

TC.
GAZİANTEP ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
ULUSLARARASI TİCARET VE LOJİSTİK ANABİLİM DALI

**SERBEST BÖLGELERDE FAALİYET GÖSTEREN
FİRMALARDA STRATEJİK ORYANTASYON VE
İŞLETME PERFORMANSI ARASINDAKİ İLİŞKİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

İnci POLAT

Tez Danışmanı:

Yrd. Doç. Dr. H. Murat MUTLU

GAZİANTEP
TEMMUZ 2012

T

GAZIAN 3 LP TIMVÜRSTRESJ

ŞSOSVAL; m1 İMLER EN&İİİFIIFC

[JLŞr.AKASL [[rARHI VHI.OİftİK ANaR|| İM DAL(

SERBEST BÖbCELFUUNE FAALİYET GÜSTFIU'N
FÎHMJLAİIDA OÜTRATMJİK ÖRYİNTASYON VF
IŞ tETMTÎ FİARFFTHAFİAVİSi AKASINDADI İLÜ>Kİ
EL PCDKS'

i C7 Savun İŞ Tan h i: 11 P ERİ 1 O

SnsyaE Ri Timler EnstitüLl Onayı

ft

i -

[„ . A V

sı IL. Madara

Pi u tZİ(i Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir

Yri

nt- Eİ Mm MumJ

t- iAti.UL AU1> UBşlcşfIJ

Bu taraFımca İkiimnıf J^^ÛUHI ve itildiği İ^L^J^ÜH bü Yüksek Lisans tezi
uJaraii kabul editmittlf.

d" DkEDfi! ifİA H/AuıRAIJ MUTI U

Muşmaıu

Gu psz ULraftnuZta okunmuş, kapsam vt nite]iği kûmdan bir m « k LUnis tezi
ûkrakkabrul ediltn İştir*

Jüri Üyeleri

Yrd. Duç. Dr, Aylüi KÜÇ

Yrd. Doç. Dr. Özlem yaşar UĞURLU

Yrd. Duç, Dr. H. Murat MUTLU



ÖZET

SERBEST BÖLGELERDE FAALİYET GÖSTEREN FİRMALARDA STRATEJİK ORYANTASYON VE İŞLETME PERFORMANSI ARASINDAKİ İLİŞKİ

POLAT, İnci

Yüksek Lisans Tezi, Uluslararası Ticaret ve Lojistik Ana Bilim Dalı

Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. H. Murat MUTLU

Temmuz, 2012, 93 sayfa

Dünya ticaretinden daha fazla pay alabilmek için ülkeler uyguladıkları bir dizi karar, politika ve stratejilerle yerel sermayenin rekabet edebilirliğini artırırken aynı zamanda yabancı sermayeyi de ülkeye çekmeye çalışmaktadırlar. Ülkelerin bu amaçla uyguladıkları stratejilerden biri de serbest bölgelerdir. Serbest bölgeler hem yabancı yatırımcıyı ülkeye çekerek ileri teknoloji girişini hızlandırmakta, hem de ucuz hammadde ve vergi açısından kolaylık sağlayarak ülke ihracatçısını dünya pazarında rekabet edebilir hale getirmektedir. Serbest bölgeler genellikle büyük limanlara, uluslararası havaalanlarına, karayollarına yakın yerlerde kurularak hem ucuz hammadde girişinin artırmakta hem de depolama hizmetlerinin gelişmesine katkı sağlayarak ulusal lojistik sektörünü de destekler verebilmektedirler. Bu çalışma serbest bölgeler üzerine yapılan kapsamlı bir alan araştırması stratejik oryantasyonlar ve firma performansı arasındaki ilişkiyi araştırmayı amaçlamaktadır. Çalışmada stratejik oryantasyonlar olarak pazar, teknoloji, girişimcilik, öğrenme oryantasyonu ele alındı. İşletme performansı ise finansal, finansal olmayan, pazar ve yenilikçilik performansı boyutları ile ele alındı. Çalışmada belirli bir olasılık hesabına dayanmayan kolayda örneklem yöntemi kullanılmış ve veriler anket yöntemiyle toplanmıştır. Elde edilen veriler SPSS 18.0 yazılımı aracılığıyla "Korelasyon Analizi" ve "Hiyerarşik Regresyon Analizi" yapılarak değerlendirilmiştir. Analiz sonucu uygulanan bulgular; stratejik oryantasyonların işletme performansı üzerinde etkilerinin olduğunu göstermektedir. Çalışma elde edilen bulguların hem teorik hem de yönetsel anlamda değerlendirilmesi ve yorumlanması ile sona ermektedir.

Anahtar Kelimeler: Serbest Bölgeler, Stratejik Oryantasyon, Firma Performansı

ABSTRACT

THE RELATIONSHIP BETWEEN STRATEGIC ORIENTATION AND BUSINESS PERFORMANCE IN THE FREE ZONES BUSINESSES

POLAT, inci

Master Thesis, Department of International Trade and Logistics

Supervisor: Assist. Prof. Dr. H. Murat MUTLU

July 2012, 93 pages

While increasing the competitiveness of domestic capital with a range of decisions, policies and strategies to get a bigger share from world trade, the countries also try to attract foreign capital into the country. One of the strategies that the countries apply for this purpose is free zones. Free zones not only expedite the entrance of advanced technology by attracting the foreign investors to the country, but also make the exporters of the country become competitive in the world market by providing convenience in terms of cheap raw materials and tax. Free zones not only increase the entrance of cheap raw materials by generally being established on places close to major ports, international airports and highways but also they can support national logistics sector by contributing to the development of warehousing services. This study aims to make a research on the relation among the comprehensive field research made on free zones, strategic orientations, and company performance. Market, technology, entrepreneurship, and learning orientation had been handled in this study. Company performance, on the other hand, had been handled in terms of financial, nonfinancial, market and innovativeness performance. Sampling method, which is not based on a specific calculus of probabilities, had been used in convenience and the data had been collected by survey method. The data obtained from survey evaluated by making "Correlation Analysis" and "Hierarchical Regression Analysis" by means of SPSS 18.0 software. As a result of analysis, it is reached that strategic orientation show different impact on the business performance. The study ends with the interpretation and evaluation of the indications both in theoretical terms and in administrative terms.

Keywords: Free Zones, Strategic Orientation, Firm Performance

İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	i
ABSTRACT.....	ii
İÇİNDEKİLER.....	iii
TABLolar LİSTESİ.....	vii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	viii
KISALTMALAR LİSTESİ.....	ix
BİRİNCİ BÖLÜM.....	1
GİRİŞ.....	1
1.1. GİRİŞ.....	1
İKİNCİ BÖLÜM.....	4
LİTERATÜR.....	4
2.1. STRATEJİK ORYANTASYON.....	4
2.1.1. Pazar Oryantasyonu.....	5
2.1.2. Teknoloji Oryantasyonu.....	12
2.1.3. Girişimcilik Oryantasyonu.....	15
2.1.4. Öğrenme Oryantasyonu.....	22
2.2. İŞLETME PERFORMANSI.....	25
2.3. STRATEJİK ORYANTASYON İLE İŞLETME PERFORMANSI ARASINDAKİ İLİŞKİ.....	27
2.4. SERBEST BÖLGE.....	30

2.4.1. Serbest Bölge Tanımı, Amaçları ve Genel Özellikleri.....	30
2.4.2. Serbest Bölge Türleri.....	35
2.4.2.1. Serbest Ticaret Bölgesi (Free Trade Zone).....	35
2.4.2.2. Serbest Üretim Bölgesi (Free Production Zone).....	35
2.4.2.3. Serbest Liman (Free Port).....	36
2.4.2.4. İkiz Fabrikalar (Maquiladoras).....	36
2.4.2.5. Serbest Şehirler (Free Cities).....	36
2.4.2.6. Serbest Çevre (Free Perimeter).....	37
2.4.2.7. Serbest Depo ve Antrepo (Bonded Warehouse).....	37
2.4.2.8. Transit Bölge (Transit Zone).....	37
2.4.2.9. Yatırım Bölgeleri (Enterprise Zone).....	38
2.4.2.10. Gümrüksüz Satış Mağazaları (Duty-free Shop).....	38
2.4.2.11. Serbest Bankacılık Bölgeleri veya Kıyı Bankacılığı (Free Banking Zone)	38
2.4.3. Türkiye'deki Serbest Bölgelerin Kuruluş Amaçları.....	39
2.4.4. Türkiye'de Faaliyette Olan Serbest Bölgelerin İncelenmesi . . .	40
2.4.4.1. Mersin Serbest Bölgesi.....	40
2.4.4.2. Antalya Serbest Bölgesi.....	41
2.4.4.3. Ege Serbest Bölgesi.....	42
2.4.4.4. İstanbul Atatürk Havaalanı Serbest Bölgesi.....	43
2.4.4.5. Trabzon Serbest Bölgesi.....	43
2.4.4.6. İstanbul-Deri ve Endüstri Serbest Bölgesi.....	44
2.4.4.7. Samsun Serbest Bölgesi.....	44
2.4.4.8. İstanbul Trakya Serbest Bölgesi (Çatalca).....	45
2.4.4.9. Kayseri Serbest Bölgesi.....	45
2.4.4.10. Avrupa Serbest Bölgesi.....	45
2.4.4.11. Gaziantep Serbest Bölgesi.....	46
2.4.4.12. Adana Yumurtalık Serbest Bölgesi.....	46
2.4.4.13. Bursa Serbest Bölgesi.....	47
2.4.4.14. Denizli Serbest Bölgesi.....	47
2.4.4.15. Kocaeli Serbest Bölgesi.....	47
2.4.4.16. TÜBİTAK Teknoloji Serbest Bölgesi.....	48
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM.....	49

MATERYAL VE YÖNTEM.....	49
3.1. Araştırmanın Amacı.....	49
3.2. Kavramsal Model.....	49
3.3. Araştırma Hipotezleri.....	50
3.4. Kullanılan Ölçekler.....	52
3.5. Araştırma Örnekleme ve Verilerin Toplanması.....	52
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM.....	54
BULGULAR VE TARTIŞMA.....	54
4.1. ÖRNEKLEME İLİŞKİN TEMEL ÖZELLİKLER.....	54
4.2. ÖLÇEKLERE İLİŞKİN GÜVENİLİRLİK VE FAKTÖR ANALİZLERİ.....	55
4.2.1. Pazar Oryantasyonuna İlişkin Ölçeğin Güvenilirlik Testleri ve Faktör Analizi.....	56
4.2.2. Teknoloji Oryantasyonuna İlişkin Ölçeğin Güvenilirlik Testleri ve Faktör Analizi.....	57
4.2.3. Girişimcilik Oryantasyonuna İlişkin Ölçeğin Güvenilirlik Testleri ve Faktör Analizi.....	58
4.2.4. Öğrenme Oryantasyonuna İlişkin Ölçeğin Güvenilirlik Testleri ve Faktör Analizi.....	59
4.2.5. İşletme Performansına İlişkin Ölçeğin Güvenilirlik Testleri ve Faktör Analizi.....	61
4.2.6. Yenilikçilik Performansına İlişkin Ölçeğin Güvenilirlik Testleri ve Faktör Analizi.....	61
4.3. KORELASYON VE REGRESYON ANALİZLERİ.....	62
4.3.1. Korelasyon Analizleri.....	62

4.3.2. Yapısal Model ve Regresyon Analizleri.....	63
4.3.2.1. Birinci Regresyon Modeli- Finansal Performans Bağımlı Değişken.....	64
4.3.2.2. İkinci Regresyon Modeli- Finansal Olmayan Performans Bağımlı Değişken.....	65
4.3.2.3. Üçüncü Regresyon Modeli- Pazar Performansı Bağımlı Değişken.....	66
4.3.2.4. Dördüncü Regresyon Modeli- Yenilikçilik Performansı Bağımlı Değişken	67
4.4. ANALİZ SONUÇLARI OLUŞAN YAPISAL MODELLER VE HİPOTEZ TESTLERİ SONUÇLARI.....	68
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	72
KAYNAKÇA.....	79
EK A.1. ANKET FORMU.....	88
ÖZGEÇMİŞ.....	92

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 2. 1 Pazar Oryantasyonu ile Performans Arasındaki Pozitif İlişkiye Yönelik Araştırma Sonuçları.....	7
Tablo 2. 2. Pazar Oryantasyonu ile Performans Arasındaki İlimlaştırıcı Etkiye Yönelik Araştırma Sonuçları.....	7
Tablo 2. 3 Pazar Oryantasyonu ile Performans Arasındaki Arabulucu Etkiye Yönelik Araştırma Sonuçları	8
Tablo 2. 4 Girişimcilik Oryantasyonu Tanımları	... 17
Tablo 2. 5 Serbest Bölgelerin Ticaret Hacimleri	... 39
Tablo 4. 1 Pazar Oryantasyonuna İlişkin Faktör Analizi	...57
Tablo 4. 2 Teknoloji Oryantasyonuna İlişkin Faktör Analizi	... 58
Tablo 4. 3 Girişimcilik Oryantasyonuna İlişkin Faktör Analizi	... 59
Tablo 4. 4 Öğrenme Oryantasyonuna İlişkin Faktör Analizi	... 60
Tablo 4. 5 İşletme Performansına İlişkin Faktör Analizi	... 61
Tablo 4. 6 Yenilikçilik Performansına İlişkin Faktör Analizi	... 62
Tablo 4. 7 Değişkenler Arası Korelasyon Analizi	... 63
Tablo 4. 8 Regresyon Modeli- Finansal Performans Bağımlı Değişken	... 65
Tablo 4. 9 Regresyon Modeli- Finansal Olmayan Performans Bağımlı Değişken	66
Tablo 4. 10 Regresyon Modeli- Pazar Performansı Bağımlı Değişken.....	67
Tablo 4. 11 Regresyon Modeli- Yenilikçilik Performansı Bağımlı Değişken	68
Tablo 4. 12 Hipotez Testlerine İlişkin Sonuçlar	71

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 2. 1 Türkiye'deki Serbest Bölgeler.....	40
Şekil 3. 1 Kavramsal Çerçeve.....	50
Şekil 4. 1 Katılımcılara İlişkin Eğitim Bilgileri (%).....	54
Şekil 4. 2 Katılımcılara İlişkin Sektör Bilgileri (%).....	55
Şekil 4. 3 Katılımcıların Faaliyet Gösterdikleri Serbest Bölgelerin Dağılımı (%).....	55
Şekil 4. 4 Finansal Performans Yapısal Modeli.....	69
Şekil 4. 5 Finansal Olmayan Performans Yapısal Modeli.....	69
Şekil 4. 6 Pazar Performansı Yapısal Modeli.....	69
Şekil 4. 7 Yenilikçilik Performansı Yapısal Modeli.....	70

KISALTMALAR LİSTESİ

Amerika Birleşik Devletleri	ABD
Anonim Şirketi	A.Ş.
Antalya Serbest Bölge İşleticisi A.Ş.	ASBAŞ
Atatürk Hava Limanı	AHL
Birleşmiş Milletler Sanayi ve Kalkınma Örgütü	UNIDO
Conference on Trade and Development	UNCTAD
Denizli Serbest Bölgesi Kurucu ve İşleticisi A.Ş.	DENSER
Dış Ticaret Müsteşarlığı	DTM
Ege Serbest Bölge Kurucu ve İşleticisi A.Ş.	ESBAŞ
Gaziantep Serbest Bölgesi Kurucu ve İşleticisi A.Ş.	GASBAŞ
İstanbul Deri ve Endüstri Serbest Bölge Kurucu ve İşleticisi A.Ş.	DESBAŞ
İstanbul Trakya Serbest Bölgesi İşleticisi A.Ş.	İSBAŞ
Kocaeli Serbest Bölgesi Kurucu ve İşleticisi A.Ş.	KOSBAŞ
Marmara Araştırma Merkezi	MAM
Marmara Teknokent A.Ş.	MARTEK
Samsun Serbest Bölgesi Kurucu ve İşleticisi A.Ş.	SASBAŞ
Toros Adana Yumurtalık Serbest Bölgesi Kurucu ve İşleticisi A.Ş.	TAYSEB
Teknoloji Geliştirme Merkezi	TEKGEB
Teknoloji Serbest Bölgesi	TEKSEB
Türkiye Bilimsel ve Araştırma Kurumu	TÜBİTAK

BİRİNCİ BÖLÜM GİRİŞ

1.1. GİRİŞ

Hem ulusal hem de uluslararası anlamda yoğun bir rekabetin içerisinde yer alan firmalar bir yandan müşterilerine sundukları değeri artırmaya çalışırken öte yandan bunun doğuracağı maliyet artışını kontrol etmeye çalışmaktadırlar. Firmalar kontrol edebildikleri değişkenler yardımıyla sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamak adına girişimlerde bulunmaktadırlar. Ayrıca ülkeler de dış ticaretlerine yönelik stratejik hedeflerinde dünya ticaretinden aldıkları payı artırmaya çalışmakta ve bunun için ülke ihracatçısına çeşitli teşvikler sunmaktadır. Bu teşviklerden biri olan serbest bölgeler firmaların ve ülkelerin ortak hedeflerinin gerçekleştirilmesinde kritik öneme sahiptir.

Bir firmanın stratejik oryantasyonu firmaların büyümesine yol açan süreç, uygulama ve karar alma faaliyetlerinin örgüt kültürü olarak içselleştirilmesi anlamına gelmektedir. Bir firmanın stratejik karar süreçlerinin örgütsel kalıpları ile ilgili değişkenleri tanımlamak için bir çok araştırmacı firmaların stratejik oryantasyon boyutlarıyla açıklamaya çalışmışlardır (Escriba-Estev vd., 2009: 583). Bir firma içinde firma stratejileri ve kültürünün ortak bir potada eritilmesi ve tüm çalışanlar tarafından içselleştirilmesi o firmanın davranış biçiminin rakipler tarafından taklit edilmesini zorlaştırarak, firmaya ayrıcalıklı performans ve sürdürülebilir bir rekabet avantajı sağlamaktadır (Bulut vd., 2009: 2). Stratejik oryantasyon üzerine yapılan çalışmalara bakıldığında araştırmacıların daha çok şu dört oryantasyon üzerine odaklandığı görülmektedir. Bunlar; pazar oryantasyonu, girişimcilik oryantasyonu, teknoloji oryantasyonu ve öğrenme oryantasyonudur.

Pazar oryantasyonu, müşteri istek ve ihtiyaçlarını tam anlamıyla karşılama felsefesinden hareketle firmaların kendileri için sürdürülebilir rekabetçi avantajlar yaratmalarına katkı sağlayarak firmanın başarısında merkezi rol üstlenmektedir.

Teknoloji oryantasyonu, belli bir alanın mevcut ve gelecekteki teknolojileri hakkında bilgi üretmek ve daha sonra firma içine bu bilgileri yayma ve benimsetmeyi ifade etmektedir.

Girişimcilik oryantasyonu ise firmanın değişikliklere kolayca ve ustalıkla uyum sağlayarak hızlı bir şekilde tepki vermesini, değişiklikleri başlatarak yenilik yeteneğine sahip olmasını ve onu diğer firmalardan farklı kılmayı sağlamaya yönelik çabalardır.

Son olarak öğrenme oryantasyonu rakiplerinden üstün hale getiren yeni ürün yaratmak için yeni teknolojilerin geliştirilmesinin yanı sıra müşteri ihtiyaçları, pazar değişiklikleri, rakiplerin faaliyetleri hakkında bilgi elde edilmesi ve paylaşılmasını ifade etmektedir.

Bu çalışma ilk olarak firmaların büyümesinde etkili olan stratejik oryantasyonunu, bu oryantasyonun alt boyutlarını literatüre dayanarak açıklamayı amaçlamaktadır. Çalışmanın ikinci amacı ise, serbest bölgelerle ilgili yapılan kapsamlı bir alan araştırması ile hem stratejik oryantasyonların birbirleri arasındaki ilişkilerini hem de serbest bölgelerde faaliyet gösteren firmaların performansları üzerinde stratejik oryantasyonların etkilerini ortaya koymaktır. Ayrıca ele alınan her bir stratejik oryantasyon, kuramsal temele dayalı bir şekilde modellenerek işletme performansı üzerindeki etkilerinin, değişimlerinin izlenmesini ve değerlendirilmesini amaçlanmaktadır. Böylelikle araştırma kapsamındaki bağımsız değişkenler arası ilişkilerin gözlemlenmesi hedeflenmektedir.

Çalışmanın temel sorusu serbest bölgelerde faaliyet gösteren firmaların stratejik oryantasyonların alt boyutları olan pazar, girişimcilik, teknoloji ve öğrenme oryantasyonlarının işletme performansına ne gibi etkilerinin olduğu sorusuna cevap bulmaya çalışmaktadır.

Stratejik oryantasyon ve serbest bölgeler üzerine ayrı ayrı yapılmış bir çok çalışma olmasına rağmen serbest bölgelerdeki firmaların stratejik oryantasyonların işletme performansını nasıl etkilediği ve bu firmaların pazar, girişim, teknoloji ve öğrenme odaklı davranışlarıyla rekabet avantajlarını nasıl geliştireceklerini anlamaya yönelik çok az sayıda çalışma bulunmaktadır. Bu çalışma serbest bölgeler özelinde her bir stratejik oryantasyonun ele alınan performans değişkenleri üzerinde hem birlikte hem de görece etkilerini açığa çıkararak karar alıcılara yönetsel mekanizmalarda kullanabilecekleri sonuçlar sunacaktır.

Çalışmayı sınırlayan faktörler arasında öncelikle çalışmanın tüm serbest bölgeleri kapsamamasından kaynaklanan ulaşım sorunu ve maddi sorun yer almaktadır. Çalışmada genel olarak e-posta, elden teslim ve posta yolu ile anket yöntemi kullanılmıştır. Bu yöntemlerden e-posta ile veri toplama yöntemi firmaların ilgisini çekmemesinden, posta yoluyla anket yöntemi ise maddi imkânsızlıklardan dolayı örneklem çerçevesini sınırlandırmıştır.

Bu tezde dört temel hipotez incelenmiştir. Bunlar:

1. Hipotez: Serbest Bölgelerde faaliyet gösteren firmaların pazar oryantasyonu ile işletme performansı arasında pozitif bir ilişki vardır.

2. Hipotez: Serbest Bölgelerde faaliyet gösteren firmaların teknoloji oryantasyonu ile işletme performansı arasında pozitif bir ilişki vardır.

3. Hipotez: Serbest Bölgelerde faaliyet gösteren firmaların girişimcilik oryantasyonu ile işletme performansı arasında pozitif bir ilişki vardır.

4. Hipotez: Serbest Bölgelerde faaliyet gösteren firmaların öğrenme oryantasyonu ile işletme performansı arasında pozitif bir ilişki vardır.

Tezin birinci bölümünde, öncelikle firmaların stratejik oryantasyonlarına ve stratejik oryantasyon boyutları olan pazar, girişimcilik, teknoloji ve öğrenme oryantasyonu konularına giriş yapılmış, sonrasında çalışmanın teorik çerçevesi açıklanmış ve son olarak araştırma soruları belirtilerek araştırmanın önemi ve sınırlamalarıyla ilgili bilgiler verilmiştir.

Tezin ikinci bölümünde, stratejik oryantasyon kavramı tüm boyutlarıyla açıklanarak; pazar, teknoloji, girişimcilik ve öğrenme kavramları ve bu kavramın birbirleriyle olan ilişkileri ve etkileşimleri hakkındaki teorik yapı incelenmektedir. Ayrıca bu bölümün devamında stratejik oryantasyon ile işletme performansı arasındaki ilişkiyi literatüre dayandırarak açıklamanın ardından serbest bölgelerin tanımı, kuruluş amaçları, özellikleri ve türleri ayrıntılı bir şekilde değerlendirilmiştir.

Tezin üçüncü bölümünde, kavramsal model ve hipotezler açıklanmakta, kullanılan ölçek ve bu ölçeklerin güvenilirliklerini test etmek amacıyla ön çalışma ve sonuçlar belirtilmekte ve ayrıca araştırmanın neden serbest bölgeler üzerine yapıldığı ve veri yöntemi hakkında bilgiler verilmektedir.

Tezin son bölümünde ise çalışmanın sonuçları, kısıtları ve önerileri yer almaktadır.

İKİNCİ BÖLÜM LİTERATÜR

2.1. STRATEJİK ORYANTASYON

Stratejik bir seçenek olan stratejik oryantasyon, hızla değişen çevredeki dinamik kapasitelerin oluşturulmasında firmalara yardımcı olan bir kaynak sağlar. Son dönemlerdeki stratejik pazarlama literatüründe, gelişmekte olan ekonomilerde üstün performanslarının önemli bir sürücüsü olarak stratejik oryantasyona özel bir önem verilmektedir. Stratejik oryantasyon, firmaların ticari faaliyette müşteriler, rakipler ve teknolojiler gibi dış çevre ile nasıl etkileşim içinde olduğuna odaklanmaktadır (Zhou ve Li, 2010: 224).

Stratejik oryantasyon, tamamlanması gereken stratejik içeriğin detayları ve strateji uygulamalarını terk ederek, firmanın stratejisini kaba hatlarıyla tanımlamaktadır. Stratejik başarıdaki bu detayın önemi, stratejik oryantasyon içindeki performans farklılıklarının neden var olduğunun önemli bir sebebidir. Üstün performans firmanın stratejik oryantasyonu ile fiziksel, beşeri ve örgütsel kaynakları arasındaki "uyum" kalitesine bağlıdır. Bir firma, etkinliğini ve verimliliğini artıran taklit edilmesi zor bir stratejiye sahipse o firma ciddi rekabet avantajına sahiptir (Slater ve diğ., 2006: 1221). Aslında stratejik oryantasyon firmaların kaynaklarını nasıl yenilediği ve nasıl entegre olmaya odaklandığı iç bakış açısının aksine firmaların stratejik kararları ile çevresi arasında ne derece uyum içerisinde olduğu dışa dönük bir bakış açısına odaklanmaktadır. Bu nedenle stratejik oryantasyon dinamik yetenekleri oluşturmak için kaynakları elde etmede, toplamada ve kullanmada firmaya yol gösterir (Zhou ve Li, 2010: 224).

Stratejik oryantasyon, stratejik yönetim, girişimcilik ve pazarlama araştırmaları alanında yaygın olarak kullanılan bir kavramdır. Bir firmanın stratejik oryantasyonu firmaların devamlı bir şekilde üstün performans elde etmeleri için gerekli olan davranışları oluşturmasıyla uygulanmış olan stratejik yönü yansıtır.

Stratejik oryantasyonla ilgili araştırmalarda bütüncül bir yaklaşım ya da alt bir bölüm yaklaşımı yürütölmektedir. Bu durum, stratejik oryantasyonun kendi boyutlarını oluşturan bütüncül bir kavram ya da stratejik oryantasyonun girişimcilik, pazar, teknoloji ve öğrenme oryantasyonunu kapsayan bir karışım olduğunun göstergesidir (Liu ve Fu, 2011: 109). Bu tez çalışmasında stratejik oryantasyon alt bölüm yaklaşımı ele alınarak, pazar, teknoloji, girişimcilik ve öğrenme yönleri incelenmiştir.

2.1.1. Pazar Oryantasyonu

İş yaşamının içinde bulunduğu belirsiz çevre, uyum ve rekabet, firmanın sürekliliği açısından büyük önem teşkil etmektedir. Ne zaman bir firmanın pazar oryantasyonu müşterileri için değer üretiyorsa o zaman o firmanın taklit edilmesi zorlaşmaktadır (Narver vd., 2000). Pazar oryantasyonuna önem veren firmaların daha az pazar odaklı olan rakiplerine göre sürdürülebilir bir rekabet avantajına sahip olacağı açıktır. Bu yüzdendir ki Narver ve Slater'in 1990 yılında ele almış olduğu çalışmadan bu yana pazarlama literatüründe pazar oryantasyonuna büyük ilgi duyulmuş ve araştırmacıların hala dikkatini çekmeye devam etmektedir (Liao, 2010: 301). Hem ulusal hem de uluslararası alanda yapılan bir çok araştırma bu akımdaki çevresel etkenleri de dikkate alarak pazar oryantasyonu ile işletme performansı arasındaki etkileşim üzerine odaklanmıştır (Diamantopoulos ve Hart, 1993; Day, 1994; Chang vd., 1999; Sin vd., 2005; Panigyrakis ve Theodoridis, 2007; Bulut vd., 2009; Polat ve Mutlu, 2010).

Pazar oryantasyonu firmaların pazarlama kavramına adapte olma eğilimini yansıtır ve genellikle müşteri odaklı pazar zekasını stratejik kararlara dayandırmak için firmaların bağlılık derecesini ölçer (Baker ve Sinkula, 2009).

Kohli ve Jaworski (1993) pazar odaklı firmaların organizasyon ilkeleri olarak müşterilerin ihtiyaç ve isteklerini tatmin etmeyi amaçladığını yansıtmıştır. Narver ve Slater (2000) ise pazar oryantasyonunu, "müşterilerin beklenti ve ihtiyaçlarını anlayan, tatmin eden ve onlara verilen değeri azami kılan ve böylece işletmelerin daha üstün performans sergileyebilmesi için gerekli olan davranışları en etkili ve verimli bir şekilde meydana getiren bir örgüt kültürüdür" şeklinde tanımlamıştır.

Güçlü pazar oryantasyonuna sahip firmalar üç maddeye öncelik verir. Bunlar: (1) müşterilerin sevdiği ve beğenmediği şeyler, müşteri memnuniyeti,

beklentileri gibi müşteri ile ilgili bilgiler, (2) rekabet, ekonomi, sosyokültürel eğilimler gibi müşteriye etkileyen faktörler, (3) müşterileri memnun etmek ve etkilemek için firmaların yeteneklerini etkileyen teknoloji, yönetmelik gibi çevresel faktörler' dir. Firmalar bu bilgilere öncelik vererek bir organizasyon hedefi olarak müşteri memnuniyetinin üstünlüğüne inanırlar (Baker ve Sinkula, 2009).

Liao ve arkadaşları (2010), 1995-2008 yılları arasında pazar oryantasyonu kavramını ele alan 514 adet makaleyi inceledikleri çalışmalarında pazar oryantasyonu ile performans arasındaki ilişki sonuçlarını üç grupta toplamışlardır. Tablo 2.1.'de pazar oryantasyonu ile performans arasında doğrudan ilişkiyi inceleyen araştırmalar özetlenmektedir. Tablo 2.2. pazar oryantasyonu ile performans arasındaki ilişkiye ılımlaştırıcı etkide bulunan değişkenlerle yapılan çalışmalar derlenmiştir. Tablo 2.3. ise pazar oryantasyonunun performans üzerindeki etkisinin bazı ara değişkenlerle açıklamaya çalışan araştırma sonuçları ve bulgularına yer verilmektedir.

Tablo 2. 1 Pazar Oryantasyonu ile Performans Arasındaki Pozitif İlişkiye Yönelik Araştırma Sonuçları (Liao vd., 2010)

Pazar oryantasyonu performans ile pozitif ilişkilidir.	
Ara^tirmaci(Yillar)	Sonuçlar
Narver ve Slater(1990); Pitt, Caruana ve Berthon(1996); Chang ve Chen (1998); Doyle ve Wong (1998); Raju, Lomal, Gupta ve Ziegler (2000); Slater ve Narver (2000); Harris ve Ogbonna (2001); Pulendran, Speed ve Widing (2003); Qu ve Ennew (2003); Santos -Vijande ve dig.(2005); Martin-Consuegra ve Esteban (2007); Farrel, Oczkowski ve Kharabsheh (2008)	Pozitif İlişki
Panigyrakis ve Theodoridis (2007); Singh (2009); Wood, Bhuian, ve Kiecker (2000); Ramaseshan, Caruana, ve Pang (2002); Haugland, Myrtveit, ve Nygaard (2007); Megicks ve Warnaby (2008)	Güçlü Pozitif İlişki
Caruana, Pitt, ve Ewing (2003); Nwokah (2008)	Zayıf Pozitif İlişki

Tablo 2. 2. Pazar Oryantasyonu ile Performans Arasındaki İlimlaştırıcı Etkiye Yönelik Araştırma Sonuçları (Liao vd., 2010)

Pazar Oryantasyonu Performans İle Pozitif İlişkilidir(İlimlaştırıcı Etki)		
Araştırmacı(Yıllar)	İlimlaştırıcı Değişken	Sonuç
Slater ve Narver (1984)	Rekabet Ortamı	Pazarlama oryantasyon-performans ilişkisinde rekabet ortamının ılımlı bir rolü için sınırlı destek
Appiah-Adu(1998)	Rekabet yoğunluğu	Rekabet yoğunluğu yüksek olduğunda, pazar oryantasyonunun satış ve büyüme üzerinde pozitif bir etkisi vardır. Pazar oryantasyonu, düşük piyasa dinamizmi koşullarında yatırım getirisi üzerinde artış etkisine sahiptir.
Baker ve Sinkula (1998)	Öğrenme Oryantasyonu	Güçlü bir öğrenme oryantasyonu bir rekabet avantajı oluşturma veya sürdürülmesinde üstün pazar odaklı süreçlere ön koşuldur.
Wong ve Ellis (2007)	Ürün Yaşam Evreleri	Pazar oryantasyon-performans ilişkisi ürün ömrünün tanıtım aşamasında zayıf, büyüme aşamasında güçlü olarak bulunmuştur.
Tsai, Chou ve Kuo (2008)	Teknolojik Türbülans Rekabet yoğunluğu	Pazar oryantasyonu-performans ilişkisi teknolojik türbülans ya da rekabet yoğunluğu seviyesinin altındadır.
Zahra (2008)	Sanayi Bağlamı Türbülans ve düşmanlık	Pazar oryantasyonu ve performans arasındaki ilişki endüstri bağlamında, türbülans ve düşmanlık tarafından denetlenmektedir.

Tablo 2. 3 Pazar Oryantasyonu ile Performans Arasındaki Arabulucu Etkiye Yönelik Araştırma Sonuçları (Liao vd., 2010)

Pazar Oryantasyonu Performans İle Pozitif İlişkilidir(Arabulucu Etki)		
Ara^tirmaci(Yillar)	Aracı Değişken	Sonuç
Han ve dig. (1998)	Yenilik	Pazar oryantasyonu yenilikler sayesinde performansa önemli bir katkı sağlar.
Chang ve dig. (1999)	Çalışma Etkinliği Maliyet Verimliliği	Pazar oryantasyonu-performans ilişkisine çalışma etkinliği ve maliyet verimliliği aracılık etmektedir.
Matear, Osborne, Garrett, ve Gray (2002)	Yenilik	Pazar oryantasyonu yenilik yoluyla performansına katkıda bulunmuştur
Mavondo ve Farrell (2003)	Pazarlama Uygulaması	Pazar oryantasyonu -performans ilişkisine pazarlama uygulaması aracılık etmektedir.
Sittimalakorn ve Hart (2004)	Rekabet üstünlüğü	Piyasa odaklı firmalar rekabet üstünlüğü ile iş performansında daha yüksek bir pozisyon elde edebilirler.
Mavondo ve dig. (2005)	İnsankaynakları uygulamaları	Pazar oryantasyonu -performans ilişkisine insan kaynakları uygulamaları aracılık etmektedir.
Wang ve Wei (2005)	Öğrenme Oryantasyonu Kalite Oryantasyonu	Öğrenme oryantasyonu ve kalite oryantasyonu performansında Pazar oryantasyonu etkilerine aracılık etmede çok önemli olabilir.
Menguc ve Auh (2006)	Yenilikçilik	Firma performansında pazar oryantasyonu etkisi yenilikçilik ile güçlendirilmiştir.
Demirbag ve dig. (2006)	Toplam Kalite Yönetimi Uygulaması	Pazar oryantasyonu Toplam Kalite Yönetimi uygulanması ile organizasyonel performans üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahiptir
Taylor ve dig. (2008)	İlişkisel bağlılık	Pazar oryantasyonu ile Satış elemanları yüksek ilişkisel bağlılığa yol açacaktır ve geliştirilmiş iş performansını harekete geçirecektir.

Pazar oryantasyonun önemli bir araştırma konusu olmasının altında yatan sebep firmaların sergilemiş olduğu pazar oryantasyon düzeyi ile performansları arasında kurulan doğrudan bir ilişkiye dayanmaktadır (Haris, 2001). Pazar oryantasyonu davranışsal bakış açısıyla müşteri odaklılık, rakip odaklılık ve departmanlararası koordinasyon boyutlarıyla değerlendirilmektedir.

Son yirmi yıldan bu yana pazar oryantasyonunun ana bileşeni ve pazarlamanın köşe taşı olarak tanımlanan müşteri odaklılık (Theoharakis ve Hooley,

2006), müşteriler hakkında gerekli olan bilgilerin elde edilmesini ve bu bilgilerin organizasyondaki her bölüme yayılmasını ifade eder (Martin-Consuegra ve Esteban, 2007).

Müşteri odaklılık bir organizasyondaki müşteri ihtiyaçlarına ve müşteri memnuniyetine önem veren inançlar setidir (Liu vd., 2002: 369). Bu odaklılık daha fazla müşteri memnuniyeti ve üstün değer yaratma olarak sonuçlanan organizasyonel öğrenmenin temelini oluşturur. Bu durum müşteri odaklı olmanın, müşterilerle ilgili daha olumlu sonuçları elde eden pazarlama stratejilerini tasarlamak ve yürütmek için gerekli olan bilgileri elde etme ve uyarılma konusunda firmalara yardımcı olduğunu göstermektedir (Brady ve Cronin, 2001: 241). Müşteri odaklılık müşteri analizi ve müşteri yanıtlarını kapsamaktadır. Müşteri analizi, müşterilerin ihtiyaç analizinden ve bu ihtiyaçların şekillenmesine neden olan güçlerden oluşmaktadır. Müşteri yanıtı ise, müşteri ihtiyaçları ya da pazar dinamikleri hakkındaki bilgilere verilen yanıtları içine alan faaliyetleri içermektedir (Dawes, 2000: 177).

Müşteri odaklı olmanın temel ilkesi pazarlama ya da toplam kalite gibi mevcut yönetim trendlerine hakim olmak ve gerektiğinde bu trendleri yenilemektir. Müşteri odaklılık müşteri ihtiyaçlarını karşılayan, ürün ve hizmetlerin tasarlanması ve geliştirilmesinde organizasyonun müşteriye olan bağlılığıdır. Çünkü müşteri firmanın merkezindedir ve firmanın var olma sebebidir (Lozano, 2000).

Müşteri odaklılık hedef alıcıları yeterli şekilde anlamaya odaklandığı gibi (Zhou vd., 2009) firmanın hissedarları, pazardaki rakipleri ve müşteri ile organizasyon arasındaki dinamik etkileşime de odaklanır (Liu vd., 2002: 369). Müşteri odaklılık aynı zamanda firmalar için sürdürülebilir rekabet avantajı ve uzun dönemli kaynak olmayı ortaya koymaktadır (Theoharakis ve Hooley, 2008).

Müşteri odaklı firmalar; müşterilerin ifade ettikleri ve gizli ihtiyaçların belirlenmesi ve karşılanmasına yönelik sürekli ve proaktif bir eğilim gösterir (Han ve diğ., 1998). Müşteri odaklı değerleri ile firmalar müşterileri ile başarılı bir bağ oluşturur ve bu bağı sürdürmesiyle birlikte müşterilerinden zamanında geri bildirim alır. Müşteri ihtiyaçları hızlı bir şekilde değiştiği zaman, müşteri odaklı firmalara;

- Bu değişiklikleri tanıma olanağı sağlar.
- Uygun olan yeni ürün ya da hizmetleri geliştirmek için gerekli kaynaklara yatırım yapmada yol gösterir.
- Üretim süreçlerini yeniler.

- Müşterilerin değişen tercihlerini karşılamak için esnek bir ürün hattı sunar (Slater ve Narver, 1998).

Sonuç olarak müşteri odaklı firmalar pazardaki değişikliklere etkili bir şekilde adapte olmalıdır (Zhou ve Li, 2010: 225).

Müşteri odaklılığın felsefesinde; bir firmanın hedef pazarın isteklerini, ihtiyaçlarını ve beklentilerini en iyi şekilde belirlemesi, müşteri tekliflerini rekabet edebilir bir şekilde tasarımı, iletişim, fiyat ve en uygun teslim yoluyla karşılaması vardır. Bu felsefe firmanın başarılı olmasını sağlar. Firmaların bu iki hedefi gerçekleştirmesi ve müşteri odaklı olması sonucunda müşteriler firmanın sunmuş olduğu değeri algılayacak ve bu durum firmanın performansını olumlu yönde etkileyecektir (Judd, 2002: 1301).

Brady ve Cronin (2001)'nin çalışmalarındaki 649 tüketiciden elde edilen cevaplar neticesinde müşteri odaklılığın firmadaki çalışanların performansları, müşterilere sağlanan fiziksel mallar ve firmanın fiziksel çevresindeki algılanan kalite ile doğrudan pozitif bir ilişki içinde olduğunu, organizasyonel kalitenin, müşteri memnuniyeti, müşteri değeri ve bunların sonucunda oluşan davranış ile dolaylı bir etkiye sahip olduğunu ve bu yüzden müşteri odaklılığa sahip olmanın bir firmaya doğrudan ve dolaylı olarak yarar sağladığını ileri sürmüşlerdir.

Pazar oryantasyonunun ikinci boyutu olan rakip odaklılık; mevcut ve potansiyel müşteriler, kullanılan teknoloji ve hedef müşteriler açısından cazip bir alternatifin belirlenmesine odaklanır. Rakip odaklı firmalar rakiplerini yakından takip eder, rakiplerinin pazardaki girişimlerine ayak uydurur ve hem mevcut ve potansiyel rakiplerinin stratejilerini hem de uzun dönemdeki kapasiteleri ve kısa dönemdeki güçlü ve zayıf yönlerini anlamaya çalışır (Zhou vd., 2009). Böylece rakip odaklı firmalar rakipleriyle kendi firmasını kıyaslayarak avantaj ve dezavantajlarını belirleyebilir. Çünkü bazı çalışmalar rakiplerini sürekli olarak izleyen rakip odaklı firmaların rakiplerinden farklılaştıran ürün veya pazarlama programları yaratarak ya da etkili bir ikinci en iyi yaklaşımını benimseyerek avantaj kazanacağını ileri sürmüştür. Ancak bazı araştırmacılar ise rakip odaklılığı benimseyen firmaların rakiplerini izlemesi sonucunda ürün taklidine başvurduklarını, bunun sonucunda ise yenilikçilik performansını negatif etkilediğini iddia etmişlerdir (Grinstein, 2008: 167).

Rakiplerin davranışlarını izleyen ve rakipleriyle ilgili bilgileri aktif bir şekilde toplayan, rakip odaklı firmalar, kaynak, maliyet konumu ve finansal

performans bakımından rakipleriyle kıyaslandığında rakiplerinin güçlerini ve zayıflıklarını belirler. Rakipleri hakkında derin bilgiye sahip bir firma kendi konumunu değerlendirebilir, uygun stratejiler belirleyebilir ve rakiplerinin eylemlerine hızlı bir şekilde yanıt verebilir. Çünkü rakip merkezli bir yaklaşımın hedefi, rakiplerini geride bırakmak ya da rakiplerine ayak uydurmaktır. Böylelikle rakip odaklılık, firmaların değişen çevreye ayak uydurması durumunda firmalara kolaylık sağlar. Bunlara ek olarak rakip odaklılık, firmaların rakipleri ile başa çıkmak için yetenek geliştirirken ve rakiplerle ilgili bilgi toplarken, kendi kaynaklarını yapılandırma ya da yeniden yapılandırma da firmalara yardımcı olur (Zhou ve Li, 2010: 225).

Rakip odaklılık müşteri odaklılıkta olduğu gibi pazar odaklı firmaların rakipleri hakkındaki bilgilerin toplanması ve yayılması üzerine bir çabayı gerektirir (Martin-Consuegra ve Esteban, 2007). Dawes (2000) rakip odaklılığın firma performansına yardımcı olacak çeşitli nedenleri olduğunu belirtmiştir. Bunlar ilk olarak; rakip odaklılık firmaların kendi ürünlerini sadece müşteri ihtiyaçlarına ne kadar uydurması değil, aynı zamanda rakip ürünlerine göre de nasıl bir performans göstermesi gerektiği üzerine düşüncelerini sağlar. İkinci olarak; bazen rakipler yeni bir ürün için iyi bir fikir kaynağı olabilirler. Üçüncü olarak; rakip odaklılık rakiplerin güçlü yanlarını ya da stratejilerini anlamayı pazara ya da pazar bölümlerine hangi ürünle girme gerektiği veya hangi pazarlardan kaçınma gerektiği noktasında firmalara yardımcı olur. Son olarak; rakip odaklılık sayesinde firmalar rakiplerin faaliyetlerinin firmayı olumsuz bir şekilde etkileyebileceğini ve firmanın güçlü ve zayıf yönleri ile stratejilerini yeniden gözden geçirerek rakiplerinin faaliyetlerine karşı hazırlıklı olmayı sağlar. Böylece rakiplerin olumsuz etkisi minimize edilebilir (Dawes, 2000: 178).

Hendon (1986) kar maksimizasyonunu içeren diğer tüm hedefler pahasına rakipleriyle savaşmayı vurgulamaktadır. Hendon (1986) pazar faaliyetinin bir savaş olduğunu ve ayrıca sıfır toplamlı bir oyun olduğunu, nasıl ki asker bir hedefi yok etmek istemekteyse, işletme yöneticileri aynı şekilde rakiplerini ortadan kaldırmak istediğini belirtmektedir. Parks ve arkadaşları (1994) ise "savaşta olduğu gibi, pazar payı savaşlarında da kazananın başarısı kaybedenin başarısızlığına bağlıdır" şeklinde yorumlamışlardır (Armstrong ve Collopy, 1996: 188).

Pazar oryantasyonunun son boyutu olan departmanlararası koordinasyon ise müşterilere üstün performans yaratılması için firmanın birimleri arasında koordineli

bir şekilde çaba göstermesi gerektiğini içerir (Martin-Consuegra ve Esteban, 2007). Departmanlararası koordinasyon tüm kuruluş çapındaki şirket kaynaklarının kullanımı ve müşteri ile ilgili faaliyetlerin koordineli bir şekilde yapılmasını teşvik eder (Zhou vd., 2009). Araştırmacılar pazarla ilgili bilgilere etkili bir şekilde cevap vermek için departmanlararası koordinasyonun önemli olduğunu kabul etmektedirler. Departmanlararası koordinasyon firmanın hedeflerini daha iyi karşılayabilmek için iletişim ve bilgiyi artırma yollarından biri olarak firma içindeki çeşitli işlevsel departmanların iş birliği ve entegrasyonu olarak tanımlanır. Departmanlararası koordinasyon bir bütün olarak organizasyonun daha iyi olması için her birimin fonksiyonel çıkarlarını bir kenara bırakarak farklı bakış açıları ve zihinsel modeller üzerine çalışan ve birbirinden ayrılan görüşleri barındıran farklı fonksiyonel alanların ortak yeteneğini açıklamaktadır (Auh ve Mengüç, 2005: 252).

Departmanlararası koordinasyon, organizasyondaki iletişim ve etkileşim seviyesini yansıtmakta ve yeni ürün geliştirme için önemli olan pazar bilgi paylaşımına dayanmaktadır (Grinstein, 2008: 167). Bu bilgi paylaşımı departmanlar ya da fonksiyonlar arası pazarla ilgili bilgilerin yayılması olarak tanımlanabilir (Dawes, 2000: 178). Pek çok firmada her departman arasında ve departmanlar içinde doğru ve zamanında bilgi akışı olmaması elde mevcut bilgilerden haberdar olunmadığı için bilinenleri bir daha araştırma yolunu açmaktadır (Gegez, 2007: 19). Bu durum firmalar için departmanlar arasında koordinasyon sağlanmamasından kaynaklanan yüksek maliyetlere neden olmaktadır. Bu yüzden departmanlar arasında daha geniş pazar bilgilerini etkin bir şekilde paylaşmayı bilen firmaların daha yüksek bir firma performansı sergilemeleri söz konusudur (Dawes, 2000: 178).

Departmanlararası koordinasyon problem çözümlerinin artmasını ve yeni pazar bilgisinin yayılmasını kolaylaştırdığından firmaların yenilikçilik performansları üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğu ve bu durumun dolaylı olarak işletme performansını pozitif yönde etkilediği ileri sürülmüştür (Grinstein, 2008: 167).

2.1.2. Teknoloji Oryantasyonu

Günümüz tüketicilerinin artık çoğu zaman teknolojik olarak üstün ürün ve hizmetleri tercih ettikleri de dikkate alındığında, teknoloji oryantasyonu firmaların uzun dönemli başarı elde etmeleri açısından en önemli stratejik oryantasyonlardan biri olma özelliğini taşıyacaktır (Zhou vd., 2005). Firmalar, yeni teknolojilerin hızla

yayılması ve sahip oldukları rekabet avantajlarını artırmak için teknoloji tabanlarını güncellemeye ve güçlendirmeye yönelik büyük bir baskıyla karşılaşmaktadırlar (Zhou ve Li, 2007). Bununla beraber firmalar yeni bir fikri benimsetmede de firma içerisinde birçok zorlukla karşılaşılır. Bu yüzden teknoloji oryantasyonu yeni sistemleri, süreçleri ya da ürünleri tamamlamak ya da başarılı bir şekilde adapte etmek için firmanın yeteneklerini geliştirmede ve engellerin üstesinden gelmede anahtar sürücüdür (Zhou vd., 2005). Firmalar teknoloji oryantasyonu sayesinde değişime ayak uydurmak için yeni teknolojiler, kaynaklar, yetenek ve idari sistemleri benimserler ve bu durum aynı zamanda firmaların yeni fikir ve isteklere açıklığını ve istekliliğini de tanımlama da kullanılır.

Teknoloji oryantasyonu; güncel teknolojik bilgilerin toplanması, yeni teknolojilerin hızlı bir şekilde kazanılması, AR&GE'deki ağır yatırımlar gibi süreçler ve geçmiş deneyimler sayesinde zengin teknolojik depolarda bilgi biriktirerek firmalara yol gösterir. Bu gibi yeterlilikler sadece pazardaki değişikliklere cevap vermek için teknolojilerin geliştirilmesinde ve ürünün farklılaştırılmasında var olan yetkinliklerden yararlanmak için firmalara yardımcı olmaz. Aynı zamanda fırsatlardan yararlanmak için kaynakların yapılandırılmasına gelişmekte olan veya potansiyel teknolojik eğilimlerin farkına varılmasında firmalara olanak sağlar (Zhou ve Li, 2010: 225).

Teknoloji oryantasyonu, belli bir alanın mevcut ve gelecekteki teknolojileri hakkında bilgi üretir, daha sonra firma içine bu bilgileri yayar ve benimsetir. Şayet teknoloji odaklı bir firma rakiplerine oranla teknoloji ile ilgili daha az bilgiye sahip olursa, stratejik konumunu korumak ve ayakta kalabilmek için yeni bilgiler edinmesi gerekecektir. Buna karşılık firmanın teknolojik bilgisi büyük rakiplerinin seviyesini ya da stratejik uygulama şartlarını aştığında artık yeni bir bilgi keşfetmek finansal ve operasyonel olarak verimsiz olacaktır.

Jeong ve arkadaşları (2006), teknoloji oryantasyonunun firmanın yenilikçilik ve yeni ürün performansını içine aldığı yenilikçilik performansını arttırdığını göstermişlerdir. Bunun dışında piyasa türbülansının müşteri oryantasyonunu olumlu bir şekilde etkilediği gibi teknolojik türbülansın da belirgin bir teknolojik oryantasyonu kolaylaştırdığını ve bu durumun performansı pozitif yönde etkilediğini bulmuşlardır. Gao ve arkadaşları (2007) ise Jeong ve arkadaşları (2006)'nın çalışmasına paralel olarak teknolojik türbülansın düşük olması durumunda performansı olumsuz etkilediğini, tam tersi durumda ise teknoloji

oryantasyonunun performansa pozitif bir etki yaratacağını ifade etmişlerdir (Zhou ve Li, 2007).

Teknoloji oryantasyonu bir firmanın rakiplerinin sunmuş olduğu ürünlere kıyasla daha yenilikçi ve teknolojik olarak üstün ürünlerin gelişmesine yol açacaktır. Örneğin; ön araştırma yeni ürün geliştirmede önemli olan teknolojik kapasiteyi belirler. Montoya-Weiss ve Calantone (1994) yapmış oldukları 40'ın üzerindeki çalışmayı inceledikleri meta analiz sonrasında teknik yeterliliğin yeni ürün geliştirmede kritik bir faktör olabileceğini bulmuşlardır. Bir firma teknik yeteneği, AR&GE kaynakları ve teknoloji üssü sayesinde pazara yenilikçi ve daha iyi tasarlanmış ürünler sunarak odak firma haline gelebilir. Gatignon ve Xuereb (1997)'in ortaya koyduğu gibi bir firmanın teknoloji oryantasyonu " yeni ürün fikirlerinin oluşturulmasını, proaktif olarak yeni teknolojilerin geliştirilmesini, yeni teknolojilerin entegrasyon hızını ve yeni ürün geliştirmede gelişmiş teknolojilerin kullanımını" içerir. Bu tür teknolojiye dayalı üstünlükler firmaya rakipleri tarafından kolayca taklit edilemeyen büyük bir rekabet avantajı sağlar. Bu durum teknoloji odaklı firmalar için yeni ürünlerden üstün performans elde etmek mümkündür.

Teknoloji oryantasyonunun ağırlıklı olarak yeni teknoloji ve süreçlere odaklanması firmanın ürün yenilik yapma kapasitesi üzerinde doğrudan bir etkiye sahiptir. Pazar oryantasyonunun müşteri çekme felsefesinin aksine, teknoloji oryantasyonu tüketicilerin teknolojik olarak üstün ürünler ve hizmetler tercih ettiğini varsayan "teknolojik itme" felsefesini yansıtır. Buna göre teknoloji odaklı bir firma AR&GE, yeni teknolojilerin kazanılması ve en son teknoloji uygulamalarına önem vermektedir. Her iki oryantasyon da (pazar-teknoloji) yeni fikirlere açıklığı teşvik etmesine rağmen, teknoloji oryantasyonu son teknolojileri kullanan fikirleri sunarken, pazar oryantasyonu daha çok müşteri ihtiyaçlarını tatmin eden fikirleri desteklemektedir (Zhou vd., 2005) .

Teknoloji odaklı firmalarda, yaratıcılık ve buluş firmaların strateji ve faaliyetlerini yönlendiren örgütsel norm ve değerlerdir. Teknoloji odaklı bir firma "yaratıcı fikirleri" ile ya da yeni bir şeyleri icat etme de içgüdüsel ilgi ile çalışanlarını teşvik eder. Bu tür bir firmada yeni buluşları sunmak kültürel ve stratejik önceliktir. Çünkü teknoloji tabanlı yenilikler son teknolojiyi kullanır. Bu yenilikler teknoloji odaklı firmalar tarafından yüksek derecede değerli olmalıdır. Buna karşılık teknoloji odaklı bir firma pazar tabanlı yeniliklere değer vermeyebilir. Çünkü bu yenilikler teknolojik olarak oldukça basit olabilir.

2.1.3. Girişimcilik Oryantasyonu

Girişimcilik oryantasyonu, firmaların girişimci olarak hareket ettiği organizasyonel süreç, yöntem ve stilleri yansıtır (Naldi vd., 2007: 33). Girişimcilik oryantasyonu firmanın ürün yeniliğiyle meşgul olmaya istekli olduğunu, rakiplerinden önce yeni fırsatları keşfedeceğini ve yeni pazarda yeni ve belirsiz bir ürün ya da hizmeti sunmada ve test etmede oluşacak risklere hazır olacağını ifade etmektedir (Lan ve Wu, 2010).

Lan ve Wu (2010) çalışmalarında girişimcilik oryantasyonunun yüksek seviyesindeki firmaların daha fazla ürün ve hizmet geliştirmek, yeni yönetim ve üretim yöntemleriyle deneyim kazanmak ve pazar eğilimlerini kontrol etmede rakiplerinden daha nde olmayı istediklerini tespit etmişlerdir.

Girişimcilik oryantasyonu firmaların uluslararası pazar takibinde proaktifliğini ve etkin rekabetini yansıtır. Aynı zamanda girişimcilik oryantasyonu yurtdışı pazarlardaki yönetim bakış açısı, yenilikçilik yeteneği ve etkin rekabettir. Girişimcilik oryantasyonu yetkinliği geliştirmesi ve stratejik hedefin yerine getirilmesinde firmaların yaratıcı, proaktif ve risk davranışlarını barındırır (Lan ve Wu, 2010).

Girişimcilik oryantasyonu ile firma performansı arasındaki ilişkinin analizi, iki yapı arasındaki pozitif bir korelasyonun olduğunu göstermektedir. Kavramsal argümanlar girişimcilik oryantasyonu bileşenlerini tek bir birleştirici özelliğinin yanı sıra ayrı fakat birleştirici yapılarının olduğunu ileri sürmüştür. Yani firmaların yenilikçilik, proaktiflik ve risk alma dereceleri değişiklik gösterebilir. Böylece tüm boyutlar karşısında girişimciliğin eşit olmadığı söylenebilir. Ancak boyutların ampirik olarak doğrulanmış olduğu pozitif bir korelasyona sahip olduğu ileri sürülebilir (Naldi vd., 2007).

Girişimcilik faaliyetleri çerçevesinde oryantasyon kavramı; girişimcilik oryantasyonu, yoğunluk, stil, duruş, eğilim, kurumsal girişimcilik gibi çeşitli Şekillerde tanımlanmıştır. Covin ve Wales (2011) çalışmalarında geçmiş araştırmalarda yapılmış ve kabul görmüş girişimcilik oryantasyonu tanımlarını bir tablo halinde düzenlemişlerdir. Bu tabloda girişimcilik oryantasyonu araştırmalarının köklerinin Mintzberg (1973)'in çalışmalarına kadar dayandığı görülmektedir. Mintzberg (1973)'in stratejik karar verme hakkındaki teorileri girişimcinin stratejik karar verirken olağanüstü büyümenin gerçekleşebileceği belirsiz pazarlarda yeni fırsatlar yaratmak için etkin bir araştırma yapması gerektiğini savunmaktadır.

Yönetmel eğilimleri ortaya çıkaran öncü çalışmalarda, Khandwalla (1976/1977) girişimci yönetim tarzının daha temkinli ve istikrar odaklı yaklaşımının aksine karar vermek için cesur, riskli ve agresif bir yaklaşımın benimsenmesi gerektiğini varsaymaktadır. Miller ve Friesen (1982) ise firmaların amaç ve hedeflerinin temelinde, yöneticiler tarafından belirlenen, firmanın yenilikçilik stratejisi olduğu ve bunu gerçekleştiren firmanın girişimci odaklı olacağını ileri sürmüştür. Diğer çalışmalarda yapılan tanımlar Tablo 2.4'de verilmiştir.

Tablo 2. 4 Girişimcilik Oryantasyonu Tanımları (Covin ve Wales, 2011)

Girişimcilik Oryantasyonunun Seçilmiş Geçmiş Tanımları	
Araştırmacı(Yıllar)	Girişimcilik Oryantasyonunun Tanımı
Mintzberg (1973)	Girişimcilik modunda strateji yapma, belirsizlik karşısındaki dramatik sıçramaların yanı sıra yeni fırsatları aktif arama tarafından domine etmeyi sağlar
Khandwalla (1976/1977)	Girişimcilik (yönetim) stili; cesur, riskli, agresif kararlar tarafından karakterize edilir.
Miller ve Friesen (1982)	Girişimcilik modeli ürün-pazar stratejilerinde önemli riskler alırken cesaretle ve düzenli olarak yenilik yapan firmalar için geçerlidir.
Miller (1983)	Bir girişimci firma ürün-pazar yeniliği ile uğraşan, ölçülü bir şekilde riskli girişimleri üstlenen, rakiplerini yenerek proaktif yenilikleri ortaya atmada ilk olandır.
Morris ve Paul (1987)	Girişimci firma risk unsuru içeren proaktifliği, yeniliği ve stratejileri vurgulayan karar verme normlarıdır.
Covin ve Slevin (1998)	Girişimci firmalar, firmaların stratejik kararları ve işletme yönetim felsefesi tarafından kanıtlanmış olan girişimci yönetim tarzına sahip üst düzey yöneticilerden oluşmaktadır. Girişimci olmayan veya tutucu firmalar ise kararlı bir şekilde riskten hoşlanmayan, yeniliğe önem vermeyen, pasif üst düzey yönetim tarzına sahip firmalardan oluşmaktadır.
Merz ve Sauber (1996)	Girişimcilik oryantasyonu yeni teklifleri sunmada, yenilikleri istemekte ve ürün-pazar birimlerini seçmede firmaların proaktiflik derecesi olarak tanımlanmaktadır
Lumpkin ve Dess (1996)	Girişimcilik oryantasyonu aşağıdaki boyutların bir veya daha fazlası tarafından karakterize edilmiş olarak yeni girişe yol açan süreçler, uygulamalar ve karar alma faaliyetlerini yansıtır= Kendi kendini yöneterek hareket etme eğilimi, Yeniliğe ve risk almaya istekli, Rakiplerine karşı saldırgan olma eğilimi, Pazar fırsatlarıyla ilgili proaktif davranma eğilimi.
Zahra ve Neubaum (1998)	Girişimcilik oryantasyonu firmanın belirsiz sonuçlarla desteklenmiş olduğu projeleri açığa çıkaran radikal yeniliği, proaktif stratejik eylemi ve risk alma faaliyetlerinin toplamıdır.
Voss, Voss ve Moorman (2005)	Girişimcilik oryantasyonu ya da pazardaki değişikliklere yol açan davranışlarla meşgul olan firma seviyesindeki eğilim olarak tanımlanmaktadır. Bu davranışlar; risk almayı, yenilikçiliği, proaktifliği, özerkliği ve rekabetçi saldırganlığı yansıtır.
Avlonitis ve Salavou (2007)	Girişimcilik oryantasyonu firmaların kendi çıkarlarını rekabet sahnesinde değiştirmek için hangi proaktif ve agresif girişimlere başlayacağı yönetim kapasitesini yansıtan organizasyonel bir olguyu yansıtır.
Cools ve Van den Broeck (2007/2008)	Girişimcilik oryantasyonu üst düzey yönetimin yenilikçilik, proaktiflik ve risk alma ile ilgili stratejilerini yansıtır.
Pearce, Fritz ve Davis (2010)	Girişimcilik oryantasyonu yenilikçilik, proaktiflik, rekabetçi saldırganlık, risk alma ve özerklik gibi niteliklerine sahip farklı ama ilişkili davranışları kavramlaştırır.

Bir firmanın girişimcilik oryantasyonu pazar fırsatlarıyla karşı karşıya kalındığında özerk olarak hareket edebilme, yeniliğe önem verme, risk alma, proaktif

davranma eğilimidir. Girişimcilik oryantasyonu bağımsız olarak değişkenlik gösteren üç ya da beş boyut olarak kavramsallaştırılır (Richard vd., 2004: 257). Girişimcilik oryantasyonu üstün performansa yol açan müşterilerin ihtiyaçlarını karşılayan ürün ve hizmetlerin değerini geliştirmek amacıyla bir firmanın pazara yeni girişi, usuller, uygulamalar ve karar alma faaliyetlerini açıklar. Lumpkin ve Dess (2001) girişimcilik oryantasyonunu özerklik, proaktiflik, agresiflik, risk alma ve yenilikçilik gibi beş boyutta araştırdı. Çoğu araştırmacı çalışanların bireysel düzeyini ölçmesinden dolayı özerkliği seçmeyip, firma seviyesini ölçen diğer dört boyutu seçmiştir (Liu ve Fu, 2011: 109). Bu çalışmada da çoğu araştırmada olduğu gibi yenilikçilik, proaktiflik, risk alma ve rekabetçi agresiflik eğilimi gibi en sık belirtilen dört girişim oryantasyon alt boyutu üzerinde duruldu.

Risk alma eğilimi tanımı belki de girişimciliğin ya da girişimcilerin en sık atf yapmış olduğu "risk üstlenmeye istekli olmak" tanımlamasıdır. Bir organizasyonda firma adına çalışan kişilere karşı bağımsız çalışan olma ile ilgili belirsizlik ve riskliliği kabul etmeye istekli olan kişiler genellikle girişimci olarak kabul edilirler (Lee ve Peterson, 2000: 406). Risk alma; firma faaliyetlerinde doğası gereği oluşan risklerin ve belirsizliklerin kabulünü yansıtır ve genellikle belirsiz sonuç ve faaliyetlere kaynak ayırma ile karakterize edilir (Hughes ve Morgan, 2007: 652). Bu yüzden risk alma eğilimi güçlü bir girişimcilik oryantasyonunun önemli bir bileşenidir.

Girişimcilik oryantasyonunun risk alma boyutu; belirsizlik karşısında stratejik eylemler konusunda işle ilgili şans elde ettiği bir firma eğilimini yansıtır (Richard vd., 2004: 258). Risk almak, firmanın plan ve projelerinde meydana gelecek potansiyel kayıpların üstesinden gelecek girişimcilerin isteklilikleridir. Birçok akademisyen yeni pazarlara girişte risk almanın önemine değinmiştir (Lan ve Wu, 2010). Risk alma davranışı, öngörülebilir davranışların karakteristik olarak yüksek olduğu bir ortamda, olağanüstü sonuçları kolaylaştıracak bir potansiyele sahiptir (Pearce vd., 2010: 227).

Firmanın risklilik seviyesi kararların nasıl oluştuğunu ve eylemlerin muhtemel sonuçlarının belirli bilgiler açısından alındığını ifade eder. Bu durum belirsiz projelere önemli kaynaklar tahsis etmektedir. Risklilik, kaynak tahsis kararları başta olmak üzere ürün ve piyasaların seçimi, genel olarak kazanılan ya da kaybedilen iş kararları ve buna bağlı faaliyetleri ifade ederken, risk alma geleneksel olarak yüksek seviyedeki üst düzey yönetiminin belirsiz pazar ve teknoloji koşulları

altında firma performansı için merkezi önemin olduğunu göstermektedir (Chatzoglou vd., 2011: 666)

Girişimcilik oryantasyonunun hem risk alma hem de proaktiflik boyutu bir firmanın çabuk karar almasını ve belirsizlik karşısında cesur ve riskli stratejiler uygulayarak agresif bir şekilde rekabet edebilmesini gerektirir (Richard vd., 2004: 258).

Proaktiflik yeni ürün ya da hizmetleri sunmada ilk olan ve yeniliklere çabucak ayak uyduran bir firmayı resmetmek için kullanılır. Proaktiflik diğer firmalarla agresif olarak rekabet etmek için inisiyatif alma eğilimidir (Richard vd., 2004: 258) ve girişimcilik oryantasyonundaki önemli bileşenlerden biridir. Çünkü yenilikçi ya da yeni girişim faaliyeti tarafından eşlik edilen ileriye dönük bir perspektifi önermektedir (Lumpkin ve Dess, 1996: 146). Proaktiflik; çevrenin yönlendirmesiyle şekillendiği ve öncülük edilen avantajlar elde edildiği yeni ürünleri sunma ve geliştirmedeki fırsatları aktif bir şekilde tahmin etmek için araştırma yapan firmaların ileriye bakışları ile ilgilidir (Hughes ve Morgan, 2007: 652).

Proaktiflik terimini, Webster's Ninth New Collegiate Dictionary (1991: 937) "gelecekteki problemler, ihtiyaçlar ya da değişikliklerin beklentisiyle hareket etme" olarak tanımlamıştır. Miller ve Friesen (1983) firmanın kararlarının proaktifliğini " Proaktiflik yeni ürün, teknoloji ve yönetim teknikleri sunarak çevreyi şekillendiriyor mu? ya da sadece bir tepki midir?" sorularını yanıtlayarak belirlemişlerdir (Lumpkin ve Dess, 1996: 148). Yeni ve gelişmekte olan piyasalara katılmak ve fırsatları izlemek için girişimcileri cesaretlendirerek girişimci inisiyatifini vurgulayan kültürler proaktiflik olarak sınıflandırılır. Proaktiflik eğilimi, girişimciliğin uygulaması aşaması ile ilgili olduğundan dolayı girişimcilik oryantasyonu için önemlidir (Lee ve Peterson, 2000: 406).

Proaktiflik, pazarda meydana gelebilecek değişiklikleri öngörebilme yeteneğini ifade eder. Bu noktada ilk hareket eden avantaj sağlar. Proaktif işletmeler yeni fırsatları yakalamayı ve pazar öncüsü olmayı istemektedirler. Girişimcilik oryantasyonunun önemli bir boyutu olan proaktiflik firmaların uygun bir pazaryeri bulmasına ve girişimcilik oryantasyonlarıyla birlikte firmaların uluslararasılaşmasına yardımcı olmaktadır. Proaktiflik firmaların yeni fırsatları hızlı bir şekilde yakalamaları, rakiplerinden önce harekete geçmeleri ve pazar değişiklikleri hakkında fikir elde etmeleri açısından firmalara olanak sağlar (Lan ve Wu, 2010).

Proaktiflik fırsat aramaya ve ileri görüşlü bir bakış açısına izin verir ve pazar fırsatlarını devamlı olarak izlemede ve geliştirmekte olan sektörlere katılmada firma eğilimini yansıtır. Aynı zamanda proaktiflik yenilikçi davranışın temel bir karakteristiği olarak kabul edilmektedir (Manu ve Sriram, 1996). Proaktiflik boyutu ise, yeni ürün ve süreçlerin tanıtımındaki yatırımı, yaşam döngüsünün olgun aşamasındaki ürünü ve faaliyetteki kaynakların çıkarılmasını gerektirmektedir. Bu bulgular göz önüne alındığında, yeniliğin başarılı yönetimi, pazar ve teknolojiye karşı proaktif bir duruş gerektirir. Okpara 2009 yılında yapmış olduğu çalışmanın sonuçları; proaktiflik boyutunu benimseyen firmalarla muhafazakar bir yönelim benimseyen firmaları kıyasladığında, proaktiflik boyutunu benimseyen firmaların daha yüksek performans, karlılık ve büyüme elde ettiğini göstermiştir (Chatzoglou vd., 2011: 666).

Yenilikçilik eğilimi, yeni ürün, hizmet ya da teknolojik süreçlere neden olabileceği yeni fikir, yenilik, deneyim ve yaratıcı süreçleri desteklemek ve girişimde bulunmak için sağlam bir firma eğilimini yansıtmaktadır (Lumpkin ve Dess, 1996: 143). Yenilikçiliğin girişimcilik oryantasyonunun önemli bileşeni olma sebebinin firmaların yeni fırsatlar peşinde koştuğunu gösteren önemli bir araç olmasından kaynaklanmaktadır. Bu yüzden yenilikçilik, firmaların yeni pazarlara girmesi, mevcut pazarlarını arttırması ve firmalara rekabet avantajı sağlaması gibi büyüme stratejilerinin temel araçlarından biridir (Günday vd., 2011: 662).

Yenilikçilik; ürün, hizmet ve süreçlerin gelişiminde yaratıcılığı, deneyselliği, teknolojik liderliği, yeniliği ve Ar&Ge'yi desteklemeye ve kucaklamaya karşı bir önyargı yakalar (Hughes ve Morgan, 2007: 652). Yenilik, girişimciliğinin varlığında ya da yokluğunda büyük rol oynar. Yenilik, ürün ve süreç ile ilgili bir terim olmasının yanı sıra pazarlama ve organizasyon ile de ilgilidir. Schumpeter (1934) yeniliği; yeni ürün, yeni üretim yöntemleri, yeni arz kaynakları, yeni pazarların sömürülmesi, işlerin organize olmasında yeni yollar gibi farklı şekillerde tanımlamıştır (Günday ve diğ., 2011: 662). Girişimciler problemlere karşı yenilikçi çözümlerini, deneyimlerini ve yeni fikirlerini destekleyen kültürde faaliyet gösterir ya da göstermesin, girişimcilerin yaratıcı süreçlerini girişimcilik oryantasyonundaki yenilikçilik boyutunun gücü belirleyecektir. Bu durum yenilikçi kültürlerin, yeni teknoloji, ürün servisi ya da firmaların kendi ülkelerindeki süreçleri açısından olumlu sonuçlarla karşılaşabilmesine neden olmaktadır (Lee ve Peterson, 2000: 406).

Girişimcilik oryantasyonuna sahip firmalar yeni pazara giriş üzerine odaklanır. Yenilikçilik yeteneği yeni fikirler, ürünler ve teknolojiler yolunda ilerlemeyi yansıtır. Yenilikçilik firmaların firma performans başarısı ve girişimcilik oryantasyonu için önemlidir. Girişimcilik oryantasyonuyla firmalar kendi işletme düzeyindeki yeniliği sağlayabilir ve yaratıcılıkla küresel bağlamda rekabet güçlerini arttırabilir (Lan ve Wu, 2010).

Yenilikçilik eğilimi, firmaya katma değer sağlayacak yeni ürün, hizmet, imalat süreci, yönetim sistemi ya da bunların kombinasyonları biçiminde olabilir (Damanpour, 1991; Dess ve Lumpkin, 2005). Bu sebeplerden ötürü bir firma içinde araştırma, yeni ürün ve hizmet geliştirme, yeni fikir ve projelerin desteklenmesiyle firma davranışında yenilikçilik eğiliminin oluşması, o firmanın gerek niteliksel gerekse niceliksel firma performans kriterlerini doğrudan etkileyecektir (Bulut, 2007: 16).

Girişimcilik oryantasyonunun rekabetçi agresiflik eğilimi, diğer firmalara göre kendi konumlarını geliştirerek ya da rakiplerine meydan okuyarak başarı odaklı girişimcileri teşvik etme eğilimi olarak ifade edilir (Lee ve Peterson, 2000: 406). Rakipleriyle kafa kafaya çatışma halini alan rekabetçi agresiflik eğilimi geleneksel rekabet yönteminin yerine alışılmışın dışında olma gönüllüğünü yansıtır (Lumpkin ve Dess, 1996: 148). Böylece saldırgan bir duruş ve yoğun rekabet başlangıçtaki başarı ve hayatta kalmak için önem teşkil etmektedir.

Rekabetçi agresiflik eğilimi; rakip firmalar arasındaki bir firmanın pazar payını genişletmeye odaklanmış olduğu stratejik davranışı ifade etmektedir. Bu davranışın proaktif olma eğiliminden farkı rekabetçi agresiflik eğiliminin gelişmekte olan ihtiyaçları karşılamak için ilk olmaya odaklanmanın yanı sıra sağlayıcılar arasında ve gelişmekte olan piyasalardaki büyümeye odaklanmış olmasıdır (Pearce vd., 2010: 227).

Rekabetçi agresiflik eğilimi bir firmanın davranışındaki saldırganlıkla savunmacılık arasındaki sürekli değişimi açıklamaktadır. Bu durum işletme kaynaklarının tahsisi ve rakiplerine kıyasla nispi olarak daha hızlı oranda ve pazar payı açısından işletmenin gelişen pozisyonunu ifade etmektedir. Firmalar, rakiplerinden farklı olmak ve niş pazar pozisyonunu kazanmak için sık sık yeni ürün geliştirme ile ilgili yatırımlara yönelmektedir. Bir firma rakiplerinden daha iyi performans elde ettiğinde, rakiplerin güçlü saldırgan duruşu ve yaşanan gelişmeler karşısındaki agresif tepkileri firma performansı için kritik önem taşımaktadır

(Chatzoglou vd., 2011: 666). Bu nedenle rekabetçi agresiflik eğilimi; pazardaki rakiplerinden daha iyi performans elde etmek için konumlarını geliştiren ya da girdi sağlayan, doğrudan ve yoğun olarak rakiplerine meydan okuyan firma eğilimidir (Lumpkin ve Dess, 1996: 148).

2.1.4. Öğrenme Oryantasyonu

Baker ve Sinkula (1999) öğrenme oryantasyonunu, firma üyelerini "bir kutunun dışında düşünme" leri için cesaretlendirmeleri ve üretimsel ve çift döngülü öğrenmeyi değerlendirmeleri durumunda firma eğilimini yansıtan organizasyonel boyutlardan biri olarak tanımlamaktadır. Dibella ve Nevis (1998) öğrenme oryantasyonu tanımlarının ana temasını; bilginin kaynağı, içerik-süreç odağı, bilgi rezervi, yaygınlaştırma modu, öğrenme kapsamı, değer zincirine odaklanma ve öğrenmeye odaklanma şeklinde belirtmişlerdir (Nasution vd., 2011: 338). Lipshitz ve arkadaşları (1996: 293) ise öğrenme oryantasyonunu "örgüt üyelerinin ortak değerlerini ve bilgi tabanlı geçmiş tecrübelerini geliştirme süreci" olarak tanımlamaktadır. Bu kavramın önemli destek veren bileşeni, öğrenmeyi cesaretlendiren kültür ve değerdir.

Öğrenme oryantasyonu genel olarak mevcut inanç ve uygulamaların firma performansını en üst düzeye çıkarıp çıkarmayacağı sorusu üzerine odaklanmaktadır. Esas itibarıyla öğrenme oryantasyonu statükoya meydan okuyan ve yeni bilgileri proaktif olarak takip eden firma eğilimini yansıtmaktadır (Baker ve Sinkula, 2002: 8). Bir organizasyon için öğrenme aktivitesi, rekabet kaldırıcının arttırılması için bilginin oluşturulması ve kullanılması anlamına gelmektedir. Öğrenme oryantasyonu ne tür bilgilerin toplandığı, nasıl yorumlandığı, değerlendirildiği ve paylaşıldığı soruları üzerindeki etkiye sahiptir (Kaya ve Patton, 2011: 206). Bir organizasyon içindeki bilginin erişimi, dağıtımı ve yorumu öğrenme oryantasyonu tarafından etkilenir. Baker ve Sinkula (2002) bir değer olan öğrenme oryantasyonunun özellikle bir organizasyon içindeki bilgiyi yaratmayı, kullanmayı ve organizasyonel öğrenmeyi teşvik etmek için süreç ve yetenek gibi kurumsal kısıtlar ve normlar tarafından güçlü öğrenme bilincinin önemli olduğunu belirtmişlerdir (Liu ve Fu, 2011: 109).

Sinkula ve arkadaşları (1997) öğrenme oryantasyonunu öğrenmeye bağlılık, paylaşılan vizyon ve açık fikirlilik olarak üç alt boyut şeklinde kavramsallaştırmışlardır (Nasution, 2011: 338). Bu boyutlar bireylerin öğrenmeyi

motive eden amaç ve yön duygusunu paylaşmayı, uzun soluklu varsayım, inanç ve rutinlerden şüphe etmeyi ve bunları açığa çıkarmayı ve neden-sonuç ilişkilerini anlamayı ihtiyaç hissetmesi durumunda organizasyonel kültüre katkıda bulunmayı ifade etmektedirler (Celuch vd., 2002: 547). Çeşitli bilim adamları genel firma performansı için öğrenme oryantasyonunun önemini kabul etmişlerdir. Güçlü öğrenme oryantasyonuna sahip bir firma, bilginin sadece toplayıcı ya da deposu değildir aynı zamanda bilgi işlemcisidir. Müşteriler, kanallar ve rakiplerinden gelen geri bildirimler temel birikim ve yetkinliği geliştirmek için kullanılıyor olmalıdır (Chaveerung ve Ussahawanitchakit, 2008).

Öğrenme oryantasyonu ile organizasyonel öğrenmenin arasındaki farkın belirginleştirilmesi konunun anlaşılması açısından son derece önemlidir. Organizasyonel öğrenme, yeni bilgileri ve davranışları etkileme gücüne sahip anlayışların geliştirilmesini içermektedir. Stratejik yenilenme sürecinin temel taşı olan organizasyonel öğrenme, bir firmanın faaliyet çevresine hızlı uyum sağlanması ve yeni pazarlardaki fırsatları değerlendirebilmesine yönelik yeni bilgilerin dış çevreden firma içine yayılmasına yardımcı olmaktadır (Bulut, 2007: 29). Öğrenme oryantasyonu ise rekabet avantajını güçlendirmek amacıyla firma üyelerince yeni bilgilerin oluşturulması veya edinilmesi ve sonuçta tüm firma üyelerince kullanılmak üzere bireysel edinimlerin organizasyon içinde yayılması, paylaşılması ve ortak bir hafızada toplanması süreçlerini kapsamaktadır (Mutlu vd., 2010).

Öğrenme odaklı firmaların en önemli özelliklerinden biri çevre ve pazardaki değişiklikleri öngörmeleri ve bu değişikliklerle ilgili ayarlamalar yapmalarıdır. Ayrıca bu firmalar temel işletme felsefelerini güncellemeye ve iyi çalışan organizasyon sistemlerini sorgulamaya isteklidir. Böyle bir tutum, davranış ve strateji sergilemeleri uzun dönemli performanslarını arttırmaya yol açar (Chaveerung ve Ussahawanitchakit, 2008).

Öğrenmeye bağlılık, pazar ve girişimsel oryantasyonlarda sözü edilen bilgi ediniminin ötesinde yeni bilgilerle ve hatta olumsuz tecrübelerden alınan dersler ile firmanın ortak hafızasını, değerlerini ve rutinlerini sorgulayarak, bunları düzeltecek veya gerektiğinde değiştirecek organizasyonel yeteneklerin kazanılmasına yardımcı olmaktadır (Bulut, 2007: 32). Öğrenmeye bağlılık bir örgütün öğrenmeye ne kadar değer verdiği ve nasıl teşvik edildiği anlamına gelmektedir. Bu yüzden öğrenmeye bağlılık organizasyon içindeki büyümeyi hedefleyerek öğrenme iklimi için verimli bir zemin hazırlamıştır (Kaya ve Patton, 2011: 206)

Öğrenmeye bağlılık uzun dönemli stratejik oryantasyon ile ilgilidir. Kısa vadeli yatırımlar ile uzun vadeli kazanımlar sağlayacaktır. Örneğin; öğrenmeye bağlı kuruluşların yöneticileri çalışanlarından işlerinin kapsamı dışındaki bilgileri izlemesini ve zamanı geldiğinde firma için kullanılmasını beklemektedir. Eğer bir firma bilginin gelişmesini desteklemiyorsa, çalışanlar öğrenme faaliyetlerini sürdürme konusunda motive olamayacaktır (Calantone vd., 2002: 516).

Öğrenme bağlılığı veya derecesi, örgütlerin öğrenme kültürünün gelişmesine etki eden, öğrenmeye karşı tutumunu belirleyen temel değeri ifade etmektedir. Öğrenme değerine bağlılığı olan bir şirket, faaliyetlerinin neden ve etkilerini anlamaya çalışır. Bu tür şirketler, öğrenmeyi hayatta kalmak için çok önemli bir yatırım olarak görürler. Öğrenmeye az değer verilen bir örgüt ortamında, öğrenme daha düşük düzeyde olacaktır (Sinkula vd., 1997: 309; Naktiyok ve Timuroğlu, 2008: 172).

Paylaşılan vizyon organizasyon çapındaki öğrenme odaklılığını yansıtır. Brown ve Eisenhardt (1995) çeşitli bölümlerin bilgi elde etme ve yorumlama yollarının farklılığına dikkat çekmiştir. Bu yüzden farklı fonksiyonel alanlardaki bireylerin bilgiyi çeşitli şekillerde algılayabilmesi söz konusudur. Örneğin; bir pazarlamacı pazar bilgileri hakkında daha fazla ilgili olurken, AR&GE'deki bir çalışan yeniliğin teknik yönlerine odaklanabilir. Bu durum aynı bilgilerin bile farklı yorumlanmasına neden olabilir. Paylaşılan vizyon çeşitli departmanların odaklanmasını koordine eder ve öğrenme kalitesini artırır (Calantone vd., 2002: 516).

Paylaşılan vizyon, organizasyon çapındaki öğrenme olarak tanımlanmakta ve ortak vizyon olmadan örgüt üyelerinin öğrenmelerinin daha anlamlı olması beklenmemektedir (Kaya ve Patton, 2011: 206). Senge'ye (1990) göre bir organizasyondaki tüm üyelerin ulaşmak istediği ortak hedefler, o organizasyondaki paylaşılan vizyonu belirlemektedir. Bu durum, bir organizasyondaki tüm üyelerin bireysel hedefleri ile diğer üyelerin ve organizasyonun hedeflerinin bütünleşmesini sağlayabilecek stratejik oryantasyonlar o firmaya rakiplerine göre üstün yetenekler ve performans sağlayacaktır (Bulut, 2007: 33-34).

Paylaşılan vizyon, gelecekteki bir resmin paylaşılması ve ona bağlılığı vurgulamaktadır. Paylaşılan vizyon, "Ne yaratmak istiyoruz?" sorusunun cevabıdır. İnsanlar, bir vizyonu gerçekten paylaşıyorlarsa, ortak bir özlemlerle birbirlerine bağlıdırlar. Kişisel vizyonlar; güçlerini, bir kişinin, o vizyonu derinden dert

edinmesinden allılar. Paylaşılan vizyonları ise güçlerini, ortaklaşa bir deit edinmeden alırlar Paylaşılan vizyon, öğrenen örgüt için hayati bir önem taşıı, çünkü öğrenme için gerekli odaklaşmayı ve enerjii sağlar Öğrenme bağılığı ve açık görüşlülük, öğrenme yoğunluğunu etkilerken; paylaşılan vizyon, öğrenmenin yönünü etkiler (Nguyen vd., 2006: 687; Naktiyok ve Timuioğlu, 2008: 173).

Açık fikirlilik, yeni fikirleri kabul etmek ve organizasyonun operasyonel rutin faaliyetlerini eleştirel olarak değerlendirmeye istekli olmayı ifade eder Firmalar çalkantılı pazarlar ve değışen teknoloji ile hızlı bir şekilde başa çıkmak zorundadır. Bilginin eskime oranı bir çok sektörde yüksektir (Calantone vd., 2002: 516).

Açık fikirlilik, örgüt üyelerinin tercih ettiğı inanışlar, planlar ya da hedeflerine karşı kanıtları aktif bir şekilde araştırmaya ve uygun olduğunda bu kanıtları adil bir şekilde tartmaya istekli olmayı ifade eder (Sinkula, Baker ve Nooidewie, 1997). Probleme benzer yaklaşımlar ve çözümlerin geçmişte başarısı kanıtlanmışken, gelecekte bu durum söz konusu değıldir. Açık fikirlilik, farklı bakış açılarını dikkate alma, düşünceleri paylaşma, ortaya çıkan olanakları çabuk kavrama, mevcut düşünce ve uygulamaları sorgulama konusunda istekli olmayı ifade eder. Bu nedenle açık fikirlilik kültürünün oluşturulması karar vericiler arasındaki stratejik bilgi paylaşımının cesaretlendirilmesi (Day, 1994) ve uzun tutulan uygulamalar ve inançların sorgulanması sonucunda daha yüksektir (Navarro ve Polo, 2011: 2).

Örgüt içi bilgi paylaşımı organizasyon içindeki farklı birimler arasındaki öğrenme hızıyla ilgili toplu inanışları ya da davranışsal rutinleri yansıtır. Bir organizasyondaki öğrenme, bireysel öğrenmenin toplamı olarak sonuçlanır. Örgüt içi bilgi paylaşımı çalışan döngüsü ve transferinden kaynaklanan bilgi kaybının önlenmesi için gereklidir (Calantone vd., 2002: 516).

Örgüt içi bilgi paylaşımı, ortak davranış ya da organizasyon içindeki farklı birimler arasında öğrenmenin yayılımı ile ilgili davranışsal rutinler olarak tanımlanmaktadır (Kaya ve Patton, 2011: 206).

2.2. İŞLETME PERFORMANSI

"İşletme performansını değerlendirmeye yönelik kavramlar genellikle ya verimlilik ya da etkinlik üzerine odaklanmaktadır. İşletmeler hayatta kalabilmek için kar elde etmeleri gerektiğinden performansı değerlendirmeye yönelik çabalar brüt kar marjları, net kar marjları, yatırımın getiisi, göreceli karlılık gibi finansal etkinliğı

performansı değerlendirmede nihai bir sonuç olarak kullanılmaktadırlar. Ancak işletme performansının birçok tanımı bulunmaktadır. Bu tanımlar müşteriye verilen değer, satış düzeyi, satış büyüme düzeyi, pazar payı, nispi pazar payı, kapasite kullanımı, prim fiyatı gibi işletme performansını temsil eden etkinlik odaklı kavramlardan oluşmaktadır (Sandvik ve Sandvik, 2003: 359). İşletme performansı en yalın tanımıyla firma stratejilerinin belirli bir dönem sonunda uygulamalardaki ve çıktılardaki hedeflere ulaşma derecesini başka bir deyişle başarı düzeyini ifade etmektedir. Firma stratejisinin etkinliği doğal olarak performans değerlendirme yolu ile yapılandırılabilir ve stratejiler de bu sonuçlara göre güncellenebilmektedir (Bulut, 2007).

İşletmeler performanslarını hem subjektif hem de objektif yöntemlerle değerlendirebilirler. Üç tür göstergeler genel olarak işletme performansı çalışmalarında kabul edilmiştir. Bu göstergeler finansal ya da finansal olmayan göstergelerle ifade edilen büyüme, karlılık ve pazar payıdır. Performans ölçümündeki finansal göstergeler özellikle değişen rekabet çevresinde daha güçsüzken, finansal olmayan performans yetersiz bilgi durumunda boşluğu doldurmak amacıyla kabul edilir. Kar elde edilmiş şekli ve endüstrinin doğası gereği oluşan ayırım nedeniyle firma performansının ölçülmesi için genel bir göstergelyi ayarlamak zordur. Performansın ölçümü farklı amaçlara dayanmalıdır ve farklı performans göstergeleri kullanılmalıdır. Anderson (1984) performans ölçümünün çevre, strateji ve hedeflere bağlı olduğu konusu üzerinde durmuştur. Bu durum tek bir göstergeyle performans ölçmenin tüm kuruluşlar için geçerli olmadığını göstermektedir (Liu ve Fu, 2011: 110).

Bir organizasyonun amaçlarını ne ölçüde gerçekleştirip gerçekleştirmediğini tespit etmek üzere yapılan genel anlamdaki performans ölçme ve değerlendirme çalışmalarında yapılacak ilk işlerden birisi organizasyonun hangi ölçüt ve boyutlar açısından değerlendirileceği sorunudur (Mutlu, 2007: 29). Bu yüzden ampirik çalışmalarda firma performansının tanımı ve ölçümü farklılık göstermektedir. Araştırmacılar işletme performansı, finansal performans, uluslararası performans, ihracat performansı, uzun vadeli performans, yeni ürün performansı ve yenilik performansını içeren ampirik çalışmalarda amaca göre performansın farklı düzeylerindeki kavramları seçmektedirler. (Liu ve Fu, 2011: 110). Bu çalışmada ise işletme performansı; finansal, finansal olmayan, pazar ve yenilikçilik olmak üzere dört alt boyutla değerlendirilecektir.

2.3. STRATEJİK ORYANTASYON İLE İŞLETME PERFORMANSI ARASINDAKİ İLİŞKİ

Pazar oryantasyonunu benseyeyen işletmeler, firmanın strateji ve operasyonlarının merkezine müşteriye koymaktadır. Gatingnon ve Xuereb (1997) çalışmalarında, pazar oryantasyonuna sahip firmaların diğerlerine göre neden daha iyi performans sergilediklerini araştırmışlardır. Pazar oryantasyonunun genel olarak işletme performansı üzerinde dolaylı ve dolaysız birçok etkiye sahip olduğu kabul edilir. Hem Narver ve Slater (1990)'ın hem de Jaworski ve Kohli (1993)'nin pazar oryantasyonunun işletme performansına doğrudan etkileri olduğunu kanıtlamalarına rağmen; pazar oryantasyonu ile işletme performansı arasında doğrudan etkileşim olduğu tezine karşı çıkan araştırmacılar da vardır (Diamantopoulos ve Hart, 1993; Greenly, 1995; Barker ve Sinkula, 1999). Yapılan araştırmalar pazar oryantasyonunun, müşteri memnuniyetinin ve organizasyonel bağlılığın artmasında da önemli bir role sahip olduğunu göstermektedir (Jaworski ve Kohli, 1993). Ayrıca bu alanda yapılan ampirik çalışmaların büyük bölümü pazar oryantasyonu ile işletme performans düzeyi arasında pozitif bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır (Narver ve Slater, 1990; Ruekert, 1992; Deshpande ve diğ., 1993; Jaworski ve Kohli, 1993; Slater ve Narver, 1998; Atuahene-Gima, 1995; Pelham ve Wilson, 1996; Pitt ve diğ., 1996).

Yılmaz ve arkadaşları (2009) çalışmalarında pazar oryantasyonunun alt boyutlarından olan müşteri odaklılık ve rakip odaklılığın, yeni fikir ve bilgilerin firmaya ulaşmasına katkı sağladığını, bölümler arası etkin koordinasyonun ise, söz konusu bilgilerin işletme içinde doğru karar merkezlerine ulaşip değerlendirilmesine katkıda bulunduğunu ifade etmişlerdir. Bunun sonucunda firmaların kalite ve kârlılık ile beraber yenilikçilik performanslarında da önemli iyileşmeler oluşacağı literatürdeki pek çok çalışmada da ortaya konulmuştur (Narver ve Slater, 1990; Kohli ve Jaworski, 1990; Jaworski ve Kohli, 1993; Deshpande ve diğerleri, 1993; Slater ve Narver, 1994; Pelham ve Wilson, 1996; Pelham, 1999, 2000; Hult ve Ketchen, 2001; Morgan ve Strong, 2003; Hult ve diğerleri, 2004; Jeong ve diğerleri, 2006). Pazar oryantasyonu ile işletme performansı arasındaki ilişki ise Türkiye'deki firmalar üzerinde yapılan araştırmalarda da ortaya konulmuştur (Yılmaz, Alpkan ve Ergün, 2005; Alpkan, Yılmaz ve Kaya, 2007; Bulut, Yılmaz, Alpkan, 2009; Polat ve Mutlu, 2010).

Bir organizasyon içindeki teknoloji oryantasyonu bilgi sisteminin gelişimindeki üretim, seçim, verimlilik, uygulama ve yürütme ile ilgilidir. Teknoloji oryantasyonu mevcut operasyonların kusursuzluğunu güçlendirmek amacıyla güncel teknoloji ve bilgilerin artırılması ve kullanılmasına odaklanmaktadır. Firmaların süreçlerini iyileştirilmesi sonucu ürettiği ürün ve hizmetlerin müşterilerini memnun etmesi muhtemeldir. Böylece bu ürün ve hizmetler işletme performansının gelişmesine ve işletme gelirlerinin artmasına yol açmaktadır (Rajalave Westerlund, 2012: 1533). Bilgi teknolojilerinin yaygın kullanımı iş uygulamaları ve organizasyon modellerindeki yeniliği teşvik etmektedir. Bir firmanın teknoloji oryantasyonunun yenilik faaliyetleri üzerinde önemli etkileri vardır. Ayrıca teknoloji oryantasyonu; firmanın teknik performansı ve verimliliği üzerinde sahip olduğu etki (Jeong ve diğ., 2006: 349) sonucu firmanın genel performansını da etkilemektedir. Bu durum ihracat pazarına açılan firmaların, işletme performanslarını da arttırabilmeleri için sahip oldukları teknolojileri geliştirerek rakiplerine oranla pazarda daha etkin bir konuma gelebilmelerini ve ihracatın firmaya sunduğu çeşitli (ölçek ekonomisi, pazarın çeşitlendirilmesi gibi) avantajlardan faydalanmalarını sağlayacaktır (Mutlu ve vd., 2010: 1252-1253).

Örgütsel düzeyde girişimcilik oryantasyonu üzerine yapılan ilk araştırmalarda, girişimci firmaların girişimci olmayan firmalara oranla daha fazla risk almaya eğilimli olduğu ve proaktif bir biçimde yeni iş fırsatları aradıkları ortaya konulmuştur. Aynı şekilde, Karagözoğlu ve Brown (1988) tarafından da tekrarlanarak girişimci bir firmanın yenilikçi ve risk alan bir firma olması gerektiği ileri sürülmüştür. Bir sonraki aşamada, Miller (1983), girişimci firmayı "ürün-pazar yeniliklerini gerçekleştiren, belirli bir düzeyde risk üstlenen ve proaktif yeniliklerle rakiplerinden önce davranan firmalar" şeklinde tanımlayarak, var olan yenilik ve risk alma boyutlarına proaktifliği de ekleyerek katkıda bulunmuştur. Yani, girişimcilik oryantasyonuna sahip işletmelerin risk alan, yenilikçi ve proaktif işletmeler olduğu, idari yönetime sahip işletmelerin ise riskten kaçınan, yenilikçi olmayan ve reaktif firmalar olduğu ifade edilebilir (Covin vd., 1994; Altuntaş ve Dönmez, 2010: 53).

Rekabet çevrelerine yenilik getirme hızına bağlı olarak, ürün yaşam eğrilerinin gün geçtikçe daha da kısalması rekabetin şiddetini artırmakta yeniliğe dayalı ekonomiler oluşturmaktadır. Fırsatları değerlendirme yetenekleri zayıflayan firma yöneticileri, kuruluş aşamasındaki girişimcilik ruhunu tekrar geri kazanmak ve bu ruhu sürdürebilmek için bir takım hedeflere yönelmişlerdir. Bunlar ise dış çevreye

uyum sağlamak, hatta yenilik yaparak yeni pazarlara ulaşmak olmuştur. Zira, firmalar doğası gereği büyüdükçe risk almaktan kaçınarak, kurulum aşamasındaki dinamiklerini zaman içinde kaybetmektedirler. Başarılı yöneticiler ise, çevredeki fırsatların tespit edilmesi, değerlendirilmesi ve uygulamalarında organizasyonel esneklik kazanmak ve yenilik yapmak üzere stratejik bir bakış açısı arayışına girmektedirler. Böylece, büyük işletmelerde girişimci uygulamaların canlandırılmasında veya yaratılmasında girişimcilik oryantasyonu sağlayacak girişimcilik ikliminin oluşturulması ve yönetilmesi de oldukça önem kazanmaktadır (Polat ve Mutlu, 2010: 276). Bu önem işletmelerdeki performans açısından da değerlendirildiğinde girişimcilik oryantasyonu ile işletme performansı arasında pozitif yönlü bir ilişkinin söz konusu olacağını göstermektedir.

İşletmeler öğrenme hızlarıyla doğru orantılı olarak pazara adapte olabilmektedirler. Öğrenme oryantasyonunu işletme performansı ile ilişkilendirme çabaları genellikle, üst düzeyde öğrenme oryantasyonuna sahip olan firmaların karışık ve şiddetli rekabet ortamında rakiplerinden daha üstün bir konumda olduklarını göstermektedir. Öğrenmenin en önemli kilit noktası, biriken tecrübeler sonucu üretim fiyatının düşmesidir. Bu şekilde öğrenme üretim maliyetlerinin düşmesini sağlayarak firma için geliştirilmiş performans sağlamaktadır. Yeni pazarlara girecek olan firma, öğrenme oryantasyonu ile firmanın rekabet ve pazarda etkin bir hale gelebilmesi için gerekli olan bilgileri firma çalışanları arasında paylaştırılarak ortak bir vizyonunun oluşturulmasını sağlayacak ve bunun sonucu olarak girmiş olduğu yeni pazarlarda daha etkin bir rol oynayabilecektir (Mutlu vd., 2010: 1254).

Ayrıca öğrenme oryantasyonunun yenilik performansı ile bağlantısı birçok çalışmada incelenmiş ve bu çalışmaların önemli bir kısmında işletmelerin öğrenme yeteneği ile yenilik performansı arasında doğrudan ve/veya dolaylı ilişki olduğu sonucuna varılmıştır (Avcı, 2005; Calantove vd., 2002; Hurley ve Hult, 1998; Keskin, 2006; Naktiyok, 2007; Therin, 2003; Avcı, 2009). Konuya ilişkin çalışmaların çoğunda, öğrenme oryantasyonunun yenilik yaratmadaki rolünün, "bilginin yönetimine" destek sağlamak yönünde olduğu vurgulanmaktadır (Abraham ve Knight, 2001: 24-25; Carnerio, 2000: 91). Bu yönüyle yenilikçilik yeteneği, örgütlerdeki mevcut bilgi ile yeni bilginin birleşiminin bir ürünü olarak görülmektedir. Radikal ve kademeli yenilikler ise, yeni bilginin yüksek ve düşük düzeyde kullanımı ile ilgilidir (Therin,

2003: Avcı, 2009). Bu nedenle, öğrenme oryantasyonunun işletme performansını pozitif yönde etkilemesi beklenmektedir.

2.4. SERBEST BÖLGE

Serbest bölgeler, bir ülkenin siyasi sınırları içinde bulunmakla birlikte dış ticaret, vergi ve gümrük mevzuatının uygulanması bakımından gümrük bölgesi dışında sayılan ve bu nedenle ülkenin ticari, mali ve ekonomi mevzuatının hiç uygulanmadığı veya kısmen uygulandığı, ekonomik faaliyetlerin ülkenin diğer yerlerine göre daha çok teşvik edildiği, kendi kuruluş kanunları ile sınırları belirlenmiş ve sıkı şekilde korunan yerler olarak tanımlanmaktadır. Devlet müdahalesinin olmadığı ve/veya en aza indiği bir ekonomik ortamın ticareti ve yatırımları geliştirdiği söylenebilir. Bu nedenle serbest bölgeler, devletin ekonomik hayata müdahalesinin asgariye indiği özel uygulama alanlarıdır (Taylar, 2008: 6-7)

2.4.1. Serbest Bölge Tanımı, Amaçları ve Genel Özellikleri

Serbest Bölgeleri genel olarak bir ülkenin ulusal egemenlik sınırları içerisinde bulunmakla birlikte, gümrük sınırları dışında kalan, ülkede geçerli olan dış ticaret ile diğer mali ve iktisadi alanlara yönelik devlet düzenlemelerinin tamamen ortadan kaldırıldığı veya kısmen uygulandığı bölgeler olarak tanımlanmaktadır. Kısaca ekonomik hayattaki devlet müdahalesinin asgariye indiği özel uygulama alanları denilebilir (Alpar, 1985: 13).

4458 sayılı Gümrük Kanunun'unun 152. maddesinde, "Serbest Bölgeler, Türkiye Gümrük Bölgesinin parçaları olmakla beraber, serbest dolaşımda olmayan eşyanın herhangi bir gümrük rejimine tabi tutulmaksızın ve serbest dolaşıma sokulmaksızın, gümrük mevzuatında öngörülen haller dışında kullanılmamak ya da tüketilmemek kaydıyla konulduğu, ithalat vergileri ile ticaret politikası önlemlerinin ve kambiyo mevzuatının uygulanması bakımından, Türkiye Gümrük Bölgesi dışında olduğu kabul edilen; serbest dolaşımdaki eşyanın, bir serbest bölgeye konulması nedeniyle normal olarak eşyanın ihracına bağlı olanaklardan yararlandığı yerlerdir." şeklinde tanımlanmaktadır.

UNCTAD tarafından yapılan tanıma göre, "serbest bölge bir uluslararası liman (ya da havaalanı) yakınında kurulan, ulusal gümrük alanından özel amaçlarla ayrılmış bir bölge niteliğinde olup, buraya mallar gümrük işlemleri olmaksızın getirilebilir. İthal edilen mallar depolanabilir, çeşitli işlemlere tabi tutulabilir, üretim

amacıyla kullanılabilir ve mallar ulusal gümrük alanına girmediği sürece gümrük vergisi ödenmesi gereği ortaya çıkmaz" (Erdoğan ve Ener, 2005: 3).

Birleşmiş Milletler Sanayi ve Kalkınma Örgütü (UNIDO)'nun rapor ve yayınlarında ise Serbest bölgeler; bir ülkenin toprakları üzerinde uluslararası bir deniz ve hava limanı yakınında, yabancı nakdi sermaye, makine, teçhizat, aksam ve parçalar, hammadde vs.'nin gümrük ve diğer ilgili mevzuat hükümlerine tabi tutulmadan girebildiği alanlar olarak tanımlanmaktadır (Göksu ve Bilginer, 2010: 346).

Türkiye'deki toplam 19 serbest bölgede 2011 yılı itibariyle yaklaşık 22,6 milyar dolarlık ticaret hacmi meydana getirilmekte, Türkiye dış ticaretinin yaklaşık % 10'unu serbest bölgelerden gerçekleştirmektedir. Bu bölgelerde 2010 itibariyle 2637'si yerli, 598'i yabancı sermayeli olmak üzere 3235 firma toplam 48 684 kişi istihdam ederek faaliyet göstermektedir. Serbest Bölgelerde yer almak isteyen firmalar Dış Ticaret Müsteşarlığı Serbest Bölgeler Genel Müdürlüğü'nden faaliyet ruhsatı alarak faaliyette bulunabilirler. Hazır iş yeri kiralayan kiracı kullanıcı firmalar için 15 yıl, hazır işyeri kiralayan üretici kiracı kullanıcı firmalar için 20 yıl, kendi iş yerine inşa eden yatırımcı kullanıcı firmalar için 30 yıl, kendi işyerini inşa eden üretici yatırımcı kullanıcı firmalar için 45 yıl süreli faaliyet ruhsatı düzenlenmektedir.

Serbest Bölgelerin firmalara sağladığı olumlu ve olumsuz yönleri aşağıdaki gibi şöyle sıralanmaktadır.

Serbest Bölgelerin Olumlu Yönleri

İthal girdilerin kolaylıkla temin edilmesi: Serbest bölgeler ithalatın doğrudan ve kolaylıkla yapılmasını sağladığından yurtiçinde yerli üretim için kullanılacak olan hammadde ve ara malları veya doğrudan tüketim mallarını serbest bölgedeki firmalar serbest bölgeye getirmektedir. Bu yüzden yerli firmalar fazla zaman kaybetmeden ihtiyaç duydukları ithal girdileri kolaylıkla temin etmektedirler.

Stok ve stoklama maliyetine katlanmama: Yerli firmalar ithal girdileri serbest bölgelerden hızlı bir şekilde temin etme imkânına sahip olduğundan dolayı fazla stok tutmaktan ve bunun maliyetine katlanmaktan kurtulmaktadır.

İthalat vergisinin azlığından faydalanma: Yerli firmalar ihtiyaç duydukları girdileri serbest bölgelerde depolarlar ve ihtiyaç duydukça bunları küçük partiler halinde ithal ederler. Serbest bölgelerden serbest bölge dışındaki bir yere mal ithal ederken bir miktar vergi ödenmektedir. Eğer ithalat küçük partiler halinde

yapılırsa vergi tutarı da düşük olmaktadır. Bu durumda ithalatçı yerli firmalar üretim girdilerini bir kalemde ülkeye sokup vergisini bir kerede ve toplu biçimde ödemek yerine, hem ithal etmek istediği malları rahat elde edebilecek, hem de ithalat vergisinin azlığından faydalanabilecektir.

Kalite güvencesi: Yerli firmalar serbest bölgeler sayesinde girdilerini yerinde görüp inceleyebileceklerdir.

Rekabet üstünlüğü: Serbest bölgelerde üretilen ürünlerin dünya pazarlarında rekabet edebilmeleri açısından fiyat üstünlüğü söz konusudur. Bu bölgelere gelen malların ithal sayılmaması üretilen ürünlerin maliyetini düşürecektir. Ayrıca ülkede bol ve ucuz olan kaynakları firmalar serbest bölgedeki yeni teknolojilerle birleştirip ucuza işleyerek avantajlı bir şekilde dünya pazarına sunabilir (Orhan, 2003: 122).

Yabancı Sermaye Girişi: Serbest bölgedeki yabancı sermayenin ülke ekonomisine sağlayacağı iki önemli yararın üzerinde durmak gerekir. Bunlar; (a)Yabancı sermayenin üretime dönük faaliyetleri nedeniyle yaratılan katma değer ve (b)Yabancı sermaye yatırımcısının yaptığı ihracat nedeniyle döviz girdisinin artmasıdır (Alpar, 1985: 64).

İstihdam Sorununun Azalması: Çok fonksiyonlu bir serbest bölgenin bulunduğu ülkedeki işsizliği tam anlamıyla çözmese de belli bir işsizlik oranını eritmeleri yönünden başarılı sayılması muhtemeldir. Ancak ev sahibi ülke yabancı firmaların serbest bölgeye dışarıdan işçi getirmesini önleyici tedbirler alması gerekmektedir.

2011 yılı itibariyle Türkiye'de faaliyet gösteren toplam 21 Serbest bölgede 44314 işçi, 8273 büro personeli, 1435 da diğer işlerle uğraşan personel ve işçi ile beraber toplam 54022 kişi istihdam edilmektedir (DTM, 2012: www.dtm.gov.tr). Serbest bölgelerin istihdama doğrudan olduğu gibi dolaylı olarak da fayda sağladığını söylemek mümkündür. Örneğin bu bölgelerde çalışanların ihtiyaçları bölge gerisinden sağlandığında, bölge gerisinde de bir iş imkânı sağlanabilir (Alpar, 1985: 42). Burada ortaya çıkan en önemli sorun istihdam yapısının dengesizliği sorunudur. Daha ucuz ve daha kolay denetlenmelerinden dolayı çocuk ve kadın işgücünün kullanılması çarpık bir istihdam yapısını ortaya çıkartmaktadır.

Transit Ticaret: Uygun coğrafi konumda yer aldığı için önemli uluslararası taşıma yollarına yakın olan Türkiye, büyük transit ticareti avantajlarına sahiptir (Erdoğan, 2005: 100). Bu yüzden transit ticaret açısından avantaj sahibi ülkede

kurulan serbest bölgeler uluslararası taşımacılığı ülkeye çekeceği gibi, iç para ve dış para cinsinden taşımacılık gelirlerinin artmasında da etkili olmaktadır

Döviz Kazancını Artırarak Ödemeler Dengesinin Açığını Kapatmak:

Serbest bölgeler özellikle az gelişmiş ülkelerde ihracatın arttırılması ve diğer bir takım yollardan döviz kazancının artışıyla birlikte ödemeler dengesi açığını kapatmayı sağlanması açısından büyük fayda sağlamaktadır. Serbest bölgelerde döviz kazancı sadece ihracat artışı ile değil aynı zamanda serbest bölge içinde satışı söz konusu olan mal, hizmet ve işgücü gelirleri şeklinde ortaya çıkan kazançlarla da ortaya çıkmaktadır. Bunların yanında arazi kirası, bina kirası, kredi faizleri, vergi ve harçlar gibi kazançlarda döviz kazancına girmektedir (Orhan, 2003: 123-124).

Teknoloji Transferi: Serbest bölgelere yabancı yatırımcıların gelmesiyle birlikte ileri teknolojinin ülkeye çekilmesi gerçekleştirilmektedir. Bu durum yurtiçindeki sanayicinin hem yabancı yatırımcının getirmiş olduğu yüksek teknik ve organizasyondan faydalanmasını sağlamakta hem de rekabetin getirmiş olduğu rasyonel bir çalışma temposuna girmesine neden olmaktadır (Özdoğan, 2006: 20-21).

Serbest Bölgelerin Olumsuz Yönleri

Serbest bölgelerin yukarıda sayılan olumlu özelliklerinin yanı sıra olumsuz özellikleri de söz konusudur.

- Serbest bölgelerdeki yatırımlar için büyük çapta yapılan harcamaların uluslararası etkinlik kazanamaması durumunda kaynak israfı söz konusudur. Serbest bölgeler aslında ihracatı arttırmaya yönelik gibi gözüküyor olsa da ithalat artırıcı bir yapıya sahiptir (Özdoğan, 2006: 21). Genellikle reexporta yönelik çalışan ve yabancı firmaların yoğun olduğu serbest bölgelerdeki firmaların bazılarının daha çok miktarda ucuz dış girdi kullanma arayışı ithalatı artırıcı bir baskı oluşturabilmektedir (Göksu ve Bilginer, 2010: 350). Bu durum dış ticaret açığının artmasına neden olmaktadır.
- Serbest bölgelerde faaliyet gösteren yabancı firmalar, bölgenin kurulduğu ülkedeki yerli firmalara karşı önemli bir rakip haline gelmektedir. Bölgedeki firmalar yerli firmalarla aynı ürünü üretme durumunda, hammaddeyi yerli ülkeden sağlayarak üretimini gerçekleştirmesi, malın ulaştırma maliyetlerinin az olması ve pazara daha yakın bir yerden taşıma yapmalarından dolayı yerli firmalar ürünlerini pazarlamakta zorlanacaklardır. Bu yüzden bölgedeki firmalar yerli firmalar karşısında rekabet avantajı elde edeceklerdir.

- Transfer uygulaması yöntemini benimseyen yabancı sermayeli işletmeler, karlarının bir kısmını transfer uygulaması yoluyla kendi ülkelerine aktarmaktadırlar. Böylelikle bölgede yaratılan katma değer potansiyel değer in oldukça altında kalmaktadır.
- Serbest bölgenin kurulduğu bölgelerde önemli ölçüde nüfus ve sosyal yapı değişikliği meydana gelmektedir. Bu hızlı değişim bazı sosyal sorunlar yaratmaktadır. Özellikle, serbest bölgenin kurulu olduğu illere yatırım artışı söz konusu olduğu ve bu iller belli sanayi merkezleri olarak geliştiği için bölgesel dağılımı kötü yönde etkilemektedir.
- Serbest bölgelerde yeterli güvenlik önlemleri alınmaması durumunda kaçakçılık, uyuşturucu ticareti, kumar gibi yasadışı faaliyetler ve sağlıkla ilgili sorunlar meydana gelebilmektedir. Özellikle serbest bölgeye gümrüksüz getirilen mallar tıpkı ülkenin sınır bölgesinde yapılan kaçakçılık gibi ülkeye gizlice sokulabilmektedir.
- Serbest bölgelerde kurulan yerli ve yabancı firmaların üretim artıkları, tesisler gerekli önlemleri almadığı sürece çevre için çok büyük tehdit oluşturmaktadır. Yalnızca, serbest bölgenin varlığından dolayı artan deniz trafiği bile deniz suyu kirliliğini artırıcı bir etkiye sahip olmasını kılmaktadır (Özdoğan, 2006: 22)

Türkiyedeki serbest bölgeler faaliyet konuları ve fonksiyonları açısından karma yapı göstermekle birlikte serbest bölgelerin ihtisaslaşmasına yönelik politikalar benimsenmiştir. Antalya ve Mersin Serbest Bölgeleri'nde ticaretle ilgili faaliyetler, İzmir-Ege Serbest Bölgesi'nde ise yüksek teknolojiye dayanan üretim faaliyetleri gerçekleştirilmektedir. İstanbul-Trakya Serbest Bölgesi tekstil, konfeksiyon ağırlıklı mal alım satım faaliyetlerine yönelik olarak planlanmıştır. İstanbul Atatürk Havaalanı Serbest Bölgesi tekstil, konfeksiyon, elektronik, optik alım-satım ve depolama alanlarında faaliyet göstermektedir. İstanbul Deri Serbest Bölgesi ise, deri ve deriye ait imalat, depolama ve alım-satım faaliyetleri için kurulmuş olan özel sektör serbest bölgesidir. Adana Yumurtalık Serbest Bölgesi de, ağır sanayi yatırımlarına yönelik olarak kurulmuştur. Fonksiyonları açısından serbest liman şeklinde olan Trabzon Serbest Bölgesi, transit mal taşımacılığına yönelik faaliyetlerin gerçekleştirilmesi için kurulmuştur. Erzurum ve Mardin Serbest Bölgeleri ise, Doğu ve Güneydoğu Anadolu Bölgeleri'ndeki bölgesel kalkınmayı

yönlendirecek, bölgesel kalkınma konusunda bir model olarak değerlendirilmektedir (Erdoğan ve Ener, 2005: 112-113).

2.4.2. Serbest Bölge Türleri

Serbest bölgeleri, bölgede yer alan ticari ve sınaî faaliyetlerin özelliklerine göre gruplandırabiliriz.

2.4.2.1. Serbest Ticaret Bölgesi (Free Trade Zone)

Serbest ticaret bölgesinin başlıca faaliyetleri ev sahibi ülkenin transit ticaretini geliştirmek, ithalat ve ihracatını kolaylaştırmak ve serbest ticaret bölgesine giren malları depolamak ve işlemektir (Erdoğan ve Ener, 2005: 25).

Serbest ticaret bölgelerinde genellikle malların sadece depolanması, muhafaza edilmesi, hafif montajı, sınıflaması, paketlemesi, etiketlenmesi, derecelenmesi, karıştırılması, kırılması, ayıklanması vb. pazara hazırlamak için gerekli işlemlere tabi tutulması, nakliyesi, reeksport ve transit ticareti gibi ticari faaliyetlere izin verilmekte, sınaî faaliyetlere izin verilmemektedir (Taylor, 2008: 10-11).

2.4.2.2. Serbest Üretim Bölgesi (Free Production Zone)

Serbest üretim bölgeleri, genellikle ihracata yönelik kalkınma politikası izleyen gelişmekte olan ülkelere, dünya pazarına yönelik faaliyette bulunan şirketleri, tümüyle ihracata yönelik üretimde bulunmaları için çekmek amacıyla kurulan ve bu şirketlere, ücret maliyeti, alt yapı olanakları, çeşitli vergi ayrıcalıkları ve yardımlar gibi uygun koşullar sağlayan sınırlandırılmış bölgeler şeklinde tanımlanmaktadır (Erdoğan ve Ener, 2005: 34).

Serbest üretim bölgeleri aslında yapı olarak serbest ticaret bölgeleri ve organize sanayi bölgelerinin bir araya gelmesinden oluşmuştur (Göksu ve Bilginer, 2008: 345). Serbest ticaret bölgesi için yapılan tanımlarda sözü geçen gümrüğe tabi olmama, çeşitli ayrıcalıklar ve bu arada vergi ayrıcalıklarının sağlanması ve altyapı imkânlarının sunulması gibi konular, serbest üretim bölgeleri içinde geçerlidir. Bu nedenle sayılan bu özellikler serbest üretim bölgelerini ayrı bir serbest bölge türü olarak tanımlayan temel nitelikler değildir. Serbest üretim bölgelerini, serbest ticaret bölgelerinden ayıran temel özellik, bu bölgelerin ticaret bölgesi olmaktan çok ithal edilen hammadde ve parçalardan üretilen ürünlerin ihracıyla uğraşan firmaları

barındıran ve fason üretim yapılabilen sınai üretim bölgeleri olmalarıdır (Taylar, 2008: 12).

2.4.2.3. Serbest Liman (Free Port)

İthalat, ihracat, depolama, taşımacılık faaliyetleri, transit ticaret yapılabilmesi için her ülkeden geminin serbestçe yararlanması amacıyla kurulmuştur. Liman altyapısı ve antrepolarıyla, serbest ticaret bölgesi uygulamasına göre daha dar kapsamda değerlendirilir. Serbest limanlar Hong Kong'daki uygulama gibi bütün bölgeye uzanmış ya da Brezilya'nın Manaus serbest limanı gibi ülkenin sadece bir kısmını içerecek şekli ile görülmektedir.

Günümüzde Meksika, Hollanda, İngiltere, Kolombiya, Dominik Cumhuriyeti, Hong Kong, Lübnan, Bahama Adaları, Malezya, Batı Avrupa ve sanayileşmiş birçok ülkede serbest liman uygulamasına rastlamak mümkündür.

2.4.2.4. İkiz Fabrikalar (Maquiladoras)

1965 yılında Amerika Birleşik Devletleri (ABD)-Meksika sınır bölgesinde Meksika Hükümeti tarafından sınır bölgelerinde işsizliği azaltmak, yurt içine teknoloji transferi sağlamak ve döviz kazançlarını arttırmak amacıyla kurulmuştur (Özdoğan, 2006: 12). Bu fabrikalar ABD'de imal edilen parçaları gümrüksüz olarak ithal edip, bu parçaları monte ederek tekrar ihraç eden (genellikle ABD'ye) birimlerdir (Erdoğan ve Ener, 2005: 50-51).

ABD'nin önerisi ile kurulan bu sistemin her iki ülkeye de yararları olmuştur. ABD bu yolla bir yandan insan göçünün önüne geçmiş, diğer yandan da fason üretimle düşük maliyetli mallar ile üçüncü dünya ülkelerinde pazar gücünü arttırmıştır. Meksika ise, yabancı sermayeyi ülkesine çekerek istihdam olanakları sağlamış ve uzun yıllar faaliyet gösteren Maquila sanayi bölgelerinde yetişmiş, ileri teknoloji bilgisine sahip işgücüne kavuşmuştur. Yurtdışından gelen mallar işlenip tekrar yurtdışına satıldığı için bu sanayi bölgelerinde önemli iş imkânları yaratılmıştır.

2.4.2.5. Serbest Şehirler (Free Cities)

Bir şehrin tümünü kapsayan, siyasal yönden kısmen veya tamamen bağımsız, temel faaliyeti transit ticaret olan ve yerleşimin serbest olduğu bölgelere serbest şehirler denilmektedir. Serbest şehir aslında, farklı faaliyet gösteren bir

serbest bölge türü değildir. Serbest şehir, serbest bölge olarak sınırlandırılan alanın mekândaki yerine göre ortaya çıkmaktadır. Buna göre, serbest bölge bir şehri bütünüyle kapsıyorsa, serbest şehir olarak adlandırılmaktadır. Hong Kong, Dubai, Bahreyn ve Singapur serbest şehir örnekleri olarak gösterilebilir (Taylar, 2008: 15).

2.4.2.6. Serbest Çevre (Free Perimeter)

Serbest çevre, sınırlanarak yerel tüketim amacına yönelik gümrüksüz ithalatın gerçekleştirildiği bir bölgeyi ifade eder. Bu uygulama genellikle gelişmekte olan ülkelerde görülmektedir. Ülke sınırları içinde yer alan herhangi bir bölgede ithal gümrük vergisinin kaldırılmasının amacı, bölgenin tüketim ihtiyaçlarının karşılanmasıdır. Bu nitelikte bölgelere ihtiyaç duyulmasının nedeni ise ülkenin belirli bölgelerinde yerel tüketim ihtiyaçlarının yurt içi ticari faaliyetlerle karşılanamamasıdır (Erdoğan ve Ener, 2005: 50).

2.4.2.7. Serbest Depo ve Antrepo (Bonded Warehouse)

Serbest depo ve antrepo malların gümrüksüz olarak belirli sürelerde depolanabildiği açık veya kapalı alanları ifade etmektedir. Genellikle ülkenin gümrük idaresinin gözetimi altında bulunan serbest depo ve antrepolar hava, deniz, kara limanlarında veya yakınında bulunmaktadır. Malların azami depolama süresi ülkeden ülkeye farklılık göstermekle birlikte ortalama iki yıldır. Bazı serbest depo ve antrepolarında ambalajlama, etiketleme, paketleme gibi işlemlere de izin verildiği görülmektedir. Serbest depo ve antrepolar kimi zaman gümrük idarelerince işletilirken, kimi zaman da özel şahısları tarafından işletilmektedirler (Özdoğan, 2006: 11).

2.4.2.8. Transit Bölge (Transit Zone)

Denize kıyısı olan ülkelerin, denize yakın olmayan veya yeterli çıkışı bulunmayan komşu ülkelerin depolama ve dağıtım merkezleri olarak kullanması için girişte kurduğu limana transit bölge denilmektedir. Malların komşu ülkelere ev sahibi ülkeye transit olarak geçişinde gümrük vergileri, ithalat kontrolleri ve birçok giriş-çıkış formaliteleri uygulanmaz. Kıyı ülke devletleriyle komşu ülkeler arasında ikili anlaşmalarla birçok transit bölge kurulmuştur.

Transit bölge, hem serbest ticaret bölgesinden hem de serbest limandan daha sınırlı bir kolaylık sağlar. En geniş şekliyle transit bölge, limanın ayrılmış bir yerinde

iskele ve barınma gibi diğer kolaylıklara sahip alandır. Daha sınırlı bir uygulama ise, limanda tek bir depo ve barınağa sahip olunması durumudur. Bazı transit bölgelerde, komşu ülkenin gümrük yetkilileri ve diğer yetkili acentaları görev yapmaktadır (Taylar, 2008: 15-16)

2.4.2.9. Yatırım Bölgeleri (Enterprise Zone)

Bu bölgede amaç yerli sermayeyi geri kalmış veya problemlı bölgelere çekmektir. Bürokratik kolaylıklar, vergi indirimi, gümrük muafiyeti ve birçok yasal uygulamalardan bağışıklık gibi çeşitli serbest bölge kural dışılıkları içeren uygulamalardır. Bu yaklaşımın diğer bölgesel kalkınma amaçlı özel bölgelerden ayırıcı özelliği, problemlı bölgelere veya kentlerin çöküntü alanlarına yatırım yapacak firmaların finansal teşviklerle devlet tarafından doğrudan desteklenmesi yerine, bu teşviklerin yerine geçecek altyapı ve vergi indirimi gibi firmaların mali yüklerini azaltacak uygulamalarla firmaların söz konusu bölgelere yatırım yapmaya yönlendirmesidir (Özdoğan, 2006: 12-13).

2.4.2.10. Gümrüksüz Satış Mağazaları (Duty-free Shop)

Dünya'da sayısı gittikçe artan gümrüksüz satış mağazaları, havaalanı ve/vaya gümrük alanlarında bulunan, sigara, içki ve pek çok değerli eşyanın perakende satışının gümrüksüz olarak yapıldığı mağazalardır (Taylar, 2008: 18).

2.4.2.11. Serbest Bankacılık Bölgeleri veya Kıyı Bankacılığı (Free Banking Zone)

Serbest bölgelerdeki bankacılık faaliyetleri kendilerine has özellikler taşımaktadır. Bu bankaların genel özellikleri arasında, vergiden muaf olmaları, sermaye üzerindeki denetimlerin daha esnek olması, mevduat munzam karşılıklarının düşük olması ya da hiç olmaması gibi farklılıklar yer almaktadır.

Serbest bankacılık bölgeleri, özellikle yabancı sermayeyi çekmeye yönelik bölgelerdir. Kıyı bankacılığının yapılabilmesi için banka şubelerinin mutlaka belirli sınırlar içinde toplanması gerekmemektedir. Özel bir alana bağılı olmadan da gerekli mevzuatın hazırlanması ile kıyı bankacılığı yapılabilir. Dünyanın en iyi kıyı bankacılığı örneklerinden bazıları; Bahreyn, Bermuda, Bahama Adaları, Hong Kong, Luxemburg, Panama ve İsviçre'de bulunmaktadır (Erdoğan ve Ener, 2005: 48).

2.4.3. Türkiye'deki Serbest Bölgelerin Kuruluş Amaçları

Türkiye'de serbest bölgelerin kurulması ve işletilmesindeki temel amaçları aşağıdaki gibi özetlemek mümkündür.

- Türkiye'de ihracat için yatırım ve üretimi artırmak,
- Yabancı sermaye ve teknoloji girişini hızlandırmak,
- Ekonominin girdi ihtiyacını ucuz ve düzenli bir şekilde temin etmek,
- Dış finansman ve ticaret imkânlarından daha fazla yararlanmak.

Bu amaç doğrultusunda kurulan serbest bölgelerin, bölgeler itibariyle gerçekleşen ticaret hacimleri tablo 2.4.'de verilmiştir.

Tablo 2. 5 Serbest Bölgelerin Ticaret Hacimleri

BÖLGELER	2008 (*1000)	% 2009-2008	2009 (*1000)	% 2010-2009	2010 (*1000)	% 2011-2010	2011 (*1000)
Istanbul-Endüstri ve Ticaret	6.001	-35,56	3.867	10,44	4.270	-15,63	3.603
Ege	3.763	-29,36	2.658	-5,86	2.502	129,63	5.747
istanbul Atatürk Havalimanı	3.539	-16,51	2.954	-8,01	2.718	-17,53	2.241
Mersin	2.637	-27,27	1.918	16,09	2.227	20,91	2.693
İstanbul Trakya	1.862	-36,11	1.190	24,45	1.480	3,56	1.533
Bursa	1.604	-20,26	1.279	5,69	1.352	16,22	1.571
Avrupa	1.575	-25,05	1.180	9,11	1.288	59,83	2.059
Antalya	729	-16,91	605	18,29	716	2,03	731
Kocaeli	705	14,94	810	-52,15	387	41,68	549
Kayseri	702	-37,07	442	18,68	525	33,46	700
izmir	412	-32,18	280	9,95	307	15,80	356
Samsun	406	-90,82	37	149,45	93	27,26	118
Adana-Yumurtalık	263	-34,28	172	26,93	219	21,02	265
Gaziantep	143	-22,72	110	15,89	128	-12,69	112
TÜBİTAK-MAM Tek.	111	47,54	164	40,54	231	-15,05	196
Trabzon	67	-36,41	42	13,64	48	86,01	90
Denizli	43	-24,10	33	87,58	62	9,10	67
Rize	6	-4,08	6	-43,12	3	23,35	4
Mardin*	-	-	-	100,00	6	-61,76	2
TOPLAM	24.578	-27,75	17.756	4,59	18.572	21,94	22.646

Türkiye'deki serbest bölgelerin bölgeler itibariyle gerçekleştirdiği ticaret hacimlerini incelediğimizde 2011 yılı itibariyle toplam ticaret hacmi içerisinde en yüksek orana sahip ilk 5 serbest bölge sırasıyla; Ege (%25), İstanbul Endüstri ve Ticaret (%15), Mersin (%12), İstanbul Atatürk Havalimanı (%10) ve Avrupa (%9)'dır. Bu bölgeler serbest bölgelerdeki toplam ticaret hacminin yaklaşık olarak %71'ini oluşturmaktadır. Ayrıca 2010-2011 yıllarındaki değişimi incelediğimizde en

büyük değişimi Ege serbest bölgesinin (%129) gösterdiği, genel itibariyle bakıldığında ise bu yıllar arasında toplam ticaret hacminde %21,9'luk bir artış olduğu görülmektedir.

2.4.4. Türkiye'de Faaliyette Olan Serbest Bölgelerin İncelenmesi

Ülkemizde temel olarak ihracata dayalı yatırım ve üretimi teşvik etmek amacıyla 1987 yılından bu yana Akdeniz kıyısında, Mersin, Antalya ve Adana-Yumurtalık Serbest Bölgeleri, Ege Bölgesinde Ege (İzmir), Denizli ve İzmir Menemen Deri Serbest Bölgeleri, Marmara Bölgesinde, İstanbul Atatürk Havalimanı, İstanbul Deri ve Endüstri, İstanbul Trakya, Avrupa, Kocaeli, Tübitak-Mam Teknoloji ve Bursa Serbest Bölgeleri, Karadeniz kıyısında, Trabzon, Rize ve Samsun Serbest Bölgeleri, Güneydoğu Anadolu Bölgesinde Mardin ve Gaziantep Serbest Bölgeleri, İç Anadolu Bölgesinde, Kayseri Serbest Bölgesi faaliyete geçmiştir. Türkiye'de 1985 yılından bu yana kurulan serbest bölgeler şekil 2.2'de verilmiştir.



Şekil 2. 1 Türkiye'deki Serbest Bölgeler

2.4.4.1. Mersin Serbest Bölgesi

Mersin Serbest Bölgesi, sahip olduğu önemli coğrafi konumu itibarı ile, tüm dünya ülkeleri ile olan bağlantısının yanı sıra, Rusya, Türki Cumhuriyetler, Orta Doğu Ülkeleri, Akdeniz ve Kuzey Afrika Pazarına olan yakınlığı sebebi ile bir merkez konumundadır. Bölgeden tüm limanlara uluslar arası karayolu, demiryolu ve

havayolu şebekelerine, kültür, turizm, eğlence ve dinlenme merkezlerine ulaşım kolayca sağlanmaktadır (<http://www.mesbas.com.tr/mesavantaj.htm>).

Mersin Serbest Bölge İşleticisi A.Ş. (MESBAŞ) 1986 yılında Mersin Serbest Bölgesi'ni işletmek amacı ile kurulmuş bir anonim şirkettir. Halka açık statüde kurulan şirketin sermayesi 5.402.160.- TL'dir. Sermayesinin % 24'ü kamu sektörüne, %76'sı özel sektöre aittir. Toplam ortak sayısı 177'dir. Faaliyet konuları; alım - satım, üretim, depolama, işyeri kiralama, bankacılık - sigortacılık, montaj/demontaj, bakım/onarım, makine parkıdır (<http://www.mesbas.com.tr/>).

2.4.4.2. Antalya Serbest Bölgesi

Antalya Serbest Bölgesi 06 Haziran 1985 tarih ve 3218 sayılı Serbest Bölgeler Kanunu'nun verdiği yetkiye dayanılarak Bakanlar Kurulu Kararı ile yer ve sınırları tespit edilip ülkemizde ilk kurulan iki serbest bölgeden biri olma özelliğini taşımaktadır. Arazi ve altyapı finansmanı devletçe karşılanan, üstyapısı ise yatırımcı firmalar tarafından gerçekleştirilen Antalya Serbest Bölgesi'nin işletimi Bakanlar Kurulu Kararı ile özel sektöre verilmiş ve bu amaçla hisselerinin % 34'ü kamuya % 66'sı özel sektöre ait olan Antalya Serbest Bölge İşleticisi A.Ş. (ASBAŞ) kurulmuştur.

Antalya Serbest Bölgesinin sağladığı mali, lojistik, avantajlar ile kentin doğal avantajları birleştiğinde, yatırımcılar için çok önemli ve düşük maliyetli bir yatırım ortamı oluşmaktadır. 1987 yılında hizmete giren bölge ilk yıllarda özellikle Akdeniz çanağındaki ülkelerden ihale alan şirketlerin makine parkı amacına hizmet vermiş, 1994 yılında Antalya'nın turizm kenti olması dolayısıyla bölgemizde turistlere yönelik alış - veriş mağazaları açılması yönünde kararname çıkmış, yatırımlar yapılmış, sonraki yıllarda Antalya Serbest Bölgesi 1995 den itibaren tekstil üretimi konusunda önemli gelişmeler sağlamıştır. Ülkemizde denizcilik sektörünün son yıllarda en hızlı gelişen sektörlerden biri durumuna gelmesiyle Antalya Serbest Bölgesi de 2000 yılından itibaren bu gelişmeye paralel olarak mega yat üretim konusunda başvurular almış ve bu konuda yatırımları çekmeye başlamıştır. Özellikle 2003 yılından itibaren bu başvurulardaki artış trendi çok hızlanmıştır (http://www.asbas.com.tr/asbas_antalya_serbest_bolgesi.asp).

2.4.4.3. Ege Serbest Bölgesi

Ege serbest bölgesi Türkiye'de özel bir şirket tarafından kurulan ve işletilen ilk üretim serbest bölgesidir. 1990 yılında İzmir'in Gaziemir ilçesinde faaliyete geçen Ege serbest bölgesi, 2.200.000 m²'lik alana sahiptir. Kara, hava, deniz, ve demiryolu ulaşımına, ayrıca lojistik dağıtım noktalarına yakındır. İzmir Uluslararası Adnan Menderes Havaalanına 4 km, İzmir Limanı ve İzmir Garına 12 km mesafededir. Şehirlerarası otoyola ulaşım 1 km'dir. Tren yoluna (istasyon) 1 km uzaklıktadır. Ege Serbest Bölge Kurucu ve İşleticisi A.Ş. olan ESBAŞ sermayesinin %98'i Ameikan EAC International firmasına, geri kalan hisseleri ise sırasıyla İzmir Büyükşehir Belediyesi, İzmir Ticaret Odası, Ege Bölgesi Sanayi Odası ve İzmir İl Özel İdaresi'ne ait olan bir özel sektör kuruluşudur. 1989'da kurulan ESBAŞ " Yap-İşlet-Devret" modeline göre Ege Serbest Bölgesi'nin tüm alt yapı ve gerekli üst yapı tesislerini inşa edip, bölgeyi işletmekle görevlidir. Ege Serbest Bölgesi 1990-2000 yılları arasında Türkiye'ye yapılan doğrudan yabancı sermaye yatırımlarının %7'sini sağlamıştır. Proje bitiş tarihi olan 2012 yılı için istihadamın 25.000 kişiye ulaşacağı öngörülmektedir. Yılda 2,6 milyar dolardan fazla yıllık ticaret hacmi gerçekleştiren Ege Serbest Bölgesi 360 firma ve 12.500 çalışana ev sahipliği yapmaktadır. Ege Serbest Bölgesinin hedefi, önümüzdeki 10 yıl içinde 30.000 çalışan, ileri teknoloji kullanan ve/veya üreten 500 sanayi kuruluşuyla, 5 milyar ABD Doları yıllık ticaret hacmine ulaşmaktadır. Kullanıcı firmalardan Hugo Boss, Delphi Automotive ve Akzo Nobel mevcut yatırımlarını genişletirken; Pulse (Amerika), Temamed (İtalya), Mopisan (Türkiye) ve Hum Makine (Türkiye) bölgeye yeni yatırım yapan firmalardan sadece bir kaçıdır. Global pazar yerleri gelişmeye devam ederken, Ege Serbest Bölgesi dünyanın en yüksek büyüme potansiyeline sahip Doğu Avrupa, Rusya, Orta Doğu, Kuzey Afrika ve Orta Asya pazarlarına nüfuz etmek isteyen uluslar arası işletmeler için yatırım yapılacak doğru yerlerden biri durumundadır.

Bir ESBAŞ girişimi olan Uzay Kampı Türkiye, merkezi Huntsville Alabama'da bulunan özel ve kar amacı gütmeyen bir kuruluş olan ABD Uzay Kampı Vakfı lisansı ile kurulmuş, dünyanın 5. Türkiye'nin, Ortadoğu'nun ve Güney Avrupa'nın tek uzay kampıdır. Yılda, 4.000 gencin ziyaret ettiği Uzay Kampı Türkiye, 7-16 yaş grubu gençlerin ileride iyi bir mühendis, bilim adamı, astronot ve eğitimci olabilmeleri için yeteneklerini geliştirecek ve onları yarına şimdiden hazırlayacaktır. Simülörler, uzay mekiği, laboratuvarlar, Mars kontrol odası, yer kontrol merkezinin ve gözlemevinin de yer aldığı Uzay Kampı Türkiye gençlerin

ilgisini matematik ve fen bilimlerine yönlendirmekte, interaktif eğitimlerle bireysel gelişimlerine katkıda bulunmaktadır (Özdoğan, 2006: 37-38).

2.4.4.4. İstanbul Atatürk Havaalanı Serbest Bölgesi

İstanbul Atatürk Havalimanı Serbest Bölgesi, 16 milyonluk nüfusu ve sanayi ile ticarete stratejik konuma sahip İstanbul'un merkezinde; sanayi ve finans sektörlerinin odaklandığı Avrupa yakasında yer almaktadır. Bütün uluslararası ticaret yollarının kesiştiği noktada bulunması, coğrafi konumu itibariyle bölgeyi Türkiye ve dünya dış ticareti açısından önemli kılmaktadır. İstanbul Atatürk Havalimanı Serbest Bölgesi; yatırım değerleri, sektörel dağılım, teknolojik altyapısı, yabancı yatırımcının ilgisi, kullanıcı firmalar ve diğer kamu kurum ve kuruluşları ile uyumlu ilişkisi ve son olarak hizmet kalitesi ve devamlılığı bakımından, en önemlisi de, oldukça kısıtlı fiziki alanına rağmen, bugüne kadar göstermiş olduğu performansı bakımından örnek olarak gösterilebilecek bir bölge niteliğindedir. İstanbul Atatürk Havalimanı Serbest Bölgesi, Türkiye'nin diğer serbest bölgelerinin içinde tahsis edilen fiziksel alan bakımından en küçük bölgesi olmasına rağmen metrekarede gerçekleştirilen işlem hacmi bakımından en yüksek hacimli bölge statüsünü korumaktadır. Son 10 yıllık dönemde toplam ticaret hacmi 30 milyar doları geçen AHL Serbest Bölgesinde 2010 yılı ticaret hacmi 2954,766 milyar dolar olarak gerçekleşmiştir. Bu rakam Türkiye'deki 20 serbest bölgenin toplam ticaret hacminin %14'ünü karşılamaktadır. Bölgenin bugünkü doluluk oranı %73'tür (<http://www.isbi.com.tr/fzone/?LM=5>).

2.4.4.5. Trabzon Serbest Bölgesi

Trabzon Serbest Bölgesi, Transbas Trabzon Serbest Bölge Kurucu ve İşleticisi AŞ tarafından kurulmuş ve işletilmektedir. Trabzon serbest bölgesi Trabzon limanı içerisindedir. Diğer serbest bölge özelliklerinde olduğu gibi ülke içinde ama gümrük bölgesi dışındadır. Yurtdışından gelen mallar Trabzon Serbest Bölgesindeki depolara gümrük ve ithalat vergisi ödemeden, herhangi bir vergiye tabii tutulmadan hizmetlerden yararlanabilir. Trabzon serbest bölgesine gelen mallar bu bölgeden yurtdışına veya yurt içine işlenerek veya işlenmeden dağıtılabilir. Serbest bölge içinde yerel olarak imal edilmiş malların satılması rakip ülkelerin ihracat serbest bölgelerinde sunulmayan bir fırsattır.

Trabzon serbest bölgesinde yapılan ticaret, transit ticaret ve her türlü malın satılmasına ilişkin faaliyet Türk ve yabancı firmaları ayırt etmeksizin eşit olarak

gerçekleştirilebilir. Trabzon serbest bölgesinin ana faaliyet konuları; Alım-Satım, Kiralama, Depolama ve Üretimdir (http://www.transbas.com/about_us_tr.asp).

2.4.4.6. İstanbul-Deri ve Endüstri Serbest Bölgesi

DESBAŞ-İstanbul Deri ve Endüstri Serbest Bölge Kurucu ve İşleticisi A.Ş., 08.04.1993 tarihli Bakanlar Kurulu Kararı ile "İstanbul Deri ve Endüstri Serbest Bölgesi"ni sahip olduğu arazisi üzerinde tüm altyapı ve üstyapı finansmanını sağlayarak kurma ve işletme yetkisini almış bir özel sektör kuruluşudur. Desbaş'ın ünvanı Bakanlar Kurulu'nun 05.05.2011 tarih, 2011/1836 sayılı kararı ile "DESBAŞ-İstanbul Endüstri ve Ticaret Serbest Bölgesi Kurucu ve İşleticisi Anonim Şirketi" olarak değiştirilmiştir. İstanbul Endüstri ve Ticaret Serbest Bölgesi; Depolama, İşyeri Kiralama, Arsa Tahsisi, Endüstriyel kalitede altyapı hizmetleri, Yükleme - Boşaltma Hizmetleri, Çevre Hizmetleri, Kullanıcı Firmalara Destek Hizmeti gibi birçok hizmeti bölgesinde barındırmaktadır (<http://www.desbas.com.tr/?lang=tr&page=1&id=1>).

2.4.4.7. Samsun Serbest Bölgesi

Samsun Serbest Bölgesi, Bakanlar Kurulu'nun 14.12.1995 tarih ve 95/7523 sayılı kararı ile 73.150 m² olarak yer ve sınırları belirlenerek Yap-İşlet-Devret modeline göre Sasbaş Samsun Serbest Bölgesi Kurucu ve İşleticisi A.Ş.'ye 30 yıllık bir süre ile işletme yetkisi verilmiştir. Yüksek Planlama Kurulu tarafından Samsun Serbest Bölgesinde faaliyet konuları aşağıdaki şekilde tespit edilmiştir:

Ticaret ve Hizmet Faaliyetleri:

- Ambalajlama, depolama, tasnifleme, tamir, montaj ve benzeri işlemler dahil olmak üzere ticari faaliyetleri kolaylaştırıcı işlemler.
- Bankacılık, sigortacılık, müşavirlik ve mühendislik dâhil olmak üzere uygun görülecek diğer hizmet faaliyetleri olarak belirlenmiştir.

Üretim Faaliyetleri:

- İmalat sanayi sektöründe yer alan faaliyetler ile tekstil mamulleri, hammaddeleri, konfeksiyon üretimi ve özellikle elektronik, optik, tıbbi elektronik, elektrikli ölçü aletleri, hesap makineleri, bilgisayar ve benzeri ekipmanların üretimi ve konfeksiyon aksesuarları ile yurtiçi tüketiminin yanı sıra ihracata da katkısı olmak kaydıyla her türlü tarımsal ve sanayi üretim faaliyetleri.

Samsun Serbest Bölge İşletici Faaliyet Alanları; Açık Alan Kiralama, İşyeri Kiralama, Kapalı Alan Depo Kiralama, Depo Kiralama, Açık Stoklama, Ofis Kirası olmakla birlikte hizmetleri ise Yükleme&Boşaltma Hizmetleri ve Ardiye Hizmetleri şeklinde sıralanmaktadır (<http://www.sasbas.com/sasbaspages.asp?cat=2>).

2.4.4.8. İstanbul Trakya Serbest Bölgesi (Çatalca)

Türkiye'nin tapu mülkiyeti uygulamasını gerçekleştiren ilk serbest bölgesi İSBAŞ, çağdaş teknolojinin kullanıldığı alt ve üst yapısı ile 387.500m² alanda, 350.000 m² kapalı alanı, depoları ve açık alanları ve sunduğu avantajlarla Türkiye ekonomisinin gelişiminde önemli bir rol oynamaktadır. Serbest bölgenin avantajlarının üretici ihracatçılara duyurulmasını sağlamak, bölgeye yerli yabancı yatırımcıların ilgisini çekmek ve böylece hem İSBAŞ'ın işlem hacmini arttırmak, hem de ülke ekonomisine artan ihracat girdileri sayesinde yarar sağlamak amaçlanmaktadır (<http://www.isbas.com.tr/hakkimizda.html>).

2.4.4.9. Kayseri Serbest Bölgesi

Kayseri Serbest Bölgesi 1998 yılında 6.905.000 m²'lik düz bir arazi üzerinde faaliyete başlayarak Türkiye'nin en geniş Serbest Bölge alanına sahip olma özelliğine sahiptir. Bölgenin en önemli tesisleri pamuk ipliği ve dokuma fabrikası, saç boru ve profil, elektrostatik toz boya, dayanıklı tüketim malları, alüminyum iletken tel tesisleri, beyaz eşya üretim fabrikası gibi üretim ağırlıklı tesislerden oluşmaktadır. Bölgenin ticaret hacimleri her yıl artarak devam etmektedir. 2005 yılında 362 milyon \$ olan ticaret hacmi 2006 yılında 520 milyon \$'a ulaşmıştır. Bölgenin 2007 yılı ticaret hacmi ise 647 milyon \$ olarak gerçekleşmiştir. 2008 yılında da 702 milyon \$, 2009 443 milyon \$, 2010 yılı için 525 milyon \$ olarak gerçekleşmiştir. 2011 yılında ise 178 milyon \$ olarak gerçekleşmiştir. (<http://www.kayser.com.tr/hakkimizda.php>).

2.4.4.10. Avrupa Serbest Bölgesi

Türkiye'nin en büyük özel serbest bölgelerinden biri olan Avrupa Serbest Bölgesi, sanayi merkezi Tekirdağ'ın Çorlu ilçesinde, 2.000.000 m²'lik bir alan üzerinde, 16.10.1996 gün ve 96/910 sayılı Bakanlar Kurulu Kararı'nın 16.03.1997 tarihli Resmi Gazetede yayınlanmasının ardından, 1999 yılında faaliyetlerine başlamıştır. Stratejik konumu nedeniyle Türkiye'nin dış ticaretinde önemli bir rol

oynayan ASB, 2008 başı itibariyle 2 milyar dolara yaklaşan ticaret hacmi ile modern bir teknokent ve sanayi bölgesidir.

Dünya genelinde dış ticaretin önündeki en büyük iki engel, maliyet rekabeti ve bürokrasidir. Avrupa serbest bölgesi; sunduğu kurumlar vergisi muafiyeti, döviz cinsinden defter kayıt düzenine imkân vermesi, transit ticaret imkânı, gümrüksüz stoklama, ikinci el makine edinebilme gibi birçok avantajla, dış ticaret ve üretim maliyetlerini düşürür. Bürokrasiden kaynaklanan zaman kayıpları riskini ortadan kaldırır (<http://www.asb.com.tr/pages/TR/serbest-bolge-hakkimizda.asp>).

2.4.4.11. Gaziantep Serbest Bölgesi

Gaziantep Serbest Bölgesi, arazisi ve kurulup işletilmesi tamamen özel sektöre ait olan modele göre kurulmuştur. Bu bağlamda, yer ve sınırları, 07.07.1998 tarih ve 98 / 11368 sayılı Bakanlar Kurulu Kararı ile belirlenen Gaziantep Serbest Bölgesi'nin kurulması ve işletilmesi için Anonim Şirket olan GASBAŞ yetkili kılınmıştır. Gaziantep serbest bölgesi 2009 yılına oranla % 16' lık bir artış göstererek 2010 yılı işlem hacmi 128.337.659 \$ olarak gerçekleşmiştir. Gaziantep serbest bölgesi 30.11.2011 işlem hacmi 104.107.861 \$ olarak gerçekleşmiştir (<http://www.gasbas.com.tr/>).

2.4.4.12. Adana Yumurtalık Serbest Bölgesi

Toros Ceyhan Terminali'nin Doğu Akdeniz'in önemli yükleme-boşaltma tesislerinden biri haline geldiği 1980'li yılların sonlarında, özellikle Ortadoğu'ya yönelik önemli bir çıkış noktası olan Toros Terminali'ni genişletme kararıyla birlikte bir serbest bölge kurulması düşüncesi de ortaya çıkmış ve 25 Mayıs 1990 tarihinde kısa adı TAYSEB olan Toros Adana Yumurtalık Serbest Bölgesi Kurucu ve İşleticisi A.Ş. kurulmuştur. Körfez krizi nedeni ile askıya alınan kuruluş çalışmaları 1997'de yeniden başlatılmış ve bölge Eylül 1998'de resmen faaliyete geçmiştir. Kamulaştırması yapılmış 50 km²'lik toplam arazisi ve altyapısı tamamlanmış 4 500 000m²'lik alanıyla dünyanın en büyük serbest bölgelerinden biri olan TAYSEB, aynı zamanda Türkiye'nin sanayi kuruluşlarına yönelik ilk serbest bölgesidir. TAYSEB, kiracılara istedikleri kadar alan kiralama olanağı sunan geniş arazisi, altyapı olanakları ve 5.000 metrelik sahil şeridi sayesinde tersane, enerji santrali, petrokimya tesisi ve benzeri sanayi yatırımları için uygun koşulları bir araya getirmektedir (http://www.tayseb.com/Ana_Kategori.asp?id=20&islem=Hakk%FDm%FDzda).

2.4.4.13. Bursa Serbest Bölgesi

Bursa Serbest Bölgesi Bursa Sanayi ve Ticaret Odasının önderliğinde Bursa Sanayici ve İş adamlarının ortaklığıyla Bursa Serbest Bölge Kurucu ve İşletici A.Ş. olarak 1998 yılında Serbest Bölge kurmak ve işletmek üzere kurulmuştur. Kuruluş amacı Bursanın ithalat-ihracat hayatını daha hızlı ve rekabet edilebilir düzeye getirmektir. Tamamen Sanayi Bölgesi planı ile kurulmuş olan Serbest bölgemiz bu doğrultuda 825 dönümlük bir arazide bakanlar kurulunun 2000/538 sayılı sınır kararının onaylanmasıyla inşaat çalışmalarına başlanarak ve 11 ay gibi kısa sürede tüm altyapısı tamamlanarak Mayıs 2001'de ticari faaliyetine başlamıştır. Faaliyete girdiği günden bu yana üretime yönelik faaliyet göstermektedir.

Bursa Serbest Bölgesi Türkiye'deki Serbest Bölgeler arasında kendi arazisine sahip olan bölgelerdendir. Bu sebepten dolayı firmalar bölgede arazi satın alabilmekte ve faaliyetlerini sahip oldukları arazi üzerinde yapabilmektedir (<http://www.buseb.com/?s=sayfa&id=1>)

2.4.4.14. Denizli Serbest Bölgesi

1999 yılında projesine başlanan DENSER-Denizli Serbest Bölgesi, 2000/398 sayılı Bakanlar Kurulu Kararının 3 Mayıs 2000 tarih ve 24038 sayılı Resmi Gazete'de yayınlanmasının ardından hukuki varlığına kavuştu ve faaliyetlerine başladı. Fazla dış kaynağa ve devlet yardımına yönelmeden kendi imkânlarıyla gelişmesiyle diğer şehirlerimize model olarak gösterilen Denizli ekonomisinin en karakteristik özelliği ihracata dönük üretim yapılmasıdır. Amacı ihracatı arttırmak, sermaye ve teknoloji transferi ile üretim faaliyetlerini hızlandırmak, ürünlerin uluslararası rekabet şansını yükseltmek olan ve 1 milyar USD ticaret hacmi ile 15.000 kişilik istihdam potansiyeline ulaşması planlanan DENSER, stratejik konumu nedeniyle yatırımcılara ulaşım kolaylığı, insan kaynakları zenginliği ve gelişmiş sosyal servis imkanları avantajlarını sunmaktadır (Özdoğan, 2006: 44).

2.4.4.15. Kocaeli Serbest Bölgesi

3218 sayılı Serbest Bölgeler Kanunu ve 2000/693 sayılı Bakanlar Kurulu kararı uyarınca sınırları belirlenen Kocaeli Serbest Bölgesi 45 yıl süreli serbest bölge statüsüne sahiptir. Kocaeli Serbest Bölgesi' nin alt ve üst yapısını gerçekleştirmek ve işletmek üzere yörenin orta ve büyük ölçekli sanayicileri bir araya gelerek KOSBAŞ, Kocaeli Serbest Bölgesi Kurucu ve İşleticisi A.Ş.' yi kurmuşlardır.

Bulunduğu bölgenin konumu göz önüne alınarak projelendirilen, 798.000m² üzerinde kurulmuş olan bu bölgenin amacı, yabancı sermaye ve teknoloji girişini hızlandırmak, ekonominin girdi ihtiyacını ucuz ve düzenli temin etmek, yatırımcıların dış finansman ve teknoloji transferi imkânlarından daha çok yararlanmasını sağlamaktır (<http://www.kosbas.com.tr/tr/kosbas>).

2.4.4.16. TÜBİTAK Teknoloji Serbest Bölgesi

TÜBİTAK Marmara Araştırma Merkezi bünyesinde başlayan Teknoloji Parkı faaliyetlerinin gelişim sürecinde, Teknoloji Serbest Bölgesi (TEKSEB) ve Teknoloji Geliştirme Bölgesi (TEKGEB) unvanı ile hukuki statüleri birbirinden farklı iki birim kurulmuş olup, ülkemizde mevcut 43 teknopark içinde "Teknoloji Serbest Bölgesi" tanım ve avantajlarına da sahip yegâne Teknokent TÜBİTAK MAM Teknokent'idir. Toplam 60 hektar alana sahip olan TÜBİTAK MAM Teknokent'inin 24 hektarı "Teknoloji Geliştirme Bölgesi"(TEKGEB) olup, 36 hektarı Bakanlar Kurulu'nun 26.11.1999 tarih ve 99/13725 sayılı kararı ile "TÜBİTAK Marmara Araştırma Merkezi (TÜBİTAK MAM) Teknoloji Serbest Bölgesi" (TEKSEB) olarak ayrılmıştır. Bölgenin kurulup işletilmesinde TÜBİTAK Marmara Araştırma Merkezi (MAM) yetkili kılınmış olup, konuya ilişkin kuruluş ve işletme sözleşmesi Marmara Araştırma Merkezi (MAM) ile Dış Ticaret Müsteşarlığı arasında 27.01.2000 tarihinde akdedilmiştir.

Bölgenin gayesine uygun şekilde işletilmesi, yönetilmesi ve bölgede faaliyet gösterecek olan firmalara ve bölge çalışanlarına ihtiyaç duyulan destek ve hizmetlerin sağlanması için "Anonim Şirket" statüsünde bir işletici şirket uygun görülerek, TÜBİTAK Bilim Kurulu'nun 01.06.2002 tarihinde aldığı 101 sayılı karara binaen, "Marmara Teknokent A.Ş."(MARTEK) kurulmuş ve ana sözleşmesi 13.06.2003 tarihinde tescil edilerek tüzel kişilik kazanmıştır. Bakanlar Kurulu 03.09.2003 tarih ve 2003/6137 sayılı kararı ile bu hususu teyiden TÜBİTAK MAM Teknoloji Serbest Bölgesi'ni de kurup işletmekle MARTEK'i yetkili kılmıştır. MARTEK, faaliyetlerini yukarıda kısaca mahiyeti açıklanan mevzuat çerçevesinde yürütmekte olup, "Marmara Teknokent" faal bulunduğu kısa süre içinde, kendisini Türkiye'nin önde gelen etkili teknokentlerinden biri olarak kabul ettirmiştir (<http://www.marmarateknokent.com.tr/tsb-mainpage/hakkında/tarihce/>).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM MATERYAL VE YÖNTEM

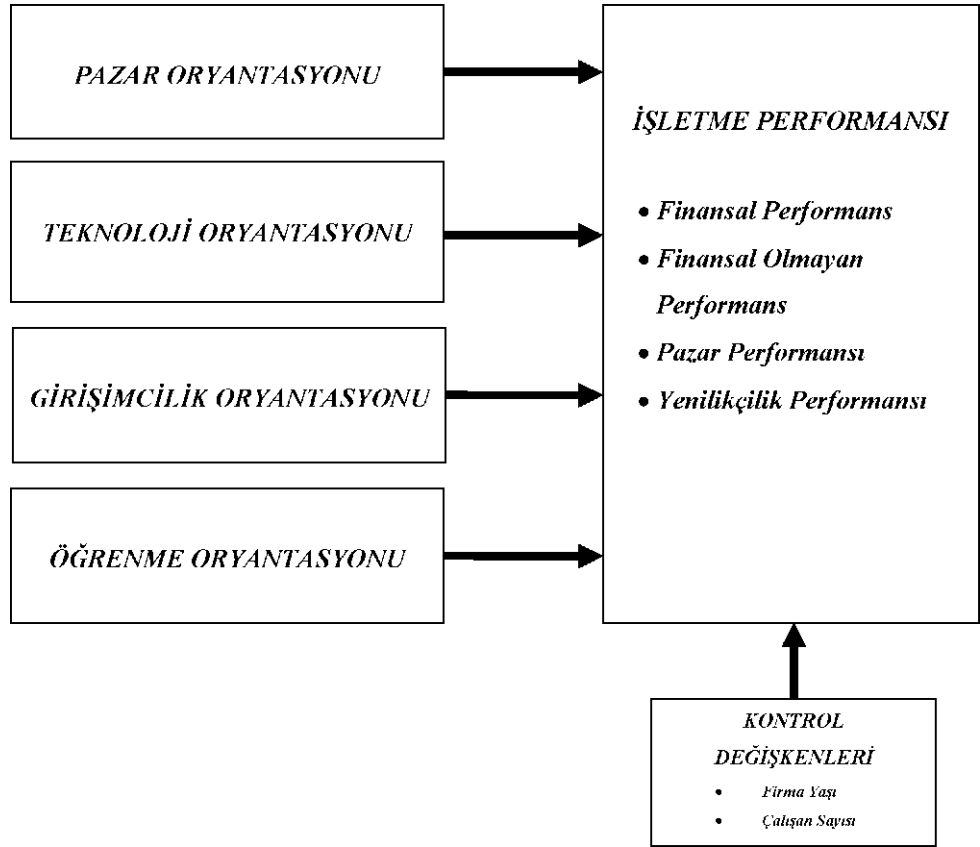
3.1. Araştırmanın Amacı

Çalışmanın amacı firmaların büyümesinde ve sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmesinde etkili olan stratejik oryantasyon ve boyutları ile işletme performansı kavramlarını literatüre dayandırıp açıklayarak bu kavramlar arası ilişkileri serbest bölgelerde faaliyet gösteren firmalar üzerinde yapılacak bir alan araştırması ile açığa çıkarmaktır. Ayrıca çalışma hem stratejik oryantasyonların birbirleri arasındaki ilişkilerini hem de serbest bölgelerde faaliyet gösteren firmaların işletme performansı boyutları üzerindeki etkilerini incelemeyi amaçlamaktadır. Çalışmada firma stratejik oryantasyonları pazar, teknoloji, girişimcilik ve öğrenme oryantasyonları ile incelenmiştir. İşletme performansı da finansal, finansal olmayan, pazar ve yenilikçilik performansı alt boyutları ile değerlendirilerek şu araştırma problemlerine yanıt aramıştır:

- Ele alınan stratejik oryantasyonlar her bir işletme performansı alt boyutunu ayrı ayrı ve birlikte nasıl etkilemektedir?
- Stratejik oryantasyonların işletme performansı üzerine görece etkileri incelendiğinde hangi oryantasyon ne derece önemlidir?

3.2. Kavramsal Model

Şekil 3.1. literatür kısmında açıklanan stratejik oryantasyonlar ile işletme performansı arasındaki ilişkilerin hipotez edildiği araştırmanın kavramsal modelini göstermektedir.



Şekil 3. 1 Kavramsal Çerçeve

3.3. Araştırma Hipotezleri

Çalışma ile ilgili literatür taramasının yapılması ile birlikte dört ana hipotez ve her ana hipotezin dört alt hipotezi oluşturulmuştur.

Çalışmanın birinci hipotezi pazar oryantasyonunun işletme performansını pozitif etkilediğine yöneliktir.

H₁: Serbest Bölgelerde faaliyet gösteren firmaların pazar oryantasyonu ile işletme performansı arasında pozitif bir ilişki vardır.

H_{1a}: Serbest Bölgelerde faaliyet gösteren firmaların pazar oryantasyonu ile finansal performans arasında pozitif bir ilişki vardır.

H_{1b}: Serbest Bölgelerde faaliyet gösteren firmaların pazar oryantasyonu ile finansal olmayan performans arasında pozitif bir ilişki vardır.

H_{1c}: Serbest Bölgelerde faaliyet gösteren firmaların pazar oryantasyonu ile pazar performansı arasında pozitif bir ilişki vardır.

H_{1d}: Serbest Bölgelerde faaliyet gösteren firmaların pazar oryantasyonu ile yenilikçilik performansı arasında pozitif bir ilişki vardır.

H₂: Serbest Bölgelerde faaliyet gösteren firmaların teknoloji oryantasyonu ile firma performansı arasında pozitif bir ilişki vardır.

H_{2a}: Serbest Bölgelerde faaliyet gösteren firmaların teknoloji oryantasyonu ile finansal performansı arasında pozitif bir ilişki vardır.

H_{2b}: Serbest Bölgelerde faaliyet gösteren firmaların teknoloji oryantasyonu ile finansal olmayan performansı arasında pozitif bir ilişki vardır.

H_{2c}: Serbest Bölgelerde faaliyet gösteren firmaların teknoloji oryantasyonu ile pazar performansı arasında pozitif bir ilişki vardır.

H_{2d}: Serbest Bölgelerde faaliyet gösteren firmaların teknoloji oryantasyonu ile yenilikçilik performansı arasında pozitif bir ilişki vardır.

H₃: Serbest Bölgelerde faaliyet gösteren firmaların girişimcilik oryantasyonu ile firma performansı arasında pozitif bir ilişki vardır.

H_{3a}: Serbest Bölgelerde faaliyet gösteren firmaların girişimcilik oryantasyonu ile finansal performansı arasında pozitif bir ilişki vardır.

H_{3b}: Serbest Bölgelerde faaliyet gösteren firmaların girişimcilik oryantasyonu ile finansal olmayan performansı arasında pozitif bir ilişki vardır.

H_{3c}: Serbest Bölgelerde faaliyet gösteren firmaların girişimcilik oryantasyonu ile pazar performansı arasında pozitif bir ilişki vardır.

H_{3d}: Serbest Bölgelerde faaliyet gösteren firmaların girişimcilik oryantasyonu ile yenilikçilik performansı arasında pozitif bir ilişki vardır.

H₄: Serbest Bölgelerde faaliyet gösteren firmaların öğrenme oryantasyonu ile firma performansı arasında pozitif bir ilişki vardır.

H_{4a}: Serbest Bölgelerde faaliyet gösteren firmaların öğrenme oryantasyonu ile finansal performansı arasında pozitif bir ilişki vardır.

H_{4b}: Serbest Bölgelerde faaliyet gösteren firmaların öğrenme oryantasyonu ile finansal olmayan performansı arasında pozitif bir ilişki vardır.

H_{4c}: Serbest Bölgelerde faaliyet gösteren firmaların öğrenme oryantasyonu ile pazar performansı arasında pozitif bir ilişki vardır.

H_{4d}: Serbest Bölgelerde faaliyet gösteren firmaların öğrenme oryantasyonu ile yenilikçilik performansı arasında pozitif bir ilişki vardır.

3.4. Kullanılan Ölçekler

Anketteki ölçekler öncelikle pazar oryantasyonu ve girişimcilik oryantasyonu Bulut (2007)'un çalışmasından yola çıkılarak geliştirilmiştir. Bulut (2007) ise bu ölçekleri Khandwalla (1977) ve Miller (1983) çalışmalarından yararlanarak hazırlamıştır. Teknoloji oryantasyonunun on sorusu Spanjol, Qualls ve Rosa (2011)'un çalışmasından alınarak değerlendirilmiştir. Öğrenmeye bağlılık, paylaşılan vizyon, açık fikirlilik, örgüt içi bilgi paylaşımı ölçeği, Calantone ve arkadaşlarının (2002) çalışmasındaki sorulardan alınarak geliştirilmiştir. İşletme performansının dokuz soruluk ölçeği Günday ve arkadaşlarının (2011) çalışmasından alınarak hazırlanmıştır. Yenilikçilik performansının sekiz soruluk ölçeği, Kaya ve Patton (2011)'nin çalışmasından yararlanılarak oluşturulmuştur. İlgili ifadeler Likert tutum ölçeği kullanılarak stratejik oryantasyon ölçeğinde (1 Hiç Katılmıyorum,...5 Kesinlikle Katılıyorum), işletme performansı ölçeğinde ise (1 Çok Düşük,...5 Çok Yüksek) şeklinde değerlendirilmiştir.

3.5. Araştırma Örnekleme ve Verilerin Toplanması

Türkiye'nin de içinde bulunduğu Dünya'daki birçok ülke dünya ticaretinden daha fazla pay alma çabası içerisindedir ve bu amaç doğrultusunda her ülke bir dizi kararlar almaktadırlar. Bu kararlardan biri olan serbest bölgeler vergisel teşviklerin uygulandığı, ileri teknoloji ve ucuz hammaddenin üretimde kullanıldığı bir teşvik modelidir. Bu özelliklerinden dolayı serbest bölgeler firmalara kolaylıklar sağlamakta ve ihracatçının dünya pazarında rekabet edebilmesini kolaylaştırmaktadır. Serbest bölgeler sayesinde yapılan bu kolaylık ve teşvikler serbest bölgelerde faaliyet gösteren firmaların 2011 yılında dış ticaretten yaklaşık olarak %10'luk pay almasına neden olmuştur. Dış ticarete pay sahibi olan bu firmaların devamlı olarak üstün performans elde etmeleri için gerekli olan davranışları oluşturmasıyla uygulanmış olan stratejik yönü yansıtıp yansıtmadığı merak konusudur. Bu bilgiler doğrultusunda araştırmanın ana kütlesi Türkiye'de

faaliyet gösteren Serbest bölgelerde yer alan firmalar olarak belirlendi. Öncelikle Türkiye genelinde bulunan toplam 19 serbest bölgenin kurucu işletici şirketleri ile irtibata geçerek serbest bölgedeki firmaların bir listesi elde edilmeye çalışıldı. Daha sonra bu firmalarla yapılan görüşme neticesinde katılmak isteyen firma yöneticilerine e-posta ile gönderilen bir link üzerinden anket formunun elektronik ortamda doldurulması istendi. Ancak e-posta yöntemi ile yollanan anketlerin geri dönüşünde elde edilen veriler yeterli sayıya ulaşmayınca bazı serbest bölgelere gidilerek anketler elden bırakıldı. Diğer serbest bölgelerin ise yetkilileri ile görüşülerek anketler posta ile yollandı. Örneklem yöntemi olarak incelendiğinde sadece katılmak isteyen firmalara ulaşıldığı için belirli bir olasılık hesabına dayanmayan kolayda örneklem yöntemi uygulandı. Yaklaşık 3000 civarındaki firmaya ulaşılmaya çalışıldı ancak tüm çabalar sonucunda 92 adet anket formu analize uygun görüldü.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM BULGULAR VE TARTIŞMA

Çalışmanın bu bölümünde yapılan anket uygulaması sonucu elde edilen verilerle örnekleme ilişkin bilgilere, çalışmada kullanılan değişkenlere ilişkin güvenilirlik ve faktör analizlerine yer verilmektedir. Ayrıca bu bölümde çalışmanın hipotezlerini test etmek amacıyla korelasyon analizi ve regresyon analizleri gerçekleştirildi.

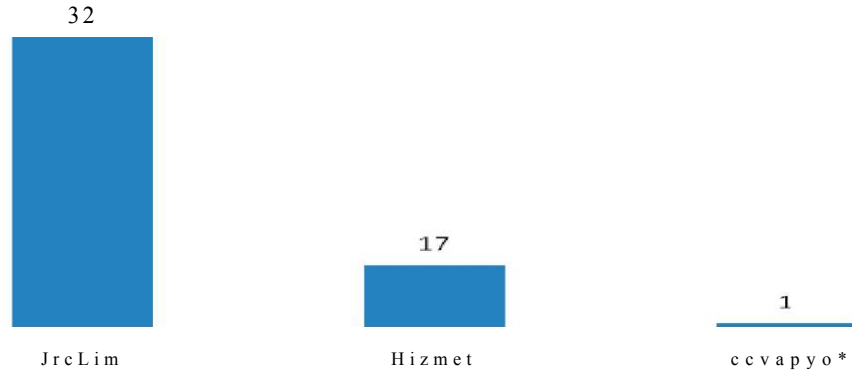
4.1. ÖRNEKLEME İLİŞKİN TEMEL ÖZELLİKLER

Çalışmada katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin bir takım sorular sorulmuştur. Elde edilen bulgular araştırmaya katılan kişilerin %22'sinin kadın, %66'sının erkeklerden oluştuğunu %12'sinin ise cevap vermeyenlerden meydana geldiğini göstermektedir. Yanıtlayıcıların mesleki deneyimleri 1 ile 25 yıl arasında değişmekte, ortalama deneyim 6,42 yıldır. Eğitim durumları açısından dağılım; %1 ilköğretim, %7 lise, %1 yüksekokul, %69 lisans, %5 lisansüstü ve %16'sı yanıt vermeyenler şeklindedir. Araştırmaya katılanların %14'ü üst düzey, %3'ü firma sahibi, %66'sı bölüm yöneticisi ve %8'si diğer kapsamında kendisini konumlandırmış %9'u ise bu soruyu yanıtlamamıştır.

69			
1			
1		5	1
o		-9,	Np

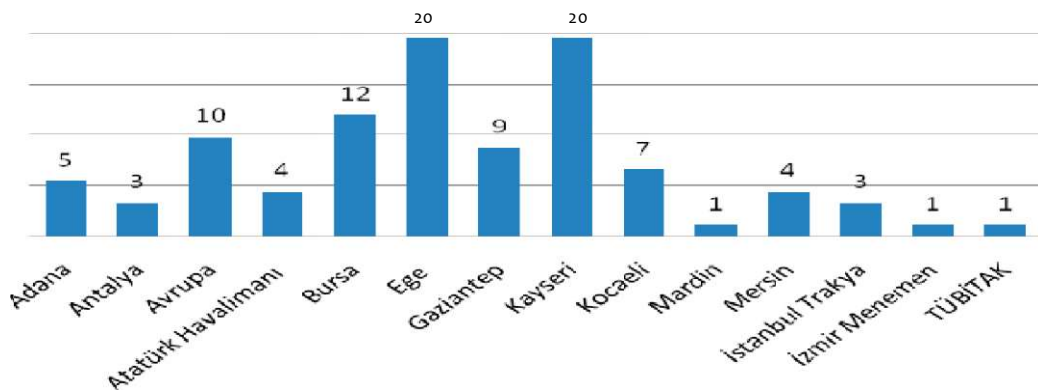
Şekil 4. 1 Katılımcılara İlişkin Eğitim Bilgileri (%)

Araştırmaya katılan firmaların çalışan sayısı ortalama 130,3 kişi, firma yaşı 2 ile 74 yıl arasında ve ortalama 14,67 yıldır. Ancak bu soruyu bazı yanıtlayıcılar serbest bölge dışında yer alan ana işletmelerin kuruluş yılını dikkate alarak cevaplamışlardır. Yanıtlayıcı firmaların ana faaliyet alanlarının %17'si hizmet, %82 ise üretimden oluşmakta olup %1'i bu soruyu yanıtsız bırakmıştır.



Şekil 4. 2 Katılımcılara İlişkin Sektör Bilgileri (%)

Ulaşılan 14 serbest bölgedeki yanıtlayıcı firmaların faaliyet göstermiş olduğu serbest bölge dağılımları; %5 Adana, %3 Antalya, %10 Avrupa, %4 Atatürk Havalimanı, %12 Bursa, %20 Ege, %9 Gaziantep, %20 Kayseri, %7 Kocaeli, %1 Mardin, %4 Mersin, %3 İstanbul Trakya, %1 Tübitak ve %1 İzmir Menemen Serbest Bölgelerinden oluşmaktadır. Bu dağılım örneklemimizin anakütle içerisinde yer alan birçok serbest bölgeye ulaştığının bir göstergesidir.



Şekil 4. 3 Katılımcıların Faaliyet Gösterdikleri Serbest Bölgelerin Dağılımı (%)

4.2. ÖLÇEKLERE İLİŞKİN GÜVENİLİRLİK VE FAKTÖR ANALİZLERİ

Araştırmada kullanılan pazar oryantasyonu, girişimcilik oryantasyonu, teknoloji oryantasyonu, öğrenme oryantasyonu, yenilikçilik ve işletme performansı

değişkenlerine ait ölçeklerin kavramsal modele olan uygunlukları, keşifsel faktör analizi ile test edilmiştir. Keşifsel faktör analizleri için Varimax Dönüşümlü Temel Bileşenler Analiz Yöntemi kullanılmış ve ölçeklerin içsel güvenilirliklerini ölçmek amacıyla Cronbach Alfa katsayıları hesaplanmıştır.

4.2.1. Pazar Oryantasyonuna İlişkin Ölçeğin Güvenilirlik Testleri ve Faktör Analizi

Yapılan faktör analizi sonucunda pazar oryantasyonu ölçeğinde yer alan tüm maddeler analize dahil edildi. Pazar oryantasyonu ölçeğine ilişkin faktörlerden müşteri odaklılık faktörü 6 maddeden oluşmakta ve güvenilirlik katsayısı 0.85'dir. Rakip odaklılık faktörü, dört maddeden oluşmakta iken "Firmamız rakiplerin tehditkar hamlelerine hızla yanıt verir" maddesi faktör yüklenme katsayıları düşük çıktığı için analiz dışı bırakılarak 3 madde ile değerlendirildi. Rakip odaklılık faktörünün güvenilirlik katsayısı 0.70'dir. Departmanlararası koordinasyon faktörü 5 madde ile ölçülmüş ve güvenilirlik katsayısı 0.83 hesaplanmıştır. Bu üç faktör tarafından açıklanan varyans oranı ise %66 olarak bulunmuştur. Bu değişkene ilişkin faktör test sonuçları tablo 4.1'de verilmektedir.

FAKTÖRLER	F1	F2	F3
Müşteri Odaklılık a=0,851			
Firmamız müşteri ihtiyaçlarını karşılamaya kendisini adanmıştır.	,844		
Firmamızın temel hedefi müşteri memnuniyetidir.	,788		
Rekabet stratejilerimizin temel hedefi müşteri ihtiyaçlarını anlamaktır.	,746		
Firma stratejilerimizi belirlerken müşteriler için daha değerli ürünler üretmeye odaklanıyoruz.	,687		
Müşterilerimizin bizden ne kadar memnun olduklarını sürekli ve sistematik olarak ölçeriz.	,688		
Satış sonrası hizmetlerin kalitesine çok dikkat ederiz.	,666		
Rakip Odaklılık a=0,708			
Firmamız rakiplerin tehditkar hamlelerine hızla yanıt verir.		(-)	
Rakiplerin stratejileri ile ilgili sürekli olarak bilgi topluyoruz.		,840	
Üst yönetim düzenli olarak rakiplerin güçlü yanlarını ve stratejilerini tartışır.		,863	
Hangi alanlarda rekabet avantajımız varsa o alanda rekabete gireriz.		,575	
Departmanlararası Koordinasyon a=0,836			
Pazar ihtiyaçlarına hizmet için tüm birimlerin işlev ve faaliyetleri birbiri ile koordinelidir.			,557
İşletmemizin tüm birimleri birbirlerinin talep ve ihtiyaçlarına duyarlıdır.			,849
İşletmemizin tüm birimleri pazarla ilgili bilgilerini birbirlerine iletirler.			,864
Müşteri memnuniyeti için neler yapılması gerektiğine dair bilgiler firma çapında paylaşılır.			,638
Birimler arasında firmaya rekabet avantajı sağlayan güçlü bir koordinasyon vardır.			,762
Açıkladığı Varyans (%)	27,983	22,465	15,496
Toplam Açıklanan Varyans (%)		65,944	
KMO		,817	
Bartlett's Significance		,000	

4.2.2. Teknoloji Oryantasyonuna İlişkin Ölçeğin Güvenilirlik Testleri ve Faktör Analizi

Teknoloji oryantasyonu ölçeği tek boyutlu yapıya sahip olmakla birlikte 10 madde ile ölçülmüştür. Bu ölçeğin güvenilirlik katsayısı 0.92 olarak hesaplanmış olup toplam açıklanan varyans oranı %62'dir. Teknoloji oryantasyonuna ilişkin analiz sonuçları tablo 4.2'de verilmiştir.

Tablo 4. 2 Teknoloji Oryantasyonuna İlişkin Faktör Analizi

FAKTÖRLER	F1
Teknoloji Oryantasyonu	a=0,928
Firmamız, yeni ürün geliştirmede gelişmiş teknolojiler kullanır.	,822
Ürünlerimiz genellikle en son model teknolojilerle üretilir.	,784
Firmamız yeni teknolojilerin geliştirilmesinde oldukça proaktif davranır.	,858
Firmamız teknolojik bir atılım oluşturmak ve pazarlamak için gerekli kapasite ve iradeye sahiptir.	,710
Firmamız saldırgan bir teknolojik patent stratejisine sahiptir.	,561
Firmamız rakiplerinden daha iyi bir endüstriyel yöntemle sahiptir.	,808
Firmamız rakiplerimizden çok daha iyi bir teknolojik bilgiye sahiptir.	,863
Firmamız rakiplerine kıyasla AR&GE programlarında daha iddialıdır.	,809
Firmamız kullanıcıların ihtiyaçlarına cevap vermek için, yeni teknik çözümler yaratmada oldukça proaktiftir.	,753
Firmamız sektöründe yeni ürün geliştirmede yeni teknoloji kullanan öncü firmalardandır.	,879
Açıkladığı Varyans (%)	62,376
Toplam Açıklanan Varyans (%)	62,376
KMO	,899
Bartlett's Significance	,000

4.2.3. Girişimcilik Oryantasyonuna İlişkin Ölçeğin Güvenilirlik Testleri ve Faktör Analizi

Girişimcilik oryantasyonu ölçeği risk alma, proaktiflik, yenilikçilik ve rekabetçi agresiflik eğilimi boyutlarıyla ele alınmıştır. Yapılan faktör analizi neticesinde risk alma eğilimini ölçen 7 maddeden "Firmamızın rakiplerine kıyasla risk alma eğilimi daha yüksektir" maddesi faktör yüklenme katsayıları düşük çıktığı için elenerek 6 madde ile değerlendirilmiştir. Bu faktörün güvenilirlik katsayısı 0.88 olarak hesaplanmıştır. Proaktiflik eğilimini ölçen 5 madde ilgili faktörlere yüklenmiştir ve bu faktörün güvenilirlik katsayısı 0.88'dir. Yenilikçilik eğilimi 4 maddeden oluşmakta ve güvenilirlik katsayısı 0.91'dir Girişimcilik oryantasyonunun son boyutu olan rekabetçi agresiflik eğilimi ise 2 madde ile ele alınmış ve güvenilirlik katsayısı 0.81'dir. Girişimcilik oryantasyonunun bu dört faktörünün toplam varyans oranı %74 olarak hesaplanmıştır. Girişimcilik oryantasyonuna ilişkin analiz sonuçları tablo 4.3'de verilmiştir.

Tablo 4. 3 Girişimcilik Oryantasyonuna İlişkin Faktör Analizi

FAKTÖRLER	F1	F2	F3	F4
Risk Alma Eğilimi a=0,882				
Firmamızın rakiplerine kıyasla risk alma eğilimi daha yüksektir.	(-)			
Firmamız yüksek riskli projelere/yatırımlara girişmekten kaçınmaz.	500			
Belirsizlik ve risk içeren projelere/yatırımlara firmamız yöneticilerince çok değer verilir.	689			
Firmamızda çalışanların çoğu risk almaya yatkındır.	,789			
Sonuçta başarısız bile olursa yeni proje fikirleri önerip kişisel olarak risk alan çalışanlarımız takdir edilir.	803			
Firmamızda risk alma davranışı olumlu bir girişim ve davranış olarak görülür.	876			
Çalışanlarımız hesaplanmış makul riskler taşıyan yeni fikirler üretmeleri için teşvik edilir.	763			
Proaktiflik Eğilimi a=0,881				
Firmamız rakiplerin hamlelerini bekleyip onlara cevap vermeye değil, ilk hamleyi kendisi yapmaya çalışır.		,736		
Pazara yeni ürün/hizmet sunmada önceliğimiz rakiplerimizden daha hızlı davranmaktır.		814		
Firmamız her konuda rakiplerinden önce davranmaya çaba sarf eder.		889		
Firmamız stratejik hamlelerini yaparken pasif veya reaktif değil, aksine öncü ve aktiftir.		900		
Firmamız rakiplerine karşı iddialı ve geniş kapsamlı stratejik hamleler (eylemler) yapmayı tercih eder.		675		
Yenilikçilik Eğilimi a=0,915				
Firmamız sıklıkla yeni fikirleri hayata geçirmeye çalışır.			,854	
Firmamız işleri daha iyi yapabilmek için yeni yollar arar.			,896	
Yeni ürün ve hizmet geliştirebilmek için yeterli ölçüde harcama yapılır.			854	
Yeni ürün ve hizmet geliştirme konusuna firmamız çok önem verir.			877	
Rekabetçi Agresiflik Eğilimi a=0,819				
Firmamız rakiplere karşı genellikle kıran kırana bir rekabet anlayışını benimsemiştir.				,832
Firmamız rakiplerinin pazar payını küçülterek kendi pazar payını artırmayı hedeflemiştir.				,815
Açıkladığı Varyans (%)	21,904	21,663	19,861	11,332
Toplam Açıklanan Varyans (%)		74,760		
KMO		,814		
Bartlett's Significance		,000		

4.2.4. Öğrenme Oryantasyonuna İlişkin Ölçeğin Güvenilirlik Testleri ve Faktör Analizi

Öğrenme oryantasyonu ölçeği öğrenmeye bağlılık, paylaşılan vizyon, açık fikirlilik ve örgüt içi bilgi paylaşımı boyutlarıyla değerlendirilmiştir. Öğrenmeye bağlılık faktörü 4 madde ile ölçülmüş ve güvenilirlik katsayısı 0.86 olarak hesaplanmıştır. Paylaşılan vizyon faktörünü ölçen maddeler ortak bir faktör oluşturmadığından öğrenme oryantasyonunun bu boyutu analiz dışı bırakılmıştır.

Açık fikirlilik faktörü 4 maddeden oluşmakta ve güvenilirlik katsayısı 0.79'dur. Son olarak örgüt içi bilgi paylaşımı faktörünü ölçen 6 maddeden "Firmamız ders ve deneyimlerin paylaşımında daha az çaba harcar" maddesi faktör yüklenme katsayıları düşük çıktığı için elenerek 5 madde ile değerlendirilmiş ve güvenilirlik katsayısı 0.89 çıkmıştır. Paylaşılan vizyon faktörü çıkması sonucu öğrenme oryantasyonunun diğer üç faktörünün toplam varyans oranı %71 olarak hesaplanmıştır. Bu değışkene ilişkin faktör test sonuçları tablo 4.4'de verilmiştir.

Tablo 4. 4 Öğrenme Oryantasyonuna İlişkin Faktör Analizi

FAKTÖRLER	F1	F2	F3
Öğrenmeye Bağlılık a=0,865			
Firma yöneticilerimiz organizasyon yeteneğinin öğrenilmesinin temel olarak rekabet avantajının anahtarı olarak kabul etmektedir.	,610		
Firmamızın temel değeri gelişimin anahtarı olan öğrenmeyi içerir.	,728		
Firmamız çalışanların öğrenmesini bir gider değil bir yatırım olarak görmektedir.	884		
Firmamız öğrenmeyi firmaların hayatta kalmasını garanti altına alan anahtar bir meta olarak görür.	844		
Açık Fikirlilik a=0,791			
Firmamız çalışanları pazarın sürekli sorgulanması gerektiğinin farkındadır.		747	
Firmamız zaman içinde alınan kararların ve faaliyetlerin kalitesini sürekli olarak değerlendirir.		,669	
Firmamız müşterilerle ilgili bilgileri yorumlarken önyargıları en aza indirir.		,825	
Firmamız müşterilerimiz hakkında ortak varsayımlar üzerine yapılan eleştirileri yansıtmaktan korkmaz.		,717	
Örgüt İçi Bilgi Paylaşımı a=0,899			
Firmamız tarihten çıkartılan dersleri canlı tutan iyi bir örgütsel iletişime sahiptir.			,805
Firmamız sürekli olarak başarısız örgütsel uygulamaları analiz eder.			,826
Firmamız başarısız örgütsel uygulamalar sonucunda kendisine ders çıkartır.			904
Firmamız bölümler arası örgütsel faaliyetlerde öğrenilen derslerin özel paylaşım mekanizmasına sahiptir.			,843
Üst yönetim firmamızdaki bilgi paylaşımının önemine tekrar tekrar değinir.			708
Firmamız ders ve deneyimlerin paylaşımında daha az çaba harcar.			
Açıkladığı Varyans (%)	28,426	23,626	19,404
Toplam Açıklanan Varyans (%)		71,456	
KMO		,843	
Bartlett's Significance		,000	

4.2.5. İşletme Performansına İlişkin Ölçeğin Güvenilirlik Testleri ve Faktör Analizi

İşletme performansı ölçeği finansal, finansal olmayan ve pazar performansı olmak üzere üç boyutta değerlendirilmiştir. Finansal performans faktörü 4 madde ile ölçülmüş ve güvenilirlik katsayısı 0.84 olarak hesaplanmıştır. Finansal olmayan performans faktörü 4 madde ile ele alınmış ve güvenilirlik katsayısı 0.84'tür. Son boyut olan pazar performansı faktörü ise 4 madde ile ölçülmüş ve güvenilirlik katsayısı 0.81 olarak hesaplanmıştır. Bu üç faktörün toplam varyans oranı %70 olarak değerlendirilmiştir (Tablo 4.5).

Tablo 4. 5 İşletme Performansına İlişkin Faktör Analizi

FAKTÖRLER	F1	F2	F3
Finansal Performans	a=0,842		
Kar oranı	,791		
Satış hacmi	,666		
Toplam satış	,610		
Pazar payı	,685		
Finansal Olmayan Performans	a=0,843		
Büyüme hızı		,592	
Küresel rekabet hızı		,674	
Stratejik konum		,806	
Küresel pazar payı		,802	
Pazar Performansı	a=0,816		
Müşteri memnuniyeti			,657
Başarılı yeni ürün sayısı			,812
Pazara yeni ürün ile girme hızı			,832
Ürün yenilikleri			,549
Açıkladığı Varyans (%)	27,886	22,476	20,461
Toplam Açıklanan Varyans (%)		70,823	
KMO		,876	
Bartlett's Significance		,000	

4.2.6. Yenilikçilik Performansına İlişkin Ölçeğin Güvenilirlik Testleri ve Faktör Analizi

Yenilikçilik performansı ölçeği 8 madde ile ölçülmüş ve tek boyutlu bir yapıya sahiptir. Yenilikçilik performansı ölçeğinin güvenilirlik katsayısı 0.88 olarak

değerlendirilmiş olup bu faktör tarafından açıklanan toplam varyans oranı %56'dır (Tablo 4.6).

Tablo 4. 6 Yenilikçilik Performansına İlişkin Faktör Analizi

FAKTÖRLER	F1
Yenilikçilik Performansı	a=0,884
Yeni ürünleri rakiplerimizden önce pazara sunarız.	,662
Firmamızda gelişmekte olan ürün ve hizmet ile ilgili fikir ve projelerin sayısı yüksektir.	,780
Firmamızda iş, süreç ve yöntemi ile ilgili gelişen yeniliklerin sayısı yüksektir.	,762
Son üç yılda geliştirilen ürün ve hizmetlerin kalitesi oldukça yüksektir.	,841
İş, süreç ve yöntemleri geliştirmemiz sonucunda, üretim maliyetleri düşer.	,752
İş, süreç ve yöntemleri geliştirmemiz sonucunda, üretim ve teslimat hızı artar.	,795
Son üç yılda, elde edilen patentler ya da patent ile ilgili yenilikler elde edilmiştir.	,632
Firmamızda yeni yaklaşımlar ve öneriler teşvik edilmektedir.	,790
Açıkladığı Varyans (%)	56,938
Toplam Açıklanan Varyans (%)	56,938
KMO	,866
Bartlett's Significance	,000

4.3. KORELASYON VE REGRESYON ANALİZLERİ

4.3.1. Korelasyon Analizleri

Araştırmada hem bağımsız değişkenler hem de bağımsız değişkenlerle bağımlı değişken arasında, var olduğu bilinen ilişkinin gücünü ve yönünü göstermesi (İslamoğlu, 2011: 259) adına korelasyon analizleri yapılmıştır. Tablo 4.7'de yer alan değişkenler arası korelasyon analizleri tablosu incelendiğinde yenilikçilik performansı ile pazar oryantasyonu ($r=495$), teknoloji oryantasyonu ($r=641$), girişimcilik oryantasyonu ($r=668$), öğrenme oryantasyonu ($r=557$), finansal performans ($r=385$), finansal olmayan performans ($r=468$) ve pazar performansı ($r=594$) değişkenleri arasındaki korelasyon katsayılarının 0,01 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı oldukları görülmektedir.

İşletme performansının ilk boyutu olan finansal performansı ile pazar oryantasyonu ($r=298$), teknoloji oryantasyonu ($r=345$), girişimcilik oryantasyonu ($r=411$), finansal olmayan performans ($r=674$) ve pazar performansı ($r=633$) değişkenleri arasındaki korelasyon katsayılarının 0,01 düzeyinde, öğrenme oryantasyonu ($r=220$) değişkenleri arasındaki korelasyon katsayılarının ise 0,05 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı oldukları görülmektedir.

İşletme performansının ikinci boyutu olan finansal olmayan performans ile pazar oryantasyonu ($r=364$), teknoloji oryantasyonu ($r=447$), girişimcilik oryantasyonu ($r=320$), öğrenme oryantasyonu ($r=362$) ve pazar performansı ($r=646$) değişkenleri arasındaki korelasyon katsayılarının 0,01 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı görülmektedir.

İşletme performansının son boyutu olan pazar performansı ile pazar oryantasyonu ($r=359$), teknoloji oryantasyonu ($r=488$), girişimcilik oryantasyonu ($r=360$) değişkenleri arasındaki korelasyon katsayılarının 0,01 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı görülmektedir.

Tablo 4. 7 Değişkenler Arası Korelasyon Analizi

		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Ortalama	Standart Sapma
		PAZORY	TEKORY	GİRORY	ÖĞRORY	YENPERF	FİNANS PERF	FİNANS OLMPERF	PAZAR PERF	FYAS	CALSAY		
1	PAZORY	1										4,18	0,50
2	TEKORY	,475**	1									3,87	0,76
3	GİRORY	,467**	,672**	1								3,69	0,59
4	ÖĞRORY	,634**	,489**	,604**	1							3,94	0,56
5	YENPERF	,495**	,641**	,668**	,557**	1						3,93	0,65
6	FİNANS PERF	,298**	,345**	,411**	,220*	,385**	1					3,52	0,71
7	FİNANS OLMPERF	,364**	,447**	,320**	,362**	,468**	,674**	1				3,68	0,76
8	PAZAR PERF	,359**	,488**	,360**	0,187	,594**	,633**	,646**	1			3,73	0,68
9	FYAS	0,101	-0,016	0,005	-0,061	0,028	0,085	0,042	0,07	1		14,68	11,87
10	CALSAY	0,19	0,158	0,000	0,064	0,029	0,133	0,053	0,034	0,167	1	130,30	154,49

PAZORY: Pazar Oryantasyonu; TEKORY: Teknoloji Oryantasyonu; GİRORY: Girişimcilik Oryantasyonu; ÖĞRORY: Öğrenme Oryantasyonu; YENPERF: Yenilikçilik Performansı; FİNANS
PERF: Finansal Performans; FİNANS
OLMPERF: Finansal Olmayan Performans; PAZAR
PERF: Pazar Performansı; FYAS: Firma Yaşı; CALSAY: Çalışan Sayısı;
**: 0,01 düzeyinde anlamlı; *: 0,05 düzeyinde anlamlı.

4.3.2. Yapısal Model ve Regresyon Analizleri

Yapısal model, kavramsal modelde ortaya konulan değişkenler arasındaki ilişkilere yönelik yapılan regresyon analizleri neticesinde oluşan modeldir. Diğer bir ifadeyle yapısal model, kavramsal modelde belirtilen değişkenler arasındaki ilişkileri ortaya koyar. Ortaya konulan bu ilişkilerse hangi değişkenin hangi değişken üzerinde ne kadar etkisi olduğunu göstermektedir.

Çalışmanın ikinci ve üçüncü temel amacını gerçekleştirmek üzere hiyerarşik regresyon modellerinden yararlanılmıştır. Çalışmada kullanılacak olan "Hiyerarşik Regresyon Modelleri" pazar, girişimcilik, öğrenme ve teknoloji oryantasyonuna

ilişkin stratejik oryantasyonların finansal, finansal olmayan, pazar ve yenilikçilik performansı üzerindeki etkisini ve yönünü belirlemeyi amaçlamaktadır. Hiyerarşik regresyon süreci bir grup öncül tarafından değışkende açıklanan toplam varyansı, parçalara ayırmamızı sağlamaktadır. Hiyerarşik regresyonda, bağımsız değışkenler, araştırmacının belirlediği sırada denkleme girer. Her bir bağımsız değışken, denkleme girdiği noktada eşitliğe ne kadar katkıda bulunduğu açısından değerlendirilir. Araştırmacı bağımsız değışkenlerin denkleme giriş sırasını, mantıksal veya kuramsal bir yapıya göre belirlemektedir. Bağımsız değışkenler modele katkıları bakımından değerlendirilirler (Mutlu, 2007: 72-73). Çalışmada bağımsız değışkenlerin modellere giriş sırasını belirlemede ilk olarak pazar oryantasyonu belirlenmiştir. Pazar oryantasyonunun modele birinci sırada dâhil edilmesinin sebebi literatürde pazar oryantasyonu ile işletme performansı arasındaki ilişkiye yönelik yapılan çalışmanın çok sayıda olmasından kaynaklanmaktadır. Aynı şekilde girişimcilik oryantasyonu işletme performansı açısından literatürde en çok çalışılan konu olarak pazar oryantasyonundan sonra gelmektedir. Buradaki tüm regresyon modellerine aynı hiyerarşik sıralama uygulanmıştır. Tüm modellerde ilk adımda pazar oryantasyonu (PAZORY) değışkeni, ikinci adımda girişimcilik oryantasyonu (GİRORY) değışkeni, üçüncü adımda öğrenme oryantasyonu (ÖĞRORY) ve son adımda teknoloji oryantasyonu (TEKORY) değışkeni modele dahil edilmiştir.

4.3.2.1. Birinci Regresyon Modeli- Finansal Performans Bağımlı Değışken

Model 1'de bağımlı değışken olarak finansal performans (FİNANSPERF) alınmıştır. Model 1'deki (hiyerarşik) regresyon analizinin birinci adımında pazar oryantasyonu (PAZORY) değışkeni modele dahil edilmiş ikinci adımda girişimcilik oryantasyonu (GİRORY), üçüncü adımda öğrenme oryantasyonu (ÖĞRORY) ve dördüncü adımda teknoloji oryantasyonu (TEKORY) değışkenleri modele eklenerek değışimler gözlemlendi. Model 1'e ait veriler tablo 4.8'de gösterilmektedir.

Tablo 4. 8. Regresyon Modeli- Finansal Performans Bağımlı Değişken

No	Bağımsız Değişkenler	P	B(std)	T	R ²	AR2	F	AF
1	(Sabit Terim)	1,506			,092	,163	7 177***	7 177***
	PAZORY	,483	,303	2,679***				
2	(Sabit Terim)	,992			,198	,107	8,658***	9 299***
	PAZORY	,217	,136	1,130				
	GİRORY	,447	,367	3,049***				
3	(Sabit Terim)	1,034			210	,012	6,131***	1,061
	PAZORY	,332	,208	1,496				
	GİRORY	,529	,434	3 171***				
	ÖĞRORY	-,211	-,163	-1,030				
4	(Sabit Terim)	1,049			,226	,015	4,954***	1,333
	PAZORY	,294	,184	1,313				
	GİRORY	,410	,336	2,094**				
	ÖĞRORY	-,227	-,175	-1,110				
	TEKORY	,167	,172	1,155				

PAZORY: Pazar Oryantasyonu; GİRORY: Girişimcilik Oryantasyonu; 1jĞRORY: Öğrenme Oryantasyonu;
TEKORY: Teknoloji Oryantasyonu
*p<0,10 **p<0,05 ***p<0,01

Model 1'in birinci adımında ele alınan model istatistiksel olarak anlamlı bulundu (F=7,177; p<0,01). İkinci adımda GİRORY değişkeni modele eklendi. Bu adımda, modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu (F=8,658; p<0,01) ve GİRORY değişkeninin (P=0,447; p<0,01) FİNANSERF üzerinde etkili olduğu görülmektedir. Üçüncü adımda, ÖĞRORY değişkeni modele eklendi. Modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu (F=6,131; p<0,01) ancak ÖĞRORY (P=-0,211) değişkeninin FİNANSERF üzerinde etkili olmadığı tespit edildi. Dördüncü adımda, TEKORY değişkeni modele dahil edildi. Modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu (F=4,954; p<0,01) fakat TEKORY değişkeninin (P=0,167) FİNANSERF üzerinde istatistiksel olarak anlamlı olmadığı görülmektedir.

4.3.2.2. İkinci Regresyon Modeli- Finansal Olmayan Performans Bağımlı Değişken

Model 2'de bağımlı değişken olarak işletme performansı boyutlarından finansal olmayan performans (FİNANSOLMPERF) alındı. Model 2'deki (hiyerarşik) regresyon analizinde bağımsız değişkenler model 1'de belirtilen sıralamadaki gibi modele dahil edildi. Model 2'ye ait veriler tablo 4.9'da gösterilmekte olup Model 2'nin birinci adımında, PAZORY'nin (P=0,483; p<0,01) FİNANSOLMPERF üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu tespit edildi. İkinci adımda GİRORY değişkeni modele alındı. Bu adımda modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu (F=7,553;

$p < 0,01$) GİRORY ($P=0,392$; $p < 0,05$) değişkeninin FİNANSOLMPERF boyutu üzerinde etkili olduğu görülmektedir. Üçüncü adımda ÖĞRORY değişkeni eklendi ve modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu ($F=5,526$; $p < 0,01$) tespit edildi. Ancak PAZORY ($P=0,141$), GİRORY ($P=0,290$) ve ÖĞRORY ($P=0,243$) değişkenlerinin FİNANSOLMPERF boyutu üzerinde etkili olmadığı görülmektedir. Son adımda modele TEKORY değişkeni dahil edildi. Modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu ($F=8,645$; $p < 0,01$) ve TEKORY ($P=0,508$; $p < 0,01$) değişkeninin FİNANSOLMPERF boyutu üzerinde etkili olduğu tespit edildi.

Tablo 4. 9. Regresyon Modeli- Finansal Olmayan Performans Bağımlı Değişken

No	Bağımsız Değişkenler	p	B(Std)	T	R ²	AR2	F	AF
1	(Sabit Terim) PAZORY	1,625 ,500	,320	2,802***	,102	,102	7,853***	7,853***
2	(Sabit Terim) PAZORY GİRORY	1,146 ,271 ,392	,174 ,318	1,404 2,572**	,182	,080	7,553***	6,614*
3	(Sabit Terim) PAZORY GİRORY ÖĞRORY	1,112 ,141 ,290 ,243	,090 ,235 ,192	,632 1,663 1,178	198	,017	5,526***	1,388
4	(Sabit Terim) PAZORY GİRORY ÖĞRORY TEKORY	1,140 ,025 -,063 ,190 ,508	,016 -,051 ,149 ,523	,124 -,342 1,005 3,825***	,344	,145	8,645***	14,628***

PAZORY: Pazar Oryantasyonu; **GİRORY:** Girişimcilik Oryantasyonu; **ÖĞRORY:** Öğrenme Oryantasyonu;
TEKORY: Teknoloji Oryantasyonu
 * $p < 0,10$ ** $p < 0,05$ *** $p < 0,01$

4.3.2.3. Üçüncü Regresyon Modeli- Pazar Performansı Bağımlı Değişken

Model 3'de bağımlı değişken olarak işletme performansı boyutlarından pazar performansı (PAZARPERF) alındı. Model 3'deki (hiyerarşik) regresyon analizinde bağımsız değişkenler model 1'de belirtilen sıralamada modele dahil edildi. Model 3'e ait veriler tablo 4.10'da gösterilmektedir.

Model 3'ün birinci adımında, ele alınan PAZORY değişkeninden oluşan modelin anlamlı olduğu ($F=7,981$; $p < 0,01$) ve PAZORY ($P=0,451$; $p < 0,01$) değişkeninin PAZARPERF boyutu üzerinde etkili olduğu tespit edildi. İkinci adımda GİRORY değişkeni modele eklendi. Bu adımda modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu ($F=6,651$; $p < 0,01$) ve GİRORY ($P=0,295$; $p < 0,05$) değişkeninin PAZARPERF boyutu üzerinde etkili olduğu görülmektedir. Üçüncü adımda

ÖĞRORY değişkeni eklendi ve modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu ($F=5,161$; $p<0,01$) tespit edildi. PAZORY ($P=0,418$; $p<0,05$) GİRORY ($P=0,397$; $p<0,05$) değişkenlerinin PAZARPERF boyutu üzerinde etkili iken ÖĞRORY ($P=-0,261$) değişkeninin bu boyut üzerinde etkili olmadığı görülmektedir. Son adımda modele TEKORY değişkeni alındı. Modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu ($F=8,484$; $p<0,01$) ve TEKORY ($P=0,508$; $p<0,01$) değişkeninin PAZARPERF boyutu üzerinde etkili olduğu tespit edildi.

Tablo 4. 10. Regresyon Modeli- Pazar Performansı Bağımlı Değişken

No	Bağımsız Değişkenler	p	B(Std)	T	R ²	AR2	F	AF
1	(Sabit Terim) PAZORY	1,862 ,451	,318	2,825***	,101	,101	7 981***	7 981***
2	(Sabit Terim) PAZORY GİRORY	1,523 ,275 ,295	,194 ,272	1,575 2,210**	,160	,059	6,651***	4,884**
3	(Sabit Terim) PAZORY GİRORY ÖĞRORY	1,575 ,418 ,397 -,261	,295 ,366 -,226	2,082** 2,630** -1,412	183	,024	5,161***	1,993
4	(Sabit Terim) PAZORY GİRORY ÖĞRORY TEKORY	1,616 ,312 ,064 -,307 ,467	,220 ,059 -,266 ,539	1,687* ,398 -1,816* 3,906***	,333	,150	8,484***	15,256***
<p>PAZORY: Pazar Oryantasyonu; GİRORY: Girişimcilik Oryantasyonu; ÖĞRORY: Öğrenme Oryantasyonu; TEKORY: Teknoloji Oryantasyonu *$p<0,10$ **$p<0,05$ ***$p<0,01$</p>								

4.3.2.4. Dördüncü Regresyon Modeli- Yenilikçilik Performansı Bağımlı Değişken

Model 4'de bağımlı değişken olarak işletme performansı boyutlarından yenilikçilik performansı (YENPERF) alındı. Model 4'deki (hiyerarşik) regresyon analizinde bağımsız değişkenler model 1'de belirtilen sıralamada modele dahil edildi. Model 4'e ait veriler tablo 4.11'de gösterilmektedir.

Model 4'ün birinci adımında, ele alınan PAZORY değişkeninden oluşan modelin anlamlı olduğu ($F=13,595$; $p<0,01$) ve PAZORY ($P=0,555$; $p<0,01$) değişkeninin YENPERF boyutu üzerinde etkili olduğu tespit edildi. İkinci adımda GİRORY değişkeni modele eklendi. Bu adımda modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu ($F=29,919$; $p<0,01$) ve GİRORY ($P=0,639$; $p<0,01$) değişkeninin YENPERF

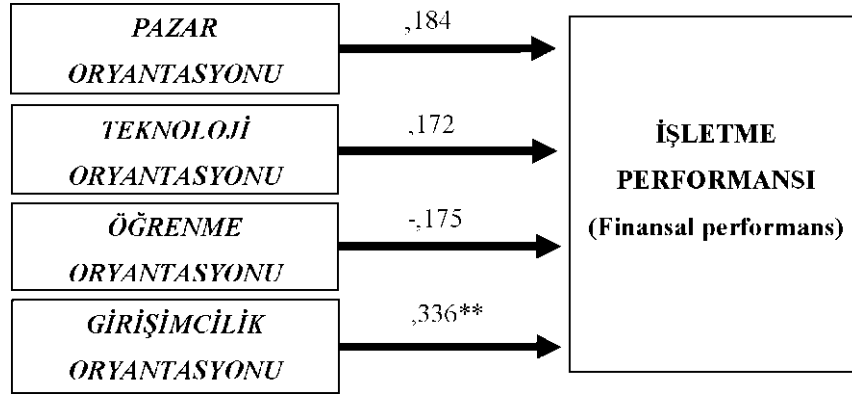
boyutu üzerinde etkili olduğu görülmektedir. Üçüncü adımda ÖĞRORY değişkeni eklendi ve modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu ($F=21,894$; $p<0,01$) tespit edildi. PAZORY ($p=0,016$) değişkeni YENPERF boyutu üzerinde etkili değil iken GİRORY ($P=0,535$; $p<0,01$) ve ÖĞRORY ($P=0,298$; $p<0,10$) değişkeninin bu boyut üzerinde etkili olduğu görülmektedir. Dördüncü adımda modele TEKORY değişkeni alındı. Modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu ($F=20,903$; $p<0,01$) ve TEKORY ($P=0,292$; $p<0,01$) değişkeninin YENPERF boyutu üzerinde etkili olduğu tespit edildi.

Tablo 4. 11 Regresyon Modeli- Yenilikçilik Performansı Bağımlı Değişken

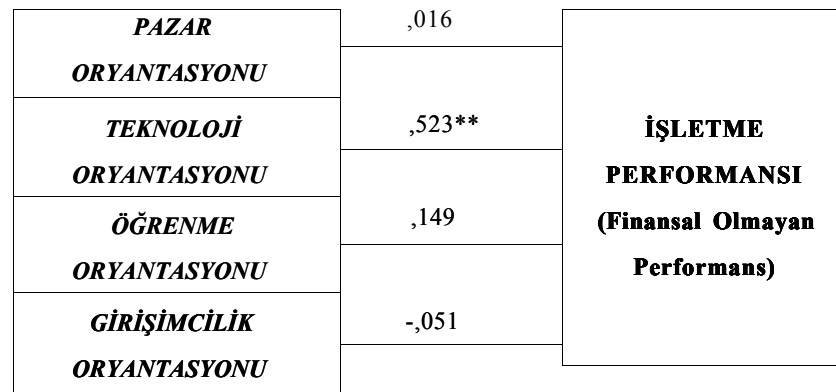
No	Bağımsız Değişkenler	p	Beta(Std)	T	R ²	AR2	F	AF
1	(Sabit Terim) PAZORY	1,628 ,555	,403	3,687***	,163	,163	13,595***	13,595***
2	(Sabit Terim) PAZORY GİRORY	,931 ,165 ,639	,120 ,618	1,211 6,236***	,464	,302	29 919***	38,885***
3	(Sabit Terim) PAZORY GİRORY ÖĞRORY	,885 ,016 ,535 ,268	,012 ,518 ,242	,104 4,675*** 1,896*	,491	,027	21,894***	3,594*
4	(Sabit Terim) PAZORY GİRORY ÖĞRORY TEKORY	,909 -,050 ,328 ,239 ,292	-,036 ,317 ,216 ,352	-,339 2,584** 1,789* 3,100***	,555	,064	20,903***	9,613***
PAZORY: Pazar Oryantasyonu; GİRORY: Girişimcilik Oryantasyonu; ÖĞRORY: Öğrenme Oryantasyonu; TEKORY: Teknoloji Oryantasyonu *p<0,10 **p<0,05 ***p<0,01								

4.4. ANALİZ SONUÇLARI OLUŞAN YAPISAL MODELLER VE HİPOTEZ TESTLERİ SONUÇLARI

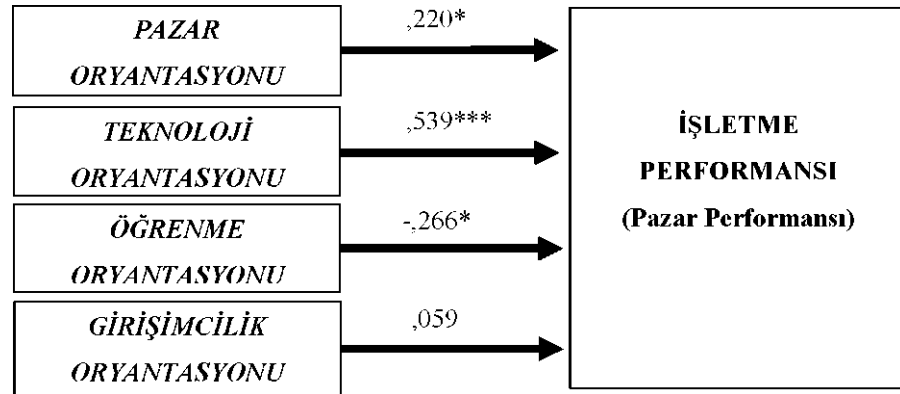
Korelasyon ve regresyon analiz sonuçları doğrultusunda modelde yer alan değişkenler arasında ortaya çıkan ilişkiyi gösteren yapısal model, işletme performansı boyutları açısından şekillerle gösterilmiştir.



Şekil 4. 4 Finansal Performans Yapısal Modeli



Şekil 4. 5 Finansal Olmayan Performans Yapısal Modeli



Şekil 4. 6 Pazar Performansı Yapısal Modeli

PAZAR ORYANTASYONU	-,036	İŞLETME PERFORMANSI (Yenilikçilik Performansı)
TEKNOLOJİ ORYANTASYONU	,352***	
ÖĞRENME ORYANTASYONU	,216*	
GİRİŞİMCİLİK ORYANTASYONU	317***	

Şekil 4. 7 Yenilikçilik Performansı Yapısal Modeli

Yapılan korelasyon ve regresyon analizi sonucu çalışmada ele alınan hipotez testlerine ilişkin toplu sonuçlar tablo 4.12'de verilmiştir.

Tablo 4. 12. Hipotez Testlerine İlişkin Sonuçlar

HİPOTEZLER		SONUÇLAR
PAZAR ORYANTASYONU		
H₁	Serbest Bölgelerde faaliyet gösteren firmaların pazar oryantasyonu ile işletme performansı arasında pozitif bir ilişki vardır.	
"_{1a}	Serbest Bölgelerde faaliyet gösteren firmaların pazar oryantasyonu ile finansal performansı arasında pozitif bir ilişki vardır.	Desteklenmedi
"_{1b}	Serbest Bölgelerde faaliyet gösteren firmaların pazar oryantasyonu ile finansal olmayan performansı arasında pozitif bir ilişki vardır.	Desteklenmedi
"_{1c}	Serbest Bölgelerde faaliyet gösteren firmaların pazar oryantasyonu ile pazar performansı arasında pozitif bir ilişki vardır.	Desteklendi
"_{1d}	Serbest Bölgelerde faaliyet gösteren firmaların pazar oryantasyonu ile yenilikçilik performansı arasında pozitif bir ilişki vardır.	Desteklenmedi
TEKNOLOJİ ORYANTASYONU		
H	Serbest Bölgelerde faaliyet gösteren firmaların teknoloji oryantasyonu ile firma performansı arasında pozitif bir ilişki vardır.	
"_{2a}	Serbest Bölgelerde faaliyet gösteren firmaların teknoloji oryantasyonu ile finansal performansı arasında pozitif bir ilişki vardır.	Desteklenmedi
"_{2b}	Serbest Bölgelerde faaliyet gösteren firmaların teknoloji oryantasyonu ile finansal olmayan performansı arasında pozitif bir ilişki vardır.	Desteklendi
"_{2c}	Serbest Bölgelerde faaliyet gösteren firmaların teknoloji oryantasyonu ile pazar performansı arasında pozitif bir ilişki vardır.	Desteklendi
"_{2d}	Serbest Bölgelerde faaliyet gösteren firmaların teknoloji oryantasyonu ile yenilikçilik performansı arasında pozitif bir ilişki vardır.	Desteklendi
GİRİŞİMCİLİK ORYANTASYONU		
H	Serbest Bölgelerde faaliyet gösteren firmaların girişimcilik oryantasyonu ile firma performansı arasında pozitif bir ilişki vardır.	
"_{3a}	Serbest Bölgelerde faaliyet gösteren firmaların girişimcilik oryantasyonu ile finansal performansı arasında pozitif bir ilişki vardır.	Desteklendi
"_{3b}	Serbest Bölgelerde faaliyet gösteren firmaların girişimcilik oryantasyonu ile finansal olmayan performansı arasında pozitif bir ilişki vardır.	Desteklenmedi
"_{3c}	Serbest Bölgelerde faaliyet gösteren firmaların girişimcilik oryantasyonu ile pazar performansı arasında pozitif bir ilişki vardır.	Desteklenmedi
"_{3d}	Serbest Bölgelerde faaliyet gösteren firmaların girişimcilik oryantasyonu ile yenilikçilik performansı arasında pozitif bir ilişki vardır.	Desteklendi
ÖĞRENME ORYANTASYONU		
H₄	Serbest Bölgelerde faaliyet gösteren firmaların öğrenme oryantasyonu ile firma performansı arasında pozitif bir ilişki vardır.	
"_{4a}	Serbest Bölgelerde faaliyet gösteren firmaların öğrenme oryantasyonu ile finansal performansı arasında pozitif bir ilişki vardır.	Desteklenmedi
"_{4b}	Serbest Bölgelerde faaliyet gösteren firmaların öğrenme oryantasyonu ile finansal olmayan performansı arasında pozitif bir ilişki vardır.	Desteklenmedi
"_{4c}	Serbest Bölgelerde faaliyet gösteren firmaların öğrenme oryantasyonu ile pazar performansı arasında pozitif bir ilişki vardır.	Desteklenmedi
"_{4d}	Serbest Bölgelerde faaliyet gösteren firmaların öğrenme oryantasyonu ile yenilikçilik performansı arasında pozitif bir ilişki vardır.	Desteklendi

SONUÇ VE ÖNERİLER

Araştırmada anket yöntemiyle toplanan veriler ve bu verilerle yapılan analizlerde elde edilen bulgular araştırmanın farklı açıdan değerlendirilmesine olanak sağlamaktadır. Çalışmada değişkenlerarası birebir ilişkileri incelemek amacıyla korelasyon analizi yapılmıştır. İşletme performansının alt boyutlarından ilki olan finansal performans ile pazar, teknoloji, girişimcilik ve öğrenme oryantasyonları arasında korelasyon katsayıları açısından anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Çalışmada pazar, girişimcilik, öğrenme ve teknoloji oryantasyonuna ilişkin stratejik oryantasyonların finansal, finansal olmayan, pazar ve yenilikçilik performansı üzerindeki etkisini ve yönünü belirlemek amacıyla hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır. Hiyerarşik regresyonda, bağımsız değişkenler olan pazar, girişimcilik, öğrenme ve teknoloji oryantasyonlarının belirlenen sırada denkleme girmesi sonucu işletme performansının ilk boyutu olan finansal performans bağımlı değişkenine ne kadar katkıda bulunduğu açısından değerlendirilmiştir. Firma stratejilerinin finansal performansla değerlendirmeye alınması firmaların temel ekonomik hedeflerini gerçekleştirme derecesi hakkında uygulamacılara ve araştırmacılara fikir verilmesini amaçlamaktadır (Bulut vd., 2009). Bağımlı değişkeni finansal performans olan bu regresyon modeline ilk olarak pazar oryantasyonu değişkeni dâhil edilmiştir. Finansal performans açısından bu değişken istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Bu değişken tek başına finansal olmayan performansın %9,2'sini açıklamaktadır. Modelin ikinci adımında girişimcilik oryantasyonu değişkeni eklenmiştir. Bu değişkenin modele eklenmesiyle modelin açıklama gücü %19,8 yükselmiştir. Ancak girişimcilik oryantasyonunun modele dâhil edilmesi ile pazar oryantasyonu değişkeni anlamlılığını yitirmiştir. Girişimcilik oryantasyonu değişkeni baskın bir biçimde finansal performansı etkilemektedir. Girişimcilik oryantasyonu, işletmenin çevresel değişikliklere uyum sağlamak, gereken zamanlarda bu değişiklikleri yönlendirmek ve bunlardan yararlanmak üzere sergilediği atak değişimleri kolaylaştıran değer ve

inançları ifade etmektedir (Lumpkin ve Dess 1996). Bu tür kültürel yapılara sahip olan organizasyonlar sürekli ve girişken bir şekilde yeni pazarlar arama, yeniliklerde öncülük etme, önleyici davranışları ilk sergileme ve makûl riskleri almaktan çekinmeme türünde belirgin eğilimler sergilerler. Girişimcilik oryantasyonunun firmaların yenilik ve genel performanslarına katkıda bulunduğunu pek çok çalışma ortaya koymuştur (Covin ve Slevin, 1991; Smart ve Conant, 1994; Wiklund, 1999; Yusuf, 2002; Liu, 2002; Hult et al., 2004; Wiklund ve Shepherd, 2005; Poon vd., 2006; Danışman ve Erkocaoğlan, 2007; Yılmaz vd., 2009). Üçüncü ve dördüncü adımlarda sırasıyla öğrenme ve teknoloji oryantasyonu değişkenlerinin girmesi halinde bile girişimcilik oryantasyonu baskın değişken olma özelliğini değiştirmemiştir. Girişimcilik oryantasyonu değişkeni sahip olduğu standardize edilmiş P değeri ile finansal performansın yönetilmesinde en önemli değişken olduğu görülmektedir. Firmaların gelişmek için göstermiş oldukları çaba ya da firmadaki aktif girişimcilik süreci olarak da ifade edilebilen girişimcilik oryantasyonu, firmanın değişikliklere kolayca ve ustalıkla uyum sağlayarak hızlı bir şekilde tepki vermesini, değişiklikleri başlatarak yenilik yeteneğine sahip olmasını ve onu diğer firmalardan farklı kılmasını sağlamıştır (Polat ve Mutlu, 2010). Bu analizde model istatistiksel olarak anlamlı ($F=4,954$; $p<0,01$) çıkmış olmasına rağmen değişkenlerin sırasıyla dahil edilmesi sonucu sadece H_{2a} , hipotezi desteklenirken H_{1a} , H_{3a} , H_{4a} , hipotezleri desteklenmemektedir.

İşletme performansının ikinci boyutu olan finansal olmayan performans değişkeni ile pazar, girişimcilik, öğrenme ve teknoloji oryantasyonu değişkenleri arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla yapılan korelasyon analizinde bu değişkenler arasındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Yapılan hiyerarşik regresyon analizi neticesinde ise; modelin birinci adımında dâhil edilen pazar oryantasyonunun finansal olmayan değişken üzerinde istatistiksel olarak anlamlı olması, ikinci adımda girişimcilik oryantasyonunun modele eklenmesiyle girişimcilik oryantasyonunun istatistiksel olarak anlamlı bulunmasına ancak pazar oryantasyonunun finansal olmayan performans üzerinde önemini yitirmesine neden olmuştur. Pazar oryantasyonu ve girişimcilik oryantasyonunun her ikisinin de öğrenme yapıları vardır. Rakiplerinden daha etkili bir şekilde öğrenen firmalar, üstün yeni ürün başarısı, karlılık, pazar payı ve belki de sürdürülebilir rekabet avantajına dönüşen daha hızlı gelişmeleri temel alır (Baker ve Sinkula, 2009). Tüm kuruluşların iki temel pazarlama hedefini öne sürdüğünü ve bu hedeflerin "müşteri ihtiyaçlarını

karşılama" ve "rakiplerinden daha üstün performans sergilemek" olduğu söylenildiğinde ve bu iki hedefin gerçekleşmesi için firmanın pazar oryantasyonunun alt bileşeni olan müşteri odaklılığını geliştirmesi gerektiği ileri sürülebilir. Ancak Polat ve Mutlu 2010 yılında lojistik sektörü üzerine uygulamış oldukları pazar oryantasyonu modelinde pazar oryantasyonunun alt boyutu olan müşteri odaklılık ile işletme performansı arasında olumsuz yönde ters bir ilişkinin olduğunu tespit etmişlerdir. Üçüncü adımda öğrenme oryantasyonunun dâhil edilmesiyle üç değişkeninde bağımlı değişken olan finansal olmayan performans üzerinde etkisinin olmadığını göstermektedir. Son adımda eklenen teknoloji oryantasyonunun ise finansal olmayan performans boyutu üzerinde etkili olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuçlar H_{2b} hipotezinin desteklenmesine H_{1b} , H_{3b} ve H_{4b} hipotezlerinin desteklenmemesine neden olmaktadır. Teknolojik oryantasyonun finansal olmayan performans üzerindeki anlamlı etkisi oldukça şaşırtıcıdır.

İşletme performansının üçüncü boyutu olan pazar performansı ile pazar girişimcilik, öğrenme ve teknoloji oryantasyonları arasındaki birebir ilişkileri ortaya çıkarmak adına yapılan korelasyon analizi neticesinde pazar performansı ile pazar, girişimcilik ve teknoloji oryantasyonu değişkenleri arasındaki korelasyon katsayıları istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülürken öğrenme oryantasyonu değişkeni arasındaki korelasyon katsayılarının istatistiksel olarak anlamlı olmadığı tespit edilmiştir. Çalışmada ele alınan pazar, girişimcilik, öğrenme ve teknoloji oryantasyonu değişkenlerinin işletme performansının üçüncü boyutu olan pazar performansı üzerindeki etkilerini değerlendirmek amacıyla yapılan hiyerarşik regresyon analizinde model istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Modelin birinci adımında dâhil edilen pazar oryantasyonunun pazar performans boyutu üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. İkinci modelde ise girişimcilik oryantasyonunun modele dâhil edilmesi pazar performansı üzerinde pazar oryantasyonunun etkisinin kalmadığını göstermektedir. Modelin üçüncü adımında öğrenme oryantasyonu değişkeninin modele dâhil edilmesiyle bu değişkenin etkisinin pazar performansı üzerinde etkili olmadığı hatta negatif yönlü bir etkinin söz konusu olduğu söylenebilmektedir. Bunun yanı sıra öğrenme oryantasyonunun modele dâhil edilmesiyle ortaya çıkan diğer bir sonuç girişimcilik ve pazar oryantasyonunun pazar performansı üzerinde baskın değişken olduğudur. Öğrenme oryantasyonu rekabet gücünü artırmak için örgütün bütününde bilgi yaratılması ve kullanılması faaliyetleriyle birlikte yeni ürün yaratmak için yeni teknolojilerin

geliştirilmesinin yanı sıra müşteri ihtiyaçları, pazar değişiklikleri, rakiplerin faaliyetleri hakkında bilgi elde edilmesi ve paylaşılmasını ifade etmektedir (Calantone vd., 2002: 516). Bu durum öğrenme odaklı firmaları rakiplerinden üstün hale getirerek üstün performans sağlamasına neden olmaktadır. Dolayısıyla pazar performansını pozitif etkilemesi beklenmektedir. Ayrıca Slater ve Narver, (1995) öğrenme sayesinde örgütlerin müşteri memnuniyeti ve yeni ürün başarısı konularında önemli mesafeler kaydedebilecekleri ve bunun sonucunda da satış ve kârların artacağını ifade etmektedirler. Daha sonra yapılan saha çalışmaları, öğrenme oryantasyonunun, firma genel performansını ve dolaylı olarak pazar performansını arttırdığını teyit eden bulgular üretmişlerdir (Baker ve Sinkula, 1999; Calantone, ve diğerleri, 2002; Celuch, ve diğerleri, 2002; Hult vd., 2004; Yılmaz vd., 2009). Ancak bu çalışmada öğrenme oryantasyonunun pazar performansı üzerinde literatürün aksine negatif yönlü bir etkisinin olduğu görülmektedir. Dördüncü adımda ise teknoloji oryantasyonunun modele eklenmesi ile birlikte girişimcilik oryantasyonu pazar performans değişkeni üzerinde olumlu yönlü bir etki yaratmazken teknoloji, pazar ve öğrenme oryantasyonunun bu değişken üzerinde etkili olduğu bulunmuştur. Ancak bu etkilerin %10 düzeyinde olduğu da göz önünde tutulmalıdır. Bu sonuçlar H_{1c} ile H_{2c} hipotezini desteklerken H_{3c} ile H_{4c} hipotezini desteklememektedir.

Müşteri beklenti, ihtiyaç ve taleplerindeki hızlı değişimin neden olduğu kısa ürün yaşam eğrileri karşısında, gerek radikal gerekse artımsal yenilik yapabilmek rekabetin temel kuralı haline gelmiştir (Hunter ve Morgan, 1996). Yenilik girişimlerinin operasyonel tanımlanması ve ölçülmesine yönelik çalışmalar kadar, yenilik çıktılarının etkinliğinin ve başarı derecesinin değerlendirilmesi, işletme performansının yenilik açısından operasyonel tanımının yapılması ve yenilikçilik performansı kriterlerinin seçimi de neredeyse ayrı bir saha araştırma konusu olarak gündeme getirmektedir (Drucker, 1985; Kraft, 1989; Meeus ve Oerlemans, 2000; Hagedoorn ve Cloudt, 2003; Bulut vd., 2009). Çalışmada işletme performansının son alt boyutu olarak ele alınan yenilikçilik performansı bağımlı değişkeni ile pazar, girişimcilik, öğrenme ve teknoloji oryantasyonu bağımsız değişkenleri arasındaki birebir ilişkileri ortaya çıkarmak adına yapılan korelasyon analizinde, değişkenler arasındaki korelasyon katsayıları istatistiksel olarak anlamlı çıkmıştır. Yine bağımsız değişken olan pazar girişimcilik, öğrenme ve teknoloji oryantasyonları değişkenlerinin bağımlı değişken olan yenilikçilik performansı üzerindeki etkisini ortaya çıkarmak adına yapılan hiyerarşik regresyon analizinde; modelin ilk adımında

modele eklenen pazar oryantasyonu değişkeninin yenilikçilik performansı üzerinde olumlu bir etkisinin olduğu saptanmıştır. Bulut ve arkadaşları (2009) çalışmalarında pazar oryantasyonu ile yenilikçilik performansı arasındaki ilişkiye yönelik bir takım öneriler getirirerek. yöneticilerin firma hedef ve stratejilerine uygun bir firma davranışı oluşturma çabalarında yönetsel güçlerini etkin bir araç olarak kullanmaları için bir dizi rolleri üstlenmeleri faydalı olacağını dile getirmişlerdir. Buna örnek olarakta çalışanların özgürce fikir üretmelerini sağlayacak, mevcut süreç, ürün ve hizmetler üzerine yeni projeler geliştirilmesini teşvik edecek, girişimcilik ve yenilikçiliklerinin ortaya çıkartabilmeleri için belirli miktarlarda kaynağın ve serbest zamanın firma üyelerine açıkça tahsis edilmesi, başarıya giden yolda ve başarı elde edildiğinde de firma üyelerinin motivasyonlarını arttıracak ödül mekanizmasının kurulmasının yöneticilere rekabet avantajı yolunda düşen en büyük görev olduğunu belirtmişlerdir. Ayrıca; performans artırma ve yenilik yapılması için gerekli çaba, bilgi ve fikirler (pazar, müşteri ve bilgisi, know-how, üretim teknolojisi vs.) bir takım ruhu içerisinde paylaşılmadıkça kolektif bir başarıya ulaşılması da zorlaşacaktır. Her düzeydeki firma üyelerinin düşünce, görüş, fikir veya önerilerinin üst yönetimce dinlenmesi, kritik olanlarının dikkate alınması, bunların olumlu sonuçlarının çalışanlarına mâl edilmesi güçlü bir firma kültürü oluşturulmasında ve gelecekteki stratejilerde farklı açılardan pazarın izlenebilmesi için çok önemlidir. Modelin ikinci adımında girişimcilik oryantasyonunun modele dâhil edilmesiyle girişimcilik oryantasyonu diğer bağımlı değişkenlerde olduğu gibi baskın çıkıp pazar oryantasyonunun yenilikçilik performansı üzerindeki etkisini kaybetmesine neden olmuştur. Üçüncü adımda dâhil edilen öğrenme oryantasyonu ise bu değişken üzerinde olumlu bir etkisinin olduğunu göstermektedir. Bu çalışmada da olduğu gibi literatürde yer alan birçok çalışmada öğrenme oryantasyonunun yenilikçilik performansı üzerindeki pozitif etkisi ortaya konulmuştur. Son adımda teknoloji oryantasyonunun dâhil edilmesiyle beraber, teknoloji oryantasyonu ile birlikte girişimcilik ve öğrenme oryantasyonları değişkenlerinin yenilikçilik performansı değişkeni üzerinde olumlu etkisinin olduğu ancak pazar oryantasyonun bu değişken üzerinde herhangi bir etkisinin olmadığı ortaya çıkmıştır. Öğrenme oryantasyonunun yenilik performansı ile bağlantısı birçok çalışmada incelenmiş ve bu çalışmaların önemli bir kısmında işletmelerin öğrenme yeteneği ile yenilikçilik performansı arasında doğrudan ve/veya dolaylı ilişki olduğu sonucuna varılmıştır (Avcı, 2005; Calantone vd., 2002; Hurley ve Hult, 1998; Keskin, 2006; Naktiyok, 2007; Therin,

2003). Konuya ilişkin çalışmaların çoğunda, örgütsel öğrenmenin yenilik yaratmadaki rolünün, "bilginin yönetimine" destek sağlamak yönünde olduğu vurgulanmaktadır (Abraham ve Knight, 2001: 24-25; Carnerio, 2000: 91). Bu yönüyle yenilikçilik yeteneği, örgütlerdeki mevcut bilgi ile yeni bilginin birleşiminin bir ürünü olarak görülmektedir. Radikal ve kademeli yenilikler ise, yeni bilginin yüksek ve düşük düzeyde kullanımı ile ilgilidir. Mische (2001)'ye göre ise öğrenme oryantasyonu ile yenilikçilik performansı arasında ters yönlü hatta birbirini tamamlayan bir ilişki söz konusudur. Bu bağlamda yenilikçiliğin de yeni fikir ve düşüncelerin ortaya çıkmasını hızlandıracağını ve bu yönüyle öğrenme üzerinde olumlu etki yaratacağını söylemek mümkündür. Ayrıca Mische (2001), yenilikçiliğin örgütleri dinamik tuttuğunu; dinamik örgütlerde de öğrenme oryantasyonuna geçişinin kolay olduğunu belirtmektedir (Avcı, 2009: 127-128). Bu sonuçlar doğrultusunda H_{2db} , H_{3d} ve H_{4d} hipotezleri desteklenirken H_{1d} hipotezi desteklenmemiştir.).

Sonuç olarak, pazar oryantasyonunun işletmelerin pazar performansı, teknoloji oryantasyonunun finansal olmayan, pazar ve yenilikçilik performansları, girişimcilik oryantasyonunun finansal ve yenilikçilik performansları ve öğrenme oryantasyonunun yenilikçilik performansı üzerinde etkili olduğu söylenebilir. Bu çalışmanın sonuçlarına göre, araştırmaya katılan işletmelere işletme performansını geliştirmek için pazar, teknoloji, girişimcilik ve öğrenme yönelimli bir örgüt kültürü oluşturmaları önerilebilir.

Çalışmanın kısıtları değerlendirildiğinde öncelikle araştırma zaman ve maliyet kısıtı nedeniyle kendi örneklem çerçevesiyle sınırlıdır. Türkiyedeki serbest bölgeler faaliyet konuları ve fonksiyonları açısından karma yapı göstermekle birlikte veri toplarken böyle bir ayrıma gidilmemiştir. Bundan sonraki çalışmalarda bu şekilde bir ayırım yapılması daha farklı boyutlardaki sonuçların elde edilmesine neden olacaktır. Ayrıca çalışmada firma yaşı kontrol değişkeni olarak kullanılmamıştır. Bunun nedeni yanıtlayıcılar bu soruyu serbest bölgede faaliyet gösteren işletme birimi için değil de ana işletmeyi dikkate alarak yanıtlamışlardır.

Örneklem sayısının artması sonucunda araştırma sonuçlarının genellenebilir olması muhtemeldir. Ayrıca örneklem yöntemi olarak belirli bir olasılık hesabına dayanmayan kolayda örneklem yöntemi kullanılması da araştırmanın genelleştirilmesini kısıtlamıştır. Araştırmada veri toplarken genel olarak her firmadan

bir kiŒiyle grŒlmŒtr. Bu durum yanlılık problemini ortaya çıkartarak araŒtırma sonuçlarının geçerliliğini etkilemektedir.

KAYNAKÇA

- Abraham, Jay. L. ve J. Daniel Knight (2001), "Strategic Innovation: Leveraging Creative Action for more Profitable Growth", *Strategy&Leadership*, 28(1): 21-26.
- Alpar, C., (1985). Dünya'da ve Türkiye'de Serbest Bölgeler. Ankara: Dost Yayınevi.
- Anderson C. R. ve Zeithaml C. P. (1984). Stage of the Product Life Cycle, Business Strategy, and Business Performance, *The Academy of Management Journal*, 27(1): 5-24.
- Armstrong, J. S., ve Collopy, F. (1996). Competitor Orientation: Effects of Objectives and Information on Managerial Decisions and Profitability. *Journal of Marketing Research*, 188-199.
- Atuane-Gima, K. (1995). An exploratory analysis of the impact of market orientation on new product performance. *Journal of Product Innovation Management*, 12: 275-293.
- Auh, S., ve Mengüç, B. (2005). Top Management Team Diversity and Innovativeness: The Moderating Role of Interfunctional Coordination. *Industrial Marketing Management*, 249-261.
- Avcı, U. (2009). Öğrenme Yönelimliliğın Yenilik Performansı Üzerine Etkisi: Muğla Mermer Sektöründe Bir İnceleme, *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(10): 121-138.
- Baker, W. E. ve Sinkula, J. M. (2002). Market Orientation, Learning Orientation and Product Innovation: Delving into The Organization's Black Box, *Journal of Market-Focused Management*, 5-23.
- Baker, w. E., ve Sinkula, J. M. (2002). Market Orientation, Learning Orientation and Product Innovation: Delving into The Organization's Black Box. *Journal of Market-Focused Management*, 5-23.
- Baker, W. E., ve Sinkula, J. M. (2005). Market Orientation and the New Product Paradox. *The Journal of Product Innovation Management*, 483-502.
- Baker, W. E., ve Sinkula, J. M. (2009). The Complementary Effects of Market Orientation and Entrepreneurial Orientation on Profitability in Small Business. *Journal of Small Business Management*, 443-464.

- Baker, W. ve Sinkula, J. (1999). Learning Orientation, Market Orientation and Innovation: Integrating and Extending Models of Organizational Performance. *Journal of Market Focused Management*, 300-301.
- Brady, M. K., ve Cronin, J. J. (2001). Customer Orientation: Effects on Customer Service Perceptions and Outcome Behaviors. *Journal of Service Research*, 241-251.
- Bulut, Ç. (2007). Stratejik Oryantasyonlar ve Firma Performansı, Doktora Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Kocaeli.
- Bulut, Ç., C. Yılmaz, ve Alphan, L. (2009). Pazar Oryantasyonu Boyutlarının Firma Performansına Etkileri, *Ege Akademik Bakış*, 513-522.
- Calantone, R. J., Çavuşgil S. T. ve Zhao, Y. (2002). Learning Orientation, Firm Innovation Capability, and Firm Performance. *Industrial Marketing Management*, pp. 515-524.
- Cegarra-Navarro, J.-G., ve Sanchez-Polo, M. T. (2011). Influence of The Open-mindedness Culture on Organizational Memory: An Empirical Investigation of Spanish SMEs. *The International Journal of Human Resource Management*, 1-18.
- Celuch, K. G., Kasouf, C. J., ve Peruvemba, V. (2002). The Effect of Perceived Market and Learning Orientation on Assessed Organizational Capabilities. *Industrial Marketing Management*, 545-554.
- Chang, T. Z., Mehta, R., Chen, S. J., Polska, P. ve Mazur, J. (1999). The effects of market orientation on effectiveness and efficiency: the case of automotive distribution channels in Finland and Poland, *Journal of Services Marketing*, 13(4/5): 407-418.
- Chatzoglou, P. D., Diamantidis, A. D., Vraimaki, E., Vranakis, S. K., ve Kourtidis, D. A. (2011). Aligning IT, Strategic Orientation and Organizational Structure. *Journal of Business Process Management*, 663-687.
- Chaveerung, A., ve Ussahawanitchakit, P. (2008). Learning Orientation, Innovation Capability, and Organizational Performance in Thai Audit Firms: Moderating Effects of Organization Climate and Uncertainty Environment. *International Journal of Business and Economics*, 8(2).
- Covin, J. G. ve Slevin, D. P. (1991). A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16(1): 7-25.

- Covin, J. G., ve Wales, W. J. (2011). The Measurement of Entrepreneurial Orientation. *Entrepreneurship Theory and Practice* .
- Danışman, A. ve Erkocaoğlan, E. (2007). Kurumsal girişimcilik ve firma performansı: IMKB'de işlem gören firmalar üzerinde bir araştırma, *İktisat İşletme ve Finans*, 22 (260): 80-101.
- Dawes, J. (2000). Market Orientation and Company Profitability: Further Evidence Incorporating Longitudinal Data. *Australian Journal of Management*, 173-182.
- Day, G.S. (1994). The Capabilities of Market Driven Organizations, *Journal of Marketing*, 58: 37-52.
- Deshpande, R. ve Webster, F. (1989). Organizational culture and marketing: defining the research agenda. *Journal of Marketing*, 53: 3-15.
- Diamantopoulos, A. ve Hart, S. (1993). Linking market orientation and company performance: preliminary evidence on Kohli and Jaworski's framework, *Journal of Strategic Marketing*, 1(2).
- Erdoğan, E ve Ener, M. (2005). Küresel Pazarların Ekonomik Üsleri Serbest Bölgeler Teori, Uygulama ve Avrupa Birliğine Uyum Sürecinde Türkiye'deki Gelişimi. Ankara: Nobel Yayınevi.
- Escriba-Esteve, A., Sanchez-Peinado, L. ve Sanchez-Peinado, E. (2009). The Influence of Top Management Teams in the Strategic Orientation and Performance of Small and Medium-sized Enterprises, *British Journal of Management*, 20: 581-597.
- Göksu, N. ve Bilginer, M. (2008). Serbest Bölgeler. *Dış ticaret İşlemler ve Uygulamalar*, Bakan, I., Taşlıyan, M., Canitez, M., Göksu, N., Ivrendi, M., Yeniçeri, H., Demir, E., Bilginer, M., Ilker, A. ve Tümer, G. (Ed.) Ankara: Gazi Kitabevi, 343-362.
- Greenley, G. E. (1995). Market Orientation and Company Performance: Empirical Evidence From UK Companies. *British Journal of Management*, 6: 1-13.
- Grinstein, A. (2008). The Effect of Market Orientation and Its Components on Innovation Consequences: A Meta-Analysis. *Journal of the Academy Marketing Science*, 166-173.
- Günday, G., Ulusoy, G., Kılıç, K., ve Alpkan, L. (2011). Effects of Innovation Types on Firm Performance. *International Journal of Production Economics*, 662-676.

- Han, J. K., Kim, N. ve Srivastava, R. K. (1998). Market Orientation and Organizational Performance: Is Innovation a Missing Link?, *The Journal of Marketing*, 62(4): 30-45.
- Harris, L. C. (2001). Market Orientation and Performance: Objective and Subjective Empirical Evidence From UK Companies. *Journal of Management Studies*, 38(1).
- <http://www.asb.com.tr/pages/TR/serbest-bolge-hakkimizda.asp> (18.04.2012)
- http://www.asbas.com.tr/asbas_antalya_serbest_bolgesi.asp (16.04.2012)
- <http://www.buseb.com/?s=sayfa&id=1> (18.04.2012)
- <http://www.desbas.com.tr/?lang=tr&page=1&id=1> (11.04.2012)
- <http://www.gasbas.com.tr/> (18.04.2012)
- <http://www.isbas.com.tr/hakkimizda.html> (11.04.2012)
- <http://www.isbi.com.tr/fzone/?LM=5> (16.04.2012)
- <http://www.kayser.com.tr/hakkimizda.php> (11.04.2012)
- <http://www.kosbas.com.tr/tr/kosbas> (18.04.2012)
- <http://www.marmarateknokent.com.tr/tsb-mainpage/hakkinda/tarihce/> (18.04.2012)
- <http://www.mesbas.com.tr/> (16.04.2012)
- <http://www.mesbas.com.tr/mesavantaj.htm> (16.04.2012)
- <http://www.sasbas.com/sasbaspages.asp?cat=2> (16.04.2012)
- http://www.tayseb.com/Ana_Kategoriasp?id=20&islem=Hakk%FDm%FDzda (18.04.2012)
- http://www.transbas.com/about_us_tr.asp (16.04.2012)
- Hughes, M., ve Morgan, R. E. (2001). Deconstructing the Relationship Between Entrepreneurial Orientation and Business Performance at the Embryonic Stage of Firm Growth. *Industrial Marketing Management*, 651-661.
- Hult, G.T.M., Hurley, R.F. ve Knight, G.A. (2004). Innovativeness: Its antecedents and impact on business performance, *Industrial Marketing Management*, 33: 429-438.
- II, J. A., Fritz, D. A., ve Davis, P. S. (2010). Entrepreneurial Orientation and The Performance of Religious Congregations as Predicted by Rational Choice Theory. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 219-230.
- İslamoğlu, H. (2011). Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri. İstanbul: Beta Yayıncılık.

- Jaworski, B. ve Kohli, A. (1993). Market Orientation: Antecedents and Consequences. *Journal of Marketing*, 57: 53-70.
- Jeong, I., Pae, J. H., ve Zhou, D. (2006). Antecedents and Consequences of the Strategic Orientations in New Product Development: The Case of Chinese Manufacturers. *Industrial Marketing Management*, 348-358.
- Judd, V. C. (2002). Achieving a Customer Orientation Using "People-Power," the "5th P". *European Journal of Marketing*, 1301-1313.
- Kaya, N., ve Patton, J. (2011). The Effects of Knowledge-Based Resources, Market Orientation and Learning Orientation on Innovation Performance: An Empirical Study of Turkish Firms. *Journal of International Development*, 204-219.
- Keskin, Halit (2006), "Market Orientation, Learning Orientation, and Innovation Capabilities in SMEs", *European Journal of Innovation Management*, (9)4: 396-417.
- Khandwalla, P. N., (1977). *The Design Organizations*, New York: Harcourt Brace Jovanovich.
- Lan, Q. ve Wu, S. (2010). An empirical study of entrepreneurial orientation and degree of internationalization of small and medium-sized Chinese manufacturing enterprises, *Journal of Chinese Entrepreneurship*, 2(1): 53-75.
- Lee, S. M., ve Peterson, S. J. (2000). Culture, Entrepreneurial Orientation, and Global Competitiveness. *Journal Of World Business*, 35(4).
- Liao, S.-H., Chang, W.-J., Wu, C.-C., ve Katrichis, J. M. (2010). A Survey of Market Orientation Research (1995-2008). *Industrial Marketing Management*, 301-310.
- Liu, B., ve Fu, Z. (2011). Relationship Between Strategic Orientation and Organizational Performance in Born Global: A Critical Review. *International Journal of Business and Management*, 6(3).
- Liu, S. S., Luo, X., ve Shi, Y.-Z. (2002). Integrating Customer Orientation, Corporate Entrepreneurship, and Learning Orientation in Organizations-in-Transition: An Empirical Study. *International Journal of Research in Marketing*, 367-382.
- Lozano, A. R. P. (2000). A customer orientation checklist: a model, *Library Review*, 49(4): 173-178.

- Lumpkin, G. T., ve Dess, G. G. (1996). Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking It to Performance. *The Academy of Management Review*, 135-172.
- Lumpkin, G. T., ve Dess, G. G. (2001). Linking Two Dimensions of Entrepreneurial Orientation to Firm Performance: The Moderating Role of Environment and Industry Life Cycle. *Journal of Business Venturing*, 429-451.
- Manu, F. A. (1992). Innovation Orientation, Environment and Performance: A Comparison of U.S. and European Markets. *Journal of International Business Studies*, 333-359.
- Martin-Consuegra, D., ve Esteban, A. (2007). Market Orientation and Business Performance: An Empirical Investigation in the Airline Industry. *Journal of Air Transport Management*, 383-386.
- Miller, D., (1983). The Correlates of Entrepreneurship in Three Types of Firms, *Management Science*, 29(7): 770-791.
- Mische, Michael A. (2001), *Strategic Renewal*, Prentice Hall Inc., New Jersey.
- Mutlu, H. M. (2007). Dağıtım Kanallarında Kanal Üyelerinin Rol Performansını Etkileyen Etmenler Üzerine Bir İnceleme. Doktora Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Kocaeli.
- Mutlu, H. M., Çeviker, A. ve Sesliokuyucu, O. S. (2010). İhracat Performansı Üzerine Pazar, Öğrenme ve Teknoloji Oryantasyonlarının Etkileri. Uluslararası 8. Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildirileri. 321-334, 28-31 Ekim 2010, İstanbul Üniversitesi, İstanbul, Türkiye.
- Naktiyok, A. ve Timuroğlu, M. K. (2008). Öğrenme Yönlülüğün Müşteri Yönlülük Üzerine Etkileri. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 30:169-192.
- Naktiyok, Atılhan (2007), "Yenilik Yönetimi ve Örgütsel Faktörler", Atatürk Üniversitesi İİBF Dergisi, 21(2): 211-230.
- Naldi, L., Nordqvist, M., Sjöberg, K., ve Wiklund, J. (2007). Entrepreneurial Orientation, Risk Taking, and Performance in Family Firms. *Family Business Review*, 33-40.
- Narver, J.C. ve Slater S. F. (1990). The Effect of Market Orientation on Business Profitability, *Journal of Marketing*, 54(4): 20-35.
- Nasution, H. N., Mavondo, F. T., Matanda, M. J., ve Ndubisi, N. O. (2011). Entrepreneurship: Its Relationship with Market Orientation and Learning

- Orientation and as Antecedents to Innovation and Customer Value. *International Marketing Management*, 336-345.
- Nguyen, T. D., Barrett, N. J. ve Fletcher, R. (2006). Information internalisation and internationalisation-Evidence from Vietnamese firms. *International Business Review*, 15: 682-701.
- Okpara, J. O. (2009) Strategic choices, export orientation and export performance of SMEs in Nigeria. *Management Decision*, 47(8): 1281-1299.
- Orhan, A.(2003). Serbest Bölgelerin Sağladığı Avantajlar: KOSBAŞ Örneği. Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, (5)1: 117-131.
- Özdoğan, F.B. (2006). Serbest Bölgeler. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Panigyrakis, G. G. ve Theodoridis, P. K. (2007). Market orientation and performance: An empirical investigation in the retail industry in Greece, *Journal of Retailing and Consumer Services*, 14(2): 137-149.
- Pelham, A. ve Wilson, D. (1996). A Longitudinal Study of Impact of Market Structure, Firm Structure, Strategy and Market Orientation on Dimensions of Performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 24: 27-43.
- Polat İ., ve Mutlu H. M. (2010). Lojistik Sektöründe İşletmelerin Pazar ve Girişimcilik Oryantasyonlarının İşletme Performansına Etkisi, *International Conference on entrepreneurship, family business and innovation: proceedings book*,pp. 274-286, 21-23 October 2010, Çankaya University, Ankara, Turkey.
- Rajala, R. ve Westerlund, M. (2012). The effects of service orientation, technology orientation and open innovation on the performance of software-intensive service businesses. *2012 45th Hawaii International Conference on System Sciences*, 1532-1541.
- Richard, O. C., Barnett, T., Dwyer, S., ve Chadwick, K. (2004). Cultural Diversity in Management, Firm Performance, and the Moderating Role of Entrepreneurial Orientation Dimensions. *The Academy of Management Journal*, 255-266.
- Ruekert, R. (1992). Developing a Market Orientation: an Organizational Strategy Perspective. *International Journal of Marketing*, 9: 225-245.
- Sandvik, I. L., ve Sandvik, K. (2003). The Impact of Market Orientation on Product Innovativeness and Business Performance. *International Journal of Research in Marketing*, 355-376.

- Sin, L.Y.M., Tse, A. C.B., Yau, O.H.M., Chow, R. P.M., Lee, J. S.Y. ve Lau L.B.Y. (2005). Relationship marketing orientation: scale development and cross-cultural validation, *Journal of Business Research*, 58(2): 185-194.
- Sinkula, J. M.; Baker W. E. ve NOORDEWIER, T. (1997). A framework for market-based organizational learning: Linking values, knowledge, and behavior. *Journal of Academy of Marketing Science*, 25(4): 305-318.
- Slater, S. F. (2001). Market Orientation at the Beginning of a New Millennium. *Managing Service Quality*, 230-232.
- Slater, S. F., Olson, E. M., ve Hult, G. T. (2006). The Moderating Influence Of Strategic Orientation On The Strategy Formation Capability-Performance Relationship. *Strategic Management Journal*, 1221-1231.
- Slater, S.F. ve Narver, J.C. (1998). Research Notes and Communications Customer-Led and Market-Oriented: Let's not confuse the two, *Strategic Management Journal*, 19(10): 1001-1006.
- Smart, D. T. ve Conant, J. S. (1994). Entrepreneurial orientation, distinctive marketing competencies and organizational performance. *Journal of Applied Business Research*, 10(3): 18-28.
- Spanjol, J., Qualls J. ve Rosa, J. A. (2011). How Many and What Kind? The Role of Strategic Orientation in New Product Ideation, *Journal of Product Innovation Management*, 28: 236-250.
- Taylar, Y. (2008). Türk Vergi Hukuku Açısından Serbest Bölgeler. Ankara: Maliye Hukuk Yayınları.
- Theoharakis, V. ve Hooley, G. (2008). Customer Orientation and Innovativeness: Differing Roles in New and Old Europe, *International Journal of Research in Marketing*, 69-79.
- Theoharakis, V., ve Hooley, G. (2006). Customer Orientation and Innovativeness: Differing Roles in New and Old Europe. *International Journal of Research in Marketing*, 69-79.
- Therin, François (2003), "Organizational Learning and Firm Innovation in High-Tech Small Firms", 36th Hawaii International Conference on System Science, USA, <http://portal.acm.org/citation.cfm?id=821542>, (Erişim Tarihi:12.03.2012).
- Yılmaz, C., Alpan, L., ve Bulut, Ç. (2009). Firmaların Kültürel Oryantasyonlarının Çeşitli Performans Boyutlarına Etkileri: Türk imalat ve Hizmet işletmeleri Üzerinde Bir Saha Çalışması. *Journal of Yasar University*, 4(16): 2469-2500.

- Zhou, K. Z., Brown, J. R., ve Dev, C. S. (2009). Market Orientation, Competitive Advantage, and Performance: A Demand-Based Perspective. *Journal of Business Research*, 1063-1070.
- Zhou, K. Z., Gao, G. Y., Yang, Z., ve Zhou, N. (2005). Developing Strategic Orientation in China: Antecedents and Consequences of Market and Innovation Orientations. *Journal of Business Research*, 1049-1058.
- Zhou, K. Z., ve Li, C. B. (2007). How Does Strategic Orientation Matter in Chinese Firms. *Asia Pacific Journal Management*, 447-466.
- Zhou, K. Z., ve Li, C. B. (2010). How Strategic Orientations Influence The Building of Dynamic Capability In Emerging Economies. *Journal of Business Research*, 224-231.
- Zhou, K. Z., Yim, C. K., ve Tse, D. K. (2005). The Effect of Strategic Orientations on Technology- and Market-Based Breakthrough Innovations. *Journal of Marketing*, 42-60.

EK A.1. ANKET FORMU



GAZİANTEP
ÜNİVERSİTESİ

GAZİANTEP ÜNİVERSİTESİ İİBF ULUSLARARASI TİCARET VE LOJİSTİK BÖLÜMÜ

Bu anket "Serbest Bölgelerde Faaliyet Gösteren Firmalarda Stratejik Oryantasyon ve İşletme Performansı Arasındaki İlişki" konulu hazırlanan yüksek lisans tez çalışması ile ilgili olup içeriği sadece akademik bir çalışmadır. Yanıtlayacağınız sorular doğru ya da yanlış cevap içermemektedir. Bu nedenle soruların tamamını yanıtalamanız araştırmanın sağlığı açısından oldukça önemlidir. Verilen tüm bilgilerin kullanımı tez çalışması ile sınırlı olup tam bir gizlilik içinde saklanacak ve bilimsel amaç dışında kullanılmayacaktır. Elde edilen bulgular istenildiği takdirde anketi cevaplayan kişilere ortalamalar halinde e-posta yoluyla bildirilecektir.

Katkılarınız için şimdiden çok teşekkür ederim.

Arş. Gör. İnci POLAT / Tel: 05443495154 / ipolat@gantep.edu.tr

Lütfen aşağıdaki her bir cümleye (soruya) ya da yargıya ne ölçüde katıldığınızı ya da katılmadığınızı 1 ile 5 arasında bir değer ile belirtiniz. Yanıtlarınızı ifade eden rakamı işaretleyiniz.

Örnek: Kesinlikle Katılmıyorum 1 © ©^ ® Kesinlikle Katılıyorum ©

			Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Aşağıda yer alan sorular firmanızın pazar oryantasyonunu değerlendirmeye yöneliktir.							
Lütfen aşağıda yazılı ifadelere ne ölçüde katıldığınızı işaretleyiniz							
MO	1.	Firmamız müşteri ihtiyaçlarını karşılamaya kendisini adanmıştır.	©	©	©	4	©
MO	2.	Firmamızın temel hedefi müşteri memnuniyetidir.	©	©	©	4	©
MO	3.	Rekabet stratejilerimizin temel hedefi müşteri ihtiyaçlarını anlamaktır.	©	©	©	4	©
MO	4.	Firma stratejilerimizi belirlerken müşteriler için daha değerli ürünler üretmeye odaklanıyoruz.	©	©	©	4	©
MO	5.	Müşterilerimizin bizden ne kadar memnun olduklarını sürekli ve sistematik olarak ölçeriz.	©	©	©	4	©
MO	6.	Satış sonrası hizmetlerin kalitesine çok dikkat ederiz.	©	©	©	4	©
MO	7.	Firmamız rakiplerin tehditkar hamlelerine hızla yanıt verir.	©	©	©	4	©
MO	8.	Rakiplerin stratejileri ile ilgili sürekli olarak bilgi toplarız.	©	©	©	4	©
MO	9.	Üst yönetim düzenli olarak rakiplerin güçlü yanlarını ve stratejilerini tartışır.	©	©	©	4	©
MO	10.	Hangi alanlarda rekabet avantajımız varsa o alanda rekabete gireriz.	©	©	©	4	©
MO	11.	Pazar ihtiyaçlarına hizmet için tüm birimlerin işlev ve faaliyetleri birbiri ile koordinelidir.	©	©	©	4	©
MO	12.	İşletmemizin tüm birimleri birbirlerinin talep ve ihtiyaçlarına duyarlıdır.	©	©	©	4	©
MO	13.	İşletmemizin tüm birimleri pazarla ilgili bilgilerini birbirlerine iletirler.	©	©	©	4	©
MO	14.	Müşteri memnuniyeti için neler yapılması gerektiğine dair bilgiler firma çapında paylaşılır.	©	©	©	4	©
MO	15.	Birimler arasında firmaya rekabet avantajı sağlayan güçlü bir koordinasyon vardır.	©	©	©	4	©

EK A.1. ANKET FORMU (DEVAMI)

Aşağıda yer alan sorular firmanızın teknoloji oryantasyonunu değerlendirmeye yöneliktir. Lütfen aşağıda yazılı ifadelere ne ölçüde katıldığınızı işaretleyiniz.

TO	16.	Firmamız, yeni ürün geliştirmede gelişmiş teknolojiler kullanır.	1	2	3	4	©
TO	17.	Ürünlerimiz genellikle en son model teknolojilerle üretilir.	1	2	3	4	©
TO	18.	Firmamız yeni teknolojilerin geliştirilmesinde oldukça proaktif davranır.	1	2	3	4	©
TO	19.	Firmamız teknolojik bir atılım oluşturmak ve pazarlamak için gerekli kapasite ve iradeye sahiptir.	1	2	3	4	©
TO	20.	Firmamız saldırgan bir teknolojik patent stratejisine sahiptir.	1	2	3	4	©
TO	21.	Firmamız rakiplerinden daha iyi bir endüstriyel yönetime sahiptir.	1	2	3	4	©
TO	22.	Firmamız rakiplerimizden çok daha iyi bir teknolojik bilgiye sahiptir.	1	2	3	4	©
TO	23.	Firmamız rakiplerine kıyasla AR&GE programlarında daha iddialıdır.	1	2	3	4	©
TO	24.	Firmamız kullanıcıların ihtiyaçlarına cevap vermek için, yeni teknik çözümler yaratmada oldukça proaktiftir.	1	2	3	4	©
TO	25.	Firmamız sektöründe yeni ürün geliştirmede yeni teknoloji kullanan öncü firmalardandır.	1	2	3	4	©

Aşağıda yer alan sorular firmanızın girişimcilik oryantasyonunu değerlendirmeye yöneliktir. Lütfen aşağıda yazılı ifadelere ne ölçüde katıldığınızı işaretleyiniz.

GO	26.	Firmamızın rakiplerine kıyasla risk alma eğilimi daha yüksektir.	1	2	3	4	©
GO	27.	Firmamız yüksek riskli projelere/yatırımlara girişmekten kaçınmaz.	1	2	3	4	©
GO	28.	Belirsizlik ve risk içeren projelere/yatırımlara firmamız yöneticilerince çok değer verilir.	1	2	3	4	©
GO	29.	Firmamızda çalışanların çoğu risk almaya yatkındır.	1	2	3	4	©
GO	30.	Sonuçta başarısız bile olursa yeni proje fikirleri önerip kişisel olarak risk alan çalışanlarımız takdir edilir.	1	2	3	4	©
GO	31.	Firmamızda risk alma davranışı olumlu bir girişim ve davranış olarak görülür.	1	2	3	4	©
GO	32.	Çalışanlarımız hesaplanmış makul riskler taşıyan yeni fikirler üretmeleri için teşvik edilir.	1	2	3	4	©
GO	33.	Firmamız rakiplerin hamlelerini bekleyip onlara cevap vermeye değil, ilk hamleyi kendisi yapmaya çalışır.	1	2	3	4	©
GO	34.	Pazara yeni ürün/hizmet sunmada önceliğimiz rakiplerimizden daha hızlı davranmaktır.	1	2	3	4	©
GO	35.	Firmamız her konuda rakiplerinden önce davranmaya çaba sarf eder.	1	2	3	4	©
GO	36.	Firmamız stratejik hamlelerini yaparken pasif veya reaktif değil, aksine öncü ve aktiftir.	1	2	3	4	©
GO	37.	Firmamız rakiplerine karşı iddialı ve geniş kapsamlı stratejik hamleler (eylemler) yapmayı tercih eder.	1	2	3	4	©
GO	38.	Firmamız sıklıkla yeni fikirleri hayata geçirmeye çalışır.	1	2	3	4	©
GO	39.	Firmamız işleri daha iyi yapabilmek için yeni yollar arar.	1	2	3	4	©
GO	40.	Yeni ürün ve hizmet geliştirebilmek için yeterli ölçüde harcama yapılır.	1	2	3	4	©
GO	41.	Yeni ürün ve hizmet geliştirme konusuna firmamız çok önem verir.	1	2	3	4	©
GO	42.	Firmamız rakiplere karşı genellikle kıran kırana bir rekabet anlayışını benimsemiştir.	1	2	3	4	©
GO	43.	Firmamız rakiplerinin pazar payını küçülterek kendi pazar payını artırmayı hedeflemiştir.	1	2	3	4	©

EK A.1. ANKET FORMU (DEVAMI)

		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Aşağıda yer alan sorular firmanızın öğrenme oryantasyonunu değerlendirmeye yöneliktir.						
Lütfen aşağıda yazılı ifadelere ne ölçüde katıldığınızı işaretleyiniz						
LO	44.	Firma yöneticilerimiz organizasyon yeteneğinin öğrenilmesinin temel olarak rekabet avantajının anahtarı olarak kabul etmektedir.	1	⊙	⊙	⊙
LO	45.	Firmamızın temel değeri gelişimin anahtarı olan öğrenmeyi içerir.	1	⊙	⊙	4
LO	46.	Firmamız çalışanların öğrenmesini bir gider değil bir yatırım olarak görmektedir.	1	⊙	⊙	⊙
LO	47.	Firmamız öğrenmeyi firmaların hayatta kalmasını garanti altına alan anahtar bir meta olarak görür.	1	⊙	⊙	⊙
LO	48.	Firmamızda ortak bir amaç vardır.	1	⊙	⊙	⊙
LO	49.	Firmamızın vizyonu tüm seviyeler, fonksiyonlar ve bölümler arasında ortak bir anlayışa sahip olmaktır.	1	⊙	⊙	⊙
LO	51.	Firmamızın çalışanları kendilerini firmanın bir ortağı olarak görür.	1	⊙	⊙	⊙
LO	52.	Firmamızın tüm çalışanları firma hedeflerine bağlıdır.	1	⊙	⊙	⊙
LO	53.	Firmamız zaman içinde alınan kararların ve faaliyetlerin kalitesini sürekli olarak değerlendirir.	1	⊙	⊙	⊙
LO	54.	Firmamız müşterilerle ilgili bilgileri yorumlarken önyargıları en aza indirir.	1	⊙	⊙	⊙
LO	55.	Firmamız müşterilerimiz hakkında ortak varsayımlar üzerine yapılan eleştirileri yansıtmaktan korkmaz.	1	⊙	⊙	⊙
LO	56.	Firmamız tarihten çıkartılan dersleri canlı tutan iyi bir örgütsel iletişime sahiptir.	1	⊙	⊙	⊙
LO	57.	Firmamız sürekli olarak başarısız örgütsel uygulamaları analiz eder.	1	⊙	⊙	⊙
LO	58.	Firmamız başarısız örgütsel uygulamalar sonucunda kendisine ders çıkarır.	1	⊙	⊙	⊙
LO	59.	Firmamız bölümler arası örgütsel faaliyetlerde öğrenilen derslerin özel paylaşım mekanizmasına sahiptir.	1	⊙	⊙	⊙
LO	61.	Üst yönetim firmamızdaki bilgi paylaşımının önemine tekrar tekrar değinir.	1	⊙	⊙	⊙
LO	61.	Firmamız ders ve deneyimlerin paylaşımında daha az çaba harcar.	1	⊙	⊙	⊙
Aşağıda yer alan ifadeler firmanızın yenilikçilik performansını değerlendirmeye yöneliktir. Lütfen aşağıda yazılı ifadelere ne ölçüde katıldığınızı işaretleyiniz.						
INO	62.	Yeni ürünleri rakiplerimizden önce pazara sunarız.	1	⊙	⊙	⊙
INO	63.	Firmamızda gelişmekte olan ürün ve hizmet ile ilgili fikir ve projelerin sayısı yüksektir.	1	⊙	⊙	⊙
INO	64.	Firmamızda iş, süreç ve yöntemi ile ilgili gelişen yeniliklerin sayısı yüksektir.	1	⊙	⊙	⊙
INO	65.	Son üç yılda geliştirilen ürün ve hizmetlerin kalitesi oldukça yüksektir.	1	⊙	⊙	⊙
INO	66.	İş, süreç ve yöntemleri geliştirmemiz sonucunda, üretim maliyetleri düşer.	1	⊙	⊙	⊙
INO	67.	İş, süreç ve yöntemleri geliştirmemiz sonucunda, üretim ve teslimat hızı artar.	1	⊙	⊙	⊙
INO	68.	Son üç yılda, elde edilen patentler ya da patent ile ilgili yenilikler elde edilmiştir.	1	⊙	⊙	⊙
INO	69.	Firmamızda yeni yaklaşımlar ve öneriler teşvik edilmektedir.	1	⊙	⊙	⊙
Aşağıda yer alan ifadeler firma performansını değerlendirmeye yöneliktir. Lütfen aşağıda yazılı ifadelere en yakın rakibinizi dikkate alarak yanıtlayınız. Rakiplerimizi dikkate aldığımızda						
			Çok Düşük	Düşük	Aynı	Yüksek
PERF	70.	Kar oranı	1	⊙	⊙	⊙
PERF	71.	Satış hacmi	1	⊙	⊙	⊙
PERF	72.	Büyüme hızı	1	⊙	⊙	⊙
PERF	73.	Küresel rekabet hızı	1	⊙	⊙	⊙
PERF	74.	Stratejik konum	1	⊙	⊙	⊙
PERF	75.	Küresel pazar payı	1	⊙	⊙	⊙
PERF	76.	Başarılı yeni ürün sayısı	1	⊙	⊙	⊙
PERF	77.	Pazara yeni ürün ile girme hızı	1	⊙	⊙	⊙
PERF	78.	Ürün yenilikleri	1	⊙	⊙	⊙
PERF	79.	Toplam satış	1	⊙	⊙	⊙
PERF	80.	Pazar payı	1	⊙	⊙	⊙
PERF	81.	Müşteri memnuniyeti	1	⊙	⊙	⊙

EK A.1. ANKET FORMU (DEVAMI)

Aşağıda yer alan sorular firmanız hakkında bir takım genel bilgileri içermektedir.

	1 Milyon \$'dan az	1-5 Milyon \$ arası	5-20 Milyon \$ arası	20-50 Milyon \$ arası	50 Milyon \$'dan arası
Yıllık Satışlarınız •	•	•	•		•
Yıllık İhracatınız •	•	•	•		•
Yenilik Harcamalarınız •	•	•	•		•

Firmanızın kuruluş yılı

Firmanızın ana faaliyet alanı

Firmanızın faaliyet gösterdiği serbest bölge

Firmanızdaki göreviniz

Bu firmada toplam çalışma süreniz

Çalışan sayınız

En son bitirdiğiniz okul

Cinsiyetiniz

• Kadın | • Erkek

E-posta adresiniz (Lütfen sonuçlar hakkında bilgi istiyorsanız doldurunuz!)

@

ÖZGEÇMİŞ

İnci POLAT, 1985 yılında Gaziantep'te doğdu. Celal Bayar Üniversitesi Uygulamalı Bilimler Yüksek Okulu Uluslararası Ticaret Bölümü'nden 2009 yılında mezun oldu. 2009 yılında Gaziantep Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Uluslararası Ticaret ve Lojistik Bölümü'nde yüksek lisans eğitimine başladı. İyi derecede İngilizce, başlangıç seviyesinde Almanca bilmektedir. 2009 Kasım ayından itibaren Gaziantep Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Uluslararası Ticaret ve Lojistik Bölümü'nde Araştırma Görevlisi olarak çalışmaktadır.

VITAE

İnci POLAT was born in Gaziantep in 1985. She graduated from the School of Applied Sciences at Celal Bayar University in 2009. She has started International Trade and Logistics of Graduate School of Social Science in Gaziantep University in 2009. She knows English (advanced level) and German (beginner level). She has been working as a research assistant in the Department of International Trade and Logistics at the Faculty of Economic and Administrative Sciences since 2009 November in Gaziantep.