

**T.C.**  
**ABANT İZZET BAYSAL ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**İŞLETME ANABİLİM DALI**  
**İŞLETME BİLİM DALI**

**REKABET STRATEJİLERİNİN FİRMA PERFORMANSINA**  
**ETKİSİ VE GİRİŞİMSEL PAZARLAMANIN ARACILIK ROLÜ:**  
**BİR ÖRNEK UYGULAMA**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Hazırlayan**  
**Erdem TERZİOĞLU**

**Danışman**  
**Yrd. Doç. Dr. Yusuf Volkan TOPUZ**

**BOLU 2017**

**Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğüne,**

**Erdem TERZİOĞLU' na ait "Rekabet Stratejilerinin Firma Performansına Etkisi ve Girişimsel Pazarlamanın Aracılık Rolü: Bir Örnek Uygulama" adlı çalışma, jürimiz tarafından İşletme Anabilim Dalında Yüksek Lisans Tezi olarak oy birliğiyle/oy çokluğuyla kabul edilmiştir.**

**20. 09. 2017**

**Unvan, Adı, Soyadı**

**İmza**

**Üye (Tez Danışmanı) :** Yrd. Doç. Dr. Yusuf Volkan TOPUZ .....

**Üye :** Prof. Dr. Ruziye COP .....

**Üye :** Doç. Dr. Mehmet BAŞ .....

**Sosyal Bilimler Enstitüsü Onayı**



**Doç. Dr. Yaşar AYYILDIZ**  
**Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü**

## ETİK UYGUNLUK BEYANI

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum, “Rekabet Stratejilerinin Firma Performansına Etkisi ve Girişimsel Pazarlamanın Aracılık Rolü: Bir Örnek Uygulama” başlıklı çalışmanın yazılmasında, bilimsel ve etik kurallara uyulduğunu, başvuru kaynaklardan yapılan alıntılarının adlarının bilimsel kurallara uygun olarak metin içinde, dipnotlarda ve kaynaklarda gösterildiğini, kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapılmadığını, tezin tamamının ya da bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitede bir tez çalışması olarak sunulmadığını beyan ederim.



**Erdem TERZİOĞLU**

**20/09/2017**

## ÖN SÖZ

Öncelikli olarak tez çalışmamın planlanmasında, araştırılmasında, yürütülmesinde kısacası her aşamasında ilgi ve desteğini esirgemeyen, engin bilgi ve tecrübelerinden yararlandığım, çalışmamı bilimsel temeller ışığında şekillendiren sayın hocam Yrd. Doç. Dr. Yusuf Volkan TOPUZ'a teşekkürü borç bilirim. Çalışmaya öneri ve görüşleriyle katkı sağlayan Prof. Dr. Ruziye COP ve Doç. Dr. Mehmet BAŞ hocalarıma teşekkürlerimi sunuyorum.

Çalışmanın veri toplama sürecinde desteklerini esirgemeyen Bolu KOSGEB Müdürü Celil Kürşad DERECİ, Düzce KOSGEB Müdürü Arif TORUN, Yalova Ticaret Sicil Müdürü İbrahim AKKANAT, Kocaeli Ticaret İl Müdürlüğüne ve Sakarya MÜSİAD'a teşekkürü borç bilirim.

Hayatımın her anında olduğu gibi çalışmam boyunca maddi manevi destekleriyle beni yalnız bırakmayan başta Annem Nurten TERZİOĞLU, Babam Cabir TERZİOĞLU ve Abim Rıfki TERZİOĞLU'na sonsuz teşekkürler.

**Erdem TERZİOĞLU**

## ÖZET

### REKABET STRATEJİLERİNİN FİRMA PERFORMANSINA ETKİSİ VE GİRİŞİMSEL PAZARLAMANNIN ARACILIK ROLÜ: BİR ÖRNEK UYGULAMA

Erdem TERZİOĞLU

Yüksek Lisans Tezi

İşletme Anabilim Dalı

Danışman: Yrd. Doç. Dr. Yusuf Volkan TOPUZ

Eylül 2017, 122+ xiii Sayfa

Çalışmanın amacı, rekabet stratejileri ve girişimsel pazarlamanın firma performansı üzerindeki etkisinin incelenmesi ve rekabet stratejileri ile firma performansı arasındaki ilişkide girişimsel pazarlamanın aracılık rolünün incelenmesidir.

Bu çalışmada veri, anket yöntemi ile toplanmıştır. Çalışma Doğu Marmara Bölgesinde (Bolu, Düzce, Sakarya, İzmit, Yalova) faaliyet gösteren 15 veya üstünde çalışan sayısı olan firmalar üzerinde uygulanmıştır. 3 ay içerisinde 300 katılımcıya ulaşılan çalışmada anketler yüz yüze görüşme ile yapılmıştır. Elde edilen veriler (ANOVA ve regresyon) testleri kullanılarak analiz edilmiştir. Yapılan regresyon analizi sonucunda; rekabet stratejileri ve girişimsel pazarlamanın firma performansı üzerinde pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı etkisinin olduğu görülmüştür. Buna ek olarak rekabet stratejilerinin firma performansına etkisinin incelendiği modele girişimsel pazarlama dahil edildiğinde söz konusu ilişkide girişimsel pazarlamanın kısmi aracılık etkisi olduğu belirlenmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Rekabet Stratejileri, Girişimsel Pazarlama, Firma Performansı

## **ABSTRACT**

### **EFFECT OF COMPETITIVE STRATEGIES ON FIRM PERFORMANCE AND MEDIATING ROLE OF ENTREPRENEURIAL MARKETING: AN EMPIRICAL STUDY**

**Erdem TERZİOĞLU**

**Master Thesis**

**Department of Business Administration**

**Advisor: Assist. Prof. Dr. Yusuf Volkan TOPUZ**

**September, 2017, 122 + xiii Pages**

The aim of the study is to investigate the effect of competition strategies and entrepreneurial marketing on firm performance and to examine the mediating role of entrepreneurial marketing in relation between competitive strategies and firm performance.

In this study, data were collected by questionnaire method. The study was conducted on firms with 15 or more employees operating in the Eastern Marmara Region (Bolu, Düzce, Sakarya, İzmit, Yalova). Surveys were conducted as face-to-face interviews with 300 participants within 3 months period. The obtained data were analyzed using ANOVA and regression tests. The main findings of the regression analysis are; competition strategies and entrepreneurial marketing were found to have a positive and statistically significant effect on firm performance. In addition, when the model that is used to study the effect of competitive strategies on the firm performance is augmented with entrepreneurial marketing it is found that entrepreneurial marketing has a partial mediating role.

**Key words:** Competitive Strategies, Entrepreneurial Marketing, Firm Performance



*Şehit Dedem Şaban Ali TERZİBAŞ*  
*ve*  
*Şehit Dayım Erkan TERZİBAŞ'a*

## İÇİNDEKİLER

<b>ONAY SAYFASI</b> .....	<b>ii</b>
<b>ETİK UYGUNLUK BELGESİ</b> .....	<b>iii</b>
<b>ÖN SÖZ</b> .....	<b>iv</b>
<b>ÖZET</b> .....	<b>v</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>vi</b>
<b>İTHAF SAYFASI</b> .....	<b>vii</b>
<b>İÇİNDEKİLER</b> .....	<b>viii</b>
<b>TABLolar LİSTESİ</b> .....	<b>xi</b>
<b>ŞEKİLLER LİSTESİ</b> .....	<b>xiii</b>

<b>GİRİŞ</b> .....	<b>1</b>
--------------------	----------

### I. BÖLÜM

<b>1. REKABET STRATEJİLERİ</b> .....	<b>3</b>
1.1. Strateji Kavramı .....	3
1.2. Rekabet ve Rekabet Avantajı Kavramları .....	4
1.3. Rekabet Gücü Kavramı ve Rekabet Gücünü Belirleyen Unsurlar .....	5
1.3.1. Tedarikçilerin Pazarlık Gücü.....	6
1.3.2. Alıcıların Pazarlık Gücü.....	7
1.3.3. Sektördeki Mevcut Rakipler.....	7
1.3.4. İkame Ürünlerin Yarattığı Tehdit .....	8
1.4. Rekabet Stratejisi Kavramı ve Rekabet Stratejileri .....	10
1.4.1. Porter'ın Jenerik Rekabet Stratejileri.....	11
1.4.2. Jenerik Rekabet Stratejilerinin Riskleri .....	16
1.5. Girişimsel Pazarlama.....	17
1.5.1. Girişimcilik ve Girişimci Kavramlarının Tarihsel Gelişimi.....	17



1.5.2. Girişimsel Pazarlama Kavramı .....	23
1.5.3. Girişimsel Pazarlama Boyutları .....	26
1.5.3.1. Proaktif Odaklılık .....	27
1.5.3.2. Risk Odaklılık .....	27
1.5.3.3. Müşteri Odaklılık .....	28
1.5.3.4. Yenilik Odaklılık .....	29
1.5.3.5. Kaynak Kullanımı .....	29
1.5.3.6. Değer Yaratma .....	30
1.5.3.7. Fırsat Odaklılık .....	31
1.6. Firma Performansı .....	32
1.6.1. Firma Performansı Kavramı .....	32
1.6.2. Firma Performansı Nasıl Ölçülür? .....	33
1.6.3. Firma Performans Türleri .....	35
1.6.3.1. Finansal (Pazar) Performans .....	35
1.6.3.2. İnovatif ve Pazarlama Performansı .....	36
<b>II. BÖLÜM</b>	
<b>2. LİTERATÜR TARAMASI .....</b>	<b>38</b>
2.1. Rekabet Stratejileri .....	38
2.2. Girişimsel Pazarlama .....	41
<b>III. BÖLÜM</b>	
<b>3. REKABET STRATEJİLERİNİN FİRMA PERFORMANSINA ETKİSİ VE GİRİŞİMSEL PAZARLAMANIN ARACILIK ROLÜNÜN İNCELENMESİ .....</b>	<b>48</b>
3.1. Çalışmanın Amacı .....	48
3.2. Araştırma Modeli .....	48
3.3. Yöntem .....	50
3.4. Araştırma Bulguları .....	51
3.4.1. Katılımcının Demografik Özellikleri ve İşletmeye Ait Bilgiler .....	51
3.4.2. Güvenirlilik Analizi Sonuçları .....	54

3.4.3. Faktör Analizi Sonuçları.....	54
3.4.3.1. Girişimsel Pazarlama Faktör Analizi Sonuçları .....	54
3.4.3.2. Rekabet Stratejileri Faktör Analizi Sonuçları .....	57
3.4.3.3. Firma Performans Göstergeleri Faktör Analizi Sonuçları.....	58
3.5. ANOVA Testi Sonuçları.....	59
3.6. Regresyon Analizi Sonuçları.....	68
3.7. Girişimsel Pazarlamanın Aracılık Etkisi .....	72

#### **IV. BÖLÜM**

<b>4. SONUÇ VE TARTIŞMA.....</b>	<b>74</b>
----------------------------------	-----------

<b>KAYNAKLAR .....</b>	<b>78</b>
------------------------	-----------

<b>EKLER.....</b>	<b>95</b>
-------------------	-----------

EK 1: Anket Formu Örneği .....	96
EK 2: Firma Merkezinin Bulunduğu İl Posthoc Test Sonuçları .....	103
EK 3: Firmanın Çalışan Sayısı Posthoc Test Sonuçları .....	112
EK 4: Firma Faaliyet Süresi Posthoc Test Sonuçları .....	115
EK 5: Firma Faaliyet Türü Posthoc Test Sonuçları.....	121
EK 6: Araştırma Hipotez Sonuçları Özet Tablosu .....	122

## TABLOLAR LİSTESİ

<b>Tablo 1.1:</b> Jenerik Rekabet Stratejilerinin Riskleri.....	17
<b>Tablo 1.2:</b> Girişimcilik Kavramındaki Değişim ve Bazı Bilim Adamlarının Görüşleri .....	20
<b>Tablo 1.3:</b> Girişimsel Pazarlama Tanımları .....	25
<b>Tablo 1.4:</b> Geleneksel Pazarlama ve Girişimsel Pazarlama Karşılaştırılması .....	26
<b>Tablo 2.1:</b> Girişimsel Pazarlamanın Gelişimi.....	43
<b>Tablo 3.1:</b> İşletmelerin Merkezinin Bulunduğu İl .....	52
<b>Tablo 3.2:</b> Katılımcının İşyerindeki Pozisyonu .....	52
<b>Tablo 3.3:</b> İşletmede Tam Zamanlı Çalışan Sayısı .....	52
<b>Tablo 3.4:</b> İşletmelerin Faaliyet Süresi Dağılımı.....	53
<b>Tablo 3.5:</b> İşletmelerin Hukuksal Statü Dağılımı .....	53
<b>Tablo 3.6:</b> İşletmelerin Faaliyet Türü Dağılımı .....	53
<b>Tablo 3.7:</b> Güvenirlilik Analizi.....	54
<b>Tablo 3.8:</b> Girişimsel Pazarlama KMO Tablosu.....	54
<b>Tablo 3.9:</b> Girişimsel Pazarlama Faktör Yükleri .....	55
<b>Tablo 3.10:</b> Rekabet Stratejileri KMO Tablosu.....	57
<b>Tablo 3.11:</b> Rekabet Stratejileri Faktör Yüğü.....	57
<b>Tablo 3.12:</b> Performans KMO Tablosu .....	58
<b>Tablo 3.13:</b> Performans Faktör Yüğü .....	58
<b>Tablo 3.14:</b> Faktör Analizi İle Çıkarılan Sorulardan Sonra Yapılan Güvenirlilik Analizi Sonuçları .....	58
<b>Tablo 3.15:</b> Girişimsel Pazarlama Ölçeklerinin Demografik Faktör Fark Testleri (ANOVA) .....	59
<b>Tablo 3.16:</b> Rekabet Stratejileri Ölçeklerinin Demografik Faktör Fark Testleri (ANOVA) .....	64
<b>Tablo 3.17:</b> Performans Ölçeklerinin Demografik Faktör Fark Testleri (ANOVA) .....	66

<b>Tablo 3.18:</b> Rekabet Stratejilerinin Girişimsel Pazarlama Üzerindeki Etkisi (Regresyon Analizi).....	68
<b>Tablo 3.19:</b> Rekabet Stratejileri Alt Ölçeklerinin Girişimsel Pazarlama Üzerindeki Etkisi (Regresyon Analizi).....	69
<b>Tablo 3.20:</b> Rekabet Stratejilerinin Firma Performansına Etkisi (Regresyon Analizi) .....	69
<b>Tablo 3.21:</b> Rekabet Stratejileri Alt Ölçeklerinin Firma Performansına Etkisi (Regresyon Analizi).....	70
<b>Tablo 3.22:</b> Girişimsel Pazarlamanın Firma Performansı Üzerindeki Etkisi (Regresyon Analizi).....	70
<b>Tablo 3.23:</b> Girişimsel Pazarlama Alt Ölçeklerin Firma Performansı Üzerindeki Etkisi (Regresyon Analizi).....	71
<b>Tablo 3.24:</b> Rekabet Stratejileri ve Girişimsel Pazarlamanın Firma Performansı Üzerinde Etkisi (Regresyon Analizi).....	72

## ŞEKİLLER LİSTESİ

<b>Şekil 1.1:</b> Jenerik Rekabet Stratejileri Modeli .....	12
<b>Şekil 1.2:</b> Girişimcilik Kavramının Tarihsel Gelişimi .....	19
<b>Şekil 3.1:</b> Araştırma Modeli .....	48
<b>Şekil 3.2:</b> Girişimsel Pazarlamamın Aracılık Etkisi.....	72



## GİRİŞ

İşletmeler gün geçtikçe beklentileri daha da yükselen müşterilerin bulunduğu ve hızla değişen çevre koşullarında faaliyet göstermektedirler. Küreselleşen dünya beraberinde işletmelere yoğun bir rekabet ortamı getirmiştir. Bu sert rekabet ortamı içerisinde işletmeler müşteri istek ve ihtiyaçlarını tahmin etmekte zorlanır bir hale gelmiştir. İşletmeler bulunduğu sektörde sürdürülebilirliğini devam ettirmek ve rekabet üstünlüğünü sağlayabilmek için müşterilere yeni ürünler sunmak ve/veya yeni stratejiler belirlemek zorundadır.

Birçok sektörde yaşanan sert rekabet işletmeleri rekabet üstünlüğü sağlamak için geleneksel pazarlama uygulamalarından daha fazlasını yapmaya zorlamaktadır. Bu koşullar altında geleneksel pazarlama uygulamalarından farklı olan pazarlama uygulamaları daha iyisini yapabilir. Girişimsel pazarlama işletmeler için rekabet ortamında yok olmamak ve kazançlı çıkmak için iyi bir çıkış noktası olabilir.

Günümüzde faaliyet gösteren her firmanın kendine ait bir rekabet stratejisi vardır. Firmalar rekabet stratejisi geliştirirken rakiplerine kıyasla daha karlı ve sürdürülebilir bir pozisyon sahibi olmayı amaçlarlar. Bir firmanın uygulamış olduğu rekabet stratejisi bulunduğu pazarda nasıl rekabet etmek istediğini ve rakiplerine oranla belirli bir dönemde daha iyi bir konumu elde etmesini ifade etmektedir.

Bu araştırmada temel olarak, rekabet stratejileri ve girişimsel pazarlamanın firma performansı üzerindeki etkileri ve rekabet stratejileri ile firma performansı arasındaki ilişkide girişimsel pazarlamanın aracılık etkisi araştırılmıştır. 15 veya üzerinde çalışana sahip Doğu Marmara Bölgesindeki (Bolu, Düzce, Sakarya, İzmit, Yalova) firmaların girişimsel pazarlama uygulamaları ve rekabet stratejilerinin firma

performansına ne ölçüde etkiledikleri ve girişimsel pazarlamanın aracılık etkisi ortaya konulmaya çalışılmıştır.

Bu çalışma dört bölümden oluşmaktadır. Çalışmanın birinci bölümünde, öncelikle strateji, rekabet, rekabet gücü kavramları açıklanmış ve rekabet gücünü etkileyen unsurlardan bahsedilmiştir. Devamında Porter'ın jenerik rekabet stratejileri açıklanmıştır. Daha sonra olarak girişimcilik, girişimsel pazarlama kavramları açıklanmış ve girişimsel pazarlamanın alt boyutları hakkında bilgi verilmiştir. Birinci bölümde son olarak firma performansı kavramı ve firma performansının nasıl ölçüleceği hakkında bilgiler verildikten sonra firma performans türleri açıklanmıştır. Çalışmanın ikinci bölümünde girişimsel pazarlama ve rekabet stratejileri konuları hakkında literatürde daha önceden yapılmış çalışmalar incelenmiştir. Çalışmanın üçüncü bölümünde çalışmanın amacı, modeli, yöntemi, ANOVA ve regresyon gibi testlerle elde edilen araştırma bulgularına yer verilmiştir. Çalışmanın son kısmında yapılan analiz sonuçlarına dayanarak yazılan sonuç ve önerilere yer verilmiştir.

# I. BÖLÜM

## 1. REKABET STRATEJİLERİ

### 1.1. Strateji Kavramı

Strateji kelimesinin kökeni Eski Yunancaya dayanmakta olup 'staros' (ordu) ve 'ago' (yönetmek, yön vermek) kelimelerinin birleştirilmesiyle oluşmuştur. Kimi yazarlar kelimenin etimolojik yönden Latince 'stratum' (yol, çizgi, nehir yatağı) kelimesinden türetildiğini ifade etmektedirler. Strateji kelimesinin sözlük anlamı ise 'bir amaca varmak için eylem birliği sağlama ve düzenleme sanatı' olarak ifade edilmektedir (Demirdizen 2012: 2).

Strateji bilimsel bir disiplin olarak gelişmesini askeri anlamda taşıdığı anlama borçludur. Askeri anlamda strateji, bir savaşta ordunun operasyonları tasarlaması ve yönetme sanatıdır. İşletme yönetiminde ise; işletmenin çeşitli fonksiyonları arasında meydana gelen karışıklıkları açığa kavuşturan, ekonomik bir ortamda işletmenin optimumuna ulaşması için alınan kararların bütünüdür (Çoban 1997: 56).

Porter stratejiyi diğer faaliyet setleri vasıtasıyla özgün ve değerli bir pozisyon yaratma süreci olarak tanımlamıştır (Porter 1996: 142). Yani strateji bir firmanın faaliyetleri arasında bağlantı yaratma anlamında kullanılmaktadır. Stratejinin esas konusu rakiplerden farklı aktivitelerin seçilmesidir. Eğer tek bir ideal konum olsaydı, stratejiye gerek kalmazdı. Firmaların sadece o konumu herkesten önce keşfetmek gibi tek bir problemi olurdu. Bu avantajı garanti altına almak için yeterli değildir çünkü başarılı pozisyon rakipler tarafından kolaylıkla taklit edilebilir. Bu nedenle stratejinin başarısı birçok konuya ve bu konuların entegrasyonuna bağlıdır (Yıldırım 2013: 36).



Strateji, firmanın sektörde varlığını sürdürmek ve başarıya ulaşmak için nasıl rekabet edeceği ile ilgilidir. Firmanın güçlü ve zayıf yönlerinin tanımlanması çevresindeki fırsat ve tehditlerin analizini kapsamaktadır. Stratejinin en temel amacı, bir organizasyonun çevresine uyum sağlamasına yardımcı olmaktır. Bu doğrultuda firmalar çeşitli stratejiler izlemektedir. Stratejilerin bazıları ise şu şekildedir (Akman, Özkan ve Eriş 2008: 93);

*Saldırgan Strateji (Agresiflik):* Agresiflik firmanın rakiplerine yoğun ve şiddetli rekabet kullanarak kavgacı bir tutum sergilemeleridir (Lyon, Lumpkin, ve Dess 2000). Firmalar rakiplerine saldırgan strateji uygulayarak anında hızlı ve etkili bir şekilde cevap verirler (Morgan ve Strong 1998: 1051).

*Savunmacı Strateji(Tepkisellik):* Firmanın Pazar payını artırmak yerine mevcut pazar durumunu korumayı amaçlayan firma tutumlarını ifade eder. Savunmacı strateji firmanın dikkatini dış çevre yerine iç çevresine yöneltir(Morgan ve Strong 1998: 1051).

*Yenilikçi Strateji:* Firmanın çevresindeki değişim ve gelişmelerin yaratacağı fırsatları araştırması ve gelecekteki talebi tahmin ederek kendine yeni fırsatlar yaratmasıdır. Yarattığı bu fırsatları kendi lehine kullanarak yeni ürün ve prosesler geliştirmesini ve yenilik yaparak rekabet etmesini öngörmektedir (Lumpkin ve Dess 1996:135; Akman, Özkan ve Eriş 2008: 94).

## 1.2. Rekabet ve Rekabet Avantajı Kavramları

Rekabet olgusu, ülkeler arasında diplomatik süreçlerde makro düzeyde, bireyler arasında mikro düzeyde etkileşim veya çekişmeler olduğu gibi günümüzde hemen hemen her düzeyde var olmaktadır. Fakat rekabet kavramı hakkında genel olarak vurgulanan, kar amaçlı faaliyet gösteren kuruluşlar veya kar amacı gütmeyen kuruluşlar fark etmeksizin, yeniliklere öncülük eden, şirketler arasında yaşanan ve sektörleri canlı tutan bir kavram olduğudur (Özçelik 2016: 43).

Rekabet, kuralları her döneme göre değişebilen, işletmeler arasındaki yarışını ifade etmekte, çeşitli yollarla birbirlerine üstünlük kurmak için iki veya daha çok tarafın gösterdiği çaba olarak tanımlanmaktadır (Soytekin 1999: 23).

Rekabet firmaların mevcut pazara dolaylı veya doğrudan yollarla ürünler sunmaya çalışırken faaliyetlerini etkileyen çevre koşullarının tümünden oluşan bir kavramdır. Firmalar arası rekabet kalite, fiyat ve hizmet gibi faktörlere dayanmakla beraber firmanın rekabet konusundaki amaçlarına ulaşmasında etkin bir rol oynamaktadır (Tekin ve Çiçek 2005: 63). Rekabet, işletme ve tüketicilerin varlıklarını sürdürebilmesi için gereklidir. Küreselleşme nedeniyle hem rekabet yoğunluğu hem de rekabet daha çeşitli hale gelmiştir. (Sümer 2012: 41).

Bir işletmenin rakipleri karşısında elde ettiği duruma rekabet üstünlüğü denir. İşletmenin amaçlarına ulaşabilmesi ve uzun dönemde karlı kalabilmesi için rakiplerden farklı olarak değer yaratan faaliyetlerle üstünlük sağlanması gerekmektedir (Barney 1991: 17).

Rekabet avantajı, stratejik iş biriminin (SİB) hem kendi kullanıcılara olan maliyetinden hem de diğer rakip iş birimlerinin kullanıcılarına sunduğu değerden daha üstün değer yaratabilmesiyle ilgili bir kavramdır (Johnson, Whittington ve Scholes 2011: 46). Bir başarı elde edilmiş olması için pazarda elde edilmiş rekabet avantajının sürdürülebilir olması gerekmektedir. Firma rekabet avantajını sürdürülebilir düzeye getirebilirse ekonomik performans açısından sürekli üstün bir yapıya sahip olabilir (Ruefli, Wiggins 2002: 82). Vassolo ve Hermelo değerli, eşsiz ve taklit edilebilmesi zor yetkinliklere sahip olmanın mantıklı bir süre boyunca sürdürülebilir rekabet avantajını ulaşmanın yolu olduğunu açıklamıştır (Harmelo ve Vassolo 2010: 1457; Özçelik 2016: 43).

### 1.3. Rekabet Gücü Kavramı ve Rekabet Gücünü Belirleyen Unsurlar

Rekabet gücü, bir iktisadi birimin (birey, firma, endüstri, ülke, bölge vb.), veri başlangıç koşullarına göre, belirlenen amaçlara ulaşma süreci ve sonundaki hedef göstergeler açısından rakiplere göre üstünlüğe sahip olmasıdır (Saridoğan 2010: 123).

Firmaların pazardaki rekabet derecesini ve rekabet gücünü etkileyen bazı faktörler vardır (Porter 2008: 40):

### 1.3.1. Tedarikçilerin Pazarlık Gücü

Tedarikçiler, işletmenin ihtiyacı olan ara malı, hammadde, araç-gereç veya nihai malların sağlanması için gereken faaliyet ve sorumluluklarını gerçekleştiren taraflardır (Özkan 2007: 12).

Tedarikçiler, işletmenin ihtiyacı olan ara malı, hammadde, araç-gereç veya nihai malların sağlanması için gereken faaliyet ve sorumluluklarını gerçekleştiren taraflardır (Özkan 2007: 12).

Tedarikçilerin pazarlık gücü, tedarikçilerin tedarik zincirindeki faaliyetleri ne derece kontrol edebildiğini göstermektedir (Porter 1980: 64). Pazarda çok sayıda tedarikçi ve az sayıda alıcı varsa bu durumda pazarlık gücü alıcı firmalar lehine gerçekleşmektedir. Bunun yanı sıra alıcının geriye dönük entegrasyon yapma ihtimali varsa veya tedarik firmasına sahipse diğer tedarikçilerin kardeş firma ile rekabet etmeleri neredeyse imkansız olabilir (Cool, ve Schendel 1987: 102).

Bir sektörde tedarikçiler, fiyatları artırma veya satın alınan ürünün kalitesini düşürme tehdidiyle, sektöre yeni girecek firmalar üzerinde pazarlık güçlerini gösterebilirler. Güçlü tedarikçiler bu yolla maliyet artışlarını kendi fiyatlarıyla karşılayamayan bir sektörde karlılığı tehdit edebilirler (Aktan ve Vural 2004: 23).

Sektörde aşağıda belirtilen maddeler gerçekleşiyorsa rekabette güçlü olan taraf tedarikçiler diyebiliriz (Thorogood 2005: 268):

- Sektörde önemli müşteri veya en büyük gibi bir olgu yoksa
- Tedarikçi ürünleri farklılaşmaktaysa
- Pazarda hâkimiyet birkaç firmaya ait ise
- Firma kendi başına bir endüstri oluşturabiliyor ve ileriye doğru bütünleştirici tehdit oluşturuyorsa

- Pazarda satılan ürünler için başka ikame ürünlerle yarışmaya zorlanmıyorsa tedarikçilerin pazarlık gücü yüksektir.

### 1.3.2. Alıcıların Pazarlık Gücü

Alıcılar, fiyatları aşağıya çekmeye zorlayarak, daha iyi kalite ve daha fazla hizmet elde etmek için pazarlık ederek ve rakipleri birbirine düşürerek sektörde rekabet ederler. Sektörün önemli alıcılarının her birinin gücü, pazar durumunun bir takım özelliklerine bağlı olarak değişmekte olup sektörde rekabetin belirlenmesinde önemli bir faktör konumundadır (Hatipoğlu 2011: 33).

Müşteri yani alıcıların gücü sektörde yüksek ise daha iyi kalitede mal fiyatını aşağıya çekerek talep edeceklerdir. Genel olarak müşteri sayısının düşük olduğu sektörlerde müşterilerin gücü yüksektir (Porter 2008: 43).

Sektörde aşağıda belirtilen maddeler gerçekleşiyorsa rekabette alıcılar güçlü olan taraf diyebiliriz (Thorogood 2005: 270):

- Pazarda satılan ürünler standart ve farklılaşmamış özellikteyse
- Pazarda satılan ürünlerin fiyatının önemli bir kısmı kendi hammadde maliyetlerini oluşturuyorsa
- Değiştirme maliyetine duyarlılık yoksa
- Müşteriler iyi bilgilenmişse
- Kar marjı minimum seviyedeysse, alıcıların gücü yüksektir.

### 1.3.3. Sektördeki Mevcut Rakipler

Pazarda elverişli bir yer elde edebilmek için fiyat rekabeti, reklam savaşları, pazara yeni ürün sunulması, genişletilmiş müşteri hizmeti veya artırılmış garanti koşulları gibi taktikleri mevcut rakipler arası dolayısıyla sektör rekabetini artırmaktadır. Firmaların rakiplerine karşı rekabet hamleleri ve karşı hamleler artarsa, pazardaki tüm firmalar bundan zara görebilir ve eskisinden daha kötü bir duruma gelebilir (Hatipoğlu 2011:33). Sektör içinde mevcut olan rekabetin yoğunluğu, birbirleriyle ilişkisi olan

birçok faktörün bir araya gelmesinin sonuçlarına bağlı olarak değişebilir. Sektördeki rekabetin yoğunluğunu belirleyen unsurlar kısaca şöyle sıralanabilir (Özkan 2007: 40):

- Sayıca çok ve birbirine benzer rakipler
- Depolama ve sabit maliyetlerin yüksek olması
- Farklılaştırma maliyetinin düşük olması
- Kapasite miktarlarında büyük artış
- Çıkış engellerinin yüksek olması

Rekabet faktörü, çıkış engellerinin yüksek maliyetleri olduğu, endüstri büyümesinin yavaş olduğu ve mevcut işletme sayısının çok olduğu sektörlerde yüksektir (Porter 2008).

#### 1.3.4. İkame Ürünlerin Yarattığı Tehdit

Tüketici tükettiği iki ürün arasında hiçbir farklılık görmüyorsa, yani bu ürünler arasında tercih söz konusu değil ise, birbirinin yerine rahatlıkla kullanılabiliriyorsa bu tip ürünlere tam ikame ürünler ya da rakip mallar denir. Daha açık bir ifadeyle, bir üründen alına tek bir ek birim için, diğer üründen aynı oranda vazgeçiliyorsa tam ikame söz konusudur (Düğer 2000: 63).

İkame ürünler, genel olarak kar marjları yüksek, performans artırıcı ve fayda artırıcı olarak pazardaki önemli rakipleri tarafından üretilir. İkame ürünler rakiplerin arasındaki rekabetin şiddetini ve yönünü belirler. İşletmeler bu ürünlere göre kalite standartlarını, fiyat politikalarını ve pazarlama yönetim stratejilerini belirler. Bu durumun avantajları olduğu gibi dezavantajları da vardır. İşletmeler açısından piyasada ikame ürünlerin çok olması kötü bir durumdur çünkü üründe bir farklılık yaratamazsa mevcut kar potansiyeli düşmüş olacaktır. Müşterileri işletmenin ürünlerine çekebilmek için ürünü farklılaştırma yoluna gittiği koşulda ise ayrı bir maliyete katlanması gerekecektir. İkame ürünlerin çok olduğu sektörde müşteriler için farklılık yaratılır, ürün seçme konusunda özgürlük sunulur ve ürün alım gücü kolaylaşır (Yılmaz 2003: 102).

İkame ürünlerin karşılaşacağı talep iki unsura bağlıdır. Bunlardan birincisi; ikame ürünün sektöre özgü fiyat-performans ilişkisini iyileştirmesi, ikincisi ise; İkame ürünün yüksek karlar elde eden sektör tarafından üretilip rekabeti arttırıcı, fiyatları düşürücü ya da performansı arttırıcı etkiler sağlamasıdır. Bu şekilde ikame ürünün sektördeki yarışa katılmaları kolaylaşır (Özkan 2007: 42).

Sektöre yeni girecek işletmelerin oluşturduğu tehdit: Pazara girme ihtimali olan firmalar yeni arz oluşturarak sektörde pazar payı elde etmeye çalışacaktır. Pazarda bulunan firmalar, pazara yeni firmaların girmesini engellemek için bazı yöntemler geliştireceklerdir. Giriş engelleri pazara yeni firmaların girme tehdidini engellemek için kullanılan yöntemdir. Porter (2008)'a göre giriş engeli yedi farklı kaynakla oluşturulabilir. Bunlar (Porter 2008: 32; Özçelik 2016: 45);

- *Tedarikte Ölçek Ekonomileri:* Eğer firmanın üretim hacmi büyük ve hacminin büyük olması nedeniyle birim maliyetlerini azaltabiliyorsa ölçek ekonomisi oluşturuyordur. Ölçek ekonomisi oluşturması sayesinde sabit maliyetleri birim maliyetlere yayarak tedarikçilerle daha uygun şartlarla anlaşma sağlayabilecektir.
- *Talepte Ölçek Ekonomileri:* Müşterilerin bir firmanın ürününü tercih etme kararı diğer müşterileri de etkileyerek o firmayı tercih etmesi sonucu ortaya çıkan faydadır.
- *Sermaye Gereksinimi:* Firmanın bulunduğu sektörde rekabet edebilmesi için gereken sermaye tutarının artması, pazara yeni bir firma girmesi tehdidini aynı miktarda azaltmaktadır.
- *Müşteri Değiştirme Maliyeti:* Müşterilerin bir firmayı değiştirme maliyetiyle, sektöre yeni giren bir firmayı tercih etme durumu ters orantılıdır.
- *Boyuttan Bağımsız Maliyet Avantajı:* Hammaddelere rahat erişim ve mevcut markalara bağımlılık sektöre yeni giren firma tehdidini azaltmaktadır.
- *Kısıtlayıcı Devlet Politikaları:* Devletin doğrudan ya da dolaylı bir şekilde sektöre yeni girecek firmalara oluşturabileceği engel politikaları kısıtlayıcı devlet politikalarıdır.

- *Dağıtım Kanallarına Eşit Olmayan Erişim:* Mevcut olarak faaliyet gösteren firmaların ürünleriyle aynı dağıtım kanalında sektöre yeni girebilecek firmaların ürünleri dikkat çekici olamayacağından bir engeldir.

Rekabet gücünü etkileyen bu beş faktöre ek olarak başka faktörlerde mevcuttur. Fakat bu beş faktöre ek olarak gösterilebilecek faktörler Porter'a (2008) göre rekabet durumunu anlık ve kısa vadede etkilemektedir. Orta ve uzun vadede ise bu beş faktörün işletmelerin rekabet güçleri üzerinde etkili olduğu ve rekabet durumunu etkilediği belirtilmektedir. Gelişmekte olan ülke koşullarında rekabet gücünü etkileyen faktörler arasına devlet ve diğer paydaşların etkisi de alınması gerekmektedir (Porter 2008:133).

Porter rekabet stratejisini, pazarda avantajlı bir rekabetçi pozisyon kazanmak için yapılan arayış olarak görmektedir. Bu tanıma göre rekabet stratejisi endüstri rekabetini şekillendiren güçler karşısında karlı ve sürdürülebilir bir pozisyon kazanmayı amaçlamaktadır (Porter 1985: 56). Rekabet stratejisi anlamında işletmenin kendi konumlandırmasını yapmak için öncelikle kendi sektörünü ve sektörün geleceğini analiz etmesi, rakiplerini ve kendi konumunu anlaması gerekmektedir (Hatipoğlu 2011: 26).

#### 1.4. Rekabet Stratejisi Kavramı ve Rekabet Stratejileri

Firmalar hangi pazarda faaliyet göstermesi önemli olmaksızın ve stratejilerini açıkça dile getirmiş veya getirmemiş olsun mevcut bir rekabet stratejileri vardır (Porter 2003). Temel olarak bir firmanın hedeflerinin neler olması gerektiği, hedeflerini gerçekleştirebilmek için neler yapması gerektiği ve sektördeki firmalarla nasıl rekabet edeceğinin formülü rekabet stratejisi geliştirmektir.

Rekabet stratejisi, bir firma ürünlerinin pazarda nasıl rekabet etmesini istediğini göstermekte olup rakiplerine nazaran uzun dönemde daha yüksek rekabet konumu elde etmesini ifade etmektedir (Soytekin 1999: 35).

Porter rekabet stratejisini sektörde avantajlı rekabet pozisyonu elde edebilmek için arayış olarak açıklamıştır. Rekabet stratejisi geliştirmenin amacını da rakiplere göre finansal açıdan karlı ve aynı zamanda sürdürülebilir bir pozisyon elde edebilmek olarak vurgulamıştır (Porter 1985: 76). İlerleyen zamanlarda farklı olmak kavramını da rekabet stratejilerine dahil etmiş, rakiplere göre farklı aktiviteler seçerek müşterilere değer sunmak olarak genişletmiştir (Porter 1996: 41).

Rekabet stratejisi genel olarak; kendi piyasasında bulunan rakiplere oranla üstün bir performans sağlayarak, uzun dönemde üstün rekabetçi pozisyon elde etmeyi hedefler. Böylece firma pazardaki uzun dönemli büyümesini garanti altına almış olur. Amaç, müşterilerin önem verdiği esaslara göre rekabet avantajı elde etmektir. Süreklilik ve üstün pozisyona geçmek rekabet stratejilerinin temel ayaklarını oluşturmaktadır (Sümer, 2012: 21).

#### 1.4.1. Porter'ın Jenerik Rekabet Stratejileri

Bir işletmenin rekabet üstünlüğü elde edebilmesi için başvurabileceği bir takım stratejik tercih bulunmaktadır. Tercihlerin bazıları kurumsal düzeyde; büyüme, küçülme, birleşme, bütünleşme, çekilme, tasfiye, uzmanlaşma, ürün farklılaştırma, satın alma, ve işbirliği stratejileri iken diğerleri Porter tarafından ortaya konulan jenerik stratejilerdir (Ülgen ve Mirze 2006: 116).

Jenerik stratejilerinde amaç, bir sektörde stratejik iş birimi (SİB) seviyesinde faaliyette bulunan bir örgütün bu stratejik iş birimi için hangi tür ve nasıl daha etkin stratejiler uygulanabileceğidir. İşletme literatüründeki jenerik rekabet stratejileri kavramını kazandıran ve ismini veren kişi Micheal Porter' dur (Eren 2002:54). Jenerik rekabet stratejileri firmanın rakiplerine göre gücünü ve bulunduğu durumu ifade eder (Sümer 2012: 22).

Porter, rekabet stratejisi oluşturulmasının dört temel faktörün dikkate alınması gerektiğini ileri sürer. Şirketin güçlü ve zayıf yönleri, organizasyonun kişisel değerleri,

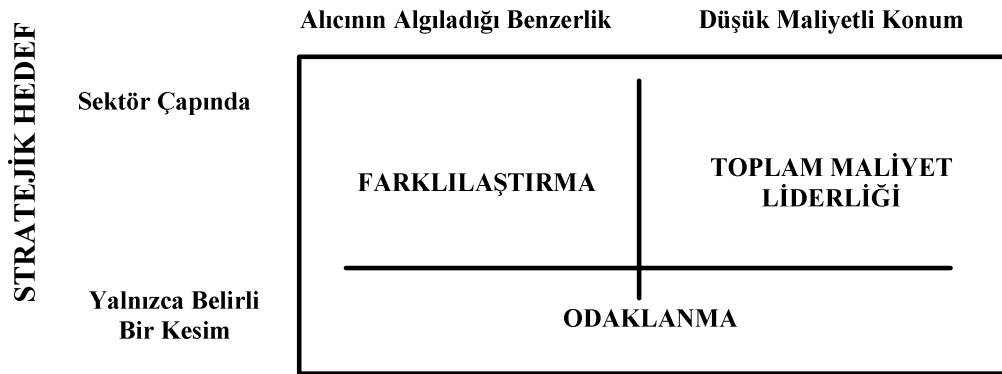


rekabet stratejisindeki şirket içi sınırlamaları belirlenirken rekabet ortamı ile sosyal beklentiler şirket dışı sınırlamaları ortaya koyar (Porter 2003: 23).

Rekabet stratejisi geliştirme sürecinde, öncelikle firmanın mevcut stratejisi ortaya konulmalıdır. Durum analizi yapılarak firmanın iç ve dış SWOT analizi yapılmalıdır. Firmanın güçlü ve zayıf yönleri ortaya konularak iç durum analizi yapılmalıdır. Aynı şekilde rakiplerin güçlü ve zayıf yönleri tespit edilerek dış durum analizi yapılmalı ve sektörün durumu analiz edilmelidir. Tüm bu işlemlerden sonra firmanın rekabet stratejisi oluşturulmaya çalışılmalıdır (Aktan ve Vural 2004: 68).

İşletmenin sahip olduğu üstün ve zayıf yönler, maliyet yapısı ve farklılaştırma çalışmaları üzerinde de etkili olabilmektedir. Ortalamanın üzerinde getiri elde etmek ve beş rekabet ögesi ile en etkili şekilde rekabet ederek rakiplere karşı üstünlük sağlamak için üç adet jenerik strateji bulunmaktadır. Bu stratejiler, “maliyet liderliği, farklılaştırma ve odaklanma”dır (Porter 1980; Porter 1985; Miller1988; Singh 2008: 553).

### STRATEJİK AVANTAJ



Şekil 1.1: Jenerik rekabet stratejileri modeli (Porter 2003: 33)

Şekil 1.1’de görüldüğü üzere jenerik stratejiler maliyet liderliği, farklılaştırma ve odaklanma olarak üç grupta toplanmaktadır. Bu rekabet stratejileri aşağıda ayrıntılı olarak ele alınmıştır.

Maliyet Liderliği Stratejisi: Maliyet liderliği stratejisi, firmanın içinde bulunduğu pazardaki en az maliyetli üretici olmasını amaçlayan jenerik stratejidir (Gopalakrishna ve Subramanian 2001: 61).

Maliyet liderliği stratejisi, firma faaliyetlerinde agresif olmayı, çalışanların ciddi bir denetim ve gözetim altında tutulmasını, maliyetlerin düşürülmesini ve dağıtım maliyetlerin sıkı bir biçimde kontrol altında tutulmasını gerektirir. Düşük maliyetli firmalar, yapılandırılmış görev ve sorumluluklara hızlı ve kolay üretim için dizayn edilmiş ürünlere ve minimum hatayla maliyetlerin önceden saptanmasına büyük önem vermektedirler. Tabi ki bu süreçte kalite de ihmal edilmemekle birlikte ana unsur düşük maliyettir (Özkan 2007: 48).

Maliyet liderliği stratejisinin temelini, kalite, hizmet ve diğer alanlar ihmal edilmeden rakiplere kıyasla daha düşük bir maliyete sahip olmak oluşturur. Bu konuma gelmek, rekabet çok yoğun olsa bile firmanın sektörel ortalamanın üzerinde bir getiri elde etmesine yol açar. Düşük maliyete sahip olmak firmaya rakipleri karşısında güçlü bir konum sağlar ve firmayı güçlü alıcılara karşı korur. Girdi maliyetlerindeki artışlarla başa çıkabilmesini sağlayarak güçlü tedarikçiler karşısında firmanın elini güçlendirir, piyasaya yeni giren firmalar için giriş engeli sağlar ve ikame ürünler açısından firmanın rakiplerine avantaj sağlamasına yol açar (Aktan ve Vural 2004: 72).

Maliyet liderliği stratejisinin genel olarak büyük ölçekli firmalar için daha uygulanabilir olmasının nedeni üç faktöre dayanmaktadır (Wright 1987: 93). Bu üç faktör; birim maliyeti düşürmek suretiyle daha düşük genel giderler yaratabilme, ölçek ekonomisi geliştirme ve kaynaklara ulaşma kolaylığı yaratabilmedir.

Maliyet liderliği stratejisini uygulamaya yardımcı maliyet azaltıcı dört anahtar etmeni Johnson, Whittington ve Scholes (2011) şöyle özetlemektedir:

*Girdi maliyetleri:* Sürdürülebilir rekabet avantajını sağlamak isteyen firmalar hammadde ve işçi maliyetlerinin düşük olduğu bölgelerde örgütlerini kurmaya çalışmaktadırlar.

*Ölçek Ekonomisi:* Üretim hacmini artırarak ürünün birim maliyetlerini düşürmeye çalışmaktadırlar.

*Deneyim:* Deneyim eğrisi her bir birim çıktının birim maliyetlerini azalttığını göstermektedir.

*Ürün Tasarımı:* Verimliliği arttıran tasarımların maliyetleri azalttığı vurgulanmaktadır.

Farklılaştırma Stratejisi: İkinci jenerik strateji olan farklılaştırma stratejisinde firma alıcılar tarafından değerli bulunan farklılıkları ile sektör içinde tek olmayı hedeflemektedir (Porter 1985:153). Farklılaştırma stratejisi özgün bir ürün ve dizayn, marka, teknolojik özellikler ve müşteri hizmetleri sunma üzerine kurulmuştur (Yamin vd. 1997: 507). Bu noktada önem verilecek unsurlar, marka imajı, lisanslı teknoloji, özgün nitelikler, güçlü bir dağıtım kanalı ve mevcut pazar içinde farklılık sağlayabilecek diğer özelliklerdir. Eşsiz olma durumu, firma kar marjının pazar ortalamasının üstünde bir orana dönüşecektir (Özkan 2007: 59).

Farklılaştırma, ürünün bir ya da birkaç özelliği ön plana çıkarılarak müşterilerin ürünü daha değerli görmesini ve alternatiflere oranla daha fazla para ödemeye istekli hale getirilmesidir (Porter 1985: 254). Farklılaştırma stratejisi, tüketicilerin istek ve ihtiyaçlarının çoğaldığı ve standart ürünlerle karşılaşmasının zor olduğu şartlarda anlamlı bir stratejidir (Thompson, ve Strickland 1999: 80). Bu tanımlarda da görüldüğü üzere değer yaratan müşteri faaliyetlerinde müşteri istek ve ihtiyaçları göz önünde bulundurularak yeni ürünleri müşterilere sunan firmalar normalden daha fazla getiri elde ederek rekabet avantajı sağlamayı hedefler.

Genel olarak farklılaştırma stratejisi, araştırma ve geliştirmeye yapılan ciddi yatırımlarla, ürün tasarımıyla ve pazarlama uygulamalarıyla desteklenmelidir (Yamin vd. 1997: 510). Farklılaştırma stratejisinin uygulanmasında 4 yol vardır (Eren 2005: 110):

- Sektördeki rakiplere göre gelişmiş teknolojiye sahip olmak,
- Aşamalı ve güçlendirerek kalite iyileştirme süreci yürütmek,

- Sektördeki rakiplere göre müşterilere sunulan hizmetleri daha kaliteli, etkin ve hızlı yapmak,
- Ürün kalitesi rakiplere göre daha az ve daha düşük fiyat sunmaya dayanan farklılaşma yapmak.

Farklılaştırma stratejilerinin avantajlarına bakıldığında bu strateji ile özellikle müşteri sadakati oluşturma ve ürünlere bağımlılık oluşturma mümkün olduğu görülmektedir. Farklılaştırma stratejisinin Porter'in beş rekabetçi strateji üzerindeki etkilerine bakıldığında; farklılaştırma ile müşterileri kendine bağlamış işletmelerden müşteriyi koparmak zor olduğundan olası rakipler için bu durum dezavantaj oluşturmaktadır. Farklılaştırma, ikame edilmeyi zorlaştırmaktadır, müşterilerde oluşturduğu bağlılık sebebiyle tedarikçilerin ileriye doğru dikey büyümesini engelleyen bir stratejidir. Rakipler ise, farklılaştırmayı sağlayamadıkları sürece rekabet avantajlarını süreç içerisinde kaybederler (Porter 1985: 126; Aktaran: Hatipoğlu 2011: 43).

Odaklanma Stratejisi: Üçüncü rekabet stratejisi olarak odaklanma stratejisi, bir hedef üzerinde odaklanarak tüm stratejilerin bu hedef doğrultusunda şekillendirilmesidir. Bir alanda odaklanma beraberinde uzmanlaşmayı getirecek ve rakiplere göre firmayı daha avantajlı bir konuma ulaştıracaktır (Aktan ve Vural 2004:82). Böylece odaklanma stratejisini uygulayan firma, ihtiyaçların karşılanması için hedeflediği belli bir kitlenin gözünde farklılaşıp, odaklandığı hedeflerin gerçekleşmesiyle maliyetlerini düşürebilir. Bu da odaklanma stratejisi ile firma düşük maliyet ve farklılaşma avantajlarını yakalayarak sektör ortalamasının üstünde gelirler elde edebileceği anlamına gelmektedir (Özkan 2007: 60).

Odaklanma stratejisi aslında “düşük maliyet ve dar müşteri kesimi için yapılan maliyet odağı stratejisi ile farklılaştırma ve dar müşteri hedefinden meydana gelen farklılaştırma odağı stratejilerinden oluşmaktadır.” Bu iki stratejinin de amacı rekabet avantajını yakalamak ve elde tutmaktır (Sümer 2012: 34).

*Odaklanmış maliyet liderliği stratejisi:* Rekabet avantajı açısından maliyet liderliği stratejisi ile benzerlik göstermektedir. Ayrıştığı nokta müşteri kitlesi seçimidir. Dar bir müşteri kesimine odaklanıldığı için müşteri ihtiyaçları daha iyi analiz edilerek ürünlerin oluşturulmasını sağlayan bir strateji türüdür (Porter 1985: 126).

*Odaklanmış farklılaştırma stratejisi:* Dar bir müşteri grubuna odaklanıp, müşterilerin istek ve ihtiyaçlarına uygun ürünleri sunmaya yönelik bir strateji türüdür. Firma, sektörde bulunan rakiplerin müşterilere sunamayacağı ayrıcalıkları sağlayarak yüksek fiyat uygulayabilme imkânına kavuşabilmektedir (Bakoğlu 2010: 52).

*Arada Sıkışıp Kalma:* Daha önce belirtilen üç genel rekabet stratejisi, karşı karşıya kalınan rekabet ortamında uygulanabilecek ana yaklaşımlardır. Firmanın herhangi bir veya birden fazla stratejiyi seçip, başarısız olmasına “arada sıkışıp kalma (stuck in the middle)” durumu denilmektedir. Firmanın kaldığı bu durumda tercih edebileceği üç strateji bakımından da rakipleri daha avantajlı hale gelebilmektedir (Porter 1996: 232).

Arada sıkışıp kalan firma, düşük karlılığı büyük oranda göze almaktadır. Bu durumda ya düşük fiyat talep eden yüksek hacimli müşteriler kaybedilmekte, ya da düşük maliyetli işletmelerin pazar payından faydalanmak için elde edilen karın bir kısmından vazgeçilmek zorunda kalmaktadır. Ayrıca, kar marjı yüksek olan işler de yüksek kar marjlı hedeflere odaklanmış veya farklılaştırmayı gerçekleştirmiş firmalara kaptırılmaktadır (Yıldırım 2013: 36).

#### 1.4.2. Jenerik Rekabet Stratejilerinin Riskleri

Firmaların rekabet üstünlüklerini ve karlılıklarını artırımlarında, Porter'in geliştirdiği jenerik karakterli stratejiler önemli olmasına karşın, bu stratejiler kusursuz değildirler. Bu nedenle, firmaların bu stratejilerin, riskli zayıf yönlerini bilerek uygulamaları büyük önem arz etmektedir. Daha önceki bölümlerde jenerik rekabet stratejilerinin faydalarından bahsedilmiştir. Jenerik rekabet stratejilerinin oluşturduğu riskler Tablo 1.1'de verilmiştir.

**Tablo 1.1:** Jenerik rekabet stratejilerinin riskleri (Porter 1985: 141; Sarıdoğan 2010: 72)

<b>Jenerik Rekabet Stratejinin Riskleri</b>		
<b>Maliyet Liderliğinin Riskleri</b>	<b>Farklılaştırmanın Riskleri</b>	<b>Odaklanmanın Riskleri</b>
Maliyet Liderliği Sürdürülemez: • Rakipler taklit eder • Teknoloji değişir • Maliyet liderliğinin kaynakları aşınır Farklılaştırmadaki bağ kaybolabilir.	Farklılaştırma Sürdülemez: • Rakipler taklit eder • Farklılaştırma dayanakları alıcılar için daha az önemli olur. Maliyet bağı kaybolabilir.	Odaklanma Stratejisi Taklit Edilebilir: Hedef Segment yapısal olarak cazibesini kaybedebilir. • Yapı aşınabilir • Talep yok olabilir. Rakiplerin Segmentleri İstila Etmeleri, • Mevcut pazar segmentlerinin diğerlerine göre farklarının azalması • Üretim hattını genişletmenin avantajı artabilir
Maliyet Odaklı Olanlar Segmentlerdeki Daha Düşük Maliyetlere Bile Ulaşabilir.	Farklılaştırma Odaklıları, Segmentlerdeki Daha Büyük Farklılaştırmaya Bile Ulaşabilir.	Yeni Rakiplerin Alt Segmentlere Odaklanması

Tabloya 1.1'e göre, bu stratejilerin kusursuz sürdürülebilirlik yönü yoktur, çünkü stratejilere bağlı olarak ortaya çıkabilecek rekabet üstünlüğünün kaynakları zamanla aşınabilir. Bu durumda da strateji sürdürmek mümkün ve anlamlı olmaz.

## 1.5. Girişimsel Pazarlama

### 1.5.1. Girişimcilik ve Girişimci Kavramlarının Tarihsel Gelişimi

1980'li yıllardan itibaren küreselleşen dünya beraberinde yoğun bir rekabet ortamı getirmiştir. İşletmeler bu yoğun rekabet ortamında sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamak ve işletmeyi hayatta tutabilmek için ürünlerini yenilemek veya yeni faaliyet alanlarına girmek zorunda kalmıştır. Bu yüzden girişimciliğin önemi bir hayli artmıştır.

Girişimcilik istihdam yaratma, katma değer yaratma, sektörler arası ilişkileri güçlendirme, fakirlikle mücadele ve dengeli gelir dağılımının sağlanmasına yardımcı olmaları gibi özellikler nedeniyle her ülke ekonomisinin gelişiminde önemli bir role sahiptir (Sönmez 2014: 42). Yani girişimcilik ülke ekonomisinin kaderini belirlemekte ve ticaretin gelişebilmesini sağlayan en önemli unsurların başında gelmektedir.

Girişimciliğin desteklendiği ülkelerde yatırımlar artmakta ve bu yeni yatırımlarla beraber yeni iş fırsatları doğmaktadır. Bu yüzden devletler girişimcilere destek vererek girişimcilerin önünü açmak istemektedir.

“Köken olarak Latince’de ‘intare’ kökünden gelen girişimci kavramı, İngilizcede ‘enter’ (giriş) ve ‘pre’ (ilk) kelime kökenlerinden gelmekte ve ‘entrepreneur’ yani ilk girişen, başlayan anlamına gelmektedir” (Korkmaz 2000: 165). Girişimciliğin bilinen ilk tanımı 1755 yılında Richard Cantillon tarafından yapılmıştır. Cantillon girişimcilik kavramını risk ile ilişkilendirmiş ve girişimciyi kar elde etmek için riski üstlenerek faaliyetlerini organize eden kişi olarak tanımlamıştır (Ulusoy 2010: 69) Takip eden yıllarda girişimci ve girişimcilik hakkında birçok tanım yapılmıştır. Bu tanımlardan bazılarını aşağıda yer verilmiştir.

Girişimcilik, fikirlerin oluşturulması ve bu fikirlerin ürünlere dönüştürülmesiyle ürünleri pazara sunacak bir girişim kurulmasını içermektedir (Zhao 2006: 33).

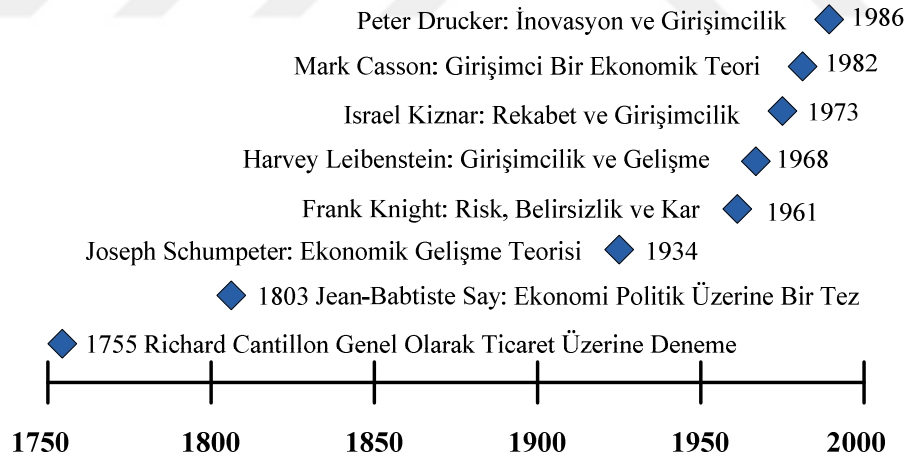
“Girişimci, ekonomik mal ve hizmet üretmek veya pazarlamak için üretim faktörlerini ele geçirip, düzenli bir biçimde bir araya getiren, kar amacı güden ve girişimlerinin sonucu doğabilecek tüm risklere katlanan kişidir” (Marangoz 2012: 67).

“Girişimci, kar elde etmek amacıyla fırsatları kullanan ya da değişim ve fırsat yaratmak için yenilik yapan kişidir” (Burns 2001: 19). Bu yeniliği yüksek düzeyde belirsizlik ve yüksek düzeyde risk altında yüksek üretkenlik ve getiri alanına taşıyarak yapmaktadır.

Bunun gibi literatürde onlarca tanım bulmak mümkündür. Ancak tanımlara bakıldığında girişimci ve girişimcilik yenilik ve riske dayalı bir yapı hatta bir süreç olduğu da anlaşılabilir. Bunu Joseph Schumpeter’in yaptığı girişimcilik tanımından da görmek mümkündür. Schumpeter girişimciliği, toplumda değişimi yaratacak kişi veya kurumlar olarak tanımlamıştır (Müftüoğlu vd. 2005: 67).

Girişimciliğin tarihsel gelişim sürecine bakıldığında, girişimciliğin insanoğlunun avcılık ve toplayıcılık devrine son verip, cilalı taş döneminde üretime başlamasıyla birlikte başladığı görülmektedir. Cilalı taş döneminden kısa bir dönem sonra yerel olsa dahi maden devrinin başlamasıyla bugün ki bulunduğumuz dönemle kıyaslanabilecek düzeyde olmasa da küçük ölçekli işyerlerinin kurulmasıyla ticari hayat başlamıştır. Tunç devrine geçildiğinde ise ticari faaliyetler yerel bazlı olmaktan çıkmış şehirlerarasına yayılmış ve şehir devletleri kurulmuştur (Ercan ve Gökdeniz 2009: 49).

Orta Çağa gelindiğinde girişimci risk almaktan kaçınan tahsis edilen kaynakları kullanarak büyük ölçekli üretim projelerini yöneten kişi rolündedir. 17.yy'da ise girişimcilik kavramı ile risk arasında ilk kez ilişki kurulmuş, girişimci kar veya zarar etme riskini üstlenerek, devletle anlaşma imzalamak suretiyle mal ve hizmet tedarikinde bulunan kişi olarak tanımlanmıştır (Sönmez ve Toksoy 2014: 42). Girişimcilik kelimesini ekonomi literatüründe ilk olarak Richard Cantillon kullanmış, 19.yy'da ise John Stuart İngiliz literatüründe kullanmıştır (Çetindamar 2003: 43; Sönmez 2014: 56).



**Şekil 1.2:** Girişimcilik kavramının tarihsel gelişimi (Sönmez ve Toksoy 2014: 42)

Girişimcilik kavramının ortaya çıkışından günümüze kadar olan tarihi süreç Şekil 1.2'de gösterilmiştir. Girişimcilik kavramındaki değişim ve bazı bilim adamlarının görüşleri Tablo 1.2'de gösterilmiştir.



**Tablo 1.2:** Girişimcilik kavramındaki değişim ve bazı bilim adamlarının görüşleri  
(Hisrich 1998: 120; Çelik 2006: 468; Özkara 2006).

Tarihi Dönem	Bilim Adamı	Girişimcilik Hakkındaki Görüşler
İlk Çağ	-	Hayatını idam ettirmek için arayış içinde olan hür kimselerdir.
Orta Çağ	-	Büyük ölçekli üretim projelerinin yöneticisidir. Risk unsuru yoktur.
17. Yüzyıl	-	Girişimci, hükümetle yapılan sabit fiyatlı sözleşmelerin, kar ya da zarar riskini üstlenen kişidir.
1725	Richard Cantillon	Girişimci sermaye sahibinden ayrı risk üstlenen kişidir.
1803	Jean Baptiste Say	Girişimci, kazancı sermaye getirisinden ayrılmıştır.
1876	Francis Walker	Yatırımcı ile proje sahibi girişimcinin kazançları ayrılmıştır.
1934	Joseph Schumpeter	Girişimci, yenilik yapan ve yeni teknoloji geliştiren kimsedir.
1961	David McClelland	Girişimci, faal ve ılımlı riskleri alan kişidir.
1964	Peter Drucker	Girişimci, fırsatları en üst düzeye çıkaran kimsedir.
1975	Albert Shapero	Girişimci, örgütün sosyal ve ekonomik işleyişinde inisiyatif kullanan ve muhtemel başarısızlık riskini üstlenen kişidir.
1980	Karl Vesper	Girişimci ekonomist, psikolog, iş adamı ve siyasetçiler tarafından farklı algılanmaya başlamıştır.
1983	Gifford Pinchot	İç girişimci, faaliyette olan bir örgüt içerisindeki çalışan girişimcidir.
1985	Robert Hisrich	Girişimci zaman ve gayret sarf ederek farklı değerler üreten, çeşitli riskleri üstlenen ve sonunda maddi ya da manevi karşılık alan kişidir.
1995	Peter Drucker	Girişimci elindeki kaynakları düşük verimlilik alanlarından, yüksek verimlilik alanlarına aktaran ve orada tutmayı başarabilen kişidir.
1999	Jeffrey Timmons	Girişimci, çağdaş önderlikle dengelenmiş davranış ve düşünüş biçimine sahip, dürüstlük ve samimiyetle doğruların inşasını yapan kişidir.
2001	Philip A. Wickham	Girişimci, belirli bir projeyi kendi girişimcilik anlayışıyla geliştiren kişidir.
2002	G. Brenkert	Girişimci piyasa ekonomisinin vazgeçilmez unsurudur.
2003	L. W. Busenitze	Ekonomik refahın oluşmasında başrol oynayan kişidir.

Girişimciliğin tanımlarına ve tarihsel gelişimine bakıldığında kavram olarak dönemler arası farklılıklar olmasına rağmen günümüzde de olduğu gibi işletme veya kurum açısından önemi hat safhadadır. Girişimciler ekonomi ve toplumsal yaşamın içerisinde işlevler üstlenmektedir. Bu işlevler, girişimcilerin önemini bir kez daha vurgulamaktadır. Girişimcilerin işlevleri şu şekilde özetlenebilir (Karalar 2006; Küçükaltan 2009: 25):

- Yeni ürünler ortaya çıkarmak veya mevcut ürün üzerinde yenilik yapmak
- Yeni üretim yöntemleri geliştirerek uygulamak
- Pazarda yeni işbirlikleri kurmak
- Yeni pazarlara açılmak
- Yeni girdi kaynakları bulmak

- Çalışanlar ve yönetim arasındaki ilişkileri arttırmak
- Kamu ve işletme arasındaki ilişkileri olumlu yönde geliştirmek

Bu işlemlere ek olarak ürünlerin pazarlama ve dağıtım süreçlerinde alışılmışın dışına çıkarak tüketicilerin devamlı değişen beklentilerini rakiplerinden erken algılayıp, bu beklentilere uygun şekilde hızlı olduğu kadar akılcı bir davranışsal yaklaşımda bulunmak da girişimcilik işlevleri arasında sayılabilir (Küçükaltan 2009: 25).

Aslında girişimciliğin işletmenin hemen hemen her fonksiyonuyla (üretim, pazarlama, yönetim, finansman vb.) temasının olduğunu ve başarılı bir girişimcinin en büyük görevlerinden biri işletme birimleri arasındaki koordinasyonu sağlamak olduğunu söyleyebiliriz. Başarılı bir girişimcinin sahip olması gereken birçok özellik vardır, Örneğin Jennifer James (1969), günümüzde girişimcilik yapmak isteyen liderlerin sahip olması gereken özellikleri şu şekilde belirtmiştir (Gül 2005: 292; Durukan 2006: 50):

*Dünyaya Yeni Bir Gözle Bakma:* Tecrübe, bilgi ve kültür düzeylerinin özgün bir bakış açısıyla bakmalarını engelleyebileceği için kendilerine de dahil olmak üzere çevreye sorgulayıcı bir gözle bakarlar.

*Mit ve sembollerini Kullanma:* Çevresel unsurları, kültür ve iletişimi etkin bir biçimde kullanarak yeni fikirlerin gelişmesi için gerekli ortamı hazırlarlar.

*Geleceği Tanıma:* Günümüzdeki gelişmelerin destekleyici gücünü izleyerek gelecek hakkında öngöründe bulunma zorunlulukları vardır.

*Daha Hızlı Yanıt Verme:* Müşteri talebine hızla tepki verecek esnekliğe ve çevresel değişikliklere hızla uyum sağlayabilecek çevikliğe sahiptirler.

*Kaynakları Rasyonel Kullanma:* İşletmenin kaynaklarını rasyonel kullanarak kaynak israfı gibi problemlerin üstesinden gelmeyi başarırlar.

*Çeşitlilikten Yararlanma:* Farklı sosyal, kültürel, dinsel ve zihinsel çeşitlilikten faydalanırlar.

Kenneth Lawyer (1955) ise başarılı girişimcilerin ortak özelliklerini şu şekilde sıralamıştır (Durukan 2005:68):

- Girişimci gereksiz risklere atılan bir kumarbaz değildir, girişimci kabul edilebilir düzeyde risk alabilen kişidir.
- Girişimci ne istediğini bilen kararlı bir bireydir.
- Çok yönlüdür.
- İş bitiricidir.
- Kendine güvenir, eksiklerini görür.
- Tavizsizdir, işlerini doğru ve zamanında yapılmasını ister.
- Değişiklikleri hızla benimseyebilen kişidir.

Özetle girişimcilerin özelliklerini ile ilgili olarak, yenilik odaklı olmaları, risk alabilme yetenekleri, kararlı olmaları, yönetim yönlerinin gelişmiş olmaları ve tüm şartlar altında sabırlı olarak iş bitirici olmaları gibi özellikler şeklinde sıralamak mümkündür. Ancak toplumda da genel kabul gören girişimcilik hakkında bireylerin gerçeği yansıtmayan bazı inanışları vardır (Hisrich 2002;Timmons 1999; Aktaran: Çetindamar 2003:43) :

- *Girişimci doğulur, sonradan olunmaz.* İnsanlar mutlaka doğal yeteneklere sahip olabilirler ancak sahip olunan bu yetenekler ortaya çıkarılması gerekir. Ayrıca yetenek, bilgi, tecrübe, kuvvetli insan ilişkileri gibi girişimciliğin temelini oluşturan özellikleri bireyin zaman içerisinde kendini geliştirerek girişimcilik kapasitesine ulaştırması mümkündür.
- *Herkes yeni bir iş kurabilir.* İşletmenin sürekliliğini, büyümesini ve işletmenin kalıcılığını sağlamak işletmeyi kurmaktan daha zordur. Girişimci için önemli olan fikrin başarılı bir şekilde hayata geçirilmesi ve ekonomik faydaya dönüşmesini sağlamaktır.
- *Girişimciler kumarbazdır.* Girişimciler kumarbaz değillerdir. Başarılı girişimciler tüm riskleri hesaplar.
- *Sermaye yeni iş için en önemli girdidir.* Sermaye, özgün fikir ve yeteneklere sahip olduğu durumlarda yalnızca araçtır, kolay olmasa da elde edilebilir. Ancak mevcut sermaye ile özgün fikir ve yetenekler bulunamaz.
- *Girişimciler genç ve enerjik olmalıdır.* Girişimcilik için bir yaş sınırı yoktur. Girişimcilerin genel yaş ortalaması 30'lu yaşlar olmasına rağmen 60'lı yaşlarında başarılı olan birçok girişimci vardır.

- *Başarılı girişimci, iyi okul performansı gösterir.* Girişimcilik yaratıcılık, motivasyon, bütünsellik, liderlik, takım kurma, analitik yetenek ve belirsizliklere ve zorlukların üstesinden gelebilme yeteneklerinin karışımıdır. Dolayısıyla sadece okul performansı girişimcilik için gösterge değildir.
- *Girişimciler tüm olayı sahiplenmek isterler.* İşletmeyi büyütme tek bir kişiyle başarılması zor bir amaçtır. Önemli olan başarılı bir takım çalışması oluşturabilmektir. Başarılı girişimciler takım olarak çalışabilirler.
- *Girişimciler kendilerinin patronudurlar ve bağımsızdırlar.* Girişimciler müşteri ve işletmeye yatırım yapan kişiler başta olmak üzere aileleri ve çalışanlarına karşı sorumlulukları vardır.
- *Girişimciler büyük firmalardaki profesyonel yöneticilerden daha fazla çalışırlar.* Bunu inancı ispatlayacak veya reddedecek veri yoktur.
- *Girişimciler çok stres altında çalışırlar.* Bu doğrudur, çünkü girişimci talepkar ve stresli bir işle uğraşmaktadır. Bununla birlikte, yapılan çalışmalar göstermektedir ki, profesyonel yöneticilerle karşılaştırıldığında girişimciler işlerinden daha memnundurlar.
- *Yeni bir iş başlatmak risklidir ve çoğunlukla başarısızlıkla sonuçlanır.* İşletmenin başarısız olduğu girişimcilerin başarısız olduğu anlamına gelmeyebilir. Birçok yenilik uzun süren birden fazla denemeden sonunda başarıya ulaşır. Ayrıca, yenilgiler girişimciler için bir öğrenme olanağıdır, bu yolla yeteneklerini ve fikirlerini geliştirirler.
- *Girişimciler başkaları ile çalışmaz.* Başarılı girişimci takım lideridir.
- *Girişimci yetenekli ise, başarı birkaç yıl içinde olacaktır.* Geçen zaman ile birlikte başarılı olma olasılığı da artar.

### 1.5.2. Girişimsel Pazarlama Kavramı

Girişimsel pazarlama gelişmeye devam eden, pazarlama ile girişimcilik alanları ara yüzü olan bir kavramdır (Erboy ve Marangoz 2013: 67). Pazarlama ile girişimcilik birlikte düşünülmesinin firmaların başarı şansını artırdığı göz önüne alındığında, girişimsel pazarlama kavramının önemi daha net bir şekilde ortaya çıkmaktadır (Koçak 2005).

“Girişimsel pazarlama, pazarlama ve girişimcilik arasındaki koordinasyonu sağlamaktadır” (Hills, Hultman ve Morgan 2008: 99). Girişimsel pazarlamanın değişen çevre koşullarına hızlı bir şekilde cevap verebilmesi bu kavramın en önemli yönüdür. Girişimsel pazarlama kavramı aynı zamanda stratejik ve girişimci faaliyetler arasında koordinasyonu sağlamaktadır (Erboy ve Marangoz 2013: 67).

Girişimsel oryantasyon, bir firmanın, rekabet avantajı sağlamak amacıyla çevresindeki fırsatları doğru analiz ederek, risk alarak, proaktif, yenilikçi ve agresif rekabetçi olmasına yönelik davranış biçimidir (Lumpkin 1996: 135; Miller 1978: 921; Akataran: Bulut vd. 2013: 1389). Yani girişimsel oryantasyon bir firmanın rekabet ortamında rakiplerine karşı daha girişimci olması pazarda rekabet avantajını getiren temelli stratejik oryantasyondur (Bulut vd. 2008: 1389).

Girişimsel pazarlamayı, yalnızca yeni girişimlerde değil, yüksek rekabet ortamında var olan ve yüksek büyüme hedefi olan işletmelerin girişimcileri tarafından kullanılan pazarlama olarak da tanımlamak mümkündür. Bu iki durumun ortak noktası ikisinde de girişimsel pazarlama, girişimciler tarafından gerçekleştirilmesi ve bunun sonucu olarak gerçekleştirilen pazarlama girişimci özelliklere sahip olur. Hills ve arkadaşları girişimsel pazarlamayı yalnızca yaratıcılık, satış, yenilikçilik veya fırsatları takip süreci olarak tanımlamamış aynı zamanda oluşturulan ilişki ağları sonucunda müşteri değeri yaratan bir yönelim olarak tanımlamıştır (Hills vd. 2010: 3, Aktaran: Dal ve Dal 2016: 42).

Girişimcilik ve pazarlama için literatürde birçok tanım mevcuttur. Bu yüzden tüm yönlerini kapsayan tek bir Girişimsel Pazarlama tanımına rastlanmamaktadır (Erboy ve Marangoz 2013: 67). Girişimsel pazarlama kavramı hakkında yapılan bazı tanımlar Tablo 1.3’de gösterilmiştir.

**Tablo 1.3:** Girişimsel pazarlama tanımları

(Kraus 2009: 23, Aktaran: Marangoz ve Erboy 2013: 67; Dal ve Dal 2016: 42)

Yazarlar	Girişimsel Pazarlama
(Duus 1997)	Yeni bir bakış açısıyla girişimsel pazarlamanın diğer pazarlama yönelimlerinden ayıran, işletmelerin pazar odaklı girişimci faaliyetlerinde özel beceriler geliştirerek, tüketicilerin ürünlere yönelik henüz var olmayan taleplerine hizmet edecek şekilde hareket etmesidir.
(Hills ve Wright, 2000)	Yeni bir araştırma akımı olan girişimsel pazarlamayı küçük işletmelerin pazarlama yönelimini olarak tanımlamaktadır. İşletmenin sahibi olan yöneticinin kişiliği ile şekillenen bir tür pazarlama davranışdır.
(Morris vd., 2000)	Girişimsel pazarlama, karlı müşteriler edinmek ve elde tutmak için risk yönetimi, kaynak kaldırıcı ve değer yaratma kavramlarına yenilikçilik yaklaşımları ve proaktif bir bakış açısıyla fırsatlardan faydalanılmasıdır.
(Stokes, 2000)	Girişimsel pazarlama, yatırımcılar, yöneticiler veya girişimciler tarafından uygulanan pazarlamadır.
(Stokes, 2000)	Girişimsel pazarlama kavramı, yeniliklere ve pazarın ihtiyaçlarını sezgisel bir yolla anlama çizgisinde olan gelişimlere odaklanmaktadır.
Bjerke ve Hultman, 2002)	Girişimci pazarlama, girişimcilik yoluyla büyüyen küçük işletmelerin pazarlamasıdır.
(Shaw 2004)	Girişimci pazarlamanın, sosyal girişim kapsamında anlaşılması için dört konu vardır. Bunlar; fırsatların farkında olma, girişimci çaba, girişimci örgüt kültürü, ağlar ve ağ oluşturmaktır.
(Miles ve Darroch, 2006)	Girişimci pazarlama süreçlerini benimseyen işletmeler, fırsat yaratmaya ve fırsatları değerlendirmeye odaklanmalıdır.
(Backbrö ve Nyström, 2006)	Pazarlama ve girişimcilik kavramlarının birleşmesi sonucu ortaya çıkan girişimsel pazarlama, değer yaratmak amacıyla pazar fikirlerinin oluşturulması ve geliştirilmesi sürecidir.
( Kraus, Rainer ve Fink, 2010)	Girişimsel pazarlama, müşteri ilişkilerini güçlendirmek ve müşteri değeri yaratmak için uygulanan bir dizi faaliyetler bütünüdür.

İşletmeler günümüzde, gün geçtikçe daha talepkâr olan müşteriler, hızla değişen çevre koşulları ve kızgın rekabet ortamında faaliyet göstermektedir. İşletmeler pazar sınırlarını tanımlamakta ve müşteri taleplerini tahmin etmekte zorlanır bir hale gelmiştir. Günümüzde mevcut olan dinamik iş ortamında büyük ölçekli işletmeler tarafından kullanılan geleneksel pazarlama artık rekabet avantajı sağlamak için yeterli olmayabilir. Bu koşullar altında geleneksel pazarlama yönelimlerinden ayrılan pazarlama faaliyetleri, geleneksel pazarlama faaliyetlerinden daha iyisini yapabilir (Kilenthong 2011; Dal ve Dal 2016:42). İşletmeler rekabet ortamından kazançlı veya yok olmamak için girişimsel pazarlama iyi bir çıkış noktası olabilir. Ancak girişimsel pazarlama ve geleneksel pazarlama arasındaki ayrışmalardan kaynaklanan sebeplerden yönetim aşamasında girişimsel pazarlama özel beceriler gerektirmektedir.

Geleneksel pazarlama yönetiminde pazarda ürünün farklılaştırılması ve hedef pazar seçimi firmanın yaptığı pazarlama araştırmaları sonucu elde ettiği verilerle ve

pazarlama karması bileşenlerinin bir araya getirilmesiyle yapılırken girişimsel pazarlama yönetiminde sezgi, hızlı karar vermek ve informallik gibi kavramlar ön plana çıkmaktadır (Collinson ve Shaw 2001:761). Ayrıca geleneksel pazarlama faaliyetlerinde müşteri istek ve ihtiyaçları yeni ürün fikirlerinden önce gelmektedir. Ancak girişimsel pazarlama uygulamalarında öncelikle yeni ürün için fikir üretilir ardından üretilen yeni fikir için pazar bulunmaya çalışılır (Stokes 2000:16). Buna benzer şekilde girişimsel pazarlamanın birçok yönden geleneksel pazarlama ile ayrılmaktadır. Girişimsel pazarlama anlayışı özelliklerinin daha belirgin bir şekilde ortaya çıkması için Tablo 1.4'te geleneksel pazarlama ve girişimsel pazarlama arasındaki farklar gösterilmiştir.

**Tablo 1.4:** Geleneksel pazarlama ve girişimsel pazarlamanın karşılaştırılması  
(Morris, Schindehutte ve Raymond 2015: 14; Stokes,2000: 12; Marangoz ve Erboylu 2013: 67)

	<b>Geleneksel Pazarlama</b>	<b>Girişimsel Pazarlama</b>
<b>Pazarlama Anlayışı</b>	Müşteri Odaklı stratejilerini yapılan pazarlama araştırmaları sonucu elde edilen verilere göre belirler.	Yenilik odaklı pazar gereksinimlerini sezgisel olarak değerlendirme vardır.
<b>Pazar Yaklaşımı</b>	Pazara uyum sağlamaya çalışan, müşteri istek ve ihtiyaçlarını takip etmeye çalışan bir pazarlama anlayışı mevcuttur.	Proaktif yaklaşım; dinamik yenilik yaklaşımı ile müşterilere öncülük etme anlayışı mevcuttur.
<b>Odak Noktası</b>	Pazarlama karmasının etkin yönetilmesi.	Müşteriler için yeni değerler üreterek müşterilerle bağ kurma, kaynak yönetimi yaklaşımı ve pazarlama karması.
<b>Riske Bakış Açısı</b>	Pazarlama faaliyetlerinde riski minimize etmek.	Risk almada pazarlamayı bir araç olarak kullanma ve riski paylaşma.
<b>Strateji</b>	Yukarıdan aşağıya doğru bölümlenme, hedef pazar belirleme ve konumlandırma.	Aşağıdan yukarıya doğru müşterilerim hedeflenmesi
<b>Methodlar</b>	Pazarlama karması; 7P	Etkileşimli pazarlama methodları, ağızdan ağıza pazarlama.

### 1.5.3. Girişimsel Pazarlama Boyutları

Girişimsel pazarlama, pazarlama ve girişimcilik kavramlarını birleştirmekle beraber değişen çevre koşullarına ayak uydurabilmek için alternatif bir yaklaşımdır. Morris ve arkadaşlarına (2002) göre girişimsel pazarlama yedi temel boyuttan oluşmaktadır. Bu boyutlardan risk alma, yenilikçilik, fırsat odaklılık ve proaktiflik boyutları girişimcilik kavramının boyutlarını oluşturmaktadır. Diğer boyutlar ise değer odaklılık, müşteri odaklılık ve kaynak odaklılık şeklindedir. Pazarlama ve girişimcilik

literatüründe de yer alan kaynak odaklılık boyutu pazarlama çerçevesinden bakıldığında üzerinde durulması gereken bir boyuttur. Değer yaratma ve müşteri odaklılık boyutları ise firmaların pazar yönelimiyle ilgilidir (Morris, Raymond ve Schindehutte 2015: 14).

#### 1.5.3.1. Proaktif Odaklılık

Proaktif odaklılık boyutu firmanın üst yönetimi tarafından rekabetçiliği artırma uygulamalarını yansıtmakla beraber cesaret, öncü olma ve risk almayı içerir. Proaktif olan bir firma karşısına çıkan fırsatları değerlendirirken yaptığı araştırmalar sonucu risk alma eğilimi göstermektedir ve fırsatları değerlendirirken de atak, cesur ve öncü davranışlar göstermektedir (Antonicic 2001: 495; Eren 2012: 101). Proaktif olma rakiplere karşı agresif bir duruş ile alakalıdır. Proaktiflik kavramını basit bir şekilde tanımlamak gerekirse, firmanın çevresindeki değişim ve gelişimlerin oluşturduğu fırsatların araştırılmasını, gelecekte meydana gelebilecek talebi öngörüp bu duruma göre yeni ürün, veya prosesler geliştirerek müşteri değeri yaratmak ve sektördeki rakiplere göre rekabet avantajını elde etmeye yönelik davranışları ifade etmektedir (Lumpkin 1996:135; Bulut vd. 2013: 1389). Bateman ve Crant ise proaktif davranışı, çevresini etkilemek için eylemde bulunan insanlar arasındaki farklılıkları tanımlayan bir yaklaşım olarak ele almıştır (Bateman ve Crant 1993:103). Proaktiflik insiyatif kullanmayı, risk almayı gerektirir (Antonicic ve Hisrich 2001: 495) ve firma performansını olumlu yönde etkileyen bir boyuttur (Dess ve Lumpkin 2001: 429).

#### 1.5.3.2. Risk Odaklılık

Risk, girişimci şirketlerin rekabet avantajı elde etmek için fırsatları değerlendirme sonucunda kaybedebileceği kaynakların toplamıdır. Bu bağlamda risk alma, farkında olunan riske rağmen girişimden geri durmamak, belli oranda riski tolere edebilmektir (Alpkan vd. 2005: 175). Risk odaklılık, işveren, yönetici ve çalışanların risklere karşı davranış ve tutumları olarak ifade edilebilir. Çünkü risk alma odaklılık yalnızca firmanın işvereni veya üst yönetiminin önemli bir fırsatı değerlendirmek üzere kaynaklarını bir araya getirerek harekete geçmesi değil, firma çalışanlarının da firmanın



sosyal ve ekonomik yarar sağlayabilmesi için fırsatları değerlendirmesi yönündeki davranış ve eğilimleri de kapsamaktadır (Hitt 1999; Bulut vd. 2013: 1389).

Girişimsel pazarlama kavramı risk unsurlarını belirlemek ve bu unsurların etkisini azaltmak için faaliyette bulunmaktadır. Riskin kaçınılmaz olduğu çevrelerde risk alma, başarısız olma olasılığını azaltır ve bu risk almanın olumlu yönünü gösterir (Krauss vd. 2005: 19). Girişimsel pazarlama, risk kavramının ana unsuru olan belirsizliği azaltmak için sürekli bilgi toplanması yoluyla çevresel faktörün yeniden tanımlandırılmasına önem vermektedir. Elde edilen bilgiler ışığında çevresel faktörler yeniden tanımlanarak risk azaltılabilmektedir (Haşimoğlu 2006: 50). Girişimci odaklılık açısından bakıldığında genel olarak risk alma ile proaktif olma ilişkilendirilmektedir. İşletmelerin risk alma derecesiyle yenilik derecesi arasında aynı yönlü bir ilişki vardır başka bir deyişle işletmeler yenilikçi oldukça her zaman daha yüksek riskleri göze alacaktır (Dal ve Dal 2016: 42).

#### 1.5.3.3. Müşteri Odaklılık

Müşterilerin mevcut istek ve ihtiyaçlarının giderilmesi konusunda stratejiyle alakalı görüş ve kuramlar farklı stratejiler ileri sürerken, bu stratejilerin uygulanması aşamasında müşterilerin beklentilerinin anlaşılması girişimsel odaklılıkla ilişkilendirilir (Jaworski ve Kohli 1993: 53). İçerisinde girişimcilikle alakalı alt boyutları ve müşteri değerini kuvvetlendirme çabalarını kapsayan girişimsel pazarlama, doğal olarak müşteri odaklılığa içine çekmektedir (Morris, Schindehutte ve Raymond 2002: 19). Müşteri odaklılık, şartlara uygun farklılık yaratmayı ve pazar koşullarına duyarlı olmayı vurgular. Bu noktadan bakıldığında müşteri odaklılığın yenilikçi bir yaklaşım olduğu görülebilir (Jaworski ve Kohli 1993: 53). Bu noktada pazarlama yöneticisinin görevi müşterilerinin ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik ürünler oluşturmaktır.

İşletmeler hedef müşterilerinin mevcut ve gelecekte oluşabilecek istek ve ihtiyaçlarını belirleyip bu doğrultuda yeni ürün üretirse müşteriler için değer yaratmış olmakla beraber bulunduğu pazarda rekabet üstünlüğünü elde etmiş olurlar (Slater ve

Narver 1995:63). Bununla birlikte müşteri odaklılığa çok önem veren firmaların başarılı olduğunu birçok çalışma ortaya koymaktadır (Becherer, Haynes ve Helms 2008: 20).

#### 1.5.3.4. Yenilik Odaklılık

Yenilikçilik ve girişimciliğin ayrı düşünülmesi imkansızdır çünkü yenilikçilik kavramı girişimciliğin doğasında vardır (Erkan 2012: 23). Hills ve Hultman yeniliği girişimsel pazarlamanın esas unsuru olarak görmekte ve girişimsel pazarlamayı girişimcilik, pazarlama ve yeniliğin birleşmesinden oluşan bir kavram olarak tanımlamaktadır (Hills ve Hultman 2006: 219).

Yenilikten farklı olarak yenilikçilik kavramı, işletme içindeki yeni fikir ve davranışların edinilmesi ve geliştirilmesi olarak açıklanmaktadır (Damanpour 1991: 675; Bulut vd. 2013: 1389). Yönetim anlayışında, süreçlerde, ürünlerde ve pazarlama tekniklerinde önemli düzeydeki iyileştirmeleri ve tamamı yeni olan fikirlerin ticarileştirilmesine yönelik davranış ve tutumları kapsamaktadır (Mueller ve Thomas 2001: 51).

Yenilikçilik işletme performansının önemli bir göstergesidir. Özellikle kaynakları kısıtlı olan küçük ölçekli firmalar için büyük önem göstermektedir (Cooper ve Kleinschmidt 2000: 17). Mekanik yapıdaki standart çıktılar üretmeye alışmış firmalar yenilik yapmak dinamik firmalara göre daha zor olmaktadır. Ancak küresel rekabetin yüksek olduğu günümüz şartların değişimi yakalayabilme ve hayatta kalabilmek için yenilik yapmayı stratejik bir hedef haline getirmek ve bu hedef için uygun örgüt yapısını kurmak şarttır. Böylece kalite ve müşteri memnuniyeti kaçınılmaz olacaktır (Dougherty 1996: 1065; Alpkan vd. 2005: 513).

#### 1.5.3.5. Kaynak Kullanımı

Teknoloji ve bilimdeki gelişmeler ortaya çıkardığı küresel bazlı rekabet bazı firmaları rekabetten sıyrıp ayrıcalıklı hale getirirken bazı firmalar yok olmaktadır (Bulut vd. 2013: 1389). Öncelikle insan kaynağı olmakla beraber insan kaynağına bağlı

deneyim ve bilgi birikimlerinin nadir ve değerli olması bu kaynakların sektördeki rakipler tarafından taklit edilebilmesini zor hale getirilmesi rekabette ayrıcalıklı üstünlükleri elde etmenin anahtarı olduğu ileri sürülmektedir (Barney 2001: 41)

Girişimsel pazarlamacılar kaynaklarını tam kullanabilmek için aşağıdaki maddeleri uygularlar (Morris, Schindehutte ve Raymond 2002: 17):

- Farklı işletmelerin farkına varamadığı kaynakları kullanırlar,
- Mevcut kaynakları kullanarak yeni kaynak ararlar,
- Mevcut bir kaynağı başka bir kaynakla beraber kullanarak daha fazla verim elde etmeyi amaçlarlar,
- Farklı işletmelerin daha önce kullandığı kaynaklardan farklı bir biçimde yararlanırlar.

Genel olarak girişimci işletmeler küçük ölçeklerinden dolayı sınırlı kaynak sorunuyla karşılaşmaktadır. İşletmenin kaynaklarından fayda sağlaması yalnızca paraya çevrilebilen varlıklar ve para kullanımı değil, aynı zamanda yenilikçi fikirlere imkan sağlayan, stratejik kararlar alınırken rehberlik eden yöneticilerin yetenek, bilgi ve birikimlerinin kullanılmasını da kapsamaktadır (Dal ve Dal 2016: 42).

#### 1.5.3.6. Değer Yaratma

Değer, verilen maddi veya maddi olmayan fedakârlıkların karşılığında elde edilen şeydir. Yenilikçilik, hizmet, fiyat ve kalite bunlar arasında sayılabilir. Kalite, müşteri tatmininin bir önceliği iken; değer, hizmet kalitesinin bir sonucu ya da çıktısı olarak değerlendirilebilir (Dal ve Dal 2016: 31).

Bir işletmenin rakiplerine veya performansına kıyasla kullandıkları pazarlama araçlarındaki önemli boyuttaki geliştirmeler, mevcut ve potansiyel müşterilere verilen değerlerin müşteriler tarafından anlaşılması ve işletmenin toplam satışlarına direkt olarak katkı sağlamaktadır (Narver ve Staler 1990: 20; Bulut vd. 2013:1389). Pazarlamacıların görevi müşteri değeri yaratacak kaynakları keşfetme ve kaynakları özgün şekilde bir araya getirerek değer yaratmaktır.

Kotler (2003) firmanın değer yaratması için iki yolun var olduğunu ifade etmektedir. Bunlardan birincisi müşteri için değer yaratan sunumların yararlarının artırılmasıdır. İkincisi ise girişimci tarafından müşteriye sunulan ürün maliyetinin ve dağıtım maliyetlerin azaltılmasıdır. Değer denklemi dinamik pazarlarda yeniden tanımlanmıştır. Pazarlamacıların görevi her bir pazarlama karması elemanının müşteri değeri yaratmak için incelenmesidir (Morris, Schindehutte ve LaForge 2002: 14). Böylece müşteri için yaratılan değer işletme ve girişimci açısından da bir rekabet avantajı oluşturur (Marangoz ve Erboy 2013: 67).

#### 1.5.3.7. Fırsat Odaklılık

Fırsatlar, fark edilemeyen pazar durumlarını yani sürdürülebilir kar potansiyelini yansıtmaktadır. Fırsatların değerlendirilebilme olasılığı çevresel değişimlerin iyi analiz edilmesine ve yeni pazar alanlarının oluşturulabilmesine bağlıdır (Haşimoğlu 2006:50).

Girişimsel pazarlamanın önemli bir boyutu olan fırsat odaklılık girişimciliğin temelinde var olan bir kavramdır. Fırsatlar devamlı kar kaynağı olma olasılığı taşıyan keşfedilmemiş pazar alanları olarak da tanımlamak mümkündür. Girişimsel pazarlamada fırsatlar, pazarın eksiklerinden ve bu eksikliklerin nasıl kullanılabileceği anlaşıldığında ortaya çıkar. Firma çalışanlarının araştırma ve geliştirme çabaları ve çevresel değişim oranının hızı ile fırsatların elverişliliği doğru orantılıdır. Fırsatı devam ettirme yeniliğin uygulanmasından önce, uygulama sırasında ve uygulama sonrasında devamlı öğrenme ve süre gelen adaptasyon gerektirmektedir. Girişimsel pazarlamada fırsatlar için çevreyi analiz etmek ve dış çevreye odaklanma beraberinde risk unsurunu da getirmektedir. Ancak fırsatların tanımlanması yaratıcılık sürecinde kullanılan bir yaklaşımdır (Morris, Schindehutte ve LaForge 2002: 13)

Küçük ölçekli firmalarda fırsatların farkına varmanın ve fırsatları kovalamanın, firmanın pazarlama faaliyet başarısında çok etkin rolü vardır. Genel olarak firmaların becerileri, sahip oldukları kaynakları ve pazar potansiyelleri arasındaki oluşan bağın kuvvetiyle değerlendirilir ancak firmanın başarısının belirlenmesinde en önemli olan

şey, doğru fırsatları seçmek konusunda yetenekli olması ve bu fırsatları kullanmaktaki becerisidir (Gary ve Prahalad 1994: 122; Öztürk 2012: 24).

## 1.6. Firma Performansı

### 1.6.1.Firma Performansı Kavramı

Yabancı kökenli bir kelime olan performans, Türkçe'ye “edim” olarak çevrilmektedir. Ancak “edim” kelimesi gündelik hayatta karşılığını bulamamış ve gündelik hayatta “performans” olarak kullanılmaya devam edilmiştir (Ocaklı ve Çakmak 2006: 214). Performans kavramı, 16. yüz yılda askeri disiplin ile ilişkili olarak “görevleri yerine getirmek ve emir” anlamıyla kullanılmaktadır. Fakat belirli bir zaman sonra kelimenin tanımında içerik değişiklikleri olmuş ve askeri literatüründen yönetim literatürüne geçmiştir (Özer 2009: 5).

Performans ile ilgili tanımlar bakıldığında performans kavramının etkililik ve verimlilik kavramlarla açıklandığı görülmektedir. Bununla birlikte performans kavramı kimi araştırmacılara göre “hedeflere tam olarak ulaşılmasını sağlayan madde ve unsurların iyi yönetilmesini ve yayılımı ile ilgili süreçler olarak tanımlanmıştır” (Avcı 2005: 7).

Başka bir tanıma göre performans, amaçların gerçekleştirilmesi için gösterilen planlı tüm çabaların ve sonuçlarının nitel ya da nicel olarak değerlendirilmesidir. Performans, belirli hedef ve önceliklere yönelik tanımlı bir süre içinde sonuçlar üretme yeteneği olarak tanımlanabilir (Akman, Özkan ve Eriş 2008: 93).

Firma performansı kavramı, tanımlanması ve ölçülmesi güç olan ve buna bağlı olarak da araştırmacılar tarafından farklı açılardan ele alınmış bir kavramdır (Folan, Browne ve Jagdev 2007: 605).

Firma performansı, belirli bir dönem sonucunda firmanın uygulamış olduğu stratejileri, çıktılardaki ve uygulamalardaki hedeflerine ulaşma derecelerini başka bir deyiş ile firmanın başarı düzeyini ifade etmektedir (Porter 1991: 46).

#### 1.6.2. Firma Performansı Nasıl Ölçülür?

Firmanın hedeflerini doğru belirlemesi açısından performans ölçmek ve performans ölçütlerini açıklamak gereklidir (Kaplan ve Norton 1996: 54). Stratejik yönetim çalışmalarının öncelikli amacı örgütsel performansı yukarıya taşıyarak sürdürülebilir rekabet avantajı geliştirmektir. Bu anlamda firmaların tercih ettikleri stratejiyi rakiplere göre daha avantajlı hale getirmeye ve kurumsal performansı geliştirmeye odaklanmaktır (Özçelik 2016: 43).

“Başarının nasıl ölçüleceğini tanımlayan açık ifadeler ya da işletmenin kritik başarı faktörlerini hangi düzeyde gerçekleştirdiğini gösteren ölçütlere performans göstergeleri adı verilmektedir. Önceden belirlenmiş karlılık hedeflerine ulaşmak; ürünleri istenilen zamanda, istenilen yerde ve uygun maliyetle yapmak; işletme kaynaklarını etkin ve verimli bir şekilde kullanmak; işletmenin iç ve dış çevresindeki tüm unsurlarla güvene dayanan iyi ilişkiler kurmak gibi faaliyetler işletme performansının ölçülmesinde kullanılan kritik başarı faktörlerinden bazılarıdır. Bu bağlamda, kritik başarı faktörleri finansal performans göstergelerinin hem de finansal olmayan performans göstergelerinin temelini oluşturduğu söylenebilir” (Kethüda 2010: 21).

Bu bilgiler doğrultusunda firma performansının ölçülmesi hakkında genel kabul görmüş bazı ölçekler vardır. Bunların en yaygınları şu şekilde sıralanmıştır (Özer 2009; Savaşkan 2015: 30);

- *Sıralama*: Performans ölçüm teknikleri arasında en basit teknik olan sıralama, ürünün veya sürecin özellikleri başta en iyi olmak kaydıyla en düşüğe doğru gerçekleştirilir.
- *Derecelendirme*: Değer aralıkları belirlenmiş bir form kullanılarak gerçekleştirilen teknik yaygın kullanıma sahiptir.

- *Kontrol Listeleri:* İşletme bünyesinde birey veya bir grubun istenilen ve istenilmeyen davranışlar ölçeğine göre kayıt alınmalarına referans vermektedir.
- *Puan Sistemi:* Her özelliğe belirli bir puan verildikten sonra iki boyutlu puan üzerinde üç boyutlu bir resim çizilir ve işletme bünyesindeki birey veya gruplar bu resimlerle karşılaştırılarak performans ölçümü gerçekleştirilir.
- *Anektod Kayıtları:* Birim, birey veya grupların hareketlerinin yazılarak performans ölçümü yapılan anektod kayıtları informal bir tekniktir.
- *Öz değerlendirme:* Öz değerlendirme yönteminde birey ya da gruplar performanslarını kendileri değerlendirerek başarı veya başarısızlıklarının nedenlerini tespit ederler.

Bu geleneksel performans ölçüm teknikleri dışında, diğer unsur ise yeni nesil performans ölçüm teknikleridir. Bunlar kısaca şöyle sıralanabilir (Yüreğir ve Nakıboğlu 2007: 545; Savaşkan 2015: 31);

- *Yatırımın Geri Dönüş Oranı(ROI):* ROI nicel bir performans ölçüm tekniğidir. Firmanın başarısı, firmanın elde ettiği kazancın firmanın yatırım tutarına oranlanmasıyla ölçülmektedir.
- *Sink ve Tuttle Modeli:* Yedi kriter ile firmanın performansını (etkililik, kalite, verimlilik, iş ortam kalitesi, üretkenlik, karlılık, yenilikçilik) değerlendiren nitel bir ölçüm tekniğidir.
- *Performans Prizması:* Kennerly ve Neely'nin geliştirdiği performans prizması yöntemi firmadaki yönetici, yatırımcı çalışan, müşteri yani tüm paydaşlara uygulanabilmesi ile diğer tekniklerin önüne geçmektedir. Performans Prizması tekniği için önem arz eden unsurlar; stratejiler, paydaş tatmini, süreçler, paydaş katkısı ve yeterlilikler olarak sınırlanmaktadır.
- *Kurumsal Karne:* Kaplan ve Norton tarafından 1992 yılında "stratejiyi eyleme çeviren bir yapı" olarak geliştirilmiş bir ölçüm tekniğidir. Bu ölçüm tekniğinin amacı firmadaki nicel ve nitel ölçüklerin firma stratejisine uyarlanmasıdır. Bunu gerçekleştirirken başvurduğu kavramlar ise geçmiş

veriler yani müşteri odaklılık, fiziksel değerler, öğrenme ve gelişmedir. Bu doğrultuda kurumsal karne şu soruları sorarak işe başlamaktadır;

- I. Hissedarlara nasıl bakıyoruz?
- II. Müşteriler bizi nasıl görüyor?
- III. Hangi konuda daha iyi olmalıyız?
- IV. Değer yaratmayı ve gelişmeyi nasıl sürdürebiliriz?

### 1.6.3. Firma Performans Türleri

#### 1.6.3.1. Finansal (Pazar) Performans

Bir firmanın gelişmesinde firma strateji ve bu strateji doğrultusunda uygulamalarının katkıda bulunup bulunmadığını finansal performans ölçütleri ortaya koyar. Belirlenen her ölçütün, finansal performansta olumlu bir gelişme sağlayacak sebep-sonuç ilişkisinin bir parçası olması gerekmektedir. Finansal ölçüt standartları, firma yöneticilerinin ve ortaklarının beklentilerini karşılayacak düzeyde belirlenmektedir (Kaplan ve Norton 1996: 53; Öztürk 2012: 24).

Firmanın sonuca ilişkin piyasa göstergeleri veya finansal göstergelerine dair performanstır. Firmanın finansal performansını ölçmek için borsadaki büyüme veya küçülme, pazar payı, ciro, satış miktarı, firmanın varlıkları gibi sayısal (nicel) unsurlar kullanılır. (Eren 2014: 227).

Firma performansının genellikle finansal performans ile ölçülmesinin nedeni, firmaların temel düzeydeki ekonomik hedeflerine ulaşabilme derecesi hakkında araştırmacılara, uygulamacılara ve yatırımcılara fikir verilme isteğidir (Venkatraman ve Ramanujam 1987: 109).

Firma performansının kişisel amaçlardan uzak bir şekilde değerlendirilebilmesi adına, firmanın belirlemiş olduğu hedeflerin finansal başarı düzeyinin ölçülmesinde ekonomik kriterlerin birden fazla seçilmesi gerekmektedir ve tüm finansal rasyo ve değişkenlerin beraber dikkate alınması gerekmektedir. Aynı zamanda organizasyonda



farklı kademelerden birden fazla çalışandan veri toplanması yapılan performans değerlendirmesinin güvenilirlik ve geçerliliğini arttıracaktır (Bulut, Yılmaz ve Alpkan 2009: 1389).

#### 1.6.3.2. İnovatif ve Pazarlama Performansı

İşletme, yenilikçiliğe iki farklı bakış açısıyla kavramsallaştırır. Birinci bakış açısı yenilikçiliği işletme tarafından ortaya koyulan davranışsal bir değişken olarak yeniliği tanımlamaktadır. İkinci bakış açısı ise örgütün değişmeye olan istekliliğidir (Calantone, Cavusgil ve Zhao 2002: 515). Yeniliğin başka bir tanımı, kaliteli ve çeşitli sayıdaki fikirlerin uygulanmasındaki verimliliğin ve etkinliğin göstergesidir. Bu iki bağımsız parametrenin bir araya gelmesiyle yenilik performansının tanımı oluşur. Yani yenilik performansı, belli sayıdaki fikrin oluşması ve kaliteli olanların içlerinden seçilerek bu fikirlerin uygulanmasında etkinlik ve verimliliğin ortaya konmasıdır. Yenilik performansı kavramı işletmeler için rekabet avantajı sağlaması için ortaya çıkan olgulardan biridir (Eren, Yücel ve Eren 2010: 3102).

Firma performansı, firmanın rekabetteki gücünün sürdürülebilir olmasında, çevre koşullarına uyum becerisinde ve temel ekonomik amaçlarına ulaşma düzeyinde yenilik başarısı ile yakın ilişkisi vardır (Hagedoorn ve Cloudt 2003: 1365). Yenilik performansı bu yüzden firma performansının önemli bir kriteri olarak ifade edilmektedir (Bulut, Yılmaz ve Alpkan 2009: 1389).

Yenilik performansı ile ilgili çalışmalarda yenilik performansını ölçmeye yönelik çeşitli kriterler içinde en sık olarak yeni ürün sayısı, pazara sunulan yeni ürün sayısı ve AR-GE faaliyetlerine ayrılan kaynak miktarı gibi ölçülmesi kolay kriterler tercih edilmektedir (Acs ve Audretsch 1989: 171). Hâlbuki yenilik, imalat süreçlerinde ve ürünlerde olmasının yanı sıra pazarlama stratejilerinde de ortaya çıkabilmektedir (Han, Kim ve Srivastava 1998: 30). Pazara sunulan yeni ürün sayısı, patent sayıları, veya araştırma ve geliştirmeye ayrılan bütçe gibi somut göstergelerle beraber tedarik ve dağıtımda, yönetim anlayışında, imalat sitem ve süreçlerinde başarılı bir değişimi

gerçekleştiren firmalar hakkında öngörülen yenilik performanslarının yüksek olmasıdır (Meeus ve Oerlemans 2000: 41; Bulut, Yılmaz ve Alpkın 2009: 1389).

Pazarlama performansı, son yıllarda literatürde sıklıkla yer alan pazar temelli performans ölçümlerindedir (Yavuz 2010:149). Green ve arkadaşları (1995) pazarlama performansı kavramını ürün sınırlarının çeşitlilik gösterdiği ve pazarın olgunluğa ulaştığı durumda ürün tarafından sürdürülen pazar başarısının derecesi olarak açıklamışlardır. Birçok araştırmacının da ortaya koyduğu üzere pazarlama performansı; karlılık, pazar payı ve satışlar ekseninde değerlendirilmiştir (Hooley vd. 2003: 23).



## II. BÖLÜM

### 2. LİTERATÜR TARAMASI

Çalışmanın bu bölümünde rekabet stratejileri ve girişimsel pazarlamanın günümüze gelişi ve bu konular hakkında yapılmış çalışmalardan bahsedilecektir. Daha sonra konu kapsamı daraltılarak çalışma konusuna yakın çalışmalardan söz edilecektir.

#### 2.1. Rekabet Stratejileri

Literatürde stratejik seçimlerin firma performansına etki eden sebeplerin başında Porter (1980) tarafından geliştirilen “rekabet avantajı” kavramına odaklanıldığı görülmektedir. Bu sebepten dolayı araştırmacılar, 1980’li yılların başından itibaren işletmelere rekabet avantajı yaratabileceği düşünülen işletmenin faaliyet gösterdiği pazar yapısı, fiziki kaynaklar, yenilikçilik yeteneği ve stratejik hareket tarzları gibi birçok konuyu incelemiş ve bu konulardan performans farklılıklarına olan etkilerini açıklayabilmek için büyük çaba harcamışlardır (Yamin, Gunasekaran ve Mavondo 1999: 507).

Firma performans farklılıklarını incelemek ve bu farklıları yaratan temel unsurları açığa çıkartmak stratejik yönetim araştırmalarının odak noktasını oluşturmaktadır(Rumelt 1991: 167; Mehra 1996:307; Kamaşak 2010: 47). Stratejik yönetim literatüründe Abell (1980), Chrisman, Hofer ve Boulton (1988), Miles ve Snow (1978) ve Porter (1980, 1985) gibi araştırmacılar, işletmelere rekabet avantajı sağlayabilecek stratejik seçimleri ifade eden çalışmalar arasında en fazla benimsenen ve kabul gören modeller olarak karşımıza çıkmaktadır. Ancak bu modeller arasında

özellikle Porter'in jenerik rekabet stratejileri uzun yıllar boyunca akademik literatürde daima ön planda olmuş ve bir çok çalışmaya konu olmuştur (Douoglas ve Rhee 1989: 437; Kamaşak 2010: 47).

Hofer ve Schendel (1978), çalışmalarında firma stratejilerini üç bölüme ayırmışlardır. Bu bölümler; yatırım stratejileri, rekabet stratejileri ve politik stratejilerdir. Firma seviyesinde bu stratejiler birbirini bütünler nitelikte olup hangisinin daha önemli olduğuna dair bir kanıt bulunmamıştır. Firmalar için önemli olan büyüme ve pazarda tutunmayı sağlayacak rekabet stratejileridir (Sandberg 1986: 66). İşletme düzeyinde stratejilerin hangisinin hangi durumlar için daha önemli olduğu konusunda kesin bir görüş birliğine varılmamakla beraber, sınıflamayı yapan Hofer ve Schendel'e (1978) göre, firma düzeyinde stratejilerden en önemlisi, rekabet stratejileridir.

Porter (1980, 1985), jenerik rekabet stratejilerini, farklılaştırma (differentiation), düşük maliyet liderliği (low cost leadership) ve odaklanma (focus) olarak tanımlamıştır. Porter bu çalışmasında firmaların uzun dönemde rekabet avantajını elde ederek rakiplerinden daha başarılı bir performans gösterebilmeleri için sağladıkları rekabet avantajının sürdürülebilir olması gerektiğini dile getirmiştir. Firmanın rekabet avantajı elde edebilmesi için ise yukarıda tanımlanan jenerik rekabet stratejilerden sadece bir tanesi başarılı bir şekilde uygulaması halinde gerçekleşebileceğini iddia etmiştir. Porter (1985)'a göre, farklı jenerik rekabet stratejilerini bir arada yürütmeye çalışan firmalar hiçbir stratejiyi tam olarak uygulayamayacak ve stratejik seçimler arasında sıkışıp (stuck in the middle) kalacaklardır. Bu da firmayı ister istemez başarısızlığa götürecektir.

Hambrik (1983), Dess ve Davis (1984), Kim ve Lim (1988) yaptıkları çalışmalarda Porter'in (1980, 1985) yaklaşımının doğru olduğunu, rekabet stratejilerinden yalnızca tekini uygulayan işletmelerin bu stratejileri karma şekilde uygulayan işletmelere göre daha başarılı olduğunu savunmuşlardır. Bununla birlikte, firmaların, tüm kaynaklarını bu doğrultuda kullanmaları gerektiğini belirtmişlerdir.

Porter'ın (1985) jenerik rekabet stratejilerinde firmaların sadece bir tanesini kullanması ile başarılı olabileceğini destekleyenler araştırmacılar olduğu gibi desteklemeyen araştırmacılar da olmuştur.

Wright (1990), 67 firma üzerinde yaptığı çalışmada, çoklu strateji uygulayan firmalar ile sadece bir tane jenerik rekabet stratejiyi seçen firmaları karşılaştırmıştır. Yapılan alışma sonucunda Porter'ın (1985) tekli rekabet stratejisi grşune karşı çıkararak firmaların birden fazla rekabet stratejisinin aynı anda başarı ile uygulanabileceğini ve işletmelerin bu yolu seçmeleri durumunda bundan çok büyük kazançlar elde edebileceğini ileri srmmştr.

Dess ve Miller (1993), 715 firma üzerinde yaptıkları çalışma sonucunda firmaların yalnızca tek bir rekabet stratejisine odaklanmasının, önemli müşteri kayıplarının göz ardı edilmesi, rekabete ayak uydurulamaması, zayıf ürün portföyünün oluşması, işletmenin ufkunun ve vizyonunun daralması ve uzun vadede esnekliğin kaybolması gibi problemleri beraberinde getirebileceğini iddia etmiştir. Bununla birlikte düşük maliyet liderliği stratejisi ile aynı zamanda farklılaştırma stratejisini tercih eden firmaların, tek başına düşük maliyet liderliği veya tek başına farklılaştırma stratejisini tercih eden firmalara göre daha başarılı olduklarını belirlemiştir.

Yamin ve Mavondo (1999), alışmalarında Dess ve Miller (1993), Wright (1990) gibi Porter'e (1985) karşı çıkmış ve bütünleşik rekabet stratejisini izleyen firmaların daha başarılı olduğunu iddia etmişlerdir.

Kamaşak (2010), 157 firma üzerinde yaptığı çalışmada, işletmelerin performanslarını arttırabilmek için tek bir jenerik strateji seçiminin doğru olmadığını hatta etkin bir şekilde çoklu seçim yapıldığında tekli seçimden daha iyi olduğunu belirtmiştir.

Yücel (2016), rekabet stratejilerinin ileri imalat teknolojileri ve firma performansına etkisini incelediği çalışmasında 352 firma yöneticisinden elde edilen verilere dayanarak, rekabet stratejilerinin ve ileri imalat teknolojilerinin firma performansı üzerinde olumlu etkilerinin olduğunu tespit etmiştir. Ayrıca ele aldığı

örneklem açısından Porter'in jenerik stratejilerinde düşük maliyet liderliği ve farklılaştırma stratejilerinin beklenenin aksine ayrı ayrı değil karma strateji olarak uygulandığını belirtmiştir.

Hunt (2000) ise 1983-1995 yılları arasında yapılan çalışmalardan aldığı veriler ile yaptığı çalışmada çoklu rekabet stratejisi izleyen firmalar ile tekli rekabet stratejisi izleyen firmalar arasında anlamlı bir fark olmadığını iddia etmiştir.

Yaşar (2010) rekabet stratejilerinin değer zinciri aktiviteleri de göz önüne alarak işletme performansı üzerindeki etkisini Gaziantep bölgesinde ampirik bir çalışma olarak incelemiştir. Araştırma sonucunda rekabet stratejileri ve firma performansı arasında belirli bir ilişki olmadığını iddia etmiştir.

## 2.2. Girişimsel Pazarlama

Girişimsel pazarlama kavramı, Chicago'da Illinois Üniversitesinde International Council for Small Business ve American Marketing Association gibi pazarlama alanında profesyonel olan kurumun sponsor olduğu 1982 yılında düzenlenen bir konferansta ortaya atılmıştır (Hills vd., 2010: 18). Geçmiş dönemlerde girişimsel pazarlama alanıyla ilgilenen akademisyen sayısı az olmasına karşılık düzenlenen bu konferanstan sonra Girişimsel Pazarlama kavramı birçok önemli araştırmaya konu olmuştur.

Yeni doğan bu girişimden 2 yıl sonra Hills, potansiyel olarak ilgilenen araştırmacıları pazarlama ve girişimcilik hakkında görüşmek için yarım günlük bir AMA gibi konferansı öncesi çalışmaya davet etmiştir. Bu çalışmanın sonucunda 25 katılımcı ikinci toplantıyı yapmak ve American Marketing Association (AMA)'nın lideriyle görüşüp American Marketing Association (AMA) Task Force'un onayını alma kararı vermişlerdir. American Marketing Association (AMA) liderliğinin onay vermesiyle pazarlama ve girişimcilik üzerine yıllık 5000 dolarlık bir bütçe ayırmıştır. 1986 yılında ikinci bir sempozyum düzenlenmesiyle konu pazarlama araştırmacılarının

da ilgisini çekti (Hills 1986; Hills, Hultman ve Morgan 2008: 99). American Marketing Association (AMA) tarafından 1986 yılından bu yana her yıl girişimcilik-pazarlama ara yüzü alanında sempozyumlar düzenlenmektedir (Marangoz ve Erboy 2013: 67).

İlk konferanslardaki araştırma sunumlarında pazarlama ve girişimcilikle alakalı; önemli sermaye değişkenleri, sınırlı coğrafi pazar kaynağı, sınırlı pazar imajı, pazar payı ve marka bağımlılığının az olması, yönetim uzmanlığının az olması, büyük firmalardan bile uyumsuz bilgi ışığında karar verme, temel yönetim görevleri için kısıtlı zaman olması, iş ve şahsi amaçların karışması konuları öne çıkmıştır. Coviello ve Brodie (2000)'e göre pazarlama fonksiyonu ve içeriği farklı şekilde irdelenip ortaya konulmalıdır. Aynı görüşte olan bazıları girişimsel pazarlamanın diğer pazarlama alanları içinde sayılmasını teklif etmiştir (Hills, Hultman ve Morgan 2008: 99; Öztürk 2012: 24).

Araştırmacılar tarafından son 25 yılda pazarlama ve girişimciliği destekleyen birçok çalışma yapılmasına karşın daha fazlasına ihtiyaç olduğu açıktır. 1990'ların sonlarında yapılan bir çalışmada (Teach ve Morgan 1997: 23), satış yönetimi ya da tüketici davranışı gibi geleneksel yöntemlere ilgi duyan birimlere kıyasla girişimciliğe ilgi duyan birimler rekabet bakımından dezavantajlı konumda olduğu görülmüştür. Aynı zamanda girişimsel pazarlamaya ilgi duyan birimlerde yönetim departmanlarında pozisyon bulma eğilimi için daha fazla fırsat bulunmaktadır. Sonraki bir çalışmalarında Teach, Miles ve Hansen (2006) son on yılda girişimsel pazarlama alanındaki kariyer fırsatlarında ılımlı bir artış olduğunu ifade etmiştir. Pazarlamada girişimcilik artarak kabul görmüş ancak genellikle ürün geliştirme ve inovasyonla bağdaştırılmıştır. (Hills, Hultman ve Morgan 2008: 99).

American Marketing Association (AMA) tarafından yapılan pazarlama tanımına göre bir organizasyondaki pazarlama konteksttir ve girişimcilik yapısındaki firmalar pazarlama konusunda, idari odaklı pazarlama yapısındaki firmalara göre daha farklı yaklaşır (Carson 1999: 67). Örneğin, geçmiş girişimsel pazarlamacılara göre pazarlama yalnızca organizasyonel bir faaliyet değil kişisel bir etkinlik ve sosyal bir aktivitedir.

Bilindiği üzere pazarlamada büyümeyi elde etmek birçok girişimcinin tutkuyla istediği bir şeydir. Bir girişimci gözünden işletmenin muhasebe, finans ve insan kaynakları yönetimi gibi yürütülmesi gereken işlemleri varken görevi sadece pazarlama yapmak değildir ancak çoğu girişimci tarafından pazarlama yapmak işletmenin en önemli görevi gibi görülür.

Girişimsel pazarlamanın ortaya çıkışı ve gelişimi yukarıda açıklanmıştır. Girişimsel pazarlamanın ortaya çıkışı, gelişimini etkileyen kilometre taşları ve bunların pazarlama ve girişimcilik ara yüzüne olan etkileri tek bir çatı altında toplanarak Tablo 2.1’de gösterilmiştir.

**Tablo 2.1:** Girişimsel pazarlamanın gelişimi (Jonita 2012: 133; Marangoz 2013)

Yıl	Gelişmeler	Etki
1982	İlk pazarlama ve girişimcilik araştırma konferansı (G.Hills)	Pazarlama ve girişimcilik hareketinin pazarlama kavramı kapsamında başlaması.
1985	Girişimcilik araştırması sınırları içerisinde pazarlama ve girişimcilik ara yüzüne ait ilk ampirik çalışma (G.Hills)	Pazarlama girişimcilik ara yüzünde ampirik çalışmaların yapılması.
1986	Chicago Illinois Üniversitesinde pazarlama ve girişimcilik alanında ilk araştırma sempozyumu (G.Hills)	Pazarlama uzmanlarının Girişimci Pazarlama’ya ilişkin bilgilerin paylaşıldığı sempozyum.
1987	‘Firmalarda Girişimcilik ve Pazarlama arasındaki İlişki’, Journal of Business Venturing (Morris ve Paul)	Pazarlama ve girişimcilik arasındaki karşılıklı ilişkiye dayalı ampirik bir çalışma, Journal of Business Venturing dergisinin kabul etmesi ile girişimci pazarlama bir üst akademik seviyeye taşınmıştır.
1989-1991	Pazarlama ve girişimcilik ara yüzü çalışmaları için oluşturulan AMA çalışma grubu(1989). Girişimci Pazarlama için ilk çalışma AMA yaz (1990) ve kış(1991) konferansında sunulmuştur.	Pazarlama akademisyenleri girişimciliği yasallaştırmıştır.
1995	Carson, Cromie, McGowan, ve Hills, “KOBİ’lerde Pazarlama ve Girişimcilik: Yenilikçi Yaklaşım”	Bu kitap girişimci pazarlama derslerinin içerik ve yapısını oluşturmaya yardımcı olmuştur.
1995	İlk Academy of Marketing sempozyumu (UK), (D.Carson, Andrew McAuley). Slater ve Narver, “Pazar Odaklılık ve Öğrenen Organizasyon”, Journal of Marketing.	Bu iki çalışma bu alanda çalışan kişilere pazarlama ve girişimcilik arasındaki benzerliklere odaklanarak pazarlama kavramı çerçevesinde yardımcı olmuştur.
1999	J. Day, P. Reynolds, D. Carson, G. Hills, Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship.	Pazarlama ve Girişimcilik Araştırma Dergisi Girişimci Pazarlamayı bilime kazandırmıştır.
2000	Pazarlama Dergisi Özel Sayısı: Girişimcilik-Pazarlama Ara yüzü, Teori ve Uygulama (M.Miles)	Girişimci pazarlama kavramı ile ilgili çalışan araştırmacılar için güvenilir bir çalışma.



**Tablo 2.1 (Devamı): Girişimsel pazarlamanın gelişimi**  
(Jonita 2012: 133; Marangoz 2013)

Yıl	Gelişmeler	Etki
2001	Lodish, Morgan, ve Kallianpur'ın öncülük ettiği girişimci pazarlamanın MBA dersine dayanan kitabı.	Bu kitap girişimci pazarlamanın doğruluğunu Wharton Business Okulunun ünü ile doğrulamıştır.
2002	Bjerke and Hultman, "Entrepreneurial Marketing: The Growth of Small Firms in the New Economic Era"	Bu çalışma girişimci pazarlamanın içeriğine katkı sağlamıştır.
2002	Morris, Schindehutte ve LaForge, "Girişimci Pazarlama: Yeni Gelişen Girişimcilik ile Pazarlama Perspektifinin Entegrasyonu"	Girişimci pazarlamanın görünebilirliğini ve doğruluğunu arttırmıştır ve girişimci pazarlamanın yapısının ve tanımının sınırlarını çizmeye yardımcı olmuştur.
2003	Pazarlama, girişimcilik ve yenilik arayüzü alanında Germania-Karlsruhe'deki ilk konferans.	Bu çalışma alanı Anglo- Amerikanın dışına çıkartılmıştır.
2005	Buskirk ve Lavik : Girişimci Pazarlama	IJTM, girişimcilik-pazarlama ara yüzünde çalışmaların yer aldığı diğer bir dergidir.
2007	Lodish, Morgan, ve Archambeau "Girişimci Pazarlama herhangi bir büyüklükteki bir firmaya nasıl bir değer katabilir?"	Pazarlama araçları, taktikler ve pazarlamacılar için stratejiler.
2008	Girişimci Pazarlama Alanında Küçük İşletmelerin Yönetimi, Özel Sayı.	Girişimci Pazarlamanın önemi üzerinde durulmuştur.
2009	Read, Dew, Sarasvathy, Song, ve Wiltbank: Belirsizlik Altında Pazarlama: Etkin Yaklaşımın Mantığı	Pazarlama alanında, girişimcilerin uzmanlıklarını gerçekleştirmeleri.
2010	Int. J. Entrepreneurship'un Özel Sayısı ve Girişimci Pazarlama Üzerine Yenilikçi Yönetim	Girişimcilik literatüründe girişimci pazarlamanın daha fazla yönünün ele alınması.
2010	Charleston Summit	Pazarlama ve Girişimcilik ara yüzünün yeniden ele alınması ve gelecekte bu konuda çalışacaklar için bir çerçeve oluşturulması.
2011	Jones, R. and Rowley, J., "Küçük İşletmelerde Girişimci Pazarlama :Kavramsal Bir Çalışma", International Small Business Journal	Girişimci, yenilikçi, müşteri odaklılığın küçük işletmelerde ölçeklendirilmesi.
2011	Kolabi, A.M., Hosseini, H.K., Mehrabi, R., Salamzadeh, A., "Girişimci Pazarlama Karması Geliştirilmesi: İran'daki Yiyecek Girişimcilerinde Bir Uygulama".	Girişimci pazarlama karmasının ana elemanlarının açıklanması ve yiyecek sektöründe bir uygulama.
2011	Kurgun, H., Bağiran, D., Özeren, E., Maral, B., "Girişimci Pazarlama: Pazarlama ve Girişimcilik Arayüzü, Butik Otellerde Bir Uygulama"	Butik otellerde uygulanan pazarlama yaklaşımlarının girişimci pazarlama ile uyumu.
2012	Daniela Ionita, "Girişimci Pazarlama: Meydan Okuyucu Yeni Yaklaşım", Management & Marketing Challenges for the Knowledge Society	Bu çalışmada pazarlama, yönetim ve girişimciliğe farklı perspektiflerden bakılarak girişimci pazarlama kavramsal olarak tanımlanmıştır.

Tablo 2.1'te görüldüğü üzere girişimsel pazarlama literatürde uzun zamandan beri var olmasına rağmen, pazarlama ve girişimcilik ara yüzüne yönelik gelecekteki gelişmelerin ve kavram haline gelmiştir (Jonita 2012: 133; Marangoz 2013: 67).

Girişimsel pazarlama ülkemiz açısından yeni bir kavram olup üzerine çalışılması gereken bir konudur. Girişimsel pazarlama hakkında yapılan ve Tablo 2.1’de yer almayan ampirik çalışmalar aşağıda kısaca belirtilmiştir.

Morgan (2004), büyük firmaların girişimsel pazarlama ve yenileme sürecinin rekabet avantajına etkisini incelemiştir. Çalışmada veriler girişimcilik ve girişimsel pazarlama hakkında Yeni Zelanda, İsveç, İngiltere ve Amerika’daki firmaların uzun vadeli vaka çalışması örnekleri kullanılarak elde edilmiştir. Araştırmanın sonucunda elde ettiği bulgular, serbest ve açık pazarlarda bulunan firmaların girişimsel pazarlama süreçlerini müşteriler tarafından üstün bir değer yaratmak adına strateji olarak kullanabileceğini iddia etmiştir.

Becherer (2008), firma sahibi veya yöneticilerin motivasyon ve deneyimleri sonucu olarak KOBİ’leri nasıl kurulduğunu ve girişimsel pazarlamanın nasıl kullanıldığını incelemeyi amaçladığı çalışmasında e-mail yoluyla 74 KOBİ’ye anket yaparak verilerini elde etmiştir. Araştırma sonucu olarak, girişimsel pazarlamaya verilen önemin firma yönetici veya sahibinin motivasyon ve iş edinme amaçlarına göre farklılıklar gösterdiği bulgulanmıştır. Deneyimli girişimcilerin kaynak odaklı ve fırsat odaklı olduklarını bu boyutlara nazaran daha az proaktif odaklılık gösterdikleri bulgulanmıştır.

Becherer (2012), girişimsel pazarlama boyutlarının girişimci ve KOBİ performansına etkisini incelediği çalışmasında, e-mail yoluyla 174 firmaya anket uygulayarak verilerini elde etmiştir. Araştırmanın sonucu olarak başta değer yaratma olmak kaydıyla girişimsel boyutlarının firma performansına olumlu yönde etkisi olduğunu gözlemlemiştir.

Marangoz (2013), yaptığı çalışmada girişimsel pazarlamayı açıklamış ve girişimcilik ve pazarlama ara yüzünün birbirleriyle olan etkileşim pazarlamadaki paradigmal değişimden bahsetmiştir. Araştırmanın sonucu olarak ise artan rekabet ortamının küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin geleneksel pazarlamayla ayakta

kalamayacağını, işletmelerin girişimsel pazarlama faaliyetlerini tercih ettiği takdirde diğer işletmelere göre rekabet avantajı yakalayacaklarını iddia etmiştir.

Bulut (2013), girişimsel pazarlamanın firma performansına etkisini incelemeyi amaçladığı çalışmasında, plastik-kauçuk sektöründe bulunan 45 işletmeden 139 çalışana uyguladığı anket yöntemiyle veri toplamıştır. Çalışmanın sonucunda, firmanın finansal performansı üzerinde yalnızca değer odaklılık boyutunun olumlu ve anlamlı etkilerinin olduğu saptanırken, firmanın yenilik performansı üzerinde risk alma odaklılık ve değer odaklılığın anlamlı etkisinin olduğu saptanmıştır.

Kurgun (2011), butik otellerde uygulanan pazarlama yaklaşımlarının girişimsel pazarlama ile tutarlılığını ve girişimsel pazarlamanın butik otellerde uygulanırken ele alınan boyutları incelediği çalışmasında, verilerini İzmir Bölgesinde faaliyet gösteren 9 butik otelle derinlemesine görüşme yaparak elde etmiştir. Araştırmanın sonucu olarak girişimsel pazarlamanın butik oteller için büyük önem taşıdığı ve etkin bir şekilde kullanılmaya başlandığını belirtmiştir.

Kolabi (2011), girişimci işletmelerde girişimsel pazarlama ana boyutlarını belirlemeyi ve incelemeyi amaçladığı çalışmasında, verileri Ghauri bölgesinde yiyecek sektöründe faaliyet gösteren 17 girişimci işletme ile açık uçlu sorular, yarı yapılandırılmış ve derinlemesine görüşmeler dâhil olmak üzere farklı yöntemler kullanarak elde etmiştir. Araştırma sonucunda girişimsel pazarlamanın bireysel yeteneklerin etkili olduğu, müşterilere rakiplerinden daha fazla değer yaratmaya çalışan yenilikçi bir yaklaşım olduğunu ve girişimsel pazarlamanın fiyat, ürün, promosyon, yer ve kişi unsurlarından oluştuğunu belirtmiştir.

Eren (2013) girişimsel pazarlamanın firma performansına etkisinin incelenmesini amaçladığı çalışmasında verileri 560 KOBİ yöneticisine yapılandırılmış anket uygulayarak elde etmiştir. Çalışmanın sonucunda girişimsel pazarlama boyutlarından proaktif odaklılık ve yenilikçiliğin firma finansal performansına pozitif yönlü etkisinin olduğunu belirtmiştir.

Eren (2012) Türkiye’de faaliyet gösteren küçük ve orta ölçekli üretim işletmelerindeki stratejik esnekliğin ve içinde buldukları pazarın dinamizminin girişimsel pazarlama ile ilişkisinin araştırılmasını amaçlayan çalışmada veriyi yüz yüze görüşmelerle 537 KOBİ yöneticisine anket uygulayarak elde etmiştir. Araştırmanın sonucunda firmaların stratejik esneklik seviyesi arttıkça firmaların girişimsel pazarlama yönelimlerinin arttığını ancak firmanın içinde bulunduğu pazar dinamizminin bu ilişkiyi güçlendirmedini belirtmiştir.



## III. BÖLÜM

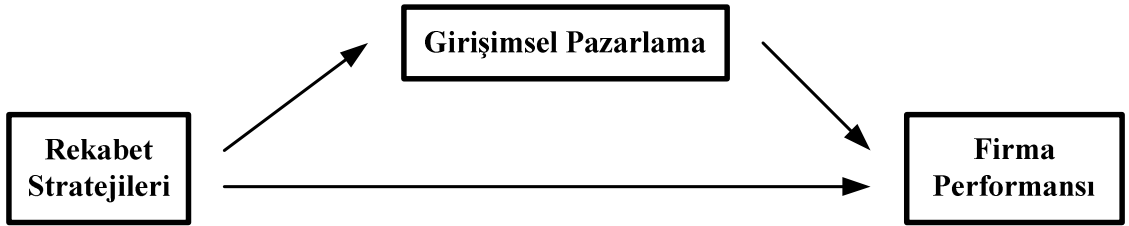
### 3. REKABET STRATEJİLERİNİN FİRMA PERFORMANSINA ETKİSİ VE GİRİŞİMSEL PAZARLAMANIN ARACILIK ROLÜNÜN İNCELENMESİ

#### 3.1. Çalışmanın Amacı

Çalışmanın amacı, rekabet stratejileri ve girişimsel pazarlamanın firma performansı üzerindeki etkisinin incelenmesi ve rekabet stratejileri ile firma performansı arasındaki ilişkide girişimsel pazarlamanın aracılık rolünün incelenmesidir.

#### 3.2. Araştırma Modeli

Araştırma modeli Şekil 3.1’ de gösterilmiştir.



Şekil 3.1: Araştırma modeli

Şekil 3.1’de görüldüğü üzere araştırmada öncelikli olarak rekabet stratejilerinin firma performansı üzerindeki etkileri incelenecektir. Devamında rekabet stratejilerinin girişimsel pazarlama üzerindeki etkisi incelenecektir. Daha sonra girişimsel pazarlamanın firma performansına etkisine bakılacaktır. Son olarak araştırma modelinde

de görüldüğü üzere rekabet stratejilerinin firma performansına etkisi ve girişimsel pazarlamanın aracılık rolü incelenecektir.

Aracılık Etkisi: Aracı değişken, farklı iki değişken arasındaki neden-sonuç ilişkisinin bir parçasıdır (Koç vd. 2014: 6). Aracılık etkisinden bahsedilebilmesi için üç şartın var olması gerekmektedir (Baron ve Kenny 1986; Aktaran: Bekmezci ve Gürbüz 2012: 200). Bu koşullar şu şekilde sıralanmıştır:

1. Öncelikle bağımsız değişkenin aracı değişken üzerinde etkisinin var olması gerekmektedir.
2. Bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerinde etkili olmalıdır.
3. Regresyon analizine aracı değişken daha sonraki adımda dahil edildiğinde bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasında anlamsız bir ilişki ortaya çıkarsa tam aracılık etkisinden söz etmek mümkündür. Ancak bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasındaki ilişkide anlamlılık devam ederken yalnızca azalma meydana geliyorsa kısmi aracılık etkisinden söz edilebilir.

Günümüzde yürütülen akademik çalışmalarda analiz sonuçlarına göre kısmi veya tam aracılık etkisi kararı verilirken genellikle Barron ve Kenny (1986)'in bu üç adımlı yöntemi kullanılmaktadır.

Bu doğrultuda aşağıdaki hipotezler kurulup regresyon testleri ile test edilmiştir.

- H<sub>1</sub>: Rekabet stratejilerinin girişimsel pazarlama üzerinde istatistiksel olarak anlamlı etkisi vardır.
- H<sub>2</sub>: Rekabet stratejilerinin firma performansı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı etkisi vardır.
- H<sub>3</sub>: Girişimsel pazarlamanın firma performansı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı etkisi vardır.
- H<sub>4</sub>: Rekabet stratejilerinin firma performansı üzerindeki etkisinde girişimsel pazarlamanın aracılık etkisi vardır.

Bu ana hipotezlere ek olarak temel ölçeklerin alt ölçekleri arasındaki ilişkiler incelenmiş ayrıca firmanın çalışan sayısı, firma merkezinin bulunduğu il, firma faaliyet

süresi, firmanın faaliyet türü ve firma statü gruplarının ölçekler açısından farklılıklar olup olmadığı incelenmiştir.

### 3.3.Yöntem

Araştırmanın amacına ulaşabilmek adına nicel bir çalışma yapılmıştır. Bu kapsamda öncelikle ikincil yazın taraması ardından birincil verilere ulaşabilmek için anket yöntemine başvurulmuştur. Anket sorularının hazırlanmasında Bulut (2008), Kamaşak (2010) ve Alpkan (2005)'dan yararlanılmıştır. Soruların hazırlanma sürecinde katılımcılar için anlaşılır olmasına dikkat edilmiştir ve yapılan ön test sonucunda anket formunda son hali verilmiştir.

Toplam 4 bölümden oluşan anketin birinci bölümünde katılımcının ve işletmenin adı, işletmenin bulunduğu şehir gibi sorular sorulmuştur. Daha sonra katılımcının işyerindeki pozisyonu, cinsiyeti, yaşı ve eğitim durumu gibi demografik özelliklerini belirlemeye yönelik 4 soru sorulmuştur. Birinci bölümde son olarak işletmeyi tanımaya yönelik; işletmenin çalışan sayısı, işletmenin faaliyet süresi, işletmenin hukuksal statüsü, işletmenin faaliyet türü, işletmenin son 3 yıllık satışlarında ve pazar payındaki büyümeden oluşan 6 soru bulunmaktadır.

Anketin ikinci bölümünde girişimsel pazarlama ölçeğine ilişkin Bulut (2008)'den uyarlanan 64 soru sorulmuştur. Bu sorularda 5'li likert tipi ölçek kullanılmıştır. Ölçekte '1.Kesinlikle Katılmıyorum, 2.Katılmıyorum, 3.Kararsızım, 4.Katılıyorum, 5.Kesinlikle Katılıyorum' şeklinde ifade edilmiştir.

Anketin üçüncü bölümünde rekabet stratejileri ölçeğine ait Kamaşak (2010)'dan uyarlanan 27 adet soru sorulmuştur. Bu sorularda da 5'li likert tipi ölçek kullanılmıştır. Ölçekte '1. Hiç Etkili Değil, 2. Etkili Değil, 3. Ne Etkili Ne de Etkisiz, 4. Etkili, 5. Çok Etkili' şeklinde ifade edilmiştir.

Anketin son olarak dördüncü bölümünde performansı ölçmeye yönelik Bulut (2008) ve Alpkan (2005)'dan uyarlanan 9 adet soru sorulmuştur. Daha önceki sorularda olduğu gibi 5'li likert ölçeği kullanılmıştır. Bu ölçekte '1. Ortalamanın Çok Altı, 2. Ortalamanın Altı, 3. Ortalama, 4. Ortalamanın Üstü, 5.Ortalamanın Çok Üstü' şeklinde ifade edilmiştir.

Çalışma Doğu Marmara Bölgesinde (Bolu, Düzce, Sakarya, İzmit, Yalova) faaliyet gösteren aynı zamanda herhangi bir sektör ayrımı yapılmaksızın 15 veya üstünde çalışanı olan firmalar üzerinde uygulanmıştır. Kartopu örneklem seçim yöntemiyle 300 örnek birimine ulaşılan çalışmada anketler Şubat 2017 ile Mayıs 2017 tarihleri arasında yüz yüze görüşme ile yapılmıştır.

Verilerin analizinde SPSS paket programı kullanılmıştır. Öncelikle yüz yüze uygulanmış anket verileri Excel' e girilmiştir. Daha sonra Excel dosyası SPSS paket programına taşınmıştır. Sonrasında ön kontroller yapılmış, eksik ve hatalı veriler tespit edilerek gerekli düzeltme işlemleri yapılmıştır. Analiz sürecinde ilk olarak katılımcıya ait demografik ve işletmeyi tanımaya yönelik sonuçlar tablolastırılmasından sonra veriler için güvenilirlik testleri yapılmıştır. Bu kısımda sırasıyla faktör analizi, ANOVA ve regresyon analizleri yapılarak sonuçlar değerlendirilmiştir.

### 3.4. Araştırma Bulguları

Aşağıda öncelikle katılımcıların demografik özelliklerine ve işletme tanımaya yönelik bilgilere yer verilecek ardından güvenilirlik analizi, faktör analizi, t testi, ANOVA ve regresyon analizi sonuçlarına yer verilecektir.

#### 3.4.1. Katılımcının Demografik Özellikleri ve İşletmeye Ait Bilgiler

Çalışmanın bu bölümünde katılımcının işyerindeki pozisyonu, cinsiyeti, yaşı ve eğitim durumu gibi demografik özelliklerine ve ayrıca işletmenin merkezinin bulunduğu il, faaliyet süresi, hukuksal statüsü ve faaliyet türü gibi özelliklere yer verilmiştir.



**Tablo 3.1:** İşletmelerin merkezinin bulunduğu il

İl	Frekans (Sıklık)	Oran (%)
Bolu	53	17,7
Düzce	129	43
Sakarya	49	16,3
İzmit	39	13
Yalova	25	8,3
İki Merkezli Firmalar	5	1,7
<b>Toplam</b>	<b>300</b>	<b>100</b>

Tablo 3.1’de görüldüğü üzere çalışmanın yapıldığı firmaların merkezinin %17 (53)’si Bolu, %43 (129)’ü Düzce, %16,3 (49)’ü Sakarya, %13’ü İzmit, %8,3 (25)’ü Yalova ve %1,7 (5)’lik kısmı ise birden fazla merkeze sahip ve bu merkezlerden birisi Doğu Marmara bölgesinde olan firmalardan oluşmaktadır.

**Tablo 3.2:** Katılımcının işyerindeki pozisyonu

Pozisyon	Frekans (Sıklık)	Oran (%)
Genel Müdür	54	18
İşletme Sahibi	92	30,7
Yönetici	154	51,3
<b>Toplam</b>	<b>300</b>	<b>100</b>

Tablo 3.2’de görüldüğü üzere çalışmanın yapıldığı katılımcıların %18 (54)’lik kısmı genel müdür, %30,7 (92)’lik kısmı işletme sahibi ve %51,3 (154)’lük kısmı da yöneticiden oluşmaktadır.

**Tablo 3.3:** İşletmede Tam Zamanlı Çalışan Sayısı

Çalışan Sayısı	Frekans (Sıklık)	Oran (%)
(1)50’den az	128	42,7
(2)50-100 arasında	74	24,7
(3)100’den fazla	98	32,7
<b>Toplam</b>	<b>300</b>	<b>100</b>

Tablo 3.3’de görüldüğü üzere çalışmanın yapıldığı işletmelerin %42,7 (128)’inin 50’den daha az sayıda çalışanı vardır. %24,7 (74)’lik oranda ise 50 ile 100 kişi arasında çalışanı olan firmalar bulunmaktadır. 100’den fazla çalışanı olan işletmeler çalışmaya katılan işletmeler arasında %32 (98)’lik orana sahiptir.

**Tablo 3.4:** İşletmelerin faaliyet süresi dağılımı

Faaliyet Süresi	Frekans (Sıklık)	Oran (%)
3 yıldan az	24	8
4-6 yıl	37	12,3
7-9 yıl	55	18,3
10 yıl ve üzeri	184	61,4
<b>Toplam</b>	<b>300</b>	<b>100</b>

Tablo 3.4’ de görüldüğü üzere çalışmanın yapıldığı işletmelerin %61,4 (184)’ü 10 yıl veya 10 yıldan daha uzun bir süredir faaliyet gösteren firmalardan oluşmaktadır. 7-9 yıldır faaliyet gösteren firmaların oranı %18,3 (55)’dür. 4-6 yıldır faaliyet gösteren firmaların oranı %12,3 (37)’dir. 3 yıldan az süredir faaliyet gösteren firmalar ise %8 (24)’lik bir oran oluşturmaktadır.

**Tablo 3.5:** İşletmelerin hukuksal statü dağılımı

Statü	Frekans (Sıklık)	Oran (%)
Kişi İşletmesi	29	9,7
Limited	157	52,3
Anonim-Kollektif	114	38
<b>Toplam</b>	<b>300</b>	<b>100</b>

Tablo 3.5’de bakıldığında işletmelerin hukuksal statü dağılımı %52,3(157)’lük oranla limited şirketlerden oluştuğu görülmektedir. %38 (114)’lik oranla anonim-kollektif şirketler yer alırken, %9,7 (29)’lik oranla en düşük sahip orana sahip kişi işletmelerinden oluşmaktadır.

**Tablo 3.6:** İşletmelerin faaliyet türü dağılımı

Tür	Frekans (Sıklık)	Oran (%)
İmalat	175	58,3
Hizmet-Ticaret	99	33
Her İkisi	26	8,7
<b>Toplam</b>	<b>300</b>	<b>100</b>

Tablo 3.6’da görüldüğü üzere çalışmaya katılan işletmelerin faaliyet türü dağılımında en büyük pay %58,3 (175) oranıyla imalat yapan firmalardır. Çalışmaya katılan işletmelerin %33 (99)’ü hizmet-ticaret yapan firmalardır. %8,7 (26) bir pay ise hem imalat hem de hizmet-ticaret yaptığı saptanmıştır.

### 3.4.2. Güvenirlilik Analizi Sonuçları

Çalışmada kullanılan girişimsel pazarlama, rekabet stratejileri ve performans ölçeklerine ait hesaplanmış güvenirlilik katsayıları Tablo 3.7’de gösterilmiştir.

**Tablo 3.7:** Güvenirlilik analizi

Ölçek	Madde Sayısı	Cronbach Alpha (%)
Girişimsel Pazarlama	64	0,936
Rekabet Stratejileri	27	0,864
Performans	9	0,865

Çalışmada kullanılan ölçeklerin Cronbach Alpha güvenirlilik katsayısı girişimsel pazarlama için %93,6, rekabet stratejileri için %86,4 ve performans için %86,5 olarak elde edilmiştir. Bu verilere dayanarak çalışmada kullanılan tüm ölçekler için güvenirlilik katsayılarının yüksek olduğu ileri sürülebilir.

### 3.4.3. Faktör Analizi Sonuçları

#### 3.4.3.1. Girişimsel Pazarlama Faktör Analizi Sonuçları

**Tablo 3.8:** Girişimsel pazarlama KMO tablosu

	KMO Değeri	Sig.
Girişimsel Pazarlama	0,878	0,000

Tablo 3.8’de görüldüğü üzere çalışmada girişimsel pazarlama sorularının KMO değeri 0,878 ve sig. değeri 0,000’dir.

Çalışmada bulunan girişimsel pazarlamaya ait soruların faktör yükleri aşağıda Tablo3.9’da gösterilmiştir.

**Tablo 3.9:** Girişimsel pazarlama faktör yükleri tablosu

Soru	Bileşenler						
	1	2	3	4	5	6	7
50-Firmamız için yeni fırsatlar yaratabilmek amacıyla firma ziyaretlerine önem veririz.	0,646						
26-Firmamız, belirsizlik ortamını pazarlama faaliyetlerini kullanarak aşmaya çalışır.	0,627						
6-Firmamızın, sürekli olarak yeni pazarlarda iş imkânları yaratman çabası içerisindedir	0,618						
45-Firmamız mevcut işlerini geliştirmek için fırsat yaratmada başarılıdır.	0,600						
46-Firmamız yeni iş bağlantıları için fırsatları yaratmada başarılıdır.	0,594						
27-Firmamız, yüksek riskli fırsatlardan en iyi verimi alabilmek için belirsizliği azaltıcı faaliyetlere önem verir	0,581						
53-Müşterilerin ürün ve hizmetlere verdiği değer hakkında fikir sahibidir.	0,579						
44-Firmamız yararına gelişebilecek fırsatları yakalama konusunda duyarlılığımız yüksektir	0,574						
19-Firmamız, sahip olduğu mevcut kaynakları kullanarak, fırsatları başarılı yatırımlara çevirmeye çalışır	0,557						
52-Müşteriler için değer yaratmada sağlam müşteri ilişkilerine önem verir	0,551						
2-Firmamız, AR-GE faaliyetlerine önem verir.	0,533						
20-Firmamız, mevcut kaynaklarının etkinliğini arttırmak için gereken şirket dışı kaynaklara ulaşmaya çalışır.	0,529						
23-Firmamıza değer katacağına inanılan yenilikçi pazarlama yöntemleri hemen uygulamaya konur..	0,519						
24-Firmamız, çok riskli olsalar da, yüksek getiri beklentilerini karşılayacak proje alternatiflerine öncelik verir.	0,493						
10-Firmamız, müşteri ilişkilerini güçlendirecek yenilikçi yöntemlerimizi destekler.	0,480						
51-Yeni fırsatları yakalayabilmek amacıyla ticari fuarlara katılırız.	0,465						
32-Yeni ürün ve hizmetleri rakiplerimizden önce pazara sunarız.	0,803						
31-Rakiplerimizin hamlelerine cevap vermektense ilk hamleyi genelde biz yaparız.	0,787						
33-Yöneticilerimiz, yenilikçi fikir tasarlamada rakip firma yöneticilerinden daha başarılıdır.	0,744						
34-Yöneticilerimiz, yenilikçi ürün tasarlamada rakip firma yöneticilerinden daha başarılıdır	0,712						
41- Firmamız stratejik hamlelerini yaparken pasif veya reaktif değil, aksine öncü ve aktiftir.	0,704						
40-Rakiplerimiz, ürün ve hizmet fiyatlarını belirlerken firmamızı temel alır.	0,654						
39-Firmamız, ürün ve hizmet özelliklerinin iyileştirme konusunda rakiplerden daha hızlıdır.	0,648						
38-Firmamız, ürün ve hizmet kalitesini iyileştirme konusunda rakiplerden daha hızlıdır.	0,613						
42-Rakiplerimize karşı iddialı ve geniş kapsamlı stratejik hamleler(eylemler) yapmayı seçeriz.	0,570						
30-Piyasadaki dalgalanmaların firmamız için yeni fırsatlar yaratacağına inanırız.	0,559						
43-Firmamızın yararına olabilecek fırsatları her zaman takip ederiz.	0,500						
1-Firmamız, pazarlama ile ilgili konularda problem yaşadığında, yaratıcı ve yenilikçi çözümleri geleneksel çözümlere tercih eder	0,493						
36-Firmamız başarıya ulaşmak için sergilediği sıkı rekabetçi tavrı ile tanınır.	0,480						

**Tablo 3.9 (Devamı): Girişimsel pazarlama faktör yükleri tablosu**

Soru	Bileşenler						
	1	2	3	4	5	6	7
22.3. Edinimi zordur.							0,911
22.2. İkame edilmeleri zordur.							0,894
22.1. Taklit edilmeleri zordur.							0,890
22.5. Nadir bulunur.							0,863
22.6. Kaybedildiğinde yerine konması zordur.							0,832
22.4. Sektörde çok değerlidir.							0,740
14- Firmamız, satış sonrası hizmet kalitesine önem verir.							0,857
13- Müşteri memnuniyetimizi sistematik ve sıklıkla ölçmekteyiz.							0,849
15- Firmamızın önceliği her zaman müşteri memnuniyeti olmuştur.							0,798
16- Firmamız, müşteri isteklerini hangi derecede karşılayabildiğini sık sık ölçer.							0,795
11- Firmamızda, ürün ve hizmet geliştirme süreçlerimiz, büyük oranda müşteri geri bildirimlerine dayalıdır.							0,630
12- Firmamızda, ürün ve hizmet geliştirme süreçlerimiz, büyük oranda yapılan piyasa araştırmalarına dayalıdır.							0,573
9- Firmamız, müşteri ilişkilerini güçlendirecek yenilikçi fikirlerimizi destekler.							0,479
17- Kurumsal müşterilerimizi düzenli olarak ziyaret ederiz.							0,476

**Tablo 3.9 (Devamı): Girişimsel pazarlama faktör yükleri tablosu**

Soru	Bileşenler						
	1	2	3	4	5	6	7
4- Son 5 yıl içerisinde, firmamızın ürün yelpazesindeki değişim oldukça etkileyicidir.							0,788
7- Son 5 yıl içerisinde firmamızın ürün/servis yelpazesi çok genişletilmiştir.							0,784
8- Gelecek 5 yıl içerisinde firmamızın ürün/servis yelpazesi daha da genişletilecektir.							0,755
3- Firmamız, ürün ve hizmetlerde yenilik söz konusu olunca sektör liderliğini hedefler.							0,540
5- Firmamızın, sürekli olarak yeni ticari işbirlikleri kurma çabası içerisindeyiz.							0,504
58- Mevcut müşterilere değer yaratmak için tedarikçilerle işbirliği yapar.							0,850
59- Yeni müşteriler kazanmak için tedarikçi işbirliği ile değer yaratmaya çalışır.							0,845
57- Yeni müşteriler kazanmak için satış dışı hizmetlerle değer yaratmaya çalışır.							0,638
56- Mevcut müşterilere sunduğu satış dışı hizmetlerle değer yaratmaya çalışır.							0,597
48- En iyi fırsatların yeni bir pazara/sektöre girince ortaya çıkacağına inanırız.							0,821
49-Son 5 yılı dikkate alırsak, iyi fırsatlar büyük oranda birbirinden bağımsız oluştu.							0,780
47- Yeni fırsatları değerlendirmek üzere yeni sektör ve pazarlar hakkında sürekli araştırma yaparız.							0,707

Tablo 3.9'a bakıldığında çalışmada yer alan girişimsel pazarlama soruları 7 alt ölçeğe bölünmüştür. Faktör yükü 0,45'in altında olan 18, 21, 25, 28, 29, 35, 37, 54 ve

55. sorular değerlendirilmeden çıkarılmıştır. Soruların ilk birleştiği faktöre “risk odaklılık”, ikinci faktöre “proaktif odaklılık”, üçüncü faktöre “kaynak odaklılık”, dördüncü faktöre “müşteri odaklılık”, beşinci faktöre “yenilikçilik”, altıncı faktöre “değer odaklılık” ve yedinci faktöre “fırsat odaklılık” ismi verilmiştir.

#### 3.4.3.2. Rekabet Stratejileri Faktör Analizi Sonuçları

**Tablo 3.10:** Rekabet stratejileri KMO tablosu

	KMO Değeri	Sig.
<b>Rekabet Stratejileri</b>	0,758	0,000

Tablo 3.10’da görüldüğü üzere çalışmada rekabet stratejileri sorularının KMO değeri 0,878 ve sig. değeri 0,000’dır. Çalışmada bulunan rekabet stratejilerine ait soruların faktör yükleri aşağıda Tablo 3.11’de gösterilmiştir.

**Tablo 3.11:** Rekabet stratejileri faktör yükü tablosu

Soru	Bileşenler		
	1	2	3
7- Özgün kaynak ve yetenekler	0,736		
6- Özgün teknoloji kullanımı	0,734		
8- Özgün ürün, patent ve lisans sayısı	0,728		
1- Ürün kalitesi	0,636		
10- Yaygın dağıtım ve dağıtım hızı	0,618		
22- Donanım teknolojilerinden faydalanma	0,604		
3- Ürün imajı	0,592		
5- Firma imajı	0,572		
11- Geniş ürün yelpazesi	0,555		
14- Tedarikçiler ve dağıtım maliyetleri	0,551		
21- Teknoloji yatırımları	0,523		
2- Müşteri hizmetleri	0,508		
13- Tedarikçiler ve maliyet kontrolü	0,485		
26- Müşterilerin çeşitli olması		0,899	
25- Müşteri gruplarının sayısı ve büyüklüğü		0,869	
27- Pazar bölümlendirme yapma		0,833	
23- Hedef pazarın büyüklüğü		0,806	
19- Yöneticilerin ücret ve eğitim maliyetleri			0,942
18- Çalışanların ücret ve eğitim maliyetleri			0,932
17- Reklam ve pazarlama maliyetleri			0,501

Tablo 3.11 incelendiğinde çalışmada yer alan rekabet stratejilerine ait soruların 3 alt ölçeğe bölündüğü gözlenmiştir. Faktör yükü 0,45’in altında olan 4, 12, 15, 16, 20 ve 24. sorular değerlendirme dışı tutulmuştur. Soruların ilk birleştiği faktöre “farklılaştırma

stratejisi”, ikinci faktöre “odaklanma stratejisi” ve üçüncü faktöre “düşük maliyet liderliği” stratejisi adı verilmiştir.

#### 3.4.3.3. Firma Performans Göstergeleri Faktör Analizi Sonuçları

**Tablo 3.12:** Performans KMO tablosu

	KMO Değeri	Sig.
<b>Performans</b>	0,829	0,000

Tablo 3.12’de görüldüğü üzere çalışmada performans sorularının KMO değeri 0,829 ve sig. değeri 0,000’dır. Çalışmada bulunan performans sorularına ait faktör yükleri aşağıda Tablo 3.13’de gösterilmiştir.

**Tablo 3.13:** Performans faktör yükü tablosu

Soru	Bileşenler	
	1	2
2- Pazarda sunulan yeni ürünlerin beklenen karlılık hedefi	0,847	
3- Pazarda sunulan yeni ürünlerin beklenen yatırım getirisi	0,837	
1- Pazarda sunulan yeni ürünlerin beklenen satış hedefi	0,830	
4- Pazarda sunulan yeni ürünlerin beklenen pazar payı büyümesi	0,762	
7- Yeni ürün geliştirme başarısı	0,628	
6- Toplam satışlar		0,812
8- Pazar payı büyüklüğü		0,806
9- Servis ve ürün kalitesi gelişimindeki artış		0,725
5- Müşteri memnuniyeti		0,603

Tablo 3.13 incelendiğinde çalışmada yer alan performansa ait soruların 2 alt ölçeğe bölüldüğü gözlenmiştir. Faktör yükü 0,45’in altında olan soru olmadığı için bu ölçekte soru çıkartılmamıştır. Soruların ilk birleştiği faktöre “pazarlama performansı” ve ikinci faktöre “pazar performansı” adı verilmiştir.

**Tablo 3.14:** Faktör analizi ile çıkarılan sorulardan sonra yapılan güvenilirlik analizi sonuçları

Ölçek	Madde Sayısı	Cronbach Alpha (%)
<b>Girişimsel Pazarlama</b>	55	0,943
<b>Rekabet Stratejileri</b>	21	0,874
<b>Performans</b>	9	0,865

Faktör yükü 0,45’in altında olan sorular çıkartılmadan önceki güvenilirlik analizi sonuçları Tablo 3.7’ de verilmiştir. Bu sorular çıkartıldıktan sonra uygulanan

güvenirlilik analiz sonuçları Tablo 3.14’ de gösterildiği üzere güvenilirliğin arttığını göstermektedir.

### 3.5. ANOVA Testi Sonuçları

Çalışmanın bu bölümünde girişimsel pazarlama, rekabet stratejileri ve firma performansı alt ölçeklerinin katılımcının pozisyonu, yaşı, eğitim durumu, işletmenin çalışan sayısı, işletmenin faaliyet süresi, işletmenin hukuksal statüsü ve işletmenin faaliyet türüne göre farklılık gösterip göstermedikleri ANOVA testi ile analiz edilmiştir

**Tablo 3.15:** Girişimsel pazarlama ölçeklerinin demografik faktör fark testleri

ÖLÇEKLER	DEMOGRAFİK FAKTÖRLER	F DEĞERİ	SİG.
<b>RİSK ODAKLILIK</b>	Çalışan Sayısı	20,320	<b>0,000</b>
	İl	5,358	<b>0,000</b>
	Faaliyet Süresi	5,941	<b>0,000</b>
	Statü	1,397	0,249
	Faaliyet Türü	0,812	0,445
<b>PROAKTİF ODAKLILIK</b>	Çalışan Sayısı	20,444	<b>0,000</b>
	İl	5,278	<b>0,000</b>
	Faaliyet Süresi	6,314	<b>0,000</b>
	Statü	1,771	0,172
	Faaliyet Türü	1,578	0,208
<b>KAYNAK ODAKLILIK</b>	Çalışan Sayısı	7,254	<b>0,001</b>
	İl	1,486	0,194
	Faaliyet Süresi	4,424	<b>0,001</b>
	Statü	0,340	0,712
	Faaliyet Türü	0,510	0,601
<b>MÜŞTERİ ODAKLILIK</b>	Çalışan Sayısı	7,118	<b>0,001</b>
	İl	2,087	0,067
	Faaliyet Süresi	4,500	<b>0,001</b>
	Statü	0,325	0,723
	Faaliyet Türü	0,296	0,744
<b>YENİLİKÇİLİK</b>	Çalışan Sayısı	10,273	<b>0,000</b>
	İl	1,696	0,135
	Faaliyet Süresi	3,303	<b>0,006</b>
	Statü	0,785	0,457
	Faaliyet Türü	0,235	0,791
<b>DEĞER ODAKLILIK</b>	Çalışan Sayısı	1,969	0,141
	İl	5,021	<b>0,000</b>
	Faaliyet Süresi	2,463	<b>0,033</b>
	Statü	2,044	0,131
	Faaliyet Türü	1,756	0,174



**Tablo 3.15 (Devamı):** Girişimsel pazarlama ölçeklerinin demografik faktör fark testleri

ÖLÇEKLER	DEMOGRAFİK FAKTÖRLER	F DEĞERİ	SİG.
<b>FIRSAT ODAKLILIK</b>	Çalışan Sayısı	8,492	<b>0,000</b>
	İl	0,665	0,650
	Faaliyet Süresi	0,760	0,579
	Statü	2,403	0,092
	Faaliyet Türü	4,190	<b>0,016</b>
<b>GİRİŞİMSEL PAZARLAMA ÖLÇEĞİ</b>	Çalışan Sayısı	22,582	<b>0,000</b>
	İl	2,194	0,065
	Faaliyet Süresi	6,813	<b>0,000</b>
	Statü	2,164	0,117
	Faaliyet Türü	1,719	0,181

Tablo 3.15 incelendiğinde girişimsel pazarlama ölçekleri ile işletmenin hukuksal statüsü grupları arasında ANOVA testine göre anlamlı bir farklılık görülmemektedir. Yapılan ANOVA testi sonuçlarına risk odaklılık ölçeği ile firmaların çalışan sayısı grupları arasında anlamlı farklılık ( $F=20,320$ ;  $p=0,000$ ) göstermektedir. Bu değişken için yapılan Post Hoc testi (EK-3) sonucu farklılığın 50'den az, 50 ile 100 arasında ve 100'den fazla sayıda çalışanı olan firma grupları arasındaki farklılıktan kaynaklandığı görülmektedir. Buna göre risk odaklılık ölçeğinde 50'den az çalışanı olan firma ortalama değerlerinin 50 ile 100 arasında ve 100'den fazla sayıda çalışanı olan firmaların ortalama değerlerinden daha yüksek olduğu görülmektedir. Yeniden risk odaklılık ölçeği ile işletmelerin merkezlerinin bulunduğu il grupları arasında anlamlı farklılık ( $F=5,358$ ;  $p=0,000$ ) göstermektedir. Bu değişken için yapılan Post Hoc testi (EK-2) sonucu farklılığın Düzce, Bolu, Sakarya, İzmit ve Yalova' da bulunan firma grupları arasındaki farklılıktan kaynaklandığı görülmektedir. Buna göre risk odaklılık ölçeğinde Bolu'daki firmaların ortalama değerlerinin Düzce, Sakarya, İzmit ve Yalova'da bulunan firma ortalama değerlerinden yüksek olduğu görülmektedir. Yine risk odaklılık ölçeği firma faaliyet süresine göre gruplar arasında anlamlı farklılık ( $F=5,941$ ;  $p=0,000$ ) göstermektedir. Bu değişken için yapılan Post Hoc testi (EK-4) sonucu ise farklılığın 1-3, 4-6, 10 yıl ve üzerinde faaliyet gösteren firma grupları arasındaki farklılıktan kaynaklandığı görülmektedir. Buna göre risk odaklılık ölçeğinde 1-3 yıl arasında faaliyet gösteren firmaların ortalama değerleri 4-6 yıl ve 10 yılın üzerinde faaliyet gösteren firmalardan daha yüksektir. Proaktif odaklılık ölçeği ile firmaların çalışan sayısı grupları arasında anlamlı farklılık ( $F=20,444$ ;  $p=0,000$ ) göstermektedir. Bu değişken için yapılan Post Hoc testi (EK-4) sonucu farklılığın 50'den az, 50 ile 100 arasında ve 100'den fazla sayıda çalışanı olan firma grupları arasındaki farklılıktan

kaynaklandığı görülmektedir. Buna göre proaktif odaklılık ölçeğinde 50'den az çalışanı olan firma ortalama değerlerinin 50 ile 100 arasında ve 100'den fazla sayıda çalışanı olan firmaların ortalama değerlerinden daha yüksek olduğu görülmektedir. Yeniden proaktif odaklılık ölçeği ile işletmelerin merkezlerinin bulunduğu il grupları arasında anlamlı farklılık ( $F=5,278$ ;  $p=0,000$ ) göstermektedir. Bu değişken için yapılan Post Hoc testi (EK-2) sonucu farklılığın Düzce, Bolu, Sakarya, İzmit ve Yalova' da bulunan firma grupları arasındaki farklılıktan kaynaklandığı görülmektedir. Buna göre proaktif odaklılık ölçeğinde Düzce'deki firmaların ortalama değerlerinin Bolu, Sakarya, İzmit ve Yalova'da bulunan firma ortalama değerlerinden yüksek olduğu görülmektedir. Proaktif odaklılık ölçeği ile firma faaliyet süresine göre gruplar arasında anlamlı ( $F=6,314$ ;  $p=0,000$ ) farklılık görülmektedir. Değişken için yapılan Post Hoc testi (EK-4) sonucunda farklılığın 4-6, 7-9, 10 yıl ve üzerinde faaliyet gösteren firma grupları arasındaki farklılıktan meydana geldiği görülmektedir. Buna göre proaktif odaklılık ölçeğinde 4-6 ve 7-9 yıl arasında faaliyet gösteren firmaların ortalama değerleri 10 yıl ve üzerinde faaliyet gösteren firmalara göre daha düşüktür. Kaynak odaklılık ölçeği ile firmaların çalışan sayısı grupları arasında anlamlı farklılık ( $F=7,254$ ;  $p=0,001$ ) göstermektedir. Bu değişken için yapılan Post Hoc testi (EK-3) sonucu farklılığın 50'den az, 50 ile 100 arasında ve 100'den fazla sayıda çalışanı olan firma grupları arasındaki farklılıktan kaynaklandığı görülmektedir. Buna göre kaynak odaklılık ölçeğinde 100'den fazla sayıda çalışanı olan firmaların ortalama değeri 50'den az ve 50 ile 100 arasında çalışanı olan firmaların ortalama değerinden daha düşüktür. Kaynak odaklılık ölçeği ile firma faaliyet süresine göre gruplar arasında anlamlı ( $F=4,424$ ;  $p=0,001$ ) farklılık görülmektedir. Değişken için yapılan Post Hoc testi (EK-4) sonucunda farklılığın 4-6, 7-9, 10 yıl ve üzerinde faaliyet gösteren firma grupları arasındaki farklılıktan meydana geldiği görülmektedir. Buna göre kaynak odaklılık ölçeğinde 4-6 ve 7-9 yıl arasında faaliyet gösteren firmaların ortalama değerleri 10 yıl ve üzerinde faaliyet gösteren firmalara göre daha düşüktür. Müşteri odaklılık ölçeği ile firmaların çalışan sayısı grupları arasında anlamlı farklılık ( $F=7,118$ ;  $p=0,001$ ) göstermektedir. Bu değişken için yapılan Post Hoc testi (EK-3) sonucu farklılığın 50'den az, 50 ile 100 arasında ve 100'den fazla sayıda çalışanı olan firma grupları arasındaki farklılıktan kaynaklandığı görülmektedir. Buna göre müşteri odaklılık ölçeğinde 50'den az çalışanı olan firma ortalama değerlerinin 50 ile 100 arasında ve

100'den fazla sayıda çalışanı olan firmaların ortalama değerlerinden daha yüksek olduğu görülmektedir. Müşteri odaklılık ölçeği firma faaliyet süresine göre gruplar arasında anlamlı farklılık ( $F=4,500$ ;  $p=0,001$ ) görülmüştür. Bu değişken için yapılan Post Hoc testi (EK-4) sonucu ise farklılığın 1 yıldan az, 1-3 yıl, 7-9 yıl, 10 yıl ve üzerinde faaliyet gösteren firma grupları arasındaki farklılıktan kaynaklandığı görülmektedir. Bu bilgiye göre müşteri odaklılık ölçeğinde 1 yıldan daha az ve 10 yılın üzerinde faaliyet gösteren firmaların ortalama değerinin 1-3 yıl arasında faaliyet gösteren firmaların ortalamasından daha yüksektir. Aynı zamanda 7-9 yıl arasında faaliyet gösteren firma ortalama değerinin 10 yıl ve üzerinde faaliyet gösteren firmaların ortalama değerinden daha düşük olduğu gözlenmiştir. Yenilikçilik ölçeği ile firmaların çalışan sayısı grupları arasında anlamlı farklılık ( $F=10,273$ ;  $p=0,000$ ) göstermektedir. Değişken için yapılan Post Hoc testi (EK-3) sonucu farklılığın 50'den az, 50 ile 100 arasında ve 100'den fazla sayıda çalışanı olan firma grupları arasındaki farklılıktan kaynaklandığı görülmektedir. Bu bilgi ışığında 50'den az sayıda çalışanı olan firmaların ortalama değerinin 100'den fazla sayıda çalışanı olan firmaların ortalama değerinden yüksek olduğu söylenebilir. Ayrıca 100'den fazla sayıda çalışanı olan firmaların ortalama değeri, 50 ile 100 arasında çalışanı olan firmaların ortalama değerinden daha yüksektir. Yenilikçilik ölçeği firma faaliyet süresine göre gruplar arasında anlamlı farklılık ( $F=3,303$ ;  $p=0,006$ ) görülmektedir. Bu değişken için yapılan Post Hoc testi (EK-4) sonucu farklılığın 1-3, 7-9, 10 yıl ve üzerinde faaliyet gösteren firma grupları arasındaki farklılıktan kaynaklandığı saptanmıştır. Buna göre 1-3 yıl arasında faaliyet gösteren firmaların ortalama değerinin 7-9 yıl, 10 yıl ve üzerinde faaliyet gösteren firmaların ortalama değerinden daha yüksektir. Yeniden değer odaklılık ölçeği ile işletmelerin merkezlerinin bulunduğu il grupları arasında anlamlı farklılık ( $F=5,021$ ;  $p=0,000$ ) göstermektedir. Değişken için yapılan Post Hoc testi (EK-2) sonucu farklılığın Düzce, Bolu, Sakarya, İzmit ve Yalova' da bulunan firma grupları arasındaki farklılıktan kaynaklandığı görülmektedir. Buna göre değer odaklılık ölçeğinde Bolu'daki firmaların ortalama değerlerinin Düzce, Sakarya, İzmit ve Yalova'da bulunan firma ortalama değerlerinden yüksek olduğu görülmektedir. Yine değer odaklılık ölçeği firma faaliyet süresine göre gruplar arasında anlamlı farklılık ( $F=2,463$ ;  $p=0,033$ ) görülmüştür. Değişken için yapılan Post Hoc testi (EK-4) sonucu farklılığın 1 yıldan az, 1-3 yıl, 10 yıl ve üzerinde faaliyet gösteren firma grupları arasındaki farklılıktan

kaynaklandığı görülmektedir. Buna göre 1-3 yıl arasında faaliyet gösteren firmaların ortalaması 1 yıldan az ve 10 yılın üzerinde faaliyet gösteren firmaların ortalama değerinden daha yüksektir. Fırsat odaklılık ölçeği ile firmaların çalışan sayısı grupları arasında anlamlı farklılık ( $F=8,492$ ;  $p=0,000$ ) göstermektedir. Bu değişken için yapılan Post Hoc testi (EK-3) sonucu farklılığın 50'den az, 50 ile 100 arasında ve 100'den fazla sayıda çalışanı olan firma grupları arasındaki farklılıktan kaynaklandığı görülmektedir. Buna göre fırsat odaklılık ölçeğinde 50'den az çalışanı olan firma ortalama değerlerinin 50 ile 100 arasında ve 100'den fazla sayıda çalışanı olan firmaların ortalama değerlerinden daha yüksek olduğu görülmektedir. Yine fırsat odaklılık ölçeği ile firmanın faaliyet türü grupları arasında anlamlı farklılık ( $F=4,190$ ;  $p=0,016$ ) göstermektedir. Değişken için yapılan Post Hoc testi (EK-5) sonucu farklılığın imalat, hizmet - ticaret yapan firma ve ikisini bir arada yapan firma grupları arasındaki farklılıktan kaynaklandığı saptanmıştır. Buna göre imalat yapan firma değerlerinin hizmet - ticaret yapan firma değerleri ve ikisini bir arada yapan firma değerlerinden daha yüksektir. Girişimsel pazarlama ölçeği ile firmaların çalışan sayısı grupları arasında anlamlı farklılık ( $F=22,582$ ;  $p=0,000$ ) göstermektedir. Bu değişken için yapılan Post Hoc testi (EK-3) sonucu farklılığın 50'den az, 50 ile 100 arasında ve 100'den fazla sayıda çalışanı olan firma grupları arasındaki farklılıktan kaynaklandığı görülmektedir. Buna girişimsel pazarlama ölçeğinde 50'den az çalışanı olan firma ortalama değerlerinin 50 ile 100 arasında ve 100'den fazla sayıda çalışanı olan firmaların ortalama değerlerinden daha yüksek olduğu görülmektedir. Son olarak girişimsel pazarlama ölçeği firma faaliyet süresi grupları arasında anlamlı farklılık ( $F=6,813$ ;  $p=0,000$ ) görülmektedir. Bu değişken için yapılan Post Hoc testi sonucu (EK-4) farklılığın 1-3, 4-6, 7-9 ve 10 yıl ve üzerinde faaliyet gösteren firma grupları arasındaki farklılıktan kaynaklandığı görülmüştür. Buna göre 10 yıl ve üzerinde faaliyet gösteren firmaların ortalama değeri 1-3, 4-6 ve 7-9 yıl arasında faaliyet gösteren firmaların ortalama değerinden daha düşüktür.

**Tablo 3.16:** Rekabet stratejileri ölçeklerinin demografik faktör fark testleri

ÖLÇEKLER	DEMOGRAFİK FAKTÖRLER	F DEĞERİ	SİG.
<b>FARKLILAŞTIRMA STRATEJİSİ</b>	Çalışan Sayısı	5,004	<b>0,007</b>
	İl	4,237	<b>0,001</b>
	Faaliyet Süresi	4,663	<b>0,000</b>
	Statü	0,010	0,990
	Faaliyet Türü	4,210	<b>0,016</b>
<b>ODAKLANMA STRATEJİSİ</b>	Çalışan Sayısı	3,376	<b>0,036</b>
	İl	3,979	<b>0,002</b>
	Faaliyet Süresi	1,188	0,315
	Statü	0,729	0,483
	Faaliyet Türü	0,158	0,854
<b>DÜŞÜK MALİYET LİDERLİĞİ STRATEJİSİ</b>	Çalışan Sayısı	6,315	<b>0,002</b>
	İl	3,001	<b>0,012</b>
	Faaliyet Süresi	1,044	0,392
	Statü	0,687	0,504
	Faaliyet Türü	0,847	0,430
<b>REKABET STRATEJİLERİ ÖLÇEĞİ</b>	Çalışan Sayısı	6,505	<b>0,002</b>
	İl	0,782	0,563
	Faaliyet Süresi	1,040	0,394
	Statü	0,098	0,907
	Faaliyet Türü	0,096	0,909

Tablo 3.16 incelendiğinde rekabet stratejileri ölçekleri ile firmanın çalışan sayısı, firmanın hukuksal statü grupları arasında ANOVA testine göre anlamlı bir farklılık görülmemektedir. Farklılaştırma stratejisi ölçeği ile firmaların çalışan sayısı grupları arasında anlamlı farklılık ( $F=5,004$ ;  $p=0,007$ ) göstermektedir. Bu değişken için yapılan Post Hoc testi (EK-3) sonucu farklılığın 50'den az ve 50 ile 100 arasında çalışan olan firma grupları arasındaki farklılıktan kaynaklandığı görülmektedir. Buna göre farklılaştırma stratejisi ölçeğinde 50'den az çalışan olan firma ortalama değerlerinin 50 ile 100 arasında çalışan olan firmaların ortalama değerlerinden daha yüksek olduğu görülmektedir. Farklılaştırma stratejisi ölçeği ile işletmelerin merkezlerinin bulunduğu il grupları arasında anlamlı farklılık ( $F=4,237$ ;  $p=0,001$ ) göstermektedir. Bu değişken için yapılan Post Hoc testi (EK-2) sonucu farklılığın Düzce ve Bolu'da bulunan firma grupları arasındaki farklılıktan kaynaklandığı görülmektedir. Buna göre farklılaştırma stratejisi ölçeğinde Bolu'daki firmaların ortalama değerleri Düzce'de bulunan firmaların ortalama değerlerinden daha yüksektir. Farklılaştırma stratejisi ölçeği ile firmanın faaliyet süresi grupları arasında anlamlı farklılık ( $F=4,663$ ;  $p=0,000$ ) görülmektedir. Değişken için yapılan Post Hoc testi sonucu (EK-4) farklılığın 1-3, 7-9, 10 yıl ve üzerinde faaliyet gösteren firma grupları arasındaki farklılıktan kaynaklandığı saptanmıştır. Buna göre 1-3 yıl arasında faaliyet gösteren firmaların ortalama değeri 7-9

yıl ve 10 yıl üzerinde faaliyet gösteren firmaların ortalama değerinden daha yüksektir. Yine farklılaştırma stratejisi ölçeği firmanın faaliyet türü grupları arasında anlamlı farklılık ( $F=4,210$ ;  $p=0,016$ ) görülmektedir. Değişken için yapılan Post Hoc testi sonucu (EK-5) farklılığın hizmet - ticaret yapan ve hem imalat hem de hizmet - ticaret yapan firma grupları arasındaki farklılıktan kaynaklandığı görülmüştür. Buna göre imalat yapan firmaların ortalama değeri hizmet- ticaret yapan firmaların ortalama değerinden daha düşüktür. Odaklanma stratejisi ölçeği ile firmaların çalışan sayısı grupları arasında anlamlı farklılık ( $F=3,376$ ;  $p=0,036$ ) göstermektedir. Bu değişken için yapılan Post Hoc testi (EK-3) sonucu farklılığın 50'den az, 50 ile 100 arasında ve 100' den fazla sayıda çalışanı olan firma grupları arasındaki farklılıktan kaynaklandığı görülmektedir. Buna göre farklılaştırma stratejisi ölçeğinde 50'den az çalışanı olan firma ortalama değerlerinin 50 ile 100 arasında ve 100' den fazla sayıda çalışanı olan firmaların ortalama değerlerinden daha yüksek olduğu görülmektedir. Odaklanma stratejisi ölçeği ile işletmelerin merkezlerinin bulunduğu il grupları arasında anlamlı farklılık ( $F=3,979$ ;  $p=0,002$ ) göstermektedir. Bu değişken için yapılan Post Hoc testi (EK-2) sonucu farklılığın Bolu, İzmit ve Yalova' da bulunan firma grupları arasındaki farklılıktan kaynaklandığı görülmektedir. Buna göre Yalova'da bulunan firmaların ortalaması Bolu ve İzmit'te bulunan firmaların ortalamasından daha düşüktür. Düşük maliyet liderliği stratejisi ölçeği ile firmaların çalışan sayısı grupları arasında anlamlı farklılık ( $F=6,315$ ;  $p=0,002$ ) göstermektedir. Bu değişken için yapılan Post Hoc testi (EK-3) sonucu farklılığın 50'den az, 50 ile 100 arasında ve 100'den fazla sayıda çalışanı olan firma grupları arasındaki farklılıktan kaynaklandığı görülmektedir. Buna göre düşük maliyet liderliği stratejisi ölçeğinde 50 ile 100 arasında çalışanı olan firma ortalama değerlerinin 50'den az ve 100'den fazla sayıda çalışanı olan firmaların ortalama değerlerinden daha yüksek olduğu görülmektedir. Düşük maliyet liderliği stratejisi ölçeği ile işletmelerin merkezlerinin bulunduğu il grupları arasında anlamlı farklılık ( $F=3,001$ ;  $p=0,012$ ) göstermektedir. Değişken için yapılan Post Hoc testi (EK-2) sonucu farklılığın Düzce, Bolu ve Sakarya' da bulunan firma grupları arasındaki farklılıktan kaynaklandığı görülmektedir. Buna göre Düzce'de bulunan firmaların ortalaması Bolu ve Sakarya'da bulunan firmaların ortalamasından daha yüksektir. Rekabet stratejileri ölçeği ile firmaların çalışan sayısı grupları arasında anlamlı farklılık ( $F=6,505$ ;  $p=0,002$ ) göstermektedir. Bu değişken için yapılan Post Hoc testi (EK-3) sonucu farklılığın

50'den az ve 100'den fazla sayıda çalışanı olan firma grupları arasındaki farklılıktan kaynaklandığı görülmektedir. Buna rekabet stratejileri ölçeğinde 50'den az çalışanı olan firma ortalama değerlerinin 100'den fazla sayıda çalışanı olan firmaların ortalama değerlerinden daha yüksek olduğu görülmektedir.

**Tablo 3.17:** Performans ölçeklerinin demografik faktör fark testleri

ÖLÇEKLER	DEMOGRAFİK FAKTÖRLER	F DEĞERİ	SİG.
<b>PAZARLAMA PERFORMANSI</b>	Çalışan Sayısı	11,785	<b>0,000</b>
	İl	2,505	<b>0,031</b>
	Faaliyet Süresi	3,275	<b>0,007</b>
	Statü	0,998	0,370
	Faaliyet Türü	0,486	0,616
<b>PAZAR PERFORMANSI</b>	Çalışan Sayısı	16,879	<b>0,000</b>
	İl	10,207	<b>0,000</b>
	Faaliyet Süresi	2,854	<b>0,016</b>
	Statü	0,811	0,445
	Faaliyet Türü	0,805	0,448
<b>PERFORMANS ÖLÇEĞİ</b>	Çalışan Sayısı	18,334	<b>0,000</b>
	İl	6,085	<b>0,000</b>
	Faaliyet Süresi	3,433	<b>0,005</b>
	Statü	1,177	0,310
	Faaliyet Türü	1,719	0,181

Tablo 3.17 incelendiğinde performans ölçekleri firmanın hukuksal statüsü ve firma faaliyet türü grupları arasında ANOVA testine göre anlamlı farklılığa rastlanmamıştır. Pazarlama performansı ölçeği ile çalışan sayısı grupları arasında anlamlı farklılık ( $F=11,785$ ;  $p=0,000$ ) görülmüştür. Değişken için yapılan Post Hoc testi (EK-3) sonucu farklılığın 50'den az, 50 ile 100 arasında ve 100'den fazla sayıda çalışanı olan firma grupları arasındaki farklılıktan kaynaklandığı görülmektedir. Buna göre pazarlama performansı ölçeğinde çalışan sayısı 50 ile 100 arasında olan firmaların ortalama değerinin 50'den az çalışanı olan firmaların ortalama değerinden daha düşük, 100'den fazla çalışanı olan firmaların ortalama değerlerinden daha yüksektir. Pazarlama performansı ölçeği ile işletmelerin merkezlerinin bulunduğu il grupları arasında anlamlı farklılık ( $F= 2,505$ ;  $p=0,031$ ) göstermektedir. Bu değişken için yapılan Post Hoc testi (EK-2) sonucu farklılığın Düzce, Bolu, Sakarya, İzmit ve Yalova'da bulunan firma grupları arasındaki farklılıktan kaynaklandığı görülmektedir. Buna göre pazarlama performans ölçeğinde Düzce'deki firmaların ortalama değerlerinin Bolu, Sakarya, İzmit ve Yalova'da bulunan firma ortalama değerlerinden yüksek olduğu görülmektedir. Yine pazarlama performansı ölçeği firma faaliyet süresi grupları arasında da anlamlı farklılık

( $F=3,275$ ;  $p=0,007$ ) göstermiştir. Bu değişken için yapılan Post Hoc testi sonucu (EK-4) oluşan farklılığın 1-3, 4-6, 10 yıl ve üzerinde faaliyet gösteren firma grupları arasındaki farklılıktan kaynaklandığı görülmektedir. Buna göre 4-6 yıl arasında faaliyet gösteren firmaların ortalama değeri 1-3 yıl ve 10 yılın üzerinde faaliyet gösteren firmaların ortalama değerinden daha yüksektir. Pazar performansı ölçeği ile çalışan sayısı grupları arasında anlamlı farklılık ( $F=16,879$ ;  $p=0,000$ ) görülmüştür. Değişken için yapılan Post Hoc testi (EK-3) sonucu farklılığın 50'den az, 50 ile 100 arasında ve 100'den fazla sayıda çalışanı olan firma grupları arasındaki farklılıktan kaynaklandığı görülmektedir. Buna göre pazarlama performansı ölçeğinde çalışan sayısı 50'den az olan firmaların ortalama değeri 50 ile 100 arasında ve 100'den fazla çalışanı olan firmaların ortalama değerlerinden daha yüksektir. Pazar performansı ölçeği ile işletmelerin merkezlerinin bulunduğu il grupları arasında anlamlı farklılık ( $F= 10,207$ ;  $p=0,000$ ) göstermektedir. Bu değişken için yapılan Post Hoc testi (EK-2) sonucu farklılığın Düzce, Bolu, Sakarya, İzmit ve Yalova'da bulunan firma grupları arasındaki farklılıktan kaynaklandığı görülmektedir. Buna göre Pazar performansı ölçeğinde Düzce'deki firmaların ortalama değerlerinin Bolu, Sakarya, İzmit ve Yalova'da bulunan firma ortalama değerlerinden yüksek olduğu görülmektedir. Pazar performansı ölçeği ile firma faaliyet süresi grupları arasında da anlamlı farklılık ( $F=2,854$ ;  $p=0,016$ ) göstermiştir. Değişken için yapılan Post Hoc testi sonucu (EK-4) farklılığın 7-9, 10 yıl ve üzerinde faaliyet gösteren firma grupları arasındaki farklılıktan kaynaklandığı görülmektedir. Buna göre pazar performansı ölçeğinde 10 yıl ve üzerinde faaliyet gösteren firmaların ortalama değerinin 7-9 yıl arasında faaliyet gösteren firmaların ortalama değerinden daha düşüktür. Performans ölçeği ile çalışan sayısı grupları arasında anlamlı farklılık ( $F=18,334$ ;  $p=0,000$ ) görülmüştür. Değişken için yapılan Post Hoc testi (EK-3) sonucu farklılığın 50'den az, 50 ile 100 arasında ve 100'den fazla sayıda çalışanı olan firma grupları arasındaki farklılıktan kaynaklandığı görülmektedir. Buna göre performans ölçeğinde çalışan sayısı 50'den az olan firmaların ortalama değeri 50 ile 100 arasında ve 100'den fazla çalışanı olan firmaların ortalama değerlerinden daha yüksektir. Performans ölçeği ile işletmelerin merkezlerinin bulunduğu il grupları arasında anlamlı farklılık ( $F= 6,085$ ;  $p=0,000$ ) göstermektedir. Bu değişken için yapılan Post Hoc testi (EK-2) sonucu farklılığın Düzce, Bolu, Sakarya ve Yalova'da bulunan firma grupları arasındaki farklılıktan kaynaklandığı görülmektedir.



Buna göre risk odaklılık ölçeğinde Düzce'deki firmaların ortalama değerlerinin Bolu, Sakarya ve Yalova'da bulunan firma ortalama değerlerinden yüksek olduğu görülmektedir. Yine performans ölçeği firma faaliyet süresi grupları arasında da anlamlı farklılık ( $F=3,433$ ;  $p=0,005$ ) göstermiştir. Bu değişken için yapılan Post Hoc testi sonucu (EK-4) oluşan farklılığın 4-6, 10 yıl ve üzerinde faaliyet gösteren firma grupları arasındaki farklılıktan kaynaklandığı görülmektedir. Buna göre performans ölçeğinde 4-6 arasında faaliyet gösteren firmaların ortalama değerinin 10 yıl üzerinde faaliyet gösteren firma ortalama değerinden daha yüksektir.

### 3.6. Regresyon Analizi Sonuçları

Çalışmanın bu bölümünde dört farklı regresyon modelinin sonuçlarına yer verilmiştir. Öncelikli olarak Tablo 3.21' de rekabet stratejilerinin girişimsel pazarlama üzerindeki etkisinin incelendiği regresyon analizi sonuçlarına yer verilmiştir.

**Tablo 3.18:** Rekabet stratejilerinin girişimsel pazarlama üzerindeki etkisi  
(regresyon analizi)

Bağımlı Değişken: Girişimsel Pazarlama

	$\beta$	t	p
SABİT	2,764	9,349	0,000
REKABET STRATEJİLERİ	0,295	4,313	<b>0,000</b>
N		300	
F Test		18,603(0,000)	
R <sup>2</sup>		0,56	

Tablo 3.18'deki sonuçlara göre bağımsız değişken olan rekabet stratejileri ölçeğinin girişimsel pazarlama ölçeği üzerinde pozitif yönlü ( $\beta=0,295$ ;  $t=9,349$ ) ve istatistiksel olarak anlamlı etkisinin olduğu saptanmıştır.

**Tablo 3.19:** Rekabet stratejileri alt ölçeklerinin girişimsel pazarlama üzerindeki etkisi  
(regresyon analizi)

Bağımlı Değişken: Girişimsel Pazarlama

	$\beta$	t	p
SABİT	2,039	5,916	0,000
FARKLILAŞTIRMA STRATEJİSİ	0,339	4,751	<b>0,000</b>
ODAKLANMA STRATEJİSİ	0,77	1,785	0,75
DÜŞÜK MALİYET LİDERLİĞİ STRATEJİSİ	0,020	0,570	0,569
N		300	
F Test		11,697(0,000)	
R <sup>2</sup>		0,097	

Tablo 3.19’da rekabet stratejileri alt ölçeklerinin girişimsel pazarlama üzerindeki etkisinin incelendiği regresyon analizi sonuçlarına yer verilmiştir.

Tablo 3.19 incelendiğinde rekabet stratejileri alt ölçeklerinden odaklanma stratejisi ve düşük maliyet liderliği stratejisi bağımlı değişken olan girişimsel pazarlama üzerinde istatistiksel olarak anlamlı etkisinin olmadığı saptanmıştır. Diğer bağımsız değişken farklılaştırma stratejisi ölçeğinin ise girişimsel pazarlama üzerinde pozitif yönlü istatistiksel olarak anlamlı ( $\beta=0,339$ ;  $t=4,751$ ) etkisinin olduğu saptanmıştır.

Tablo 3.20’de rekabet stratejilerinin firma performansı üzerindeki etkisinin incelendiği regresyon analizi sonuçlarına yer verilmiştir.

**Tablo 3.20:** Rekabet stratejilerinin firma performansına etkisi (regresyon analizi)

Bağımlı Değişken: Firma Performansı

	$\beta$	t	p
SABİT	2,255	7,715	0,000
REKABET STRATEJİLERİ	0,305	4,512	<b>0,000</b>
N		300	
F Test		20,355(0,000)	
R <sup>2</sup>		0,061	

Tablo 3.20 incelendiğinde bağımsız değişken rekabet stratejilerinin bağımlı değişken firma performansı üzerinde pozitif yönlü istatistiksel olarak anlamlı ( $\beta=0,305$ ;  $t=4,512$ ) etkisinin olduğu saptanmıştır.

Tablo 3.21’de rekabet stratejileri alt ölçeklerinin firma performansına etkisinin incelendiği regresyon analiz sonuçlarına yer verilmiştir.

**Tablo 3.21:** Rekabet stratejileri alt ölçeklerinin firma performansına etkisi  
(regresyon analizi)

Bağımlı Değişken: Firma Performansı

	$\beta$	t	p
SABİT	2,816	8,227	0,000
FARKLILAŞTIRMA STRATEJİSİ	-0,065	-0,912	0,362
ODAKLANMA STRATEJİSİ	0,073	1,714	0,088
DÜŞÜK MALİYET LİDERLİĞİ STRATEJİSİ	0,191	5,525	<b>0,000</b>
N		300	
F Test		11,397(0,000)	
R <sup>2</sup>		0,094	

Tablo 3.21 incelendiğinde farklılaştırma stratejisi ve odaklanma stratejisi bağımsız alt değişkenlerin bağımlı değişken firma performans üzerinde etkisinin olmadığı saptanmıştır. Buna karşılık düşük maliyet liderliği stratejisi alt ölçeğinin firma performansı üzerinde pozitif yönlü istatistiksel olarak anlamlı ( $\beta=0,191$ ;  $t=5,525$ ) etkisinin olduğu gözlenmiştir.

Tablo 3.22’de girişimsel pazarlamanın firma performansına etkisinin incelendiği regresyon analiz sonuçlarına yer verilmiştir.

**Tablo 3.22:** Girişimsel pazarlamanın firma performansı üzerindeki etkisi  
(regresyon analizi)

Bağımlı Değişken: Firma Performansı

	$\beta$	t	p
SABİT	2,151	9,871	0,000
GİRİŞİMSEL PAZARLAMA	0,351	6,542	<b>0,000</b>
N		300	
F Test		42,791(0,000)	
R <sup>2</sup>		0,123	

Tablo 3.22’deki sonuçlara göre bağımsız değişken olan girişimsel pazarlama ölçeğinin bağımlı değişken firma performansı üzerinde pozitif yönlü istatistiksel olarak anlamlı ( $\beta=0,351$ ;  $t=6,542$ ) etkisinin olduğu saptanmıştır.

Tablo 3.23’da girişimsel pazarlama alt ölçeklerinin firma performansı üzerindeki etkisinin incelendiği regresyon analiz sonuçlarına yer verilmiştir.

**Tablo 3.23:** Girişimsel pazarlama alt ölçeklerin firma performansı üzerindeki etkisi  
(regresyon analizi)

Bağımlı Değişken: Firma Performansı

	$\beta$	t	p
SABİT	2,774	12,296	0,000
RİSK ODAKLILIK	-0,080	-1,130	0,259
PROAKTİF ODAKLILIK	0,354	8,492	<b>0,000</b>
KAYNAK ODAKLILIK	0,048	2,296	<b>0,022</b>
MÜŞTERİ ODAKLILIK	-0,085	-1,566	0,118
YENİLİKÇİLİK	0,071	1,872	0,062
DEĞER ODAKLILIK	-0,104	-2,661	<b>0,008</b>
FIRSAT ODAKLILIK	0,053	1,993	<b>0,047</b>
N		300	
F Test		20,477(0,000)	
R <sup>2</sup>		0,313	

Tablo 3.23 incelendiğinde girişimsel pazarlamanın alt ölçeklerinde risk odaklılık, müşteri odaklılık ve yenilikçilik bağımsız değişkenlerinin bağımlı değişken firma performansı üzerinde etkisinin olmadığı saptanmıştır. Ancak proaktif odaklılık ( $\beta=0,354$ ;  $t=8,492$ ), kaynak odaklılık ( $\beta=0,048$ ;  $t=2,296$ ) ve fırsat odaklılık ( $\beta=0,053$ ;  $t=1,993$ ) alt boyutların firma performansı üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı şekilde etkili olduğu görülmüştür. Buna karşın değer odaklılık ( $\beta=-0,104$ ;  $t=-2,661$ ) alt boyutunun bağımlı değişken firma performansı üzerinde ters yönlü etkisinin olduğu saptanmıştır. Bununla birlikte proaktif odaklılık için elde edilen katsayısının (0,354) büyük olması nedeniyle diğer pozitif yönlü etkisi olan boyutlara oranla firma performansı üzerinde etkisinin daha yüksek olduğu ileri sürülebilir.

Tablo 3.24’de rekabet stratejisi ve girişimsel pazarlama ölçeklerinin firma performansı üzerindeki etkisinin incelendiği regresyon analiz sonuçlarına yer verilmiştir.

**Tablo3.24:** Rekabet stratejileri ve girişimsel pazarlamanın firma performansı üzerinde etkisi (regresyon analizi)

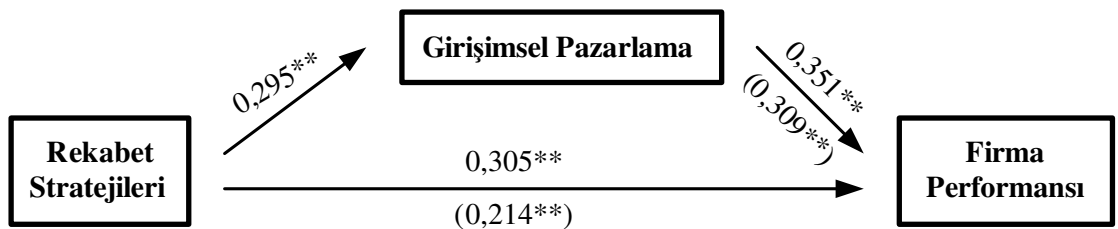
Bağımlı Değişken: Firma Performansı

	$\beta$	t	p
SABİT	1,402	4,432	0,000
REKABET STRATEJİLERİ	0,214	3,227	0,001
GİRİŞİMSEL PAZARLAMA	0,309	5,664	0,000
N		300	
F Test		27,278(0,000)	
R <sup>2</sup>		0,149	

Tablo 3.24 incelendiğinde bağımsız değişken rekabet stratejileri ( $\beta=0,214$ ;  $t=3,227$ ) ve girişimsel pazarlama ( $\beta=0,309$ ;  $t=5,664$ ) bağımlı değişken firma performansı üzerinde pozitif yönlü istatistiksel olarak anlamlı etkisinin olduğu saptanmıştır.

### 3.7. Girişimsel Pazarlamanın Aracılık Etkisi

Elde edilen regresyon sonuçları incelendiğinde rekabet stratejileri ve girişimsel pazarlamanın yalnız başına bağımsız değişken olarak, firma performansının bağımlı değişken olarak yer aldığı basit regresyon modellerinde (Tablo 3.20 ve Tablo 3.22) rekabet stratejilerinin ( $\beta=0,305$ ;  $t=4,512$ ) ve girişimsel pazarlamanın ( $\beta=0,351$ ;  $t=6,542$ ) firma performansına pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı şekilde etkilediği görülmüştür. Bununla birlikte rekabet stratejileri ve girişimsel pazarlamanın firma performansı üzerinde etkisinin birlikte incelendiği çoklu regresyon modelinde (Tablo 3.24) her iki değişkeninde firma performansı üzerindeki etkisinin pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı olduğu belirlenmiştir.



**Şekil 3.2:** Girişimsel pazarlama aracılık etkisi

Diğer taraftan rekabet stratejilerinin firma performansı üzerindeki etkisinin ( $\beta=0,305$ ) modele girişimsel pazarlama dahil edildiğinde (Tablo 3.24) etkisinin düştüğü ( $\beta=0,214$ ) ve katsayıların regresyon analizine göre anlamlı olduğu görülmüştür. Bu nedenle Şekil 3.2’de gösterildiği üzere rekabet stratejileri ve firma performansı arasındaki ilişkide girişimsel pazarlamanın kısmi aracılık etkisi olduğu belirlenmiştir.



## IV. BÖLÜM

### 4.SONUÇ VE TARTIŞMA

Çalışmanın birinci bölümünde rekabet stratejileri ve girişimsel pazarlama boyutları hakkında genel bilgiler verilmiştir. Daha sonra Porter'ın rekabet modeli esas alınarak jenerik rekabet stratejileri açıklanmıştır. Son olarak firma performansı hakkında bilgiler verilmiş ve firma performans türleri açıklanmıştır. Çalışmanın ikinci bölümünde geçmişten günümüze kadar literatürde girişimsel pazarlama ve rekabet stratejileri hakkında yapılmış bir takım çalışmalara yer verilmiştir. Çalışmanın üçüncü bölümünde, çalışmada kullanılan yöntem ve genel olarak uygulama bulguları gösterilmiş ve bu bulgular değerlendirilmiştir. Çalışmanın bu bölümünde ise elde edilen bulgular çalışmanın tamamını kapsayacak özet şeklinde sunulacak ve son olarak gelecekte yapılacak olan çalışmalara yardımcı olması için bir takım önerilerde bulunulacaktır.

Bu çalışmanın amacı literatürde genel kabul görmüş girişimsel pazarlama boyutları; risk odaklılık, proaktif odaklılık, kaynak odaklılık, müşteri odaklılık, yenilikçilik, değer odaklılık, fırsat odaklılık ve Porter'ın jenerik rekabet stratejileri; farklılaştırma stratejisi, odaklanma stratejisi, düşük maliyet liderliği stratejilerinin firma performansı üzerine etkilerinin incelenmesidir. Çalışmada aynı zamanda Şekil 3.1' de görüldüğü üzere rekabet stratejilerinin firma performansına etkisinde girişimsel pazarlamanın aracılık rolünün incelenmesi de amaçlanmıştır. Literatürde ayrı olarak girişimsel pazarlamanın firma performansı üzerinde etkisine ve Porter'ın jenerik rekabet stratejilerinin firma performansı üzerine etkisi inceleyen çalışmalar mevcuttur, ancak literatürde girişimsel pazarlama ve rekabet stratejilerinin aynı perspektifte incelendiği

çok sayıda çalışma bulunmamaktadır. Bu nedenle çalışmada ele alınan konu ve kapsam bakımından özgün bir değere sahip olduğunu söylemek mümkündür.

Araştırma kapsamında yüz yüze görüşme ile anket yönteminden yararlanılmış ve 300 firma sahibi, genel müdür veya yöneticiye ulaşılmıştır. Araştırmanın örneklemini Doğu Marmara Bölgesi'nde (Bolu, Düzce, Sakarya, İzmit, Yalova) 15 ve üzerinde çalışanı olan firmalar oluşturmaktadır. Araştırma sonuçları SPSS paket programında analiz edilmiş ve frekans analizi, faktör analizi, güvenilirlik analizi, t testi ve regresyon analizleri yapılarak sonuçlar yorumlanmıştır.

Çalışmada elde edilen analiz sonuçlarına bakıldığında, girişimsel pazarlama boyutlarından yalnızca müşteri odaklılık ölçeğinin katılımcıların cinsiyetine göre farklılık gösterdiği ve kadınların ortalamasının daha yüksek olduğu görülmüştür. Çalışmadaki rekabet stratejilerinin katılımcıların cinsiyetine göre farklılık göstermediği görülmüştür. Buna karşın pazarlama ve pazar performansı ölçeklerinde katılımcıların cinsiyetine göre farklılık gösterdiği ve yine kadınlarının ortalamasının daha yüksek olduğu görülmüştür.

Çalışmada yapılan ANOVA testi sonuçlarına göre; girişimsel pazarlama, rekabet stratejileri ve performans ölçekleri ile firmanın hukuksal statüsü arasında anlamlı farklılıklar olmadığı görülmüştür. Buna karşın firmanın çalışan sayısı, firmanın merkezinin bulunduğu il, firmanın faaliyet süresi ve firmanın faaliyet türleri arasında anlamlı farklılıklar olduğu belirlenmiştir.

Çalışmada yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre; rekabet stratejilerinin girişimsel pazarlamanın üzerinde anlamlı etkisinin olduğu görülmüştür. Rekabet stratejilerinin alt ölçeklerinin girişimsel pazarlama üzerindeki etkisi incelendiğinde ise düşük maliyet liderliği stratejisi ve odaklanma stratejisinin girişimsel pazarlama üzerinde anlamlı etkisinin bulunmadığı buna karşın farklılaştırma stratejisinin istatistiksel olarak anlamlı etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Daha sonra rekabet stratejilerinin firma performansı üzerindeki etkisi incelenmiş ve firma performansı üzerinde pozitif yönlü istatistiksel olarak anlamlı etkisi olduğu görülmüştür. Ancak devamında yapılan regresyon



analizinde rekabet stratejileri alt ölçeklerinden farklılaştırma stratejisi ve odaklanma stratejisinin firma performansı üzerindeki olumlu etkisinin olmadığı, düşük maliyet liderliği stratejisinin firma performansı üzerinde pozitif yönlü istatistiksel olarak anlamlı etkisinin olduğu görülmüştür. Porter'in rekabet modeli ile alakalı literatürde yapılmış olan çalışmalara genel olarak bakıldığında jenerik rekabet stratejilerinin tekli veya çoklu tercih edildiğinde firma performansı üzerinde etkisinin incelendiği görülmüştür. Doğrudan jenerik rekabet stratejilerinin firma performansına etkisini inceleyen çalışma çok fazla bulunmamaktadır. Bu yüzden yapılan bu çalışmanın literatüre bu anlamda katkı yaptığı söylenebilir. Genellemenin dışından Yücel (2016) çalışmasında Porter'in jenerik rekabet stratejilerinin firma performansına olumlu yönde etkilediğini belirtmiştir. Buna karşılık Yaşar halıcılık sektöründe yaptığı çalışmada, rekabet stratejilerinin işletme performansı üzerinde olumlu veya olumsuz herhangi bir etkisinin bulunmadığını dile getirmiştir. Girişimsel pazarlamanın firma performansı üzerindeki etkisinin incelendiği regresyon analizi yapılmış ve girişimsel pazarlamanın firma performansı üzerinde pozitif yönlü istatistiksel olarak anlamlı etkisinin olduğu görülmüştür. Girişimsel pazarlama alt ölçeklerinin firma performansına etkisi incelendiğinde ise risk odaklılık, müşteri odaklılık ve yenilikçiliğin firma performansı üzerinde etkisinin olmadığı, proaktif odaklılık, kaynak odaklılık ve fırsat odaklılığın ise firma performansı üzerinde pozitif yönlü istatistiksel olarak anlamlı etkisinin olduğu görülmüştür. Değer odaklılığın ise firma performansı üzerinde negatif yönlü etkisinin olduğu gözlemlenmiştir. Bulut ise çalışmasında risk odaklılık ve değer odaklılığın firma yenilik performansı üzerinde ayrıca değer odaklılığın firma finansal performansı üzerinde pozitif etkisinin olduğunu belirtmiştir. Eren (2010)'de yaptığı çalışmada girişimsel pazarlama boyutu olan proaktif odaklılık ve yenilikçiliğin firmanın finansal performansı üzerinde olumlu yönde etkisinin olduğunu dile getirmiştir. Yine Eren (2013) başka yaptığı bir çalışmada firmaların stratejik esneklik seviyelerinin artmasıyla girişimsel pazarlama yönelimlerinin artacağını belirtmiştir. Becherer (2008)'de çalışmasında başta değer odaklılık olmak şartıyla girişimsel pazarlama boyutlarının firma performansına olumlu yönde etkisinin olduğunu iddia etmiştir. Son olarak rekabet stratejilerinin firma performansına etkisinin incelendiği modele girişimsel pazarlama da dahil edildiğinde katsayıların düştüğü ancak regresyon analizine göre anlamlı olduğu

görülmüştür. Bu bilgiye dayanarak rekabet stratejileri ve firma performansı arasındaki ilişkide girişimsel pazarlamanın kısmi aracılık etkisinin olduğu tespit edilmiştir.

Girişimsel pazarlama ve rekabet stratejilerinin firma performansı üzerindeki etkilerine yönelik bu çalışmada ortaya çıkan sonuçlarla beraber bir takım kısıtlara da sahiptir. Yapılan çalışmada herhangi bir sektör ayrımı yapılmaksızın veriler elde edilip analiz edilmiştir. Aynı zamanda mevcut çalışma Doğu Marmara bölgesi ile sınırlandırılmıştır.

Yapılan araştırma bulgularına göre firma yöneticilerine öneri olarak, düşük maliyet liderliği stratejisi başarılı bir şekilde uygulandığında firmayı rakipleri karşısında güçlü bir konuma getirirken firma performansı üzerinde olumlu yönde etki verecektir. Yine araştırma bulguları firmaların sahip olduğu kaynakları iyi yönetmesi, oluşabilecek veya mevcut var olan fırsatları iyi değerlendirmesi, firmanın çevresindeki gelişmeleri takip etmesi, gelecekte meydana gelebilecek talebi öngörüp buna göre ürün ve süreç geliştirmesi durumunda performanslarında pozitif yönlü gelişmeler olacağı ifade edilebilir.

İleride yapılacak olan çalışmalarda sektörler kategorize edilip sektörler göre girişimsel pazarlama ve rekabet stratejilerinin firma performansına etkisi incelenebilir. Ayrıca yapılacak olan çalışmalarda bölge sınırlaması yapılmaksızın tüm Türkiye'yi kapsayacak şekilde yapılması ülkemiz adına bir gösterge oluşturabilir. Eğer sektörler kategorize edilip örneklem seçimi tüm ülkeyi kapsayacak şekilde incelenirse konu hakkında başka bir bakış açısı getirebilir.

## KAYNAKLAR

- Abell., F. Derenk. (1980). "Defining the Business: The Starting Point of Strategic Planning." Englewood Cliffs: NJ: Prentice-Hall.
- Acs, Zoltan ve Audretsch, David (1989). "Patents as a measure of innovative activity". *Kyklos*. 171-180.
- Akbolat, Mahmut ve Işık, Oğuz (2012 ). "Hastanelerde Rekabet Stratejileri ve Performans". *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*: 401-424.
- Aktan, Coskun Can ve Vural, İstiklal Yaşar (2004). "*Rekabet Gücü ve Rekabet Stratejileri*". Ankara: TİSK Yayını.
- Antonicic, Bostjan ve Hisrich, Robert (2001). "Intrapreneurship Construct Refinement and Cross- Cultural Validation". *Journal of Business Venturing*: 495- 527.
- Avcı, Umut (2005). "Konaklama İşletmelerinde Finansal ve Finansal Olmayan Performans Ölçümüne İlişkin Bir Alan Araştırması". *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*: 5-11.
- Bäckbrö, Johan ve Nyström, Hampus (2006). "Entrepreneurial marketing: Innovativevaluecreation. Önköping", *Master Thesis*.
- Bakoğlu, Refika (2010). "Çağdaş Stratejik Yönetim". *İstanbul: Beta Yayınları*.
- Barney, Jay (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, (17): 67-83.

- Barney, Jay (2001). "Is the Resource-Based "view" a Useful Perspective for Strategic Management Research? Yes". *The Academy of Management Review*: 41-56.
- Baron, Reuben. ve Kenny, David (1986). "The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic and Statistical Considerations". *Journal of Personality and Social Psychology*: 1173-1182.
- Barringer, Bruce R. ve Bluedorn, Allen (1999). "The Relationship Between Corporate Entrepreneurship and Strategic Management". *Strategic Management Journal*: 412-444.
- Bateman, Thomas ve Crant, Micheal. (1993). "The Proactive Component of Organizational Behavior: A Measure and Correlates". *Journal of Organizational Behavior*:103-118.
- Becherer, Richard C., Haynes, Paula J. ve Helms, M.Marilyn. (2008). "An Exploratory Investigation of Entrepreneurial Marketing in Smes: The Influence of the Owner/Operator". *Journal of Business And Entrepreneurship*, 20(2): 1-12.
- Bjerke, Björn ve Hultman, Claes (2002). "*Entrepreneurial Marketing: The Growth of Small Firms in The New Economic Era*". Edward Elga.
- Bulut, Çağrı, Fiş, M. Ahmet, Aktan, Bora ve Yılmaz, Senem (2008). "Kurumsal Girişimcilik: Kavramsal Yapı Üzerine Bir Tartışma". *Journal of Yaşar University*: 1389-1416.
- Bulut, Çağrı, Cengiz Yılmaz, Lütfihak Alpkan (2009). "Pazar Oryantasyonu Boyutlarının Firma Performansına Etkileri". *Ege Akademik bakış Dergisi*: 513-538.
- Bulut, Çağrı, İge Pınar, Duygu S. Halaç, Ayşenil Duygu Öztürk (2013). "Girişimsel Pazarlamanın Firma Performansına Etkisi". *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*: 209-232.

- Burns, Paul (2001). "Entrepreneurship and Small Business". *Palgrave Macmillan*.
- Buskirk, Bruce. ve Lavik, Molly (2004). "Entrepreneurial Marketing". *South Western*.
- Calantone, Roger J., Cavusgil, Tamer, Zhao, Yushan. (2002). "Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance". *Industrial Marketing Management: 515-524*.
- Carson, David (1999). "Marketing For Small To-Medium Enterprises in The Marketing Book" 4<sup>th</sup> ed. Ed. M. J. Baker Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Carson, David, Cromie, S., McGowan, P. ve Hill, J. (1995). "Marketing and Entrepreneurship in SMEs: An Innovative Approach". *London: PrenticeHall*.
- Chrisman James, Hofer Charles.W. ve Boulton William.R. (1988). "Toward a system for classifying business strategies". *The Academy of Management Review: 413-428*.
- Collinson, Elaine ve Shaw, Eleanor. (2001). "Entrepreneurial Marketing—A Historical Perspective on Development and Practice". *Management Decision: 761–766*.
- Cool, O. Karel ve Schendel, Dan (1987)." Strategic Group Formation and Performance: The Case of the U.S. Pharmaceutical Industry". *Management Science: 102-1124*.
- Cooper, G. Robert ve Kleinschmidt, J. Elko. (2000). "New Product Performance: What Distinguishes The Star Products". *Australian Journal of Management, 25 (1): 17-45*.
- Coşkun Can Aktan, İstiklal, Vural (2004). "Rekabet Gücü ve Rekabet Stratejileri". *Ankara: Ajans-Türk Basın ve Basım A.Ş.*
- Coviello, Nicole ve Brodie, Roderick. (2000). "An Investigation of Marketing Practice by Firm Size". *Journal of Business Venturing (15): 523-545*.

- Çelik, Abdulhalim (2006 25-27 Mayıs). “Bir İstihdam Politikası Olarak Girişimcilik”. *Kırgızistan-Türkiye Manas Üniversitesi İ.İ.B.F. Uluslararası Girişimcilik Kongresi*: 468-469.
- Çetindamar, Dilek (2003). “Türkiye’de Girişimcilik”. *Tüsiad Basın Bülteni*: 43-58.
- Çoban, Hasan (1997). “Bilgi Toplumuna Planlı Geçiş”. *İstanbul: İnkılap Kitabevi*.
- Dal, Nil Esra ve Dal, Veysel (2016). “Girişimci Pazarlama: Kavramsal Bir Çalışma”. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*: 42-63.
- Damanpour, Fariborz. (1991). “The Adoption of Technological, Administrative and Ancillary Innovations: Impact of Organizational Factors”. *Journal of Management*: 675-688.
- Demirdizen, Özer. (2012). Stratejik Planlama, Stratejik Planlama Süreci, Hukuki Altyapısı ve Kamuda Gelişimi. *Akademik Bakış Dergisi*, (2):1-23.
- Dess, George ve Davis, Peter (1984). “Porter’s Generic Strategies as Determinants of Strategic Group Membership and Organizational Performance”. *Academy of Management Journal*: 467-488.
- Dougherty, Deborah ve Hardy, Cynthia (1996). “Sustained Product Innovation in Large Mature Organizations: Overcoming Innovation-to-Organization Problems”. *Academy of Management Journal*: 1065-1083.
- Douglas, Susan. ve Rhee, Dong (1989). “Examining Generic Competitive Strategy Types in U.S. and European Markets”. *Journal of International Business Studies*, 437-463.
- Durukan, Tülin (2005). “Küreselleşme ve Çokuluslu İşletmecilik”, *Nobel Yayınları*.
- Durukan, Tülin (2006). “Dünden Bugüne Girişimcilik ve 21.yy’da Girişimciliğin Önemi”. *Kırıkkale Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü*: 25-37.

- Duus, Henrik (1997). "Economic Foundations for an Entrepreneurial". *Scandinavian Journal of Management*: 287-305.
- Düğer, Hakkı ve Dulupçu, Murat (2000). "İktisata Giriş". *İstanbul: Graphis*.
- Ercan, Salih ve Gökdeniz İsmail (2009). "Girişimciliğin Gelişim Süreci ve Girişimcilik Açısından Kazakistan". *Bilig Dergisi*, (49): 59-82.
- Eren, Erol (2002). "İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası". *Altıncı Basım: Beta yayınları*.
- Eren, Erol (2005). "Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası". *İstanbul: Beta Basım Yayım A.Ş.*
- Eren, Şule, (2014). Güçlendirme ile Nicel İşletme Performansı Arasındaki İlişkide Örgüte Güven ve Duygusal Bağlılığın Aracılık Etkileri. *İşletme Araştırmaları Dergisi*: 227-303.
- Eren, Şule, Yücel, Rahmi, Eren, S.Selim (2010). Firma Performansına Etkileri Kapmasında Çevresel Olumsuzluk Pazar Dinamizmi Müşteri Odaklılık ve Yenilikçilik Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi. *Journal of Yasar University* 18(5): 3102-3116.
- Eren, Selim (2013). "Girişimsel Pazarlamanın Firmaların Finansal Performansına Etkisi". *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (35): 97-106.
- Eren, Selim. Said (2012). Stratejik Esneklik ve Pazar Dinamizminin Girişimsel Pazarlama Odaklılığa Etkisi. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi* 7(2): 101-111.
- Erkan, İsmail (2012). "Pazarlama Zekası ve Girişimcilik". *İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Pazarlama Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi*.

- Folan, Paul, Browne, Jim, Jagdev, Harinder. (2007). "Performance: Its Meaning and Contend for Today's Business Research". *Computer in Industry*: 605-620.
- Gopalakrishna, Pay, Subramanian, Rathan (2001). "Revisiting the Pure versus Hybrid Dilemma: Porter's Generic Strategies in a Developing Economy". *Journal of Global Marketing*: 61-79.
- Green, Stephen, Gavin, Mark, Aiman, Lynda. (1995). "Assessing a Multidimensional Measure of Radical Technological Innovation". *EEE Transactions on Engineering Management* 42: 203- 214.
- Gül, Hasan (2005). "Bilgi Toplumu Liderliği Karizmatik Liderliğin Sonu Olur mu?" [http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl/\\_gos.php?nt=223](http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl/_gos.php?nt=223): 292-306.
- Gülşen Akman, Coşkun Özkan ve Hatice Eriş. (2008). Strateji Odaklılık ve Firma Stratejilerinin Firma Performansına Etkisinin Analizi. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi Sayı: 3*: 93-115.
- Gürbüz, Sait ve Bekmezci, Mustafa (2012). "İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Bilgi İşçilerinin İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde Duygusal Bağlılığın Aracılık ve Düzenleyicilik Rolü". *Istanbul University Journal of the School of Business*: 189-213.
- Hagedoorn, John ve Cloudt, Myriam (2003). "Measuring innovative performance: is there an advantage in using multiple indicators?" *Research Policy*: 1365-1379.
- Hambrick, Donald (1983). "High Profit Strategies in Mature Capital Goods Industry: A Contingency Approach". *Academy of Management Journal*: 687-707.
- Hamel Gary ve Prahalad, C. (1994). "Competing For the Future". *Harvard Business Review*: 122-129.



- Hamşioğlu, Ahmet (2006). “Değişin İş Dünyasında Girişimci Pazarlama: Türk İlaç Sanayi Uygulamalarının ve Birleştirici Bir Model Çalışmasının Değerlendirilmesi”. *Kafkas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi*.
- Han, Jin.Kan., Kim, Namwoon. ve Srivastava, Rajendra.K. (1998). “Market Orientation and Organizational Performance: Is Innovation a Missing Link?” *Journal of Marketing*: 30-45.
- Hatipoğlu, Celal (2011). “Kriz Dönemlerinde Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde İznlenen Rekabet Stratejisi ve Bir Uygulama”. *Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Doktora Tezi*.
- Hawawini, Gabriel, Subramanian, Venkat., Verdin, Paul, (2003). “Is performance driven by industry or firm specific factors? A nes look at the evidence”. *Strategic Managment Journal*: 1-16.
- Hermelo, F. Diaz ve Vassolo, Robert (2010). “Institutional Development and Hypercompetition in Emerging Economies”. *Strategic Management Journal*: 1457-1473.
- Hills, E. Gerald. (1987). Research at the Marketing/Entrepreneurship Interface. *IL: University of Illinois*: 219-234.
- Hills, E. Gerald ve Hultman, M.Claes (2006). “Rencontres in St. Gallen Conference, Understanding the Regulatory Climate For Entrepreneurship And SMEs”. *Entrepreneurial Marketing*: 219-234
- Hills, E. Gerald, Hultman, M.Claes ve Morgan, P. Miles (2008). The Evolution and Development of Entrepreneurial Marketing. *Journal of Business Management*: 99-112.

- Hills, E. Gerald, Hultman, M. Claes, Kraus, Sascha ve Reinhard, Schulte. (2010). History, Theory and Evidence of Entrepreneurial Marketing-An Overview. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*: 3-18.
- Hisrich, D. Robert ve Michael P. Peters. (1998). Entrepreneurship Fourth Edition. *The McGraw – Hill Book Co.*
- Hisrich, D. Robert ve Peters, Micheal (2002). “Entrepreneurship”. *McGraw-Hill Higher Education*.
- Hitt, A. Micheal (1999). “Dynamic Strategic Resources: Development, Diffusion and Integration”. *Brilanti Books*.
- Hooley, J. Graham, Greenley, Gordon E., Cadogan, John (2005). “The Performance Impact of Marketing Resources. *Journal of Business Research*, 58 (1): 18-28 .
- Hunt, Colin Campbell. (2000). “What have learned ababout generic competitive strategy? A meta-analysis”. *Strategic Management Journal*: 127-154.
- Ionita, Daniela.(2012). “Entrepreneurial Marketing: A New Approach for Challenging Times”. *Management and Marketing Challenges for the Knowledge Society* 7(1): 133-134.
- Jaworski, J. Bernard ve Kohli, K. Ajay (1993). “Marketing Orientation: Antecedents and Consequences”. *Journal of Marketing*, Volume (57): 53-71.
- Johnson, Gerry, Whittington, Richard ve Scholes, Kevan (2011). “Exploring Strategy: Text & Cases” (9<sup>th</sup> Edition b.). *London: Prentice Hall*.
- Jones, Rosalind ve Rowley, Jennifer (2011). “Entrepreneurial Marketing in Small Businesses: A Conceptual Exploration”. *International Small Business Journal* 29(1): 25–36.

- Kamaşak, Rıfat (2010). “Jenerik Rekabet Stratejilerinin İşletme Karlılığı ve Pazar Performansına Etkisi”. *İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitü Dergisi*: 47-64.
- Kaplan, Robert ve Norton, David (1996). “Linking the Balanced Scorecard to Strategy”. *California Management Review*: 53-79.
- Karalar, Rıdvan (2006). “Genel İşletme”. *Eskisehir: Anadolu Üniversitesi Yayını, 6.baskı*.
- Kelley, Pearce Clement ve Kenneth, Lawyer. (1955). “How to organize and operate a small business”. *Prentice-Hall*.
- Kethüda, Önder (2010). “Satış/Pazarlama Anlayışlarının İşletme Performansına İlgisi”. *İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi*.
- Kilenthong, Pitsamorn (2011). “An Empirical Investigation of Entrepreneurial Marketing and the Role of Entrepreneurial Orientation”. *PhD. Dissertation University of Illinois at Chicago*.
- Kim, Linsu ve Lim, Yooncheol (1988). “Environment, Generic Strategies, and Performance in a Rapidly Developing Country: A Taxonomic Approach”. *Academy of Management Journal*: 802-827.
- Koç, Fatih, Kaya, Nihat, Özbek, Volkan, Akkılıç, (2014). “Algılanan Fiyat İle Tüketici Güveni Arasında Algılanan Hizmet Kalitesinin Aracı Etkisi: Bankacılık ve Gsm Sektörlerin Karşılaştırılmasına Yönelik Bir Araştırma”. *Pazarlama ve Pazarlama Araştırmaları Dergisi*13: 1-26.
- Koçak, Akın ve Özer, Alper (2005). “Küçük İşletmeler Pazarlamanın Neresinde?: Pazar Odaklılık ve İlişkisel Pazarlama”. *Pazarlama ve İletişim Kültürü Dergisi* 4: 14-32.

- Kolabi, Amir Mohammed, Hosseini, Hamid, Mehrabi, Rosa, Salamzadeh, Aidin (2011). "Developing Entrepreneurial Marketing Mix: Case Study of Entrepreneurial Food Enterprises in Iran". *Journal of Knowledge Management, Economics and Information Technology*: 1-17.
- Korkmaz, Sezer (2000). "Girisimcilik ve Üniversite Öğrencilerinin Girisimcilik Özelliklerinin Belirlenmesine". *Hacettepe Üniversitesi İİBF Dergisi* 18(1): 142-165.
- Kotler, Philip (2003). "Marketing Management" . *Prentice Hall 11th. Edition*.
- Kraus, Sascha, Harms, Rainer ve Fink, Matthias (2009). "Entrepreneurial Marketing: Moving beyond Marketing in New Ventures". *Int. J. Entrepreneurship and Innovation Management*: 1-16.
- Kraus, Sascha, Harms, Rainer ve Fink, Matthias (2010)."Entrepreneurial marketing: moving beyond marketing in new ventures". *Int. J. Entrepreneurship and Innovation Management*, 11(1): 19-34.
- Krauss, Stefania., Frese, Micheal, Friedrich, Christian, Unger, M. Jens (2005). Entrepreneurial orientation: A Ppsychological Model of Success Among Southern African Small Business Owners". *European Journal of Work and Organizational Psychology* 14(3): 315-344.
- Kumar, Kamelesh., Subramanian, Ram, Yauger, Charles. (1997). "Pure versus hybrid performance implications of Porter's generic strategies among hospitals". *Health Care Management Review*: 47-60.
- Kurgun, Hülya, Bağır, Demet, Özeren, Eren, Maral, Begüm (2011). "Entrepreneurial Marketing-The Interface between Marketing and Entrepreneurship: A Qualitative Research on Boutique Hotels". *European Journal of Social Sciences* 26(3):340-357.

- Küçükaltan, Derman (2009). “Genel Bir Yaklaşımla Girişimcilik”. *Girişimcilik Gündemi Dergisi*: 21- 28.
- Lodish, Leonard, Morgan, Lee ve Kallanpur, Amy (2001). “Entrepreneurial Marketing:LessonsfromWharton’sPioneering MBA Course”. *Kanada: John Wiley&Sons*.
- Lumpkin, G. T. ve Dess, G. Gregory (1996). “Clarifying The Entrepreneurial Orientation Construct and Linking it to Performance”. *Academy of Management Review*: 135-172.
- Lumpkin, G. T. ve Dess G. Gregory. (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.
- Lütüfihak Alphan, Ercan Ergün, Çağrı Bulut, Cengiz Yılmaz. (2005). “Şirket Girişimciliğinin Şirket Performansına Etkileri”. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6 (2): 175-189.
- Lyon, W. Douglas, Lumpkin, G. T. ve Dess, G. Gregory (2000). Enhancing Entrepreneurial Orientation Research Operationalizing and Measuring a Key Strategic Decision Making Process. *Journal of Management*: 1055-1085.
- Marangoz, Mehmet (2012). “Girişimcilik”. *Beta Yayınları*.
- Marangoz, Mehmet ve Erboy, Nedret (2013). “Pazarlamada Paradigma Değişimi: Girişimci Pazarlama”. *Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi* 2(1): 67-91.
- Meeus, Marius. ve Oerlemans, Leon (2000). “Firm Behavior and Innovative Performance an Empirical Exploration of the Selection-Adaptation Debate”. *Research Policy*: 41-58.

- Mehra, Ajay (1996). "Resource and market based determinants of performance in the U.S. banking industry". *Strategic Management Journal*: 307-322.
- Michael H. Morris, Minet Schindehutte ve Raymond W. LaForge (2002). "Entrepreneurial Marketing: A Construct for Integrating Emerging Entrepreneurship and Marketing Perspectives". *Journal of Marketing Theory and Practice* 10(4):1-19.
- Miles, P. Morgan ve Darroch, Jenny (2008). "A Commentary on Current Research at The Marketing and Entrepreneurship Interface". *Journal Of Small Business Management* 46 (1): 46-49.
- Miles, Raymond E. ve Snow, Charles C. (1978). "Organisational Strategy, Structure, and Process". *New York: McGraw-Hill*.
- Miller, Alex, ve Dess, George (1993). "Assessing Porter's (1980) model in terms of its generalizability, accuracy and simplicity". *Journal of Management Studies*: 553-585.
- Miller, Danny (1988). "Relating Porter's Business Strategies to Environment and Structure: Analysis and Performance Implications". *Academy of Management Journal*: 642-658.
- Miller, Danny ve Friesen, H. Peter (1978). "Archetypes of Strategy Formulation". *Management Science* 24 (9): 921-933.
- Morgan P. Miles ve Jenny Darroch (2006). "Large firms, entrepreneurial marketing processes, and the cycle of competitive advantage". *European Journal of Marketing*: 485-501.
- Morgan, E. Robert ve Strong, A. Carolyn (1998). "Market Orientation and Dimensions of Strategic Orientation". *European Journal of Marketing*: 1051-1073.

- Morris, Micheal H. ve Paul, Gordon W. (1987). "The Relationship Between Entrepreneurship and Marketing in Established Firms". *Journal of Business Venturing*, Volume:2, Issue:3, Summer: 247-259.
- Mueller, L. Stephen ve Thomas, S. Anisya. (2001). "Culture and Entrepreneurial Potential: A Nine Country Study of Locus of Control and Innovativeness". *Journal of Business Venturing*: 51-75.
- Müftüoğlu, T., Ürper, Yılmaz, Başar, Mehmet, Tosunoğlu, Başar (2005). "Girişimcilik". *Eskişehir Anadolu Üniversitesi Yayını*.
- Narver, C. Jon ve Slater, F. Stanley. (1990). "The Effect of A Market Orientation on Business Profitability". *The Journal of Marketing*: 20-35.
- Ocaklı, Nermin ve Çakmak, Emre (2006). "Performans Değerlendirmesi Gerekli midir? Neden?" *Bilimsel İletişim ve Bilgi Yönetimi Sempozyum: Bildiriler*, Gazi Üniversitesi, Ankara: ÜNAK.
- Ormanidhi, Orges ve Stringa, Omer. (2008). "Porter's Model of Generic Competitive Strategies: An Insightful and Convenient Approach to Firms' Analysis". *Business Economics*: 55-64.
- Özçelik, Alaz (2016). "Saf ve Karma Rekabet Stratejilerinin Kurum Performansı Üzerinde Etkisi: Türkiye İmalat Sektöründe Bir Araştırma". *Galatasaray Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi*.
- Özer, M. Akif (2009). "Performans Yönetimi Uygulamalarında Performansın Ölçülmesi ve Değerlendirilmesi" *Sayıştay Dergisi*: 15-27.
- Özkan, R. Bilge (2007). "Rekabet Stratejileri ve Örnek Bir Sektör Analizi". *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi*.

- Özkara, Belkis, Kemal Karayormuk ve Mehmet Ali Köseoğlu. (2006 25-27 Mayıs). “Girişimcinin Son Köyü: Girişimlerin Sürekliliğinin Sorgulanması”. *Kırgızistan – Türkiye Manas Üniversitesi İ.İ.B.F. Uluslararası Girişimcilik Kongresi*.
- Öztürk, Ayşenil Duygu (2012). “Girişimsel Pazarlama ve Firma Performansı: İzmir Bölgesinde Bir Uygulama”. *Yüksek Lisans Tezi*.
- Porter, Micheal E. (1991). 1 Towards a Dynamic Theory of Strategy”. *Strategic Management Journal*: 95-117.
- Porter, Micheal E. (1980). “Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors”. *New York: Free Press*.
- Porter, Micheal E. (1985). “Competitive Advantage, Creating and Sustaining Superior Performance”. *The Free Pres*.
- Porter, Micheal E. (1996). “What is Strategy?” *Harvard Business Review*.
- Porter, Micheal E. (2003). “Rekabet Stratejisi, Sektör ve Rakip Analizi Teknikleri”. *İstanbul: Sistem Yayıncılık Çev: Gülen Ulubilgen*.
- Porter, Micheal E.. (2008). “The Five Competitive Forces That Shape Strategy”. *Harvard Business Review*: 25-41.
- Rumelt, Richard (1991). “How much does industry matter?” *Strategic Management Journal*:167-185.
- Sarıdoğan, Ercan (2010). “Mikroekonomi ve Makroekonomi Düzeyinde Küresel Rekabet Gücünü Etkileyen Faktörler ve Stratejiler”. *İstanbul: İstanbul Ticaret Odası Yayınları*.
- Savaşkan, Melis (2015). “Türkiye’de Küreselleşme ve Teknoloji Odaklılığın Firma Performansına Etkisi”. *Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi*.



- Shaw, Eleanor (2004). "Marketing in the Social Enterprise Context: Is it Entrepreneurial?" *Qualitative Market Research* 7(3): 194-205.
- Singh, Manikant. (2008). "Strategic Management and Competitive Advantage". *New Delhi: Global India Publications Pvt. Ltd.*
- Slater, F. Stanley (1995). "Market Orientation and The Learning Organization". *Journal of Marketing* 59: 63-74.
- Slevin, Dennis ve Covin, Jeffrey. (1990). "Juggling Entrepreneurial Style and Organization Structure: How to Get Your Act Together". *Sloan Management Review*: 43-53.
- Soytekin, Zehra (1999). "Mermer Sektörünün Rekabet Analizi". *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi.*
- Sönmez, Asuman ve Toksoy, Andaç (2014). "Türkiye'de Girişimcilik ve Türk Girişimci Profili Üzerine Bir Analiz". *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*:42-58.
- Stokes, David (2000). "Entrepreneurial Marketing: A Conceptualisation From of Entrepreneurial Marketing". *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship* 1: 1-16.
- Sümer, Kerem (2012). "Rekabet Stratejisinin Üretim Stratejisine ve İşletme Performansına Etkisi". *İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi.*
- Teach, Richard ve Morgan, P. Miles. (1997). "The Academic Career Opportunities for Doctoral Students Interested in the Marketing/Entrepreneurship Interface:An Exploratory Study of U.S. Institutions". *Marketing Education Review* 7(3): 23-28.

- Tekin, Mahmut ve Çiçek, Ercan (2005). "İşletmelerde Rekabet Üstünlüğü Sağlamada Farklı Bir Yaklaşım: Değer Temelli Pazarlama". *V. Ulusal Üretim Arastirmaları Sempozyumu*. İstanbul Ticaret Üniversitesi.
- Thompson, Artur ve Strickland, Alonzo (1999). "Strategic Management: Concepts and Cases". *Boston: McGraw-Hill*.
- Thorogood Ltd., P. (2005). "Porter's Five Forces. *A to Z of Management Concepts & Models*: 268-272.
- Timmons, Jeffry A. (1999). "New Venture Creation: Entrepreneurship for the 21st Century". *Irwin- McGraw Hill*.
- Ulusoy, Recep (2010). "Piyasada Belirsizliğin Giderilmesinde Girişimciliğin Rolü". *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*: 69-80.
- Ülgen, Hayri, Mirze, Kadir (2006). "İşletmelerde Stratejik Yönetim". *İstanbul: Literatür Yayınları*.
- Venkatraman, Natarjan ve Ramanujam, Vasudevan (1987). "Measurement of Business Economic Performance: An Examination of Method Convergence". *Journal of Management*: 109-122.
- Wiggins, R. Robert ve Ruefli, W. Timothy. (2002). "Sustained Competitive Advantage: Temporal Dynamics and the Incidence and Persistence of Superior Economic Performance". *Organization Science*: 82-105.
- Wright, Peter (1987). "A Refinement of Porter's Strategies". *Strategic Management Journal*: 93-101.
- Wright, Peter (1990). "Strategic profile, market share and business performance". *Industrial Management*: 23-28.

- Yamin, Shahid, Gunasekaran, A., Mavondo, Felix T, Sarros, James (1997). “A Study of Competitive Strategy, Organisational Innovation and Organisational Performance Among Australian Manufacturing Companies”. *Int. J. Production Economics*.
- Yamin, Shahid, Gunasekaran, A., Mavondo, Felix T, (1999). “Relationship Between Generic Strategies, Competitive Advantage and Organizational Performance: An Empirical Analysis”. *Technovation*: 507-518.
- Yaşar, Fatih (2010). “Rekabet Stratejileri ve Firma Performansı: Gaziantep Halı Sektörü Üzerinde Bir Durum Çalışması”. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*: 309 - 324.
- Yavuz, Çağla (2010 ). İ”şletmelerde İnavasyon- Performans İlişkisinin İncelenmesine Dönük Bir Çalışma”. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi* 5(2): 144-173.
- Yıldırım, Mustafa (2013). “Stratejik Grup Bağlamında Firmaların Strateji Algılarını Etkileyen Faktörlerin Araştırılması: Mobilya Sektörü Örneği”. *Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Doktora Tezi*.
- Yılmaz, Hilal (2003). “Yenilik (İnovasyon), Yeni Ekonomi ve Rekabet”. *Ankara: Rekabet Kurumu*.
- Yüreğir, Oya H. ve Gülsün Nakıboğlu. (2007). “Performans Ölçümü ve Ölçüm Sistemleri: Genel Bir Bakış”. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*: 545-562.
- Zhao, Fang (2006). “Entrepreneurship and Innovations in E-business: An Integrative Perspective”, *Idea Group Publishing*.



**EKLER**

## Ek 1: Anket Formu Örneği

Değerli Katılımcı,

Bu çalışmanın amacı literatürde genel kabul görmüş girişimsel pazarlama boyutlarının- proaktif odaklılık, risk odaklılık, müşteri odaklılık, yenilik odaklılık, kaynak odaklılık, değer odaklılık, fırsat odaklılık- ve Porter'in rekabet modeli esas alınarak rekabet stratejilerinin firma performansına etkilerinin incelenmesidir.

Çalışmaya katılımda gönüllülük esastır. Çalışmamız başarıyla sonuçlandırabilmemiz için bu ankete ayıracağını zaman dilimi bizim için çok büyük önem arz edecektir.

Adınız ve Soyadınız: \_\_\_\_\_

İşletmenin Adı: \_\_\_\_\_

İşletmenin Merkezinin Olduğu İl: \_\_\_\_\_

İşyerindeki Pozisyonunuz: ( ) Genel Müdür ( ) İşletme Sahibi ( ) Yönetici

Cinsiyetiniz: ( ) Erkek ( ) Kadın

E-mail: \_\_\_\_\_@\_\_\_\_\_

Yaş: ( ) 18-28 ( ) 29-39 ( ) 40-50 ( ) 51-61 ( ) 62+

Eğitim Durumunuz: ( ) İlkokul/ İlköğretim ( ) Lise ( ) Ön lisans ( ) Lisans ( ) Yüksek Lisans- Doktora

İşletmede Tam Zamanlı Çalışan Sayınız: \_\_\_\_\_

İşletmenin Faaliyet Süresi: ( ) 1 yıldan az ( ) 1-3 yıl ( ) 4-6 yıl ( ) 7-9 ( ) 10 Yıl ve üzeri

İşletmenin Hukuksal Statüsü: ( ) Kişi işletmesi ( ) Limited ( ) Anonim-Kollektif ( ) Diğer

İşletmenin Faaliyet Türü: ( ) İmalat ( ) Hizmet-Ticaret

Son 3 Yıllık Satışlarınızın Ortalama Büyüme Hızı Yüzde Kaçtır: \_\_\_\_\_

Son 3 Yıllık Pazar Payı Ortalama Büyüme Hızı Yüzde Kaçtır: \_\_\_\_\_

**Ek 1 (Devamı): Anket Formu Örneği**

**İKİNCİ BÖLÜM**

Bu bölümde girişimsel pazarlama boyutları hakkında yargılara katılma derecenizi belirtiniz.

Lütfen soruları kendi düşünceleriniz doğrultusunda;

**1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Kararsızım, 4-Katılıyorum, 5- Kesinlikle Katılıyorum**, seçeneklerinden birini tik (X) koyarak cevaplandırınız.

SORU NO	SORULAR	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1.	Firmamız, pazarlama ile ilgili konularda problem yaşadığında, yaratıcı ve yenilikçi çözümleri geleneksel çözümlere tercih eder.					
2.	Firmamız, AR-GE faaliyetlerine önem verir.					
3.	Firmamız, ürün ve hizmetlerde yenilik söz konusu olunca sektör liderliğini hedefler.					
4.	Son 5 yıl içerisinde, firmamızın ürün yelpazesindeki değişim oldukça etkileyicidir.					
5.	Firmamızın, sürekli olarak yeni ticari işbirlikleri kurma çabası içerisinde.					
6.	Firmamızın, sürekli olarak yeni pazarlarda iş imkânları yaratma çabası içerisinde.					
7.	Son 5 yıl içerisinde firmamızın ürün/servis yelpazesi çok genişletilmiştir.					
8.	Gelecek 5 yıl içerisinde firmamızın ürün/servis yelpazesi daha da genişletilecektir.					
9.	Firmamız, müşteri ilişkilerini güçlendirecek yenilikçi fikirlerimizi destekler.					
10.	Firmamız, müşteri ilişkilerini güçlendirecek yenilikçi yöntemlerimizi destekler.					
11.	Firmamızda, ürün ve hizmet geliştirme süreçlerimiz, büyük oranda müşteri geri bildirimlerine dayalıdır.					
12.	Firmamızda, ürün ve hizmet geliştirme süreçlerimiz, büyük oranda yapılan piyasa araştırmalarına dayalıdır.					
13.	Müşteri memnuniyetimizi sistematik ve sıklıkla ölçmekteyiz					
14.	Firmamız, satış sonrası hizmet kalitesine önem verir.					
15.	Firmamızın önceliği her zaman müşteri memnuniyeti olmuştur.					
16.	Firmamız, müşteri isteklerini hangi derecede karşılayabildiğini sık sık ölçer.					
17.	Kurumsal müşterilerimizi düzenli olarak ziyaret ederiz.					

**Ek 1 (Devamı): Anket Formu Örneği**

SORU NO	SORULAR	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
18.	İleride müşterimiz olabileceğini düşündüğümüz firmaları düzenli olarak ziyaret ederiz.					
19.	Firmamız, sahip olduğu mevcut kaynakları kullanarak, fırsatları başarılı yatırımlara çevirmeye çalışır.					
20.	Firmamız, mevcut kaynaklarının etkinliğini arttırmak için gereken şirket dışı kaynaklara ulaşmaya çalışır.					
21.	Firmamız, bir fırsattan faydalanmak için kaynakları yetersizse bu fırsatı göz ardı eder.					
22.	Fırsatları değerlendirmede, tüm kaynaklarımızı (insan, bilgi, tecrübe, finans vb.) sektördeki rakiplerle karşılaştırdığımızda;					
22.a	Taklit edilmeleri zordur.					
22.b	İkame edilmeleri zordur.					
22.c	Edinimi zordur.					
22.d	Sektörde çok değerlidir.					
22.e	Nadir bulunur.					
22.f	Kaybedildiğinde yerine konması zordur.					
23.	Firmamıza değer katacağına inanılan yenilikçi pazarlama yöntemleri hemen uygulamaya konur.					
24.	Firmamız, çok riskli olsalar da, yüksek getiri beklentilerini karşılayacak proje alternatiflerine öncelik verir.					
25.	Firmamız, belirsizlik çok olsa da, çıkan fırsatları değerlendirebilmek amacıyla risk almaktan çekinmez.					
26.	Firmamız, belirsizlik ortamını pazarlama faaliyetlerini kullanarak aşmaya çalışır.					
27.	Firmamız, yüksek riskli fırsatlardan en iyi verimi alabilmek için belirsizliği azaltıcı faaliyetlere önem verir.					
28.	Firmamız, fırsatlardan en etkin şekilde yararlanabilmek için kabul edilebilir seviyede kayıpları önemsemez.					
29.	Firmamız, fırsatları kaçırmaktansa hata yapmayı tercih eder.					
30.	Piyasadaki dalgalanmaların firmamız için yeni fırsatlar yaratacağına inanırız.					

**Ek 1 (Devamı): Anket Formu Örneği**

SORU NO	SORULAR	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
31.	Rakiplerimizin hamlelerine cevap vermektense ilk hamleyi genelde biz yaparız.					
32.	Yeni ürün ve hizmetleri rakiplerimizden önce pazara sunarız.					
33.	Yöneticilerimiz, yenilikçi fikir tasarlamada rakip firma yöneticilerinden daha başarılıdır.					
34.	Yöneticilerimiz, yenilikçi ürün tasarlamada rakip firma yöneticilerinden daha başarılıdır.					
35.	Rakiplerimize kıyasla, sektörümüzdeki öncü ve başarılı firmalarla daha çok işbirliği içindeyiz.					
36.	Firmamız başarıya ulaşmak için sergilediği sıkı rekabetçi tavrı ile tanınır.					
37.	Firmamız agresif tavrı sergilemektense kazan-kazan politikasını tercih etmektedir.					
38.	Firmamız, ürün ve hizmet kalitesini iyileştirme konusunda rakiplerden daha hızlıdır.					
39.	Firmamız, ürün ve hizmet özelliklerinin iyileştirme konusunda rakiplerden daha hızlıdır.					
40.	Rakiplerimiz, ürün ve hizmet fiyatlarını belirlerken firmamızı temel alır.					
41.	Firmamız stratejik hamlelerini yaparken pasif veya reaktif değil, aksine öncü ve aktiftir.					
42.	Rakiplerimize karşı iddialı ve geniş kapsamlı stratejik hamleler(eylemler) yapmayı seçeriz.					
43.	Firmamızın yararına olabilecek fırsatları her zaman takip ederiz.					
44.	Firmamız yararına gelişebilecek fırsatları yakalama konusunda duyarlılığımız yüksektir.					
45.	Firmamız mevcut işlerini geliştirmek için fırsat yaratmada başarılıdır.					
46.	Firmamız yeni iş bağlantıları için fırsatları yaratmada başarılıdır.					
47.	Yeni fırsatları değerlendirmek üzere yeni sektör ve pazarlar hakkında sürekli araştırma yaparız.					
48.	En iyi fırsatların yeni bir pazara/sektöre girince ortaya çıkacağına inanırız.					
49.	Son 5 yılı dikkate alırsak, iyi fırsatlar büyük oranda birbirinden bağımsız oluştu.					
50.	Firmamız için yeni fırsatlar yaratabilmek amacıyla firma ziyaretlerine önem veririz.					



**Ek 1 (Devamı):** Anket Formu Örneği

SORU NO	SORULAR	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
51.	Yeni fırsatları yakalayabilmek amacıyla ticari fuarlara katılırız.					
52.	Müşteriler için değer yaratmada sağlam müşteri ilişkilerine önem verir.					
53.	Müşterilerin ürün ve hizmetlere verdiği değer hakkında fikir sahibidir.					
54.	Mevcut müşterilere yeni ürün ve hizmetler sunarak değer yaratmaya çalışır.					
55.	Yeni müşteriler kazanmak için yeni ürün ve hizmetler sunarak değer yaratmaya çalışır.					
56.	Mevcut müşterilere sunduğu satış dışı hizmetlerle değer yaratmaya çalışır.					
57.	Yeni müşteriler kazanmak için satış dışı hizmetlerle değer yaratmaya çalışır.					
58.	Mevcut müşterilere değer yaratmak için tedarikçilerle işbirliği yapar.					
59.	Yeni müşteriler kazanmak için tedarikçi işbirliği ile değer yaratmaya çalışır.					

**Ek 1 (Devamı): Anket Formu Örneği****ÜÇÜNCÜ BÖLÜM**

Bu bölümde rekabet üstünlüğü sağlamanızda aşağıdaki faktörlerin etkisini değerlendiriniz. Lütfen bu soruları kendi düşünceleriniz doğrultusunda;

**1-Hiç Etkili Değil, 2-Etkili Değil, 3- Ne Etkili Ne de Etkisiz, 4-Etkili, 5-Çok Etkili** seçeneklerinden birini tik (X) koyarak cevaplandırınız.

SORU NO	SORULAR	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1.	Ürün Kalitesi					
2.	Müşteri hizmetleri					
3.	Ürün imajı					
4.	Fiyat farklılığı					
5.	Firma imajı					
6.	Özgün teknoloji kullanımı					
7.	Özgün kaynak ve yetenekler					
8.	Özgün ürün, patent ve lisans sayısı					
9.	Personel kalitesi					
10.	Yaygın dağıtım ve dağıtım hızı					
11.	Geniş ürün yelpazesi					
12.	Pazarlamada yenilikçilik					
13.	Tedarikçiler ve maliyet kontrolü					
14.	Tedarikçiler ve dağıtım maliyetleri					
15.	Bitmiş ürünlerin stok maliyetleri					
16.	Hammadde stok maliyetleri					
17.	Reklam ve pazarlama maliyetleri					
18.	Çalışanların ücret ve eğitim maliyetleri					
19.	Yöneticilerin ücret ve eğitim maliyetleri					
20.	Yazılım teknolojilerinden faydalanma					
21.	Teknoloji yatırımları					
22.	Donanım teknolojilerinden faydalanma					
23.	Hedef pazarın büyüklüğü					
24.	Özellikli ürünlere sahip olmamız					
25.	Müşteri gruplarının sayısı ve büyüklüğü					
26.	Müşterilerin çeşitli olması					
27.	Pazar bölümlendirme yapma					

**Ek 1 (Devamı):** Anket Formu Örneği**DÖRDÜNCÜ BÖLÜM**

Bu bölümde aşağıdaki performans kriterlerini sektör ortalaması ile kıyasladığınızda işletmenizin durumunu ifade ediniz. Lütfen bu soruları kendi düşünceleriniz doğrultusunda;

1-Ortalamanın Çok Altı, 2-Ortalamanın Altı, 3- Ortalama, 4- Ortalamanın Üstü, 5-Ortalamanın Çok Üstü seçeneklerinden birini tik (X) koyarak cevaplandırınız.

SORU NO	SORULAR	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1.	Pazarda sunulan yeni ürünlerin beklenen satış hedefi					
2.	Pazarda sunulan yeni ürünlerin beklenen karlılık hedefi					
3.	Pazarda sunulan yeni ürünlerin beklenen yatırım getirisi					
4.	Pazarda sunulan yeni ürünlerin beklenen pazar payı büyümesi					
5.	Müşteri memnuniyeti					
6.	Toplam satışlar					
7.	Yeni ürün geliştirme başarısı					
8.	Pazar payı büyüklüğü					
9.	Servis ve ürün kalitesi gelişimindeki artış					

Ek 2: Firma merkezinin bulunduğu il posthoc test sonuçları

Ölçek	İl	Ort. Farklılık	Std. Hata	Sig.	
Risk Odaklılık	Düzce	Bolu	<b>0,21694*</b>	0,07227	0,034
		Sakarya	-0,18506	0,07434	0,131
		İzmit	-0,09090	0,08095	0,872
		Yalova	-0,16603	0,09680	0,523
		Çift Merkezli	0,16647	0,20191	0,963
	Bolu	Düzce	<b>-0,21694*</b>	0,07227	0,034
		Sakarya	<b>-0,40200*</b>	0,08779	0,000
		İzmit	<b>-0,30784*</b>	0,09346	0,014
		Yalova	<b>-0,38297*</b>	0,10748	0,006
		Çift Merkezli	-0,05047	0,20724	1,000
	Sakarya	Düzce	0,18506	0,07434	0,131
		Bolu	<b>0,40200*</b>	0,08779	0,000
		İzmit	0,09416	0,09506	0,921
		Yalova	0,01903	0,10888	1,000
		Çift Merkezli	0,35153	0,20797	0,539
	İzmit	Düzce	0,09090	0,08095	0,872
		Bolu	<b>0,30784*</b>	0,09346	0,014
		Sakarya	-0,09416	0,09506	0,921
		Yalova	-0,07513	0,11349	0,986
		Çift Merkezli	0,25737	0,21042	0,825
	Yalova	Düzce	0,16603	0,09680	0,523
		Bolu	<b>0,38297*</b>	0,10748	0,006
		Sakarya	-0,01903	0,10888	1,000
		İzmit	0,07513	0,11349	0,986
Çift Merkezli		0,33250	0,21702	0,644	
Çift Merkezli	Düzce	-0,16647	0,20191	0,963	
	Bolu	0,05047	0,20724	1,000	
	Sakarya	-0,35153	0,20797	0,539	
	İzmit	-0,25737	0,21042	0,825	
	Yalova	-0,33250	0,21702	0,644	

## Ek 2 (Devamı): Firma merkezinin bulunduğu il posthoc test sonuçları

Ölçek	İl	Ort. Farklılık	Std. Hata	Sig.	
Proaktif Odaklılık	Düzce	Bolu	-0,42471*	0,10133	0,001
		Sakarya	-0,31864*	0,10422	0,029
		İzmit	-0,39319*	0,11349	0,008
		Yalova	-0,10483	0,13572	0,972
		Çift Merkezli	-0,19714	0,28309	0,982
	Bolu	Düzce	0,42471*	0,10133	0,001
		Sakarya	0,10607	0,12309	0,955
		İzmit	0,03152	0,13103	1,000
		Yalova	0,31988	0,15069	0,278
		Çift Merkezli	0,22758	0,29056	0,970
	Sakarya	Düzce	0,31864*	0,10422	0,029
		Bolu	-0,10607	0,12309	0,955
		İzmit	-0,07455	0,13328	0,993
		Yalova	0,21381	0,15265	0,727
		Çift Merkezli	0,12151	0,29158	0,998
	İzmit	Düzce	0,39319*	0,11349	0,008
		Bolu	-0,03152	0,13103	1,000
		Sakarya	0,07455	0,13328	0,993
		Yalova	0,28836	0,15912	0,459
		Çift Merkezli	0,19606	0,29502	0,986
	Yalova	Düzce	0,10483	0,13572	0,972
		Bolu	-0,31988	0,15069	0,278
		Sakarya	-0,21381	0,15265	0,727
		İzmit	-0,28836	0,15912	0,459
Çift Merkezli		-0,09231	0,30427	1,000	
Çift Merkezli	Düzce	0,19714	0,28309	0,982	
	Bolu	-0,22758	0,29056	0,970	
	Sakarya	-0,12151	0,29158	0,998	
	İzmit	-0,19606	0,29502	0,986	
	Yalova	0,09231	0,30427	1,000	

## Ek 2 (Devamı): Firma merkezinin bulunduğu il posthoc test sonuçları

Ölçek	İl	Ort. Farklılık	Std. Hata	Sig.	
Değer Odaklılık	Düzce	Bolu	0,21815	0,10598	0,312
		Sakarya	<b>-0,31795*</b>	0,10900	0,044
		İzmit	-0,18098	0,11870	0,649
		Yalova	-0,35713	0,14195	0,123
		Çift Merkezli	-0,02713	0,29607	1,000
	Bolu	Düzce	-0,21815	0,10598	0,312
		Sakarya	<b>-,053610*</b>	0,12873	0,001
		İzmit	<b>-,039913*</b>	0,13704	0,044
		Yalova	<b>-0,57528*</b>	0,15760	0,004
		Çift Merkezli	-0,24528	0,30389	0,966
	Sakarya	Düzce	<b>0,31795*</b>	0,10900	0,044
		Bolu	<b>0,53610*</b>	0,12873	0,001
		İzmit	0,13697	0,13939	0,923
		Yalova	-0,03918	0,15965	1,000
		Çift Merkezli	0,29082	0,30496	0,932
	İzmit	Düzce	0,18098	0,11870	0,649
		Bolu	<b>0,39913*</b>	0,13704	0,044
		Sakarya	-0,13697	0,13939	0,923
		Yalova	-0,17615	0,16642	0,897
		Çift Merkezli	0,15385	0,30856	0,996
	Yalova	Düzce	0,35713	0,14195	0,123
		Bolu	<b>0,57528*</b>	0,15760	0,004
		Sakarya	0,03918	0,15965	1,000
		İzmit	0,17615	0,16642	0,897
		Çift Merkezli	0,33000	0,31822	0,905
	Çift Merkezli	Düzce	0,02713	0,29607	1,000
		Bolu	0,24528	0,30389	0,966
		Sakarya	-0,29082	0,30496	0,932
İzmit		-0,15385	0,30856	0,996	
Yalova		-0,33000	0,31822	0,905	

## Ek 2 (Devamı): Firma merkezinin bulunduğu il posthoc test sonuçları

Ölçek	İl	Ort. Farklılık	Std. Hata	Sig.	
Farklılaştırma Stratejisi	Düzce	Bolu	<b>0,24536*</b>	0,05763	0,000
		Sakarya	0,10502	0,05927	0,486
		İzmit	0,03454	0,06455	0,995
		Yalova	-0,03702	0,07719	0,997
		Çift Merkezli	0,06452	0,16099	0,999
	Bolu	Düzce	<b>-0,24536*</b>	0,05763	0,000
		Sakarya	-0,14034	0,07000	0,342
		İzmit	-0,21082	0,07452	0,056
		Yalova	<b>-0,28238*</b>	0,08570	0,014
		Çift Merkezli	-0,18084	0,16525	0,883
	Sakarya	Düzce	-0,10502	0,05927	0,486
		Bolu	0,14034	0,07000	0,342
		İzmit	-0,07048	0,07580	0,939
		Yalova	-0,14204	0,08681	0,575
		Çift Merkezli	-0,04050	0,16583	1,000
	İzmit	Düzce	-0,03454	0,06455	0,995
		Bolu	0,21082	0,07452	0,056
		Sakarya	0,07048	0,07580	0,939
		Yalova	-0,07156	0,09050	0,969
		Çift Merkezli	0,02998	0,16778	1,000
	Yalova	Düzce	0,03702	0,07719	0,997
		Bolu	<b>0,28238*</b>	0,08570	0,014
		Sakarya	0,14204	0,08681	0,575
		İzmit	0,07156	0,09050	0,969
		Çift Merkezli	0,10154	0,17304	0,992
	Çift Merkezli	Düzce	-0,06452	0,16099	0,999
		Bolu	0,18084	0,16525	0,883
		Sakarya	0,04050	0,16583	1,000
		İzmit	-0,02998	0,16778	1,000
		Yalova	-0,10154	0,17304	0,992

## Ek 2 (Devamı): Firma merkezinin bulunduğu il posthoc test sonuçları

Ölçek	İl	Ort. Farklılık	Std. Hata	Sig.	
Odaklanma Stratejisi	Düzce	Bolu	0,26485	0,09587	0,067
		Sakarya	0,00589	0,09860	1,000
		İzmit	0,09407	0,10737	0,952
		Yalova	-0,34798	0,12840	0,076
		Çift Merkezli	-0,08798	0,26782	0,999
	Bolu	Düzce	-0,26485	0,09587	0,067
		Sakarya	-0,25895	0,11645	0,230
		İzmit	-0,17078	0,12396	0,740
		Yalova	<b>-0,61283*</b>	0,14256	0,000
		Çift Merkezli	-0,35283	0,27489	0,794
	Sakarya	Düzce	-0,00589	0,09860	1,000
		Bolu	0,25895	0,11645	0,230
		İzmit	0,08817	0,12609	0,982
		Yalova	-0,35388	0,14441	0,143
		Çift Merkezli	-0,09388	0,27585	0,999
	İzmit	Düzce	-0,09407	0,10737	0,952
		Bolu	0,17078	0,12396	0,740
		Sakarya	-0,08817	0,12609	0,982
		Yalova	<b>-0,44205*</b>	0,15054	0,041
		Çift Merkezli	-0,18205	0,27911	0,987
	Yalova	Düzce	0,34798	0,12840	0,076
		Bolu	<b>0,61283*</b>	0,14256	0,000
		Sakarya	0,35388	0,14441	0,143
		İzmit	<b>0,44205*</b>	0,15054	0,041
		Çift Merkezli	0,26000	0,28785	0,945
	Çift Merkezli	Düzce	0,08798	0,26782	0,999
		Bolu	0,35283	0,27489	0,794
		Sakarya	0,09388	0,27585	0,999
İzmit		0,18205	0,27911	0,987	
Yalova		-0,26000	0,28785	0,945	



## Ek 2 (Devamı): Firma merkezinin bulunduğu il posthoc test sonuçları

Ölçek	İl	Ort. Farklılık	Std. Hata	Sig.	
Düşük Maliyet Stratejisi	Düzce	Bolu	<b>-0,39374*</b>	0,11390	0,008
		Sakarya	0,03291	0,11715	1,000
		İzmit	0,00378	0,12757	1,000
		Yalova	0,05984	0,15255	0,999
		Çift Merkezli	-0,08682	0,31819	1,000
	Bolu	Düzce	<b>0,39374*</b>	0,11390	0,008
		Sakarya	<b>0,42665*</b>	0,13835	0,027
		İzmit	0,39752	0,14728	0,078
		Yalova	0,45358	0,16938	0,083
		Çift Merkezli	0,30692	0,32659	0,936
	Sakarya	Düzce	-0,03291	0,11715	1,000
		Bolu	<b>-0,42665*</b>	0,13835	0,027
		İzmit	-0,02913	0,14980	1,000
		Yalova	0,02694	0,17158	1,000
		Çift Merkezli	-0,11973	0,32774	0,999
	İzmit	Düzce	-0,00378	0,12757	1,000
		Bolu	-0,39752	0,14728	0,078
		Sakarya	0,02913	0,14980	1,000
		Yalova	0,05607	0,17885	1,000
		Çift Merkezli	-0,09060	0,33160	1,000
	Yalova	Düzce	-0,05984	0,15255	0,999
		Bolu	-0,45358	0,16938	0,083
		Sakarya	-0,02694	0,17158	1,000
		İzmit	-0,05607	0,17885	1,000
		Çift Merkezli	-0,14667	0,34199	0,998
	Çift Merkezli	Düzce	0,08682	0,31819	1,000
		Bolu	-0,30692	0,32659	0,936
		Sakarya	0,11973	0,32774	0,999
İzmit		0,09060	0,33160	1,000	
Yalova		0,14667	0,34199	0,998	

**Ek 2 (Devamı):** Firma merkezinin bulunduğu il posthoc test sonuçları

Ölçek	İl	Ort. Farklılık	Std. Hata	Sig.	
<b>Pazarlama Performansı</b>	Düzce	Bolu	<b>-0,21027*</b>	0,08356	0,012
		Sakarya	<b>-0,17646*</b>	0,08594	0,041
		İzmit	0,02302	0,09359	0,806
		Yalova	0,06158	0,11192	0,583
		Çift Merkezli	-0,31442	0,23344	0,179
	Bolu	Düzce	<b>0,21027*</b>	0,08356	0,012
		Sakarya	0,03381	0,10150	0,739
		İzmit	<b>0,23328*</b>	0,10805	0,032
		Yalova	<b>0,27185*</b>	0,12426	0,029
		Çift Merkezli	-0,10415	0,23960	0,664
	Sakarya	Düzce	<b>0,17646*</b>	0,08594	0,041
		Bolu	-0,03381	0,10150	0,739
		İzmit	0,19948	0,10990	0,071
		Yalova	0,23804	0,12588	0,060
		Çift Merkezli	-0,13796	0,24044	0,567
	İzmit	Düzce	-0,02302	0,09359	0,806
		Bolu	<b>-0,23328*</b>	0,10805	0,032
		Sakarya	-0,19948	0,10990	0,071
		Yalova	0,03856	0,13122	0,769
		Çift Merkezli	-0,33744	0,24328	0,166
	Yalova	Düzce	-0,06158	0,11192	0,583
		Bolu	<b>-0,27185*</b>	0,12426	0,029
		Sakarya	-0,23804	0,12588	0,060
		İzmit	-0,03856	0,13122	0,769
		Çift Merkezli	-0,37600	0,25090	0,135
Çift Merkezli	Düzce	0,31442	0,23344	0,179	
	Bolu	0,10415	0,23960	0,664	
	Sakarya	0,13796	0,24044	0,567	
	İzmit	0,33744	0,24328	0,166	
	Yalova	0,37600	0,25090	0,135	

## Ek 2 (Devamı): Firma merkezinin bulunduğu il posthoc test sonuçları

Ölçek	İl	Ort. Farklılık	Std. Hata	Sig.	
Pazar Performansı	Düzce	Bolu	<b>-0,45491*</b>	0,07588	0,000
		Sakarya	<b>-0,24217*</b>	0,07804	0,025
		İzmit	<b>-0,40400*</b>	0,08498	0,000
		Yalova	-0,05605	0,10163	0,994
		Çift Merkezli	-0,43605	0,21197	0,313
	Bolu	Düzce	<b>0,45491*</b>	0,07588	0,000
		Sakarya	0,21275	0,09217	0,194
		İzmit	0,05092	0,09811	0,995
		Yalova	<b>0,39887*</b>	0,11284	0,006
		Çift Merkezli	0,01887	0,21757	1,000
	Sakarya	Düzce	<b>0,24217*</b>	0,07804	0,025
		Bolu	-0,21275	0,09217	0,194
		İzmit	-0,16183	0,09980	0,585
		Yalova	0,18612	0,11430	0,580
		Çift Merkezli	-0,19388	0,21833	0,949
	İzmit	Düzce	<b>0,40400*</b>	0,08498	0,000
		Bolu	-0,05092	0,09811	0,995
		Sakarya	0,16183	0,09980	0,585
		Yalova	<b>0,34795*</b>	0,11915	0,043
		Çift Merkezli	-0,03205	0,22091	1,000
	Yalova	Düzce	0,05605	0,10163	0,994
		Bolu	<b>-0,39887*</b>	0,11284	0,006
		Sakarya	-0,18612	0,11430	0,580
		İzmit	<b>-0,34795*</b>	0,11915	0,043
		Çift Merkezli	-0,38000	0,22783	0,554
	Çift Merkezli	Düzce	0,43605	0,21197	0,313
		Bolu	-0,01887	0,21757	1,000
		Sakarya	0,19388	0,21833	0,949
		İzmit	0,03205	0,22091	1,000
		Yalova	0,38000	0,22783	0,554

## Ek 2 (Devamı): Firma merkezinin bulunduğu il posthoc test sonuçları

Ölçek	İl	Ort. Farklılık	Std. Hata	Sig.	
Performans Ölçeği	Düzce	Bolu	<b>-0,33259*</b>	0,06959	0,000
		Sakarya	<b>-0,20931*</b>	0,07158	0,043
		İzmit	-0,19049	0,07795	0,145
		Yalova	0,00277	0,09321	1,000
		Çift Merkezli	-0,37523	0,19442	0,386
	Bolu	Düzce	<b>0,33259*</b>	0,06959	0,000
		Sakarya	0,12328	0,08454	0,691
		İzmit	0,14210	0,08999	0,613
		Yalova	<b>0,33536*</b>	0,10349	0,017
		Çift Merkezli	-0,04264	0,19956	1,000
	Sakarya	Düzce	<b>0,20931*</b>	0,07158	0,043
		Bolu	-0,12328	0,08454	0,691
		İzmit	0,01883	0,09153	1,000
		Yalova	0,21208	0,10484	0,332
		Çift Merkezli	-0,16592	0,20026	0,962
	İzmit	Düzce	0,19049	0,07795	0,145
		Bolu	-0,14210	0,08999	0,613
		Sakarya	-0,01883	0,09153	1,000
		Yalova	0,19326	0,10929	0,488
		Çift Merkezli	-0,18474	0,20262	0,943
	Yalova	Düzce	-0,00277	0,09321	1,000
		Bolu	<b>-0,33536*</b>	0,10349	0,017
		Sakarya	-0,21208	0,10484	0,332
		İzmit	-0,19326	0,10929	0,488
Çift Merkezli		-0,37800	0,20897	0,462	
Çift Merkezli	Düzce	0,37523	0,19442	0,386	
	Bolu	0,04264	0,19956	1,000	
	Sakarya	0,16592	0,20026	0,962	
	İzmit	0,18474	0,20262	0,943	
	Yalova	0,37800	0,20897	0,462	

## Ek 3: Firmanın çalışan sayısı posthoc test sonuçları

<b>Risk Odaklılık</b>	50'den az	50-100	<b>-0,31162*</b>	0,06306	0,000
		100'den fazla	<b>-0,32821*</b>	0,05796	0,000
	50-100	50'den az	0,31162*	0,06306	0,000
		100'den fazla	-0,01660	0,06650	0,966
	100'den fazla	50'den az	<b>0,32821*</b>	0,05796	0,000
		50-100	0,01660	0,06650	0,966
<b>Proaktif Odaklılık</b>	50'den az	50-100	-0,14538	0,08832	0,228
		100'den fazla	<b>-0,51328*</b>	0,08118	0,000
	50-100	50'den az	0,14538	0,08832	0,228
		100'den fazla	<b>-0,36790*</b>	0,09314	0,000
	100'den fazla	50'den az	<b>0,51328*</b>	0,08118	0,000
		50-100	<b>0,36790*</b>	0,09314	0,000
<b>Kaynak Odaklılık</b>	50'den az	50-100	-0,10378	0,16065	0,795
		100'den fazla	<b>-0,54637*</b>	0,14766	0,001
	50-100	50'den az	0,10378	0,16065	0,795
		100'den fazla	<b>-0,44259*</b>	0,16942	0,026
	100'den fazla	50'den az	<b>0,54637*</b>	0,14766	0,001
		50-100	<b>0,44259*</b>	0,16942	0,026
<b>Müşteri Odaklılık</b>	50'den az	50-100	-0,05250	0,07438	0,760
		100'den fazla	<b>-0,25161*</b>	0,06836	0,001
	50-100	50'den az	0,05250	0,07438	0,760
		100'den fazla	<b>-0,19912*</b>	0,07844	0,031
	100'den fazla	50'den az	<b>0,25161*</b>	0,06836	0,001
		50-100	<b>0,19912*</b>	0,07844	0,031
<b>Yenilikçilik</b>	50'den az	50-100	-0,12200	0,09684	0,419
		100'den fazla	<b>-0,40016*</b>	0,08901	0,000
	50-100	50'den az	0,12200	0,09684	0,419
		100'den fazla	<b>-0,27816*</b>	0,10213	0,019
	100'den fazla	50'den az	<b>0,40016*</b>	0,08901	0,000
		50-100	<b>0,27816*</b>	0,10213	0,019

**Ek 3 (Devamı):** Firmanın çalışan sayısı posthoc test sonuçları

Fırsat Odaklılık	50'den az	50-100	<b>-0,31405*</b>	0,12332	0,030
		100'den fazla	<b>-0,45185*</b>	0,11334	0,000
	50-100	50'den az	<b>0,31405*</b>	0,12332	0,030
		100'den fazla	-0,13780	0,13005	0,540
	100'den fazla	50'den az	<b>0,45185*</b>	0,11334	0,000
		50-100	0,13780	0,13005	0,540
Girişimsel Pazarlama Ölçeği	50'den az	50-100	<b>-0,17232*</b>	0,06118	0,014
		100'den fazla	<b>-0,37784*</b>	0,05624	0,000
	50-100	50'den az	<b>0,17232*</b>	0,06118	0,014
		100'den fazla	<b>-0,20552*</b>	0,06452	0,005
	100'den fazla	50'den az	<b>0,37784*</b>	0,05624	0,000
		50-100	<b>0,20552*</b>	0,06452	0,005
Farklılaştırma Stratejisi	50'den az	50-100	<b>-0,15951*</b>	0,05226	0,007
		100'den fazla	-0,09509	0,04804	0,119
	50-100	50'den az	<b>0,15951*</b>	0,05226	0,007
		100'den fazla	0,06443	0,05512	0,473
	100'den fazla	50'den az	0,09509	0,04804	0,119
		50-100	-0,06443	0,05512	0,473
Odaklanma Stratejisi	50'den az	50-100	-0,19869	0,08723	-0,19869
		100'den fazla	-0,16470	0,08017	-0,16470
	50-100	50'den az	0,19869	0,08723	0,19869
		100'den fazla	0,03399	0,09199	0,03399
	100'den fazla	50'den az	0,16470	0,08017	0,16470
		50-100	-0,03399	0,09199	-0,03399
Düşük Maliyet Liderliği Stratejisi	50'den az	50-100	0,08671	0,10184	0,671
		100'den fazla	<b>-0,26446*</b>	0,09361	0,014
	50-100	50'den az	-0,08671	0,10184	0,671
		100'den fazla	<b>-0,35117*</b>	0,10740	0,003
	100'den fazla	50'den az	<b>0,26446*</b>	0,09361	0,014
		50-100	<b>0,35117*</b>	0,10740	0,003

**Ek 3 (Devamı):** Firmanın çalışan sayısı posthoc test sonuçları

Ölçek	Çalışan Sayısı		Ort. Farklılık	Std. Hata	Sig.
Rekabet Stratejileri Ölçeği	50'den az	50-100	-0,09050	0,05290	0,203
		100'den fazla	<b>-0,17475*</b>	0,04862	0,001
	50-100	50'den az	0,09050	0,05290	0,203
		100'den fazla	-0,08425	0,05578	0,288
	100'den fazla	50'den az	<b>0,17475*</b>	0,04862	0,001
		50-100	0,08425	0,05578	0,288
Pazarlama Performansı	50'den az	50-100	-0,02259	0,07313	0,949
		100'den fazla	<b>-0,30698*</b>	0,06722	0,000
	50-100	50'den az	0,02259	0,07313	0,949
		100'den fazla	<b>-0,28439*</b>	0,07713	0,001
	100'den fazla	50'den az	<b>0,30698*</b>	0,06722	0,000
		50-100	<b>0,28439*</b>	0,07713	0,001
Pazar Performansı	50'den az	50-100	<b>-0,17615*</b>	0,06936	0,031
		100'den fazla	<b>-0,37010*</b>	0,06376	0,000
	50-100	50'den az	<b>0,17615*</b>	0,06936	0,031
		100'den fazla	<b>-0,19395*</b>	0,07315	0,023
	100'den fazla	50'den az	<b>0,37010*</b>	0,06376	0,000
		50-100	<b>0,19395*</b>	0,07315	0,023
Performans Ölçeği	50'den az	50-100	-0,09937	0,06142	0,240
		100'den fazla	<b>-0,33854*</b>	0,05646	0,000
	50-100	50'den az	0,09937	0,06142	0,240
		100'den fazla	<b>-0,23917*</b>	0,06478	0,001
	100'den fazla	50'den az	<b>0,33854*</b>	0,05646	0,000
		50-100	<b>0,23917*</b>	0,06478	0,001

Ek 4: Firma faaliyet süresi posthoc test sonuçları

Ölçek	Faaliyet Süresi	Ort. Farklılık	Std. Hata	Sig.	
Risk Odaklılık	1 Yılda az	1-3 yıl	0,50921	0,22195	0,150
		4-6 yıl	0,25208	0,21075	0,754
		7-9 yıl	0,16591	0,20626	0,929
		10 yıl ve üzeri	0,02162	0,20013	1,000
	1-3 yıl	1 Yılda az	-0,50921	0,22195	0,150
		4-6 yıl	-0,25713	0,12522	0,243
		7-9 yıl	<b>-0,34330<sup>*</sup></b>	0,11751	0,031
		10 yıl ve üzeri	<b>-0,48759<sup>*</sup></b>	0,10638	0,000
	4-6 yıl	1 Yılda az	-0,25208	0,21075	0,754
		1-3 yıl	0,25713	0,12522	0,243
		7-9 yıl	-0,08617	0,09467	0,893
		10 yıl ve üzeri	<b>-0,23046<sup>*</sup></b>	0,08044	0,036
	7-9 yıl	1 Yılda az	-0,16591	0,20626	0,929
		1-3 yıl	<b>0,34330<sup>*</sup></b>	0,11751	0,031
		4-6 yıl	0,08617	0,09467	0,893
		10 yıl ve üzeri	-0,14429	0,06782	0,211
	10 yıl ve üzeri	1 Yılda az	-0,02162	0,20013	1,000
		1-3 yıl	<b>0,48759<sup>*</sup></b>	0,10638	0,000
		4-6 yıl	<b>0,23046<sup>*</sup></b>	0,08044	0,036
		7-9 yıl	0,14429	0,06782	0,211
Proaktif Odaklılık	1 Yılda az	1-3 yıl	0,36275	0,30952	0,767
		4-6 yıl	0,42179	0,29390	0,605
		7-9 yıl	0,43776	0,28765	0,549
		10 yıl ve üzeri	0,01123	0,27910	1,000
	1-3 yıl	1 Yılda az	-0,36275	0,30952	0,767
		4-6 yıl	0,05904	0,17462	0,997
		7-9 yıl	0,07501	0,16387	0,991
		10 yıl ve üzeri	-0,35153	0,14836	0,127
	4-6 yıl	1 Yılda az	-0,42179	0,29390	0,605
		1-3 yıl	-0,05904	0,17462	0,997
		7-9 yıl	0,01597	0,13202	1,000
		10 yıl ve üzeri	<b>-0,41057<sup>*</sup></b>	0,11218	0,003
	7-9 yıl	1 Yılda az	-0,43776	0,28765	0,549
		1-3 yıl	-0,07501	0,16387	0,991
		4-6 yıl	-0,01597	0,13202	1,000
		10 yıl ve üzeri	<b>-0,42654<sup>*</sup></b>	0,09458	0,000
	10 yıl ve üzeri	1 Yılda az	-0,01123	0,27910	1,000
		1-3 yıl	0,35153	0,14836	0,127
		4-6 yıl	<b>0,41057<sup>*</sup></b>	0,11218	0,003
		7-9 yıl	<b>0,42654<sup>*</sup></b>	0,09458	0,000



## Ek 4 (Devamı): Firma faaliyet süresi posthoc test sonuçları

Ölçek	Faaliyet Süresi	Ort. Farklılık	Std. Hata	Sig.	
<b>Kaynak Odaklılık</b>	1 Yıldan az	1-3 yıl	0,06140	0,54854	1,000
		4-6 yıl	0,08333	0,52086	1,000
		7-9 yıl	0,01212	0,50977	1,000
		10 yıl ve üzeri	-0,55766	0,49462	0,792
	1-3 yıl	1 Yıldan az	-0,06140	0,54854	1,000
		4-6 yıl	0,02193	0,30947	1,000
		7-9 yıl	-0,04928	0,29042	1,000
		10 yıl ve üzeri	-0,61906	0,26292	0,131
	4-6 yıl	1 Yıldan az	-0,08333	0,52086	1,000
		1-3 yıl	-0,02193	0,30947	1,000
		7-9 yıl	-0,07121	0,23397	0,998
		10 yıl ve üzeri	<b>-0,64099*</b>	0,19880	0,012
	7-9 yıl	1 Yıldan az	-0,01212	0,50977	1,000
		1-3 yıl	0,04928	0,29042	1,000
		4-6 yıl	0,07121	0,23397	0,998
		10 yıl ve üzeri	<b>-0,56978*</b>	0,16761	0,007
	10 yıl ve üzeri	1 Yıldan az	0,55766	0,49462	0,792
		1-3 yıl	0,61906	0,26292	0,131
		4-6 yıl	<b>0,64099*</b>	0,19880	0,012
		7-9 yıl	<b>0,56978*</b>	0,16761	0,007
<b>Müşteri Odaklılık</b>	1 Yıldan az	1-3 yıl	<b>0,76053*</b>	0,25449	0,025
		4-6 yıl	0,41806	0,24165	0,417
		7-9 yıl	0,57500	0,23650	0,110
		10 yıl ve üzeri	0,35811	0,22947	0,524
	1-3 yıl	1 Yıldan az	<b>-0,76053*</b>	0,25449	0,025
		4-6 yıl	-0,34247	0,14357	0,122
		7-9 yıl	-0,18553	0,13473	0,643
		10 yıl ve üzeri	<b>-0,40242*</b>	0,12198	0,010
	4-6 yıl	1 Yıldan az	-0,41806	0,24165	0,417
		1-3 yıl	0,34247	0,14357	0,122
		7-9 yıl	0,15694	0,10855	0,598
		10 yıl ve üzeri	-0,05995	0,09223	0,967
	7-9 yıl	1 Yıldan az	-0,57500	0,23650	0,110
		1-3 yıl	0,18553	0,13473	0,643
		4-6 yıl	-0,15694	0,10855	0,598
		10 yıl ve üzeri	<b>-0,21689*</b>	0,07776	0,044
	10 yıl ve üzeri	1 Yıldan az	-0,35811	0,22947	,524
		1-3 yıl	<b>0,40242*</b>	0,12198	0,010
		4-6 yıl	0,05995	0,09223	0,967
		7-9 yıl	<b>0,21689*</b>	0,07776	0,044

## Ek 4 (Devamı): Firma faaliyet süresi posthoc test sonuçları

Ölçek	Faaliyet Süresi	Ort. Farklılık	Std. Hata	Sig.	
Yenilikçilik	1 Yıldan az	1-3 yıl	0,72000	0,33821	0,211
		4-6 yıl	0,22556	0,32114	0,956
		7-9 yıl	0,18909	0,31430	0,975
		10 yıl ve üzeri	0,13730	0,30496	0,991
	1-3 yıl	1 Yıldan az	-0,72000	0,33821	0,211
		4-6 yıl	-0,49444	0,19081	0,075
		7-9 yıl	<b>-0,53091*</b>	0,17906	0,027
		10 yıl ve üzeri	<b>-0,58270*</b>	0,16210	0,003
	4-6 yıl	1 Yıldan az	-0,22556	0,32114	0,956
		1-3 yıl	0,49444	0,19081	0,075
		7-9 yıl	-0,03646	0,14425	0,999
		10 yıl ve üzeri	-0,08826	0,12257	0,952
	7-9 yıl	1 Yıldan az	-0,18909	0,31430	0,975
		1-3 yıl	<b>0,53091*</b>	0,17906	0,027
		4-6 yıl	0,03646	0,14425	0,999
		10 yıl ve üzeri	-0,05179	0,10334	0,987
	10 yıl ve üzeri	1 Yıldan az	-0,13730	0,30496	0,991
		1-3 yıl	<b>0,58270*</b>	0,16210	0,003
		4-6 yıl	0,08826	0,12257	0,952
		7-9 yıl	0,05179	0,10334	0,987
Değer Odaklılık	1 Yıldan az	1-3 yıl	<b>0,77632*</b>	0,33271	0,020
		4-6 yıl	0,61111	0,31592	0,054
		7-9 yıl	0,55455	0,30919	0,074
		10 yıl ve üzeri	0,38243	0,30000	0,203
	1-3 yıl	1 Yıldan az	<b>-0,77632*</b>	0,33271	0,020
		4-6 yıl	-0,16520	0,18770	0,380
		7-9 yıl	-0,22177	0,17615	0,209
		10 yıl ve üzeri	<b>-0,39388*</b>	0,15947	0,014
	4-6 yıl	1 Yıldan az	-0,61111	0,31592	0,054
		1-3 yıl	0,16520	0,18770	0,380
		7-9 yıl	-0,05657	0,14191	0,690
		10 yıl ve üzeri	-0,22868	0,12058	0,059
	7-9 yıl	1 Yıldan az	-0,55455	0,30919	0,074
		1-3 yıl	0,22177	0,17615	0,209
		4-6 yıl	0,05657	0,14191	0,690
		10 yıl ve üzeri	-0,17211	0,10166	0,092
	10 yıl ve üzeri	1 Yıldan az	-0,38243	0,30000	0,203
		1-3 yıl	<b>0,39388*</b>	0,15947	0,014
		4-6 yıl	0,22868	0,12058	0,059
		7-9 yıl	0,17211	0,10166	0,092

## Ek 4 (Devamı): Firma faaliyet süresi posthoc test sonuçları

Ölçek	Faaliyet Süresi	Ort. Farklılık	Std. Hata	Sig.	
Girişimsel Pazarlama Ölçeği	1 Yılda az	1-3 yıl	0,49935	0,21526	0,141
		4-6 yıl	0,34641	0,20439	0,439
		7-9 yıl	0,35340	0,20004	0,395
		10 yıl ve üzeri	0,09625	0,19410	0,988
	1-3 yıl	1 Yılda az	-0,49935	0,21526	0,141
		4-6 yıl	-0,15294	0,12144	0,716
		7-9 yıl	-0,14595	0,11396	0,703
		10 yıl ve üzeri	<b>-0,40310*</b>	0,10317	0,001
	4-6 yıl	1 Yılda az	-0,34641	0,20439	0,439
		1-3 yıl	0,15294	0,12144	0,716
		7-9 yıl	0,00699	0,09181	1,000
		10 yıl ve üzeri	<b>-0,25016*</b>	0,07801	0,013
	7-9 yıl	1 Yılda az	-0,35340	0,20004	0,395
		1-3 yıl	0,14595	0,11396	0,703
		4-6 yıl	-0,00699	0,09181	1,000
		10 yıl ve üzeri	<b>-0,25715*</b>	0,06577	0,001
	10 yıl ve üzeri	1 Yılda az	-0,09625	0,19410	0,988
		1-3 yıl	<b>0,40310*</b>	0,10317	0,001
		4-6 yıl	<b>0,25016*</b>	0,07801	0,013
		7-9 yıl	<b>0,25715*</b>	0,06577	0,001
Farklılaştırma Stratejisi	1 Yılda az	1-3 yıl	0,05992	0,17715	0,997
		4-6 yıl	-0,13419	0,16821	0,931
		7-9 yıl	-0,27133	0,16463	0,468
		10 yıl ve üzeri	-0,27609	0,15974	0,418
	1-3 yıl	1 Yılda az	-0,05992	0,17715	0,997
		4-6 yıl	-0,19411	0,09994	0,297
		7-9 yıl	<b>-0,33125*</b>	0,09379	0,004
		10 yıl ve üzeri	<b>-0,33601*</b>	0,08491	0,001
	4-6 yıl	1 Yılda az	0,13419	0,16821	0,931
		1-3 yıl	0,19411	0,09994	0,297
		7-9 yıl	-0,13714	0,07556	0,367
		10 yıl ve üzeri	-0,14190	0,06420	0,179
	7-9 yıl	1 Yılda az	0,27133	0,16463	0,468
		1-3 yıl	<b>0,33125*</b>	0,09379	0,004
		4-6 yıl	0,13714	0,07556	0,367
		10 yıl ve üzeri	-0,00476	0,05413	1,000
	10 yıl ve üzeri	1 Yılda az	0,27609	0,15974	0,418
		1-3 yıl	<b>0,33601*</b>	0,08491	0,001
		4-6 yıl	0,14190	0,06420	0,179
		7-9 yıl	0,00476	0,05413	1,000

## Ek 4 (Devamı): Firma faaliyet süresi posthoc test sonuçları

Ölçek	Faaliyet Süresi	Ort. Farklılık	Std. Hata	Sig.	
<b>Pazarlama Performansı</b>	1 Yıldan az	1-3 yıl	-0,68000	0,25539	0,062
		4-6 yıl	-0,23556	0,24250	0,868
		7-9 yıl	-0,45091	0,23734	0,320
		10 yıl ve üzeri	-0,51027	0,23028	0,177
	1-3 yıl	1 Yıldan az	0,68000	0,25539	0,062
		4-6 yıl	<b>0,44444*</b>	0,14408	0,019
		7-9 yıl	0,22909	0,13521	0,439
		10 yıl ve üzeri	0,16973	0,12241	0,637
	4-6 yıl	1 Yıldan az	0,23556	0,24250	0,868
		1-3 yıl	<b>-0,44444*</b>	0,14408	0,019
		7-9 yıl	-0,21535	0,10893	0,280
		10 yıl ve üzeri	<b>-0,27471*</b>	0,09256	0,027
	7-9 yıl	1 Yıldan az	0,45091	0,23734	0,320
		1-3 yıl	-0,22909	0,13521	0,439
		4-6 yıl	0,21535	0,10893	0,280
		10 yıl ve üzeri	-0,05936	0,07804	0,942
	10 yıl ve üzeri	1 Yıldan az	0,51027	0,23028	0,177
		1-3 yıl	-0,16973	0,12241	0,637
		4-6 yıl	<b>0,27471*</b>	0,09256	0,027
		7-9 yıl	0,05936	0,07804	0,942
<b>Pazar Performansı</b>	1 Yıldan az	1-3 yıl	-0,25263	0,24699	0,845
		4-6 yıl	-0,04722	0,23452	1,000
		7-9 yıl	-0,04545	0,22953	1,000
		10 yıl ve üzeri	-0,27297	0,22271	0,736
	1-3 yıl	1 Yıldan az	0,25263	0,24699	0,845
		4-6 yıl	0,20541	0,13934	0,580
		7-9 yıl	0,20718	0,13076	0,509
		10 yıl ve üzeri	-0,02034	0,11838	1,000
	4-6 yıl	1 Yıldan az	0,04722	0,23452	1,000
		1-3 yıl	-0,20541	0,13934	0,580
		7-9 yıl	0,00177	0,10535	1,000
		10 yıl ve üzeri	-0,22575	0,08951	0,089
	7-9 yıl	1 Yıldan az	0,04545	0,22953	1,000
		1-3 yıl	-0,20718	0,13076	0,509
		4-6 yıl	-0,00177	0,10535	1,000
		10 yıl ve üzeri	<b>-0,22752*</b>	0,07547	0,023
	10 yıl ve üzeri	1 Yıldan az	0,27297	0,22271	0,736
		1-3 yıl	0,02034	0,11838	1,000
		4-6 yıl	0,22575	0,08951	0,089
		7-9 yıl	<b>0,22752*</b>	0,07547	0,023

**Ek 4 (Devamı):** Firma faaliyet süresi posthoc test sonuçları

Ölçek	Faaliyet Süresi	Ort. Farklılık	Std. Hata	Sig.	
<b>Performans Ölçeği</b>	1 Yıldan az	1-3 yıl	-0,46632	0,21857	0,209
		4-6 yıl	-0,14139	0,20754	0,960
		7-9 yıl	-0,24818	0,20312	0,739
		10 yıl ve üzeri	-0,39162	0,19708	0,275
	1-3 yıl	1 Yıldan az	0,46632	0,21857	0,209
		4-6 yıl	0,32493	0,12331	0,067
		7-9 yıl	0,21813	0,11572	0,328
		10 yıl ve üzeri	0,07469	0,10476	0,953
	4-6 yıl	1 Yıldan az	0,14139	0,20754	0,960
		1-3 yıl	-0,32493	0,12331	0,067
		7-9 yıl	-0,10679	0,09322	0,782
		10 yıl ve üzeri	<b>-0,25023*</b>	0,07921	0,015
	7-9 yıl	1 Yıldan az	0,24818	0,20312	0,739
		1-3 yıl	-0,21813	0,11572	0,328
		4-6 yıl	0,10679	0,09322	0,782
		10 yıl ve üzeri	-0,14344	0,06679	0,203
	10 yıl ve üzeri	1 Yıldan az	0,39162	0,19708	0,275
		1-3 yıl	-0,07469	0,10476	0,953
		4-6 yıl	<b>0,25023*</b>	0,07921	0,015
		7-9 yıl	-0,46632	0,21857	0,209

**Ek 5:** Firma faaliyet türü posthoc test sonuçları

Ölçek	Faaliyet Süresi		Ort. Farklılık	Std. Hata	Sig.
<b>Fırsat Odaklılık</b>	50'den az	50-100	<b>-0,2482*</b>	0,10768	0,022
		100'den fazla	<b>-0,3972*</b>	0,17997	0,028
	50-100	50'den az	<b>0,2482*</b>	0,10768	0,022
		100'den fazla	-0,1490	0,18869	0,430
	100'den fazla	50'den az	<b>0,3972*</b>	0,17997	0,028
		50-100	0,1490	0,18869	0,430
<b>Farklılaştırma Stratejisi</b>	50'den az	50-100	<b>0,1036*</b>	0,04512	0,022
		100'den fazla	-0,0930	0,07542	0,218
	50-100	50'den az	<b>-0,1036*</b>	0,04512	0,022
		100'den fazla	<b>-0,1967*</b>	0,07907	0,013
	100'den fazla	50'den az	0,0930	0,07542	0,218
		50-100	<b>0,1967*</b>	0,07907	0,013

**Ek 6:** Araştırma hipotez sonuçları özet tablosu

<b>HİPOTEZLER</b>	<b>RED</b>	<b>KABUL</b>
H <sub>1</sub> : Rekabet stratejilerinin girişimsel pazarlama üzerinde istatistiksel olarak anlamlı etkisi vardır.		X
H <sub>2</sub> : Rekabet stratejilerinin firma performansı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı etkisi vardır.		X
H <sub>3</sub> : Girişimsel pazarlamanın firma performansı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı etkisi vardır.		X
H <sub>4</sub> : Rekabet stratejilerinin firma performansı üzerindeki etkisinde girişimsel pazarlamanın aracılık etkisi vardır.		X

