *Journal of Strategic Marketing*, 18 (4), 303–316.
- Na, Y. K., Kang, S. and Jeong, H. Y. (2019). "The effect of market orientation on performance of sharing economy business: Focusing on marketing innovation and sustainable competitive advantage". *Sustainability*, 11 (729), 1-19.
- Naktiyok, A. (2007). "Yenilik yönelimi ve örgütsel faktörler". *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 21 (2), 211-230.
- Naman, J. L. and Slevin, D. P. (1993). "Entrepreneurship and the concept of fit: A model and empirical tests". *Strategic Management Journal*, 14, 137-153.

- Narver, J. C. and Slater, S. F. (1990). "The effect of a market orientation on business profitability". *Journal of Marketing*, 1, 20-35.
- Narver, J. C., Slater, S. F. and MacLachlan, D. L. (2004). "Responsive and proactive market orientation and new-product success". *The Journal of Product Management*, 21, 334-347.
- O'Cass, A. and Weerawardena, J. (2009). "Examining the role of international entrepreneurship, innovation and international market performance in SME internationalisation". *European Journal of Marketing*, 43 (12), 1325-1348.
- O'Cass, A., Ngo, L. V. and Siahtiri V. (2012). "Examining the marketing planning–marketing capability interface and customer-centric performance in SMEs". *Journal of Strategic Marketing*, 20 (6), 463-481.
- OECD, EUROSTAT (2006). *Oslo kılavuzu: Yenilik verilerinin toplanması ve yorumlanması için ilkeler*. 3. Baskı. TÜBİTAK Yayınları.
- O'Gorman, C. (2001). "The sustainability of growth in small and medium-sized enterprises". *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 7 (2), 60-75.
- O'Dwyer, M. (2009). "Innovative marketing in SMEs". *European Journal of Marketing*, 43 (1), 46-61.
- OKA (2011). *TR83 Bölgesi Mevcut Durum Analizi, İlkadım, Samsun*.
- Örücü, E., Kılıç, R. ve Savaş, A. (2011). "KOBİ'lerde inovasyon stratejileri ve inovasyon yapmayı etkileyen faktörler: Bir uygulama", *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 12 (1), 58-73.
- Pala, P. ve Pilatin, A. (2020). "Girişimsel pazarlama boyutlarının inovasyon ve finansal performans üzerine etkisi: TR90 bölgesinde faaliyet gösteren KOBİ'ler örneği". *TURAN-SAM Uluslararası Bilimsel Hakemli Dergisi*, 12 (47), 135-145.
- Penpece, D. (2014). "The effect of socio-demographic variables on entrepreneurial marketing among potential SME owners: A case study in Turkey". *Journal of Business, Economics & Finance*, 3 (2), 138-152.
- Peteraf, M. A. (1993). "The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view". *Strategic Management Journal*, 14 (3), 179-191.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*, New York: The Free Press.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and sustaining superior performance*, New York: The Free Press.
- Pratono, A. H., Darmasetiawan, N. K., Yudiarto, A. and Jeong, B. G. (2019). "Achieving sustainable competitive advantage through green entrepreneurial orientation and market orientation: The role of inter-organizational learning.". *The Bottom Line*, 32, 2–15.
- Renko, M., Carsrud, A. and Brannback, M. (2009). "The effect of a market orientation, entrepreneurial orientation and technological capability on innovativeness: The study of young biotechnology ventures in United States and in Scandinavia". *Journal of Small Business Management*, 47 (3), 331-369.

- Reynolds, P. L. (2002). "The need for a new paradigm for small business marketing?-What is wrong with the old one?". *Journal of Research in Marketing & Entrepreneurship*, 4 (3), 191-205.
- Rumelt, R. P. (2003). "What in the world is competitive advantage?". *Policy Working Paper*, 105, 1-5.
- Sabuncu, B. (2014). "KOBİ'lerde yenilik ve engellerinin tespitine yönelik bir araştırma: Denizli örneği". *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 6 (1), 103-123.
- Salavou, H. (2002). "Profitability in market-oriented SMEs: Does product innovation matter?". *European Journal of Innovation Management*, 5 (3), 164-171.
- Salavou, H. and Lioukas, S. (2003). "Radical product innovation in SMEs: The dominance of entrepreneurial orientation". *Creativity and Innovation Management*, 12 (2), 94-108.
- Salavou, H., Baltas, G. and Lioukas, S. (2004). "Organisational innovation in SMEs: The importance of strategic orientations and competitive structure". *European Journal of Marketing*, 38 (9/10), 1091-1112.
- Schindehutte, M. and Morris, M. (2001). "Understanding strategic adaptation in small firms". *International Journal of Entrepreneurial Behavior and Research*, 7 (3), 84-107.
- Seviçin, A. (2009). "Sürdürülebilir rekabet üstünlüğü kavramı üzerine bir inceleme". *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 5 (10), 171-185.
- Shane, S. (2008). *Handbook of technology and innovation management*, Chichester: John Wiley and Sons, Ltd. Publication.
- Siddiqui, K. (2013). "Heuristics for sample size determination in multivariate statistical techniques". *World Applied Sciences Journal*, 27 (2), 285-287.
- Slater, S. F. and Narver, J. C. (1998), "Customer-led and market-oriented: let's not confuse the two". *Strategic Management Journal*, 19 (10), 1001-1007.
- Slater, S. F. and Narver, J. C. (1999), "Market-oriented is more than being customer-led". *Strategic Management Journal*, 20 (12), 1165-1173.
- Slater, S. F. and Narver, J. C. (2000). "The positive effect of a market orientation on business profitability: A balanced replication". *Journal of Business Research*, 48(1), 69-73.
- Sole, M. (2013). "Entrepreneurial marketing: conceptual exploration and link to performance". *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, 15 (1), 23-38.
- Soyer, A. (2007). *Organizasyonlar için rekabet üstünlüğü modeli oluşturulması ve rekabet üstünlüğü kaynaklarının analizi*. İTÜ Fen Bilimleri Enstitüsü. Doktora Tezi, İstanbul.
- Spanos, Y. E. and Lioukas, S. (2001). "An examination into the causal logic of rent generation: contrasting Porter's competitive strategy framework and the resource-based perspective". *Strategic Management Journal*, 22 (10), 907-934.
- Stokes, D. (2000a). "Putting entrepreneurship into marketing: The processes of entrepreneurial marketing". *Journal of Research in Marketing & Entrepreneurship*, 2 (1), 1 – 16.
- Stokes, D. (2000b). "Entrepreneurial Marketing: A conceptualisation from qualitative research". *Qualitative Market Research: An International Journal*, 3 (1), 47 – 54.

- Subramanian, A. and Nilakanta, S. (1996). "Organizational innovativeness: Exploring the relationship between organizational determinants of innovation, types of innovations and measures of organizational performance". *Omega*, 24 (6), 631-647.
- Şahbaz, A. ve Tanyeri M. (2018). "Küçük ve orta büyüklükteki işletmelerde inovasyona yönelik tutumlar ve inovasyon engelleri: Çanakkale ilinde KOBİ'ler üzerine bir araştırma". *Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(2), 233-263.
- Şencan, H. (2005). *Sosyal ve davranışsal ölçümlerde güvenilirlik ve geçerlilik*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Tidd, J., Bessant, J. and Pavitt, K. (2005). *Managing Innovation*. Chichester: John Wiley & Sons Ltd. Publication.
- Timurçin, D. (2010). *Türkiye'de KOBİ'lerin rekabet gücü ve rekabet üstünlüğü sağlamada kümelenmenin etkisi*, Yayımlanmamış Doktora Tezi, T.C. İstanbul Üniversitesi SBE İktisat Anabilim Dalı, İstanbul.
- Tzokas, N., Carter, S. and Kyriazopoulos, P. (2001). "Marketing and entrepreneurial orientations in small firms". *Entreprise and Innovation Management Studies*, 2 (1), 19-33.
- Varis, M. and Littunen, H. (2010). "Types of innovation, sources of information and performance in entrepreneurial SMEs". *European Journal of Innovation Management*, 13 (2), 128-154.
- Vazquez, R., Santos, M. L. and Alvarez, L. I. (2001). "Market orientation, innovation and competitive strategies in industrial firms". *Journal of Strategic Marketing*, 9, 69-90.
- Verhees, F. J. and Meulenbergh, M. T. G. (2004). "Innovativeness, product innovation, and performance in small firms". *Journal of Small Business Management*, 42 (2), 134 - 154.
- Vorhies, D. W. and Harker, M. (2000). "The capabilities and performance advantages of market-driven firms: An empirical investigation". *Australian Journal of Management*, 25 (2), 145-162.
- Weerawardena, J. and Coote, L. (2001). "An empirical investigation to entrepreneurship and organizational innovation-based competitive strategy". *Journal of Research in Marketing & Entrepreneurship*, 3 (1), 51 - 70.
- Weerawardena, J. (2003). "The role of marketing capability in innovation-based competitive strategy". *Journal of Strategic Marketing*, 11, 15-35.
- Weerawardena, J. and O'Cass, A. (2004). "Exploring the characteristics of the market-driven firms and antecedents to sustained competitive advantage". *Industrial Marketing Management*, 33, 419- 428.
- Wernerfelt, B. (1984). "A resource-based view of the firm". *Strategic Management Journal*, 5 (2), 171-180.
- Wiklund, J. and Shepherd, D. (2005). "Entrepreneurial orientation and small business performance: A configurational approach". *Journal of Business Venturing*, 20, 71 - 91.
- Yavuz, Ç. (2010). "İşletmelerde inovasyon-performans ilişkisinin incelenmesine dönük bir çalışma", *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 5 (2), 143-173.

Zahra, S. A. (1995). "Corporate entrepreneurship and financial performance: The case of management leveraged buyouts". *Journal of Business Venturing*, 10 (3), 225 – 247.

EKLER

Ek-1:Anket Formu



ANKET ÇALIŞMASI

T.C.

Ondokuz Mayıs Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü
İşletme Anabilim Dalı
Üretim Yönetimi ve Pazarlama Bilim Dalı

Sayın Yetkili,

Girişimci pazarlamanın, yenilik türleri ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğü üzerindeki etkilerini inceleyen “Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü Açısından Girişimci Pazarlama ve Yenilik Türleri: KOBİ’ler Üzerinde Bir Uygulama” başlıklı bir doktora tezi hazırlamaktayız. Bu araştırma ile OKA TR83 bölgesindeki Samsun, Amasya, Çorum, Tokat illerinde faaliyet gösteren imalatçı KOBİ’lerin girişimcilik ve pazarlamaya bakış açıları ortaya çıkarılmaya çalışılacaktır. Sorulara vereceğiniz cevaplar yalnızca bilimsel amaçlar için kullanılacak ve kesinlikle gizli tutulacaktır.

Soru formunda yer alan sorular üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm, girişimci pazarlama, yenilik türleri ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğüne ilişkin sorulardan oluşmaktadır. İkinci bölümde demografik bilgilerle ilgili sorular, üçüncü bölümde ise işletmenizin genel yapısı ile ilgili sorular yer almaktadır. Soruları cevaplamanız 25- 30 dakikanızı alacaktır. Anket formunda yer alan soruları inceleyerek, görüşlerinize en uygun olan seçeneği (X) ile işaretlemeniz ve tüm bölümleri eksiksiz doldurmanız bilimsel bir araştırmaya önemli katkılar sağlayacaktır.

“Kişi ismi verilmeksizin” elde edilen cevaplar ve işletmeye ait bilgiler, toplu olarak analiz edilecek ve gizliliğe özen gösterilecektir. Araştırmanın geçerliliği için vereceğiniz cevapların objektif olmasını rica eder, gösterdiğiniz ilgi ve yardımlarınız için şimdiden teşekkür ederiz.

Doç. Dr. Mustafa Kemal YILMAZ

(Danışman)

19 Mayıs Üniversitesi, İİBF

GSM: 0 505 770 04 46

E-mail: mustafa.yilmaz@omu.edu.tr

M. Tuğrul TORUN

(DoktoraÖğrencisi)

19 Mayıs Üniversitesi, Sosyal Bilimler
Enstitüsü

GSM: 0 543 547 82 61

E-mail: m_tugrul_t@hotmail.com

1. BÖLÜM: GİRİŞİMCİ PAZARLAMA, YENİLİK TÜRLERİ VE SÜRDÜRÜLEBİLİR REKABET ÜSTÜNLÜĞÜ

Lütfen aşağıdaki soruları okuyup, ifadelerin karşısına sizin görüşünüzü en iyi yansıtacağına inandığınız numaralı seçeneği işaretleyiniz.

Şirketinizde ihtiyaç ve sorunlara yeni yaklaşımlarla ilgili aşağıdaki ifadeleri değerlendiriniz.	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. <u>Kesinlikle katılmıyorum</u>					
2. <u>Katılmıyorum</u>					
3. <u>Kararsızım</u>					
4. <u>Katılıyorum</u>					
5. <u>Kesinlikle Katılıyorum</u>					
Şirketimiz, işleri daha verimli hale getirmek için yenilikçi yaklaşımlar kullanmaya çalışır.	①	②	③	④	⑤
Yenilikçi olmak, şirketimize rekabet avantajı sağlamaktadır.	①	②	③	④	⑤
Şirketimiz, rakiplerimizin çoğundan daha yenilikçi olma eğilimindedir.	①	②	③	④	⑤
Şirketimizin üst yönetimi, yaratıcılığı ve yenilikçiliği teşvik eden bir atmosfer yaratmaktadır.	①	②	③	④	⑤
Şirketinizde müşteri ihtiyaçlarını anlamaya ve gidermeye yönelik çabalarınızla ilgili aşağıdaki ifadeleri değerlendiriniz.					
Şirketimizde, müşteri memnuniyeti sık sık ölçülür.	①	②	③	④	⑤
Şirketimizdeki tüm çalışanlarımızdan, müşterilerimizi memnun etmenin önemini kabul etmesini bekleriz.	①	②	③	④	⑤
İş hedeflerimiz, müşteri memnuniyeti tarafından yönlendirilmektedir.	①	②	③	④	⑤
Satış sonrası hizmete, önem veririz.	①	②	③	④	⑤
Çalışanlarımız, yenilikçi yaklaşımlarla müşterilerle ilişki kurmaya teşvik edilir.	①	②	③	④	⑤
Müşterilerimizin ihtiyaçlarını karşılama konusunda, şirketimizin gösterdiği duyarlılık, yakından izlenir ve değerlendirilir.	①	②	③	④	⑤
Şirketimizdeki iş stratejileri, müşteri değerini artırmayı hedefleyen çabalar tarafından şekillendirilir.	①	②	③	④	⑤
Şirketimiz, müşterilerin işimizle ilgili fikir ve önerilerine kulak vermez.	①	②	③	④	⑤
Şirketimizin rekabet üstünlüğü, müşterilerin ihtiyaçlarını anlama üzerine kuruludur.	①	②	③	④	⑤

Şirketinizin sektördeki rekabeti yönlendirme çabasıyla ilgili aşağıdaki ifadeleri değerlendiriniz.					
Şirketimizde, gelişmenin yeni yolları sürekli aranmaktadır.	①	②	③	④	⑤
Şirketimizde, işleri daha iyi yapmanın yolları aranmaktadır.	①	②	③	④	⑤
Şirketimiz, yeni fırsatları belirlemede iyidir.	①	②	③	④	⑤
Şirketimiz, problemleri fırsat haline getirme konusunda iyidir.	①	②	③	④	⑤
Şirketimiz, tepki odaklı olmaktan çok eylem odaklıdır.	①	②	③	④	⑤
Şirketimizde, yeni fikirlerin gerçeğe dönüştüğünü görmek, heyecan vericidir.	①	②	③	④	⑤
Şirketimizde, yeni fikirlerin önündeki engelleri aşmak, keyif vericidir.	①	②	③	④	⑤
Şirketinizin fırsatları görme ve değerlendirmesiyle ilgili aşağıdaki ifadeleri değerlendiriniz.					
Yönetim yaklaşımımız, mevcut müşterilerin ve pazarların ötesinde şirketimiz için daha fazla fırsat aramaktadır.	①	②	③	④	⑤
Şirketimiz, fırsatları tanıma ve aramakta iyidir.	①	②	③	④	⑤
Şirketimizi, fırsat odaklı olarak nitelendiririm.	①	②	③	④	⑤
Şirketimiz, her zaman yeni fırsatlar aramaktadır.	①	②	③	④	⑤
Şirketimiz, yeni bir fırsat arayışı için ne gerekiyorsa yapacaktır.	①	②	③	④	⑤
Şirketinizin risk alma isteğiyle ilgili aşağıdaki ifadeleri değerlendiriniz.					
Şirketimiz, bir fırsatı kaçırmak yerine onun peşinden gitme riskini alır.	①	②	③	④	⑤
Şirketimiz, şirkete fayda sağlayacağını düşündüğümüz riskleri almak için isteklidir.	①	②	③	④	⑤
Şirketimiz, kumarbaz olarak görülmez, ancak hesaplanmış riskleri almakta isteklidir.	①	②	③	④	⑤
Şirketinizin kaynak bulma çabasıyla ilgili aşağıdaki ifadeleri değerlendiriniz.					
Şirketimizde, rekabet avantajı sağlamak için, çevreyle ilişki ağı kurma ve yardımlaşma uygulanır.	①	②	③	④	⑤
Şirketimizdeki kaynaklardan, çevredekilerle takas edilerek veya paylaşarak daha fazla yararlanılır.	①	②	③	④	⑤
Şirketimiz, engellerin aşılmasında ısrarcı, hatta inatçıdır.	①	②	③	④	⑤
Şirketimiz, işlerin yürümesi için yaratıcı yaklaşımlar kullanmaktadır.	①	②	③	④	⑤
Şirketimiz, daha azla, daha fazlasını yapmayı başarmaktadır.	①	②	③	④	⑤

Şirketimiz, geçmişte bir işi tamamlamak için ihtiyaç duyduğu kaynakları elde etmenin bir yolunu, mutlaka bulmuştur.	①	②	③	④	⑤
Şirketimizde, az sayıdaki personel arasında, etkili bir şekilde yetki devri gerçekleştirilir.	①	②	③	④	⑤
Şirketinizin müşterilere değer yaratmasıyla ilgili aşağıdaki ifadeleri değerlendiriniz.					
Şirketimiz, mükemmel müşteri hizmetleri ile tüketiciler için değer yaratmaktadır.	①	②	③	④	⑤
Şirketimiz, müşterilere değer yaratma konusunda, mükemmel bir iş çıkarmaktadır.	①	②	③	④	⑤
Şirketimizin fiyat politikası, müşteriler için yaratılmış değerleri yansıtacak şekilde tasarlanmaktadır.	①	②	③	④	⑤
Hedef pazar ihtiyaçlarına daha iyi hizmet verebilmek için, işletme fonksiyonları, şirketimize dâhil edilmektedir.	①	②	③	④	⑤
Yöneticilerimiz, çalışanlarımızın müşteri değerine nasıl katkıda bulunabileceğinin farkındadırlar.	①	②	③	④	⑤
Müşterilerimiz için değer yaratmak, şirketimizin yaptığı en önemli şeydir.	①	②	③	④	⑤
Şirketimizin değerleri, faaliyetinin arkasındaki itici güçtür.	①	②	③	④	⑤

Aşağıdaki yenilik öğeleri işletmenizde son 3 yılda ne ölçüde uygulandı?

Ürün yeniliği ile ilgili aşağıdaki ifadeleri değerlendiriniz.	Hayata geçirilmedi	Ulusal pazarlardan taklit edildi	Uluslararası pazarlardan taklit edildi	Mevcut işletme uygulamaları iyileştirildi	İşletmemize özgün yenilikler uygulandı
1. <u>Hayata geçirilmedi.</u>					
2. <u>Ulusal pazarlardan taklit edildi.</u>					
3. <u>Uluslararası pazarlardan taklit edildi.</u>					
4. <u>Mevcut işletme uygulamaları iyileştirildi.</u>					
5. <u>İşletmemize özgün yenilikler uygulandı.</u>					
Mevcut ürünlerin bileşenleri ve malzemelerindeki imalat kalitesinin artırılması.	①	②	③	④	⑤
Mevcut ürünlerin bileşenleri ve malzemelerindeki üretim maliyetinin düşürülmesi.	①	②	③	④	⑤
Mevcut ürünler için, müşteriler için daha kolay kullanım kolaylığı ve müşteri memnuniyetinin artırılmasına yol açan, yeniliklerin geliştirilmesi.	①	②	③	④	⑤
Teknik özellikleri ve işlevsellikleri ile mevcut ürünlerden tamamen farklı yeni ürünlerin geliştirilmesi.	①	②	③	④	⑤
Tamamen mevcut olanlardan farklı olan bileşenler ve malzemeler kullanılarak yeni ürünlerin geliştirilmesi.	①	②	③	④	⑤

Süreç yeniliği ile ilgili aşağıdaki ifadeleri değerlendiriniz.					
Üretim süreçlerinde, katma değer yaratmayan faaliyetlerin belirlenmesi ve ortadan kaldırılması.	①	②	③	④	⑤
Üretim süreçlerinde, tekniklerinde, makinelerde ve yazılımlarda değişken maliyet unsurlarının azaltılması.	①	②	③	④	⑤
Üretim süreçlerinde, tekniklerinde, makinelerde ve yazılımlarda çıktı kalitesinin artırılması.	①	②	③	④	⑤
Teslimat ile ilgili süreçlerde katma değer yaratmayan faaliyetlerin belirlenmesi ve ortadan kaldırılması.	①	②	③	④	⑤
Teslimatla ilgili lojistik süreçlerinde değişken maliyetlerin azaltılması ve / veya sevkiyat hızının artırılması.	①	②	③	④	⑤
Pazarlama yeniliği ile ilgili aşağıdaki ifadeleri değerlendiriniz.					
Mevcut ve / veya yeni ürünlerin tasarımının, temel teknik ve işlevsel özellik- lerini değiştirmeden görünüm, paketlenme, şekil ve hacim gibi değişikliklerle yenilenmesi.	①	②	③	④	⑤
Ürün teslimatı ile ilgili lojistik süreçlerini değiştirmeden dağıtım kanallarının yenilenmesi.	①	②	③	④	⑤
Mevcut ve / veya yeni ürünlerin tanıtımı için kullanılan ürün tanıtım teknik- lerinin yenilenmesi.	①	②	③	④	⑤
Mevcut ve / veya yeni ürünlerin fiyatlandırması için kullanılan fiyatlandırma tekniklerinin yenilenmesi.	①	②	③	④	⑤
Genel pazarlama yönetim faaliyetlerinin yenilenmesi.	①	②	③	④	⑤
Örgütsel yenilik ile ilgili aşağıdaki ifadeleri değerlendiriniz.					
Firma faaliyetlerini yenilikçi bir tarzda yürütmek için kullanılan usul ve süreçlerin yenilemesi.	①	②	③	④	⑤
Tedarik zinciri yönetim sisteminin yenilenmesi.	①	②	③	④	⑤
Üretim ve kalite yönetim sistemlerinin yenilenmesi.	①	②	③	④	⑤
İnsan kaynakları yönetim sisteminin yenilenmesi.	①	②	③	④	⑤
Şirket içi yönetim bilgi sistemini ve bilgi paylaşımı uygulamasının yenilenmesi.	①	②	③	④	⑤
Ekip çalışmasını kolaylaştırmak için organizasyon yapısının yenilenmesi.	①	②	③	④	⑤
Pazarlama ve imalat gibi farklı işlevler arasında koordinasyonu kolaylaştırmak için organizasyon yapısının yenilenmesi.	①	②	③	④	⑤
İşletmenin proje türünü kolaylaştırmak için organizasyon yapısının yenilenmesi.	①	②	③	④	⑤
Stratejik ortaklıklar ve uzun vadeli iş işbirliğini kolaylaştırmak için organizasyon yapısının yenilenmesi.	①	②	③	④	⑤

Rakiplerinizin şirketinizdeki uygulamaları taklit edebilmeleriyle ilgili olarak; aşağıdaki ifadelerin karşısına sizin görüşünüzü en iyi yansıtacağına inandığınız numaralı seçeneği işaretleyiniz.

Şirketinizdeki uygulamaları rakipleriniz tarafından taklit edilebilirliği ile ilgili aşağıdaki ifadeleri değerlendiriniz. 1. <u>Çok Kolay</u> 2. <u>Kolay</u> 3. <u>Orta Güçlükte</u> 4. <u>Zor</u> 5. <u>Çok Zor</u>	Çok Kolay	Kolay	Orta Güçlükte	Zor	Çok Zor
Rakipleriniz için, ürün yeniliklerinizi taklit etmek ne kadar kolaydır?	①	②	③	④	⑤
Rakipleriniz için, süreç yeniliklerinizi taklit etmek ne kadar kolaydır?	①	②	③	④	⑤
Rakipleriniz için, örgütsel yeniliklerinizi taklit etmek ne kadar kolaydır?	①	②	③	④	⑤
Rakipleriniz için, firmanızın pazar yeniliklerinden öğrenme ve yenilik yapma yeteneğini karşılamak ne kadar kolaydır?	①	②	③	④	⑤
Rakipleriniz için, yöneticinizin çalışanları destekleme ve gelişimlerini teşvik etme yeteneğini taklit etmek ne kadar kolaydır?	①	②	③	④	⑤
Rakipleriniz için, firmanızın pazarlama yeteneklerini taklit etmek ne kadar kolaydır?	①	②	③	④	⑤

Geçen yıllara kıyasla <u>son 3 yıl içinde</u> aşağıdaki finansal performans öğelerine ulaşma düzeyinizi nasıl derecelendirirsiniz? 1. <u>Çok Başarısız</u> 2. <u>Başarısız</u> 3. <u>Benzer</u> 4. <u>Başarılı</u> 5. <u>Çok Başarılı</u>	Çok Başarısız	Başarısız	Benzer	Başarılı	Çok Başarılı
Satış Karlılığı (Kâr / Toplam Satışlar)	①	②	③	④	⑤
Aktif kârlılığı (Kâr / Toplam aktifler)	①	②	③	④	⑤
Firmanın genel karlılığı	①	②	③	④	⑤

Yatırımlar hariç nakit akışı	①	②	③	④	⑤
------------------------------	---	---	---	---	---

2. BÖLÜM: KATILIMCININ DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİ

1. Cinsiyetiniz?

☐ Kadın ☐ Erkek

2. Yaşınız?

☐ 25 ve altı ☐ 26-30 ☐ 31-35 ☐ 36-40 ☐ 41-45 ☐ 46-50 ☐ 51 ve üstü

3. Eğitim durumunuz?

☐ İlkokul ☐ Ortaokul ☐ Lise ☐ Üniversite ☐ Yüksek Lisans/Doktora

4. Şirket içindeki pozisyonunuz?

☐ Şirket Sahibi ☐ Üst Düzey Yönetici ☐ Orta Düzey Yönetici ☐ Satış-Pazarlama yetkilisi

☐ Muhasebe yetkilisi ☐ Diğer (Lütfen

belirtiniz.....)

5. Şirkette çalışma süreniz?

☐ 0-5 yıl ☐ 6-10 yıl ☐ 11-15 yıl ☐ 16-20 yıl ☐ 21-25 yıl ☐ 26 ve üstü

3. BÖLÜM: İŞLETMENİN ÖZELLİKLERİ

6. Şirketinizde kaç kişi çalışmaktadır?

☐ 1-9 kişi ☐ 10-49 kişi ☐ 50-149 kişi ☐ 150-249 kişi ☐ 250 ve üstü

7. Şirketinizin faaliyet gösterdiği sektör?

☐ Ambalaj-Kâğıt-Baskı ve Kırtasiye

☐ Gıda ve Endüstriyel Mutfak

☐ Mobilya ve Aksesuar

☐ Kent Mobilyaları ve Peyzaj

☐ Makine ve Makine Ekipmanları

☐ Plastik ve Kauçuk

☐ Teknik Malzeme-Tezgah ve Ekipman

☐ Tekstil ve Deri

☐ Elektrik ve Elektronik

☐ İş Makineleri

☐ Kimyasallar, Boya Temizlik ve Güvenlik

☐ Otomotiv

☐ Sağlık ve Medikal Aletler

☐ Teknoloji ve Bilişim

☐ Yapı ve İnşaat

☐ Seramik, Cam ve Porselen

☐ Ahşap ve Parke sistemleri

☐ Demir ve Çelik

☐ Diğer (Lütfen belirtiniz.....) ☐ Hırdavat ve Civata

8. Şirketinizin hukuki statüsü?

☐ Anonim Şirket ☐ Limited Şirket ☐ Kolektif Şirket ☐ Komandit Şirket ☐ Adi Şirket

9. Şirketiniz aile şirketi midir?

☐ Evet ☐ Hayır

10. Şirketiniz ihracat yapmakta mıdır?

☐ Evet ☐ Hayır

11. Şirketinize ait patent, faydalı model veya endüstriyel tasarım var mıdır?

☐ Evet ☐ Hayır

12. Şirketiniz sektörde kaç yıldır faaliyet göstermektedir?

☐ 1-10 yıl ☐ 11-20 yıl ☐ 21-30 yıl ☐ 31-40 yıl ☐ 41 yıl ve üstü

13.Şirketiniz hangi ilde faaliyet göstermektedir.

☐ Samsun ☐ Çorum ☐ Tokat ☐ Amasya

***Cevapladığınız için
teşekkürler...***

Not: Araştırmanın sonuçları ile ilgileniyorsanız ve bunları bir yönetici özeti şeklinde görmek isterseniz, yukarıdaki iletişim bilgilerinden araştırmacıya ulaşabilirsiniz.

Ek-2: Girişimci Pazarlama Ölçeği Cevapların Bağımsızlık Test Sonuçları

İfadeler	Ki- kare	p*
Şirketimiz, işleri daha verimli hale getirmek için yenilikçi yaklaşımlar kullanmaya çalışır.	319,116	,000
Yenilikçi olmak, şirketimize rekabet avantajı sağlamaktadır.	348,702	,000

Şirketimiz, rakiplerimizin çoğundan daha yenilikçi olma eğilimindedir.	301,719	,000
Şirketimizin üst yönetimi, yaratıcılığı ve yenilikçiliği teşvik eden bir atmosfer yaratmaktadır.	315,727	,000
Şirketimizde, müşteri memnuniyeti sık sık ölçülür.	264,240	,000
Şirketimizdeki tüm çalışanlarımızdan, müşterilerimizi memnun etmenin önemini kabul etmesini bekleriz.	325,521	,000
İş hedeflerimiz, müşteri memnuniyeti tarafından yönlendirilmektedir.	278,331	,000
Satış sonrası hizmete, önem veririz.	394,405	,000
Çalışanlarımız, yenilikçi yaklaşımlarla müşterilerle ilişki kurmaya teşvik edilir.	275,603	,000
Müşterilerimizin ihtiyaçlarını karşılama konusunda, şirketimizin gösterdiği duyarlılık, yakından izlenir ve değerlendirilir.	219,455	,000
Şirketimizdeki iş stratejileri, müşteri değerini artırmayı hedefleyen çabalar tarafından şekillendirilir.	317,380	,000
Şirketimizin rekabet üstünlüğü, müşterilerin ihtiyaçlarını anlama üzerine kuruludur.	301,926	,000
Şirketimizde, gelişmenin yeni yolları sürekli aranmaktadır.	317,793	,000
Şirketimizde, işleri daha iyi yapmanın yolları aranmaktadır.	333,826	,000
Şirketimiz, yeni fırsatları belirlemede iyidir.	285,149	,000
Şirketimiz, problemleri fırsat haline getirme konusunda iyidir.	221,099	,000
Şirketimiz, tepki odaklı olmaktan çok eylem odaklıdır.	246,636	,000
Şirketimizde, yeni fikirlerin gerçeğe dönüştüğünü görmek, heyecan vericidir.	365,769	,000
Şirketimizde, yeni fikirlerin önündeki engelleri aşmak, keyif vericidir.	337,835	,000
Yönetim yaklaşımımız, mevcut müşterilerin ve pazarların ötesinde şirketimiz için daha fazla fırsat aramaktadır.	272,463	,000
Şirketimiz, fırsatları tanıma ve aramakta iyidir.	273,083	,000
Şirketimizi, fırsat odaklı olarak nitelendiririm.	205,562	,000
Şirketimiz, her zaman yeni fırsatlar aramaktadır.	306,347	,000
Şirketimiz, yeni bir fırsat arayışı için ne gerekiyorsa yapacaktır.	316,926	,000
Şirketimiz, bir fırsatı kaçırmak yerine onun peşinden gitme riskini alır.	90,893	,000

Şirketimiz, şirkete fayda sağlayacağını düşündüğümüz riskleri almak için isteklidir.	156,843	,000
Şirketimiz, kumarbaz olarak görülmez, ancak hesaplanmış riskleri almakta isteklidir.	263,496	,000
Şirketimizde, rekabet avantajı sağlamak için, çevreyle ilişki ağı kurma ve yardımlaşma uygulanır.	232,711	,000
Şirketimizdeki kaynaklardan, çevredekilerle takas edilerek veya paylaşılarak daha fazla yararlanılır.	156,554	,000
Şirketimiz, engellerin aşılmasında ısrarcı, hatta inatçıdır.	250,025	,000
Şirketimiz, işlerin yürümesi için yaratıcı yaklaşımlar kullanmaktadır.	287,711	,000
Şirketimiz, daha azla, daha fazlasını yapmayı başarmaktadır.	293,950	,000
Şirketimiz, geçmişte bir işi tamamlamak için ihtiyaç duyduğu kaynakları elde etmenin bir yolunu, mutlaka bulmuştur.	331,430	,000
Şirketimizde, az sayıdaki personel arasında, etkili bir şekilde yetki devri gerçekleştirilir.	247,752	,000
Şirketimiz, mükemmel müşteri hizmetleri ile tüketiciler için değer yaratmaktadır.	352,669	,000
Şirketimiz, müşterilere değer yaratma konusunda, mükemmel bir iş çıkarmaktadır.	300,521	,000
Şirketimizin fiyat politikası, müşteriler için yaratılmış değerleri yansıtacak şekilde tasarlanmaktadır.	155,289	,000
Hedef pazar ihtiyaçlarına daha iyi hizmet verebilmek için, işletme fonksiyonları, şirketimize dâhil edilmektedir.	241,884	,000
Yöneticilerimiz, çalışanlarımızın müşteri değerine nasıl katkıda bulunabileceğinin farkındadırlar.	288,868	,000
Müşterilerimiz için değer yaratmak, şirketimizin yaptığı en önemli şeydir.	278,455	,000
Şirketimizin değerleri, faaliyetinin arkasındaki itici güçtür.	195,388	,000

Ek-3: Yenilik Türleri Ölçeği Cevapların Bağımsızlık Test Sonuçları

İfadeler	Ki- kare	p*
Mevcut ürünlerin bileşenleri ve malzemelerindeki imalat kalitesinin artırılması.	367,628	,000
Mevcut ürünlerin bileşenleri ve malzemelerindeki üretim maliyetinin düşürülmesi.	294,694	,000
Mevcut ürünler için, müşteriler için daha kolay kullanım kolaylığı ve müşteri memnuniyetinin artırılmasına yol açan, yeniliklerin geliştirilmesi.	297,339	,000
Teknik özellikleri ve işlevsellikleri ile mevcut ürünlerden tamamen farklı yeni ürünlerin geliştirilmesi.	154,942	,000

Tamamen mevcut olanlardan farklı olan bileşenler ve malzemeler kullanılarak yeni ürünlerin geliştirilmesi.	161,264	,000
Üretim süreçlerinde, katma değer yaratmayan faaliyetlerin belirlenmesi ve ortadan kaldırılması.	369,983	,000
Üretim süreçlerinde, tekniklerinde, makinelerde ve yazılımlarda değişken maliyet unsurlarının azaltılması.	412,050	,000
Üretim süreçlerinde, tekniklerinde, makinelerde ve yazılımlarda çıktı kalitesinin artırılması.	371,264	,000
Teslimat ile ilgili süreçlerde katma değer yaratmayan faaliyetlerin belirlenmesi ve ortadan kaldırılması.	460,686	,000
Teslimatla ilgili lojistik süreçlerinde değişken maliyetlerin azaltılması ve / veya sevkiyat hızının artırılması.	391,306	,000
Mevcut ve / veya yeni ürünlerin tasarımının, temel teknik ve işlevsel özelliklerini değiştirmeden görünüm, paketlenme, şekil ve hacim gibi değişikliklerle yenilenmesi.	323,744	,000
Ürün teslimatı ile ilgili lojistik süreçlerini değiştirmeden dağıtım kanallarının yenilenmesi.	293,992	,000
Mevcut ve / veya yeni ürünlerin tanıtımı için kullanılan ürün tanıtım tekniklerinin yenilenmesi.	284,653	,000
Mevcut ve / veya yeni ürünlerin fiyatlandırması için kullanılan fiyatlandırma tekniklerinin yenilenmesi.	274,818	,000
Genel pazarlama yönetim faaliyetlerinin yenilenmesi.	274,901	,000
Firma faaliyetlerini yenilikçi bir tarzda yürütmek için kullanılan usul ve süreçlerin yenilemesi.	417,587	,000
Tedarik zinciri yönetim sisteminin yenilenmesi.	347,463	,000
Üretim ve kalite yönetim sistemlerinin yenilenmesi.	309,653	,000
İnsan kaynakları yönetim sisteminin yenilenmesi.	289,157	,000
Şirket içi yönetim bilgi sistemini ve bilgi paylaşımı uygulamasının yenilenmesi.	300,727	,000
Ekip çalışmasını kolaylaştırmak için organizasyon yapısının yenilenmesi.	322,008	,000
Pazarlama ve imalat gibi farklı işlevler arasında koordinasyonu kolaylaştırmak için organizasyon yapısının yenilenmesi.	325,975	,000
İşletmenin proje türünü kolaylaştırmak için organizasyon yapısının yenilenmesi.	316,760	,000
Stratejik ortaklıklar ve uzun vadeli iş işbirliğini kolaylaştırmak için organizasyon yapısının yenilenmesi.	280,438	,000

Ek-4: Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü Ölçeği Cevapların Bağımsızlık Test Sonuçları

İfadeler	Ki- kare	p*
Rakipleriniz için, ürün yeniliklerinizi taklit etmek ne kadar kolaydır?	126,182	,000
Rakipleriniz için, süreç yeniliklerinizi taklit etmek ne kadar kolaydır?	166,182	,000
Rakipleriniz için, örgütsel yeniliklerinizi taklit etmek ne kadar kolaydır?	153,372	,000
Rakipleriniz için, firmanızın pazar yeniliklerinden öğrenme ve yenilik yapma yeteneğini karşılamak ne kadar kolaydır?	125,397	,000
Rakipleriniz için, yöneticinizin çalışanları destekleme ve gelişimlerini teşvik etme yeteneğini taklit etmek ne kadar kolaydır?	82,587	,000
Rakipleriniz için, firmanızın pazarlama yeteneklerini taklit etmek ne kadar kolaydır?	65,562	,000
Satış Karlılığı (Kâr / Toplam Satışlar)	298,083	,000
Aktif kârlılığı (Kâr / Toplam aktifler)	222,752	,000
Firmanın genel karlılığı	276,595	,000
Yatırımlar hariç nakit akışı	253,496	,000

ETİK KURUL KARARI



T.C.
ONDOKUZ MAYIS ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL VE BEŞERİ BİLİMLER ETİK KURUL KARARLARI

KARAR TARİHİ	TOPLANTI SAYISI	KARAR SAYISI
08.06.2018	5	2018 / 204

KARAR NO:
2018 - 204

Üniversitemiz Sosyal Bilimler Enstitüsü doktora öğrencisi Mahmut Tuğrul TORUN'un Doç. Dr. Mustafa Kemal YILMAZ danışmanlığında " Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü Açısından Girişimci Pazarlama ve Yenilik Türleri: KOBİ'ler Üzerinde Bir Uygulama " isimli doktora tezine ilişkin anket çalışması okunarak görüşüldü.

Üniversitemiz Sosyal Bilimler Enstitüsü doktora öğrencisi Mahmut Tuğrul TORUN'un Doç. Dr. Mustafa Kemal YILMAZ danışmanlığında " Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü Açısından Girişimci Pazarlama ve Yenilik Türleri: KOBİ'ler Üzerinde Bir Uygulama " isimli doktora tezine ilişkin anket çalışmasının kabulüne oy birliği ile karar verildi.

ASLI GİBİDİR.

ÖZ GEÇMİŞ



M.Tuğrul TORUN 04.09.1979 tarihinde Samsun’da doğdu. Ankara Mehmet Emin Resulzade Anadolu Lisesi’ni bitirdikten sonra Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F İşletme Bölümü’nden 2002 yılında mezun oldu. 2013 yılında OMÜ SBE İşletme Yüksek Lisans programını bitirdi. M. Tuğrul TORUN iyi derecede İngilizce bilmektedir. Temel ilgi alanları, girişimcilik ve pazarlamadır.

İletişim Bilgileri

E-mail : m_tugrul_t@hotmail.com

Telefon : 0 543 547 82 61

ORCID ID : 10376118

