



## **Girişimci Yönlülük, Stratejik Yönlülük ve Performans İlişkisi: İstanbul İli Tekstil İşletmelerinde Bir Uygulama**

*Entrepreneurial Orientation, Strategic Orientation And Performance  
Relationship: A Case Study For Textile Firms In Istanbul*

**A. Buğra HAMŞIOĞLU**

Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi  
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi  
İşletme Bölümü  
Burdur, Türkiye  
[ahbugra@hotmail.com](mailto:ahbugra@hotmail.com)

### **Özet**

Bu çalışma İstanbul ilinde faaliyet gösteren tekstil sektör işletmelerinin girişimci yönlülük, stratejik yönlülük ve performans ilişkisini belirlemeye yönelik görgül bir araştırmayı amaçlar. Girişimci yönlülük, stratejik yönlülük ve performans olarak üç boyutlu tasarlanan çalışmada anket yöntemi kullanılmıştır. Anket çalışması 400 işletmeyle yüz yüze görüşme yöntemi ile gerçekleştirilmiş ve elde edilen veriler değerlendirilmeye alınmıştır. Verilerin analizinde, Lisrel 8.7 istatistik programı yardımıyla doğrulayıcı faktör analizi ve yapısal eşitlik model analizi ile test edilmiştir. Analizde araştırmada oluşturulan, her üç hipotez kabul edilmiş olup hipotezler sonucunda oluşturulan araştırma modeli tam olarak doğrulanmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Rekabet Avantajı, Girişimci Yönlülük, Stratejik Yönlülük, Tekstil İşletmeleri

### **Abstract**

*This study aims an empirical research to determine entrepreneurial orientation, strategic orientation and performance relationship for textile firms that operate in Istanbul. Questionnaire method was used in the study that was organized in three layers as entrepreneurial orientation, strategic orientation and performance. The created questionnaire was applied to 400 firms with face-to-face interview technic and the obtained data was analyzed. Confirmatory factor analysis and structural equation model analysis were conducted in data analysis by using Lisrel 8.7 statistics package program. All of the three hypotheses were accepted and the research model that was created depending on the hypotheses was entirely verified.*

**Keywords:** Competitive Advantage, Entrepreneurial Oreintation, Strategic Orientation, Textile Business

## 1. Giriş

İşletmelerin strateji oluşturma ve uygulama süreçlerinin analizi uzun yıllardır stratejik yönetim çalışmalarına temel teşkil etmektedir. Strateji, işletmenin günlük faaliyetlerinin yürütülmesini etkiler ve yönlendirir. Aynı zamanda strateji, işletmenin çevresel değişimlere uyum yeteneklerinin geliştirilmesiyle de yakından ilgilidir. Bu aynı zamanda uzun vadeli işletme başarısı içinde temel oluşturmaktadır (Miller ve Frisen, 1983a:221-235; Papatya, 2007:3; Sinkovics ve Roath, 2004:43-64). Modern işletme stratejisi, işletmelerin rakipler tarafından taklit edilemeyen benzersiz kaynak ve yeteneklerle sürdürülebilir rekabet avantajı ile elde edebileceğine odaklanmaktadır (Barney, 1991:99-120; Hunt ve Lambe, 2000:17-43). Rekabette başarılı işletmelerin ortak noktası, değişen koşullara göre yarattıkları stratejilerin ve uygulamaların ötesinde belirli değerlere ve ortak hedeflere sahip olmalarıdır (Papatya, 2007:121).

Bu noktada, strateji ve işletme kültürü arasında bir bağ kuran stratejik yönlülük ve girişimci yönlülük sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmek için işletme çalışanlarının, değerlerini, inançlarını temel alan işletme davranışı oluşturulmasına yardımcı olan uzun soluklu bir süreçtir (Day ve Wensley, 1983:79-89; Gatignon ve Xuereb, 1997:77-90; Zhou ve Diğ., 2005:42-60).

Pazarlama ve işletme yönetiminin çeşitli alanlarında strateji ve amaçlara ulaşma başarısı olarak ele alınıp çeşitli performans kriterleri ile stratejik yönlülük ve girişimci yönlülüğün potansiyel etkilerinin araştırılması da birçok çalışmanın konusu olmuş ve işletme performansının artırılması stratejik yönetim ve pazarlamanın temelini oluşturmaktadır (Gatignon ve Xuereb, 1997:77-90; Hult ve Diğ., 2003:401-426; Slater ve Narver, 1993:33-51; Venkatraman, 1989:942-962).

Buradan hareketle araştırma konusu girişimci yönlülük ve stratejik yönlülüğün işletme performansı üzerinde etkisinin olup olmadığı belirlenmeye çalışılmıştır. Çalışmada (a) öncelikle kavramlar arasındaki ilişki kuramsal olarak nitelendirilmiş; (b) daha sonra konuya ilişkin yapılan alan araştırması ve elde edilen bulgular sunulmuştur.

## 2. Kuramsal Çerçeve

### 2.1. Girişimci Yönlülük

Girişimci yönlülük, ilk olarak davranışsal açıdan yöneticiler ile işletme sahiplerini ayırt etmek iddiası ile ortaya çıkmış olsa da zaman içerisinde, stratejik yönetim ve girişimcilik yazınının ortak bir paydası olarak rekabet koşullarını kendi lehine değiştirmek ve stratejik amaçları gerçekleştirmek ile ilgili yönetsel yetenekleri yansıtan örgütsel bir olgu biçiminde gelişmiştir (Altuntaş ve Dönmez, 2010:50-74). Bu açıdan bakıldığında girişimci yönlülük, işletmelerin rekabetçi güçlerini belirleyen *stratejik bir özellik taşımaktadır* (Covin ve Slevin, 1989:75-87; Covin ve Diğ., 2006:57-81). Girişimci yönlülük, işletmenin yeni pazar fırsatlarının peşinde koşması ve var olan faaliyet alanlarını yenileme arzusunu ifade etmektedir. Pazar fırsatlarına karşı riski tolere etme, yeniliklere ve pazar fırsatlarına karşı proaktif olma gibi değerleri desteklemektedir (Zhou ve Diğ., 2005:46). Özellikle, yeni fırsatlara karşı proaktif olma durumu, işletmenin sadece rakiplerinin önüne geçmede değil, aynı zamanda mevcut müşterilerinde istek ve/veya ihtiyaçlarının da ötesine geçerek ürün ve hizmetlerin üretilmesine imkan sağlamaktadır (Slater ve Narver, 1995:63-74). Temelde girişimci yönlülük, rakiplere oranla etkin ve saldırgan davranışlar ile ilişkili bir kavramdır. Özellikle, işletmelerin olan/olası fırsatları ele geçirme ve yeni ürün, hizmet, teknik ve/veya yöntemler üretme

konusunda rakipleri izlemektense, rakiplerin avantaj sağlayan uygulamalarını etkisizleştirmeye veya yok etmeye ilişkindir (Papatya ve Diğ., 2016:19-48).

Girişimci yönlülük, işletmeler açısından hem sürdürülebilir rekabet avantajının hem de performansın önemli bir kaynağını oluşturmaktadır. Ayrıca girişimci yönlülük, performans ve büyüme amacı ile çevresel fırsatları etkin bir şekilde değerlendirerek, risk alma, yenilik, proaktif ve rekabetçi agresifliğe yönelik olarak işletme düzeyindeki davranışların bir bütünü olarak değerlendirilmektedir (Lumpkin ve Dess, 1996:135-172; Miller, 1983:770-791; Zahra, 1993:47-67).

Girişimci yönlülük, çok boyutlu bir yapı göstermektedir. Miller ve Frisen (1982) ve Miller'ın (1983b) yılındaki yapılan çalışmalarda üç boyutlu olarak (yenilik, risk alma ve proaktiflik) düşünülmüşse de, Lumpkin ve Dess (1996) yılında yaptıkları çalışmada özerklik ve rekabetçi agresiflik boyutlarını eklemiştir (Lumpkin ve Dess, 1996:135-172; Miller ve Frisen, 1982:1-25; Miller 1983b:770-791;). Bu çalışmada da Lumpkin ve Dess (1996) yılında yaptıkları sınıflandırmaya bağlı kalınmıştır. Bu boyutlar aşağıdaki Tablo 1'de açıklanmaktadır.

**Tablo 1: Girişimci Yönlülük Boyutlarının Ayrıntılı Özeti**

Boyutlar	Açıklama
Yenilikçi uyum (oryantasyon)	Bu boyut, yeni fikirler, denenmemiş yeni ürünler/hizmetler veya teknolojik ve sonuçlanabilen yaratıcı süreçler ile ilgilenmeyi ifade eder. Daha özelden işletmelerin bu süreçleri desteklemeye ilişkin yeteneklerini ve eğilimlerini yansıtır.
Pro-aktiflik	Bu boyut, işletmenin liderlik etme ve yenilik üretme yanında, pazara yeni girişleri takip etmeyi vurgular. Süreçte pro-aktif olma, sektördeki işletmelere teknoloji ve yönetim ile ilgili teknikleri, üretilen yenilikleri, ürünleri/hizmetleri izlemektense, öncülük yapmayı öngörür.
Risk Alma	Bu boyut, risk alma ve fırsatları etkili bir şekilde takip etmeyi, kaynaklara odaklanmayı ve cesur adımlar atmayı ifade eder. Ayrıca risk almada çevresel faktörlerin yeniden tanımlanmasını ve sürekli bilgi toplanmasını amaç edinir. Bu şekilde riskin azalabileceği vurgulanır. Ancak henüz ortaya konmamış fırsatların belirlenmesi ve ona göre kaynak kullanımının da, bir risk içerdiği göz ardı edilmez.
Otonomi	Bu boyut, rekabet boyunca çalışanların fikir ve görüşlerini özgürce ifade etmelerini ve çalışanların inisiyatif kullanma konusunda yazılı kurallara çok bağlı olmasını ifade eder.
Rekabetçi saldırganlık (Agresiflik)	Bu boyut, işletmenin rakipleri ile rekabet etme gücü ve becerisini vurgular. İşletmenin duruşu ve işletmenin içinde bulunduğu sektördeki rakiplerine karşı olan rekabetçi tutumlarını yansıtır.

**Kaynak:** Papatya ve Diğ., 2016:19-48

## 2.2. Stratejik Yönlülük

Stratejik yönlülük, işletmenin pazarlama ve strateji oluşturma faaliyetlerini etkileyen temel ilkeleridir. (Noble ve Diğ., 2002:25-39). Yapılan çalışmalarda, stratejik yönlülük kavramını farklı şekillerde tanımlanmıştır. Wright ve arkadaşlarının (1995) yılında yaptıkları çalışmada stratejik yönlülüğü, işletmelerin içsel bütünlüğü ve dışsal adaptasyonun sağlayarak fırsatların araştırılmasında ve tehditlerden kaçınmasını sağlayacak davranışsal eğilimler olarak tanımlamışlardır (Wright, 1995:143-151). Hitt ve arkadaşlarının (1997) yılında yaptıkları çalışmada stratejik yönlülüğü, üst yönetimin

inanç ve zihinsel modellerinin bir yansıması olarak incelemiştir (Hitt ve diğ., 1997:159-167). Ayrıca stratejik yönlülük, işletmelerin üstün ve sürekli performans yaratmak için uyguladığı özel bir yaklaşım olarak tanımlanır (Gatignon ve Xuereb, 1997:77-90). Stratejik yönlülük, işletme yöneticilerin çevreyi algılamaları ve çevresel koşullara tepkilerini yansıtır. Örneğin, stratejik yönlülüğü etkili bir şekilde kullanmanın yolu, müşterilerin ihtiyaçları, rakiplerin yetenekleri ve araçlarla ilgili bilgi toplamayı işletmede bir *kültür* haline getirerek üstün performans sağlama ve işletme yeteneklerini geliştirmektir (Sinkovics ve Roath, 2004:43-64; Usta, 2011:65-84).

Stratejik yönlülük hem pazarlama hem de stratejik yönetim yazınında ele alınmış ve farklı stratejik yönelimlerin performans üzerindeki etkileri incelenmiştir. İşletme performansı üzerine yapılan birçok çalışma stratejik yönlülüğün merkezini oluşturmakta ve çalışmalarda farklı performans kriterleri kullanılmıştır (Conant ve Diğ., 1990:365-383; Gatignon ve Xuereb, 1997:77-90; Morgan ve Strong 2003:163-176; Noble ve Diğ., 2002: 25-39; Sinkovics ve Roath, 2004:43-64; Venkatraman, 1989:942-962; Zhou ve Li, 2010; 224-231; Zhou ve Diğ., 2005: 42-60). Ayrıca yapılan çalışmalarda stratejik yönlülüğün yapısını belirlemeye yönelik çalışmalar yapılmış ve bu çalışmalarda stratejik yönlülüğün farklı bileşenleri ya birlikte ya da tek tek alınarak incelenmiştir. Bu bileşenler ise genelde, pazar, girişimci, teknoloji, yenilik, yenilikçilik ve kalite yönlülük olarak belirlenmiştir (Gatignon ve Xuereb, 1997:77-90; Li, 2005:423-443; Lee ve Tsai, 2005:325-348; Hult ve Diğ., 2003:401-426; Hult ve Diğ., 2004:429-438; Morgan ve Strong 2003:163-176; Narver ve diğ., 2004: 334-347; Venkatraman, 1989:942-962; Zhou ve Diğ., 2005: 42-60; Wang ve Wei, 2005:1161-1177). Bu çalışmada da stratejik yönlülük bileşenleri olarak, pazar yönlülük, kalite yönlülük ve teknoloji yönlülük olarak üç boyutta ele alınmıştır (Douglas ve Judge, 2001:158-169; Jeong ve Diğ., 2006:348-358; Narver ve Diğ., 2004: 334-347; Sarap ve Diğ., 1989:810-829). Aşağıdaki Tablo 2’de stratejik yönlülük bileşenlerinin ayrıntılı açıklamaları gösterilmektedir.

**Tablo 2: Stratejik Yönlülük Boyutları**

Pazar Yönlülük	Proaktif Yönlülük	İşletmenin müşterilerin gizli ihtiyaçlarını keşfetmeye, anlamaya ve tatmin etmeye çalışmasıdır. Proaktif yönlülük, yenilikçi ürün veya hizmetlerin geliştirilmesi için derin bir bakış açısı geliştirir. Henüz hizmet verilmemiş alanlarda pazar fırsatlarının değerlendirilerek bu fırsatlardan yararlanmaktır. Proaktif yönlülük, işletmenin bulunduğu pazarın öğrenilmesi, anlaşılması ve çevreyi algılama ve tepki verme olarak tanımlanır. Müşterilerin görünmeyen ve henüz dile getirilemeyen istek ve/veya ihtiyaçların keşfedilmesidir. Proaktif yönlülük, işletmenin rakipleri tarafından hızlıca taklit edilemeyen üstün süreç ve yetenekleri yansıtarak rekabet avantajı yaratır. Proaktif yönlülük aynı zamanda, müşterilere yol gösterici bir özelliği de bulunmaktadır.
	Reaktif Yönlülük	İşletmenin, müşterilerin ifade ettikleri ihtiyaçları anlama ve bunları tatmin etme girişimidir. Reaktif yönlülük, işletmenin mevcut bilgi ve deneyimi ile müşterilerin isteklerine derinlemesine bir bilgi sağlar. Reaktif yönlü olan işletmeler radikal yenilik yapan işletmeleri ifade etmektedir. Reaktif yönlülük, işletmenin anahtar yetenekleridir ve işletmedeki bireyler ve birimler arasında ki karmaşık süreçlerdir. Bu yönelim, yeni ürün geliştirme performansına da olumlu etkilemektedir.

<b>Kalite Yönlülük</b>	Birçok yönetim araştırmalarında vurgulanan alternatif bir işletme felsefesi kavramı da kalite yönlülüktür. Kalite yönlülük, 1990'ların başında dinamik çevrenin ihtiyaçlarına cevap vermesi için alternatif bir işletme felsefesi olarak ortaya çıkmıştır. Kalite yönlülük, organizasyonda müşterinin algıladığı dağıtımın kalitesi ve bunun sonunda müşteri memnuniyeti elde ederek rekabetçi avantajı sağlama olarak da tanımlanmaktadır. Kalite yönlülük ve işletme performansı arasında güçlü bir bağ vardır. Şöyle ki; maliyetleri azaltır, yeni müşterileri işletmeye çeker tüm bunlar işletmeye karlılık olarak döner. Yatırımların dönmesi, karlılık, satış, pazar payı ve satışların artmasıdır. Kalite yönlülük, pazarlamada müşteri tarafından algılanan kalite görünümünün ötesine, geçerek hem müşteri tarafından algılanan kalite ve müşteri memnuniyetine katkıda bulunan tüm gereksinimleri kapsar.
<b>Teknoloji Yönlülük</b>	Yenilikçi işletmeler Ar-Ge'ye odaklıdır ve yeni teknolojiler edinme konusunda proaktifler ve yeni ürünlerin geliştirilmesinde ileri teknolojiler kullanırlar. Teknolojik yönelim, üstün ürünler ve hizmetler ortaya koyan bir işletme felsefesidir. Bu nedenle, teknoloji yönlü bir işletme, önemli bir teknolojik alan elde etmede bunu yeni ürünlerin geliştirilmesinde kullanma imkanı olan bir işletme olarak tanımlanabilir. Ayrıca, teknoloji yönlü bir işletme yaratıcılık ve yenilikçilik faaliyetlerini ve stratejilerini yönlendiren örgütsel norm ve değerlerdir. Teknoloji yönlülük işletmede çalışanların yeni bir şey ortaya koyma fikirleri sık sık cesaretlendirilir bu stratejik ve kültürel bir işletme önceliği haline getirilir. Teknoloji yönelimi, rakipler tarafından sunulan ürün ve/veya hizmetlere kıyasla daha yenilikçi, teknolojik olarak üstün ürünler geliştirilmesine yardımcı olurlar. Teknoloji yönlülük, ürün yeniliği ve ürün geliştirme için önemlidir. Bir işletmenin teknik becerileri, Ar-Ge kaynakları ve teknoloji temelli yenilikçi ve daha iyi tasarlanmış ürünleri oluşturmada işletmeye rekabet avantajı sağlar.

**Kaynak:** Narver ve Diğ., 2004:334-347; Hills ve Sarin, 2003:13-24; Hunt ve Lambe, 2000: 17-43; Javorski ve Diğ., 2000:45-54; Baker ve Sinkula, 1999: 295-308; Atuahene-Gima, 1995:275-293; Sittimalakorn ve Hart, 2004:243-253; Hamşioğlu, 2011:91-101; Miles ve Diğ., 1995:7-15; Mohr-Jackson, 1998:13-22; Douglas ve Judge, 2001:158-169; Powell, 1995:15-37; Zhou ve Diğ., 2005:42-60; Jeong ve Diğ., 2006:348-358'den yararlanılarak yazar tarafından hazırlanmıştır.

### 2.3. İşletme Performansı

Performans, amaçların gerçekleştirilmesi için gösterilen planlı tüm çabaların ve sonuçlarının nitel ya nicel olarak değerlendirilmesidir (Usta, 2011:65-84). İşletme performansı, finansal performans, operasyonel performans ve örgütsel performans boyutlarını içeren çok boyutlu bir yapı olarak tanımlanmaktadır (Zehir ve Acar, 2005:15-34). Rekabet şartları işletme performanslarını detaylı ve çok yönlü ele almayı gerekli kılmaktadır. Performans ölçümünde finansal ve finansal olmayan verilerle ölçüm yapılmaktadır. Çünkü performans ölçümü işletmenin stratejik kararlarını etkilemektedir (Akman ve Diğ., 2008:93-115). Sürdürülebilir rekabet avantajı yaratmada işletme performansının, doğru kriterlerle ve kabul gören bir yöntemle ölçülmesi büyük önem arz etmektedir (Yıldız, 2011:179-183).

İşletme performansı ölçme yöntemleri olarak objektif ve subjektif yöntemler kullanılmaktadır. Objektif verilere ulaşmanın güç olması nedeni ile subjektif veriler kullanmayı gerekli kılmaktadır (Matsuno ve Diğ., 2002:18-32). Objektif veriler daha çok işletmenin finansal verilere dayanmakta, subjektif verilerde daha çok müşteri memnuniyeti, satışlardaki büyüme, paydaşlar, pazar payı, çalışanları elde tutma gibi algıları içermektedir (Venkatraman ve Ramanujam, 1986:801-814; Venkatraman ve Ramanujam, 1987: 109-122). Yapılan çalışmalarda da objektif ve subjektif ölçümler arasında güçlü bir ilişkinin var olduğu görülmüştür (Dess ve Robinson, 1984:265-273; Guo, 2002:1154-1163; Pelham, 1997:27-43; Perry ve Shao, 2002:1140-1153). Yapılan çalışmalarda stratejik yönlülükle, girişimci yönlülük ve işletme performansı arasında pozitif bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir (Deshpande ve Diğerleri 1993:23-37; Lumpkin ve Dess, 1996:135-172; Kohli ve Jaworski, 1990:1-18; Narver ve Slater, 1990:20-35; Narver ve Diğ., 2004:334-347; Slater ve Narver, 2000:69-73; Zahra, 1995:225-247; Zahra ve Covin, 1995:43-58; Zhou ve Diğ., 2005:42-60). Bu çalışmada performans ölçümü olarak; satış, karlılık, genel performans ve pazar payı kriterleri ile

performans ölçümü gerçekleştirilmiştir (Matsuno ve Mentzer, 2000:1-16; Rose ve Shoham, 2002:217-225).

### 3. Yöntem

#### 3.1. Veri Toplama

Araştırmanın ana kütlelerini İstanbul ilinde faaliyet gösteren büyük ve orta boy tekstil işletmeleri oluşturmaktadır. İstanbul ilinin farklı semtlerinde ve ilçelerindeki tekstil işletme listesine bağlı ampirik bir çalışma gerçekleştirilmiştir. Elde edilen listeye bağlı olarak büyük ve orta boy tekstil işletmelerinin toplam sayısı 1144 olarak tespit edilmiştir. Bu sayının 952 tanesi orta boy imalat işletmesi, 192 tanesi büyük boy imalat işletmesi olarak tespit edilmiştir. Diğer bir ifade ile kitleyi oluşturan işletmelerin (952/1144) yaklaşık %83'ü orta boy tekstil işletmesi, (192/1144) yaklaşık %17'si ise büyük boy tekstil işletmesinden oluşmaktadır. Her bir işletmeye ulaşılarak anket yapma imkanı gerek maliyetler gerekse zaman kısıtlamalarından dolayı örnekleme yolu ile anket çalışması yapılmıştır. Çalışmada örnekleme yöntemlerinden biri olan tabakalı örnekleme yöntemi kullanılmıştır.

Çalışmada örnek büyüklüğü 287 olarak hesaplanmıştır. Ancak, sonuçların daha tutarlı ve etkin olması için örneklem sayısı 400 olarak alınmıştır. Bunun yaklaşık %17'sine tekabül eden 68 büyük boy tekstil işletmesi ve %17'sine tekabül eden 332 orta boy tekstil işletmesi kullanılarak ampirik çalışma gerçekleştirilmiştir. İstanbul'un farklı semtlerinde bulunan tekstil işletmelerinin adresleri ve telefonları çıkarılarak randevu alınmak sureti ile ve anketörler yardımı ile yüz yüze görüşmeler gerçekleştirilmiştir.

$$n = \frac{N \times P \times Q \times Z_{\alpha}^2}{(N-1) \times H^2 + P \times Q \times Z_{\alpha}^2}$$

Formüldeki Değer	Araştırmadaki Karşılıkları
N: Evrendeki Birim Sayısı	N: 8597
n: Örneklem Hacmi	n:
P: X'in Gözlenme Oranı	p*= 0.05
Q: X'in Gözlenmeme Oranı	Q= (1-p)= 0.5
$Z_{\alpha}^2$ : Tablo Kritik Değeri	$Z_{\alpha}^2$ : 1.96
H <sup>2</sup> : Standart Hata Değeri	H <sup>2</sup> : 0.05

\*p=0.5 alındığında p\*q'un olanaklı en büyük değeri çıkacağı için tercih edilmiştir.

Değerleri modelde yerine koyarsak,

$$n = \frac{N \times P \times Q \times Z_{\alpha}^2}{(N-1) \times H^2 + P \times Q \times Z_{\alpha}^2} = \frac{1144 \times 0.5 \times 0.5 \times (1.96)^2}{(1144-1) \times (0.05)^2 + 0.5 \times 0.5 \times (1.96)^2} = 287,77$$

değeri bulunur. Çalışmada 400 işletmeye uygulanan anket için tesadüfi örneklem kullanılmıştır. Çalışma için gerekli denek sayısı  $n=287$  olarak belirlenmiştir (Newbold, 2008:845-864).

### **3.1.1. Ölçümler**

Kuramsal modelde yer alan yapıların tamamı çoklu ölçekler kullanılarak ölçülmüştür. Kullanılan çoklu ölçekler aşağıda açıklanmaktadır. Çalışmada kullanılan ölçekler 1'den 5'e kadar eş aralıkla (interval) derecelendirme yapılarak 5'li likert ölçeği kullanılarak ölçülmüştür.

#### **3.1.1.1 Girişimci Yönlülük**

Girişimci yönlülüğü ölçmek için, ilk kez Khandwalla (1977) tarafından ele alınan ve daha sonra birçok araştırmacı tarafından Miller ve Friesen (1984), Covin ve Slevin (1989), Antoncic ve Hisrich (2001) tarafından rafine edilmiştir. Bu çalışmada Dess ve Lumpkin'in (1996) yılında yaptıkları çalışmaya bağlı olarak girişimci yönlülük 5 boyutta değerlendirilmiştir. Bu boyutlar; yenilikçilik, risk alma, proaktiflik, otonomi ve rekabetçi agresifliktir. Bu noktadan hareketle, yenilikçi yönlülük Miller ve Friesen (1982) tarafından geliştirilen ölçekle 3 madde ile ölçülmüştür. Proaktiflik ölçeği Lumpkin ve Dess (2001) tarafından geliştirilen ölçekle 3 madde ile ölçülmüştür. Risk alma ölçeği Covin ve Slevin (1989) ve Miller ve Friesen (1982) tarafından geliştirilen 3 madde ile ölçülmüştür. Rekabetçi agresiflik Lumpkin ve Dess (2001) tarafında geliştirilen ölçekle 3 madde ile ölçülmüştür. Bu ölçekler 5'li Likert tipinde maddeler ile ölçülmüştür. Otonomi ölçeği Shane (1995) tarafından geliştirilen ölçekle 4 madde ile ölçülmüştür.

#### **3.1.1.2 Stratejik Yönlülük**

Stratejik yönlülük, kalite yönlülük, teknolojik yönlülük ve pazar yönlülük olmak üzere 3 temel boyutta değerlendirilmiştir. Kalite yönlülük boyutunu ölçmek için, Sarap ve arkadaşlarının (1989), Douglas ve Judge (2001) ve Hamşioğlu (2011) yılında yaptıkları çalışmalardan yararlanılarak hazırlanmıştır. Kalite yönlülük yedi öğeden oluşmaktadır. Bunlar; üst yönetimin kararı, kalite felsefesi, kalite eğitim, sürekli gelişme, kalite veri yönetimi, araçların yönetimi ve çalışanların ilişkisidir. Kalite yönlülük 35 soru ile ölçülmüştür. Teknolojik yönlülük, Jeong ve arkadaşlarının (2006) yılında yaptıkları çalışmadan yararlanarak hazırlanmış ve 4 soru ile ölçülmüştür. Pazar yönlülük ise, Narver ve arkadaşlarının (2004) yılında yaptıkları çalışmadan yararlanılarak hazırlanmış ve proaktif ve reaktif pazar yönlülük olarak iki boyutta değerlendirilmiştir. İki boyut 15 soru ile ölçülmüştür.

#### **3.1.1.3 İşletme Performansı**

İşletme performansı ölçmek için, Rose ve Shoham (2002) ve Matsuna ve Mentzer (2000) yıllarındaki çalışmalardan yararlanılarak hazırlanmıştır. İşletme performans ölçeği, satış, karlılık, genel performans, pazar payından oluşmakta ve 8 soru ile ölçülmüştür.

### **3.1.2 Araştırmanın Modeli ve Hipotezler**

Araştırma teorik kuram çerçevesinde geliştirilen öneri bir modele bağlı olarak gerçekleştirilmiştir. (bkz. Şekil 1). Oluşturulan araştırma modelinde, değişkenler arasındaki neden sonuç ilişkilerinin bulunması ve çalışmada da bu neden sonuç ilişkilerinin test edilmesi hedeflendiğinden, oluşturulan araştırma modeli bir *nedensellik*

*modeli* ve araştırmada bir *nedensellik araştırması* olarak oluşturulmuştur (Malhotra, 2007:89). Araştırma modeli doğrultusunda 3 hipotez geliştirilmiştir. Bu hipotezler aşağıda gösterilmiştir.



**Şekil 1: Araştırma Modeli ve Hipotezler**

**H1:** Girişimci yönlülük ile stratejik yönlülük arasında pozitif bir ilişki vardır

**H2:** Stratejik yönlülük ile performans arasında pozitif bir ilişki vardır

**H3:** Girişimci yönlülük ile performans arasında pozitif bir ilişki vardır

### 3.2 Analiz Tekniği

Bu çalışmada, her bir kuramsal yapı için ayrı ayrı aynı türden olan ölçüm modelleri LISREL 8 kullanılarak tahmin edilmiştir. Yapısal eşitlik modelinin (YEM) günümüzde yaygın olarak kullanılmasının nedeni, gözlenebilen ve gözlenemeyen değişkenler arasındaki doğrudan ve dolaylı etkilerin tek bir model içerisinde test edilebilmesidir (Joreskog ve Sorbom,1996:21-26; Meydan ve Şeşen, 2011:5). Bu teori, birden fazla değişken üzerinde gözlemler oluşturan “nedensel” süreçleri temsil eder (Byrne, 2010:3). YEM, gözlenen ve gözlenemeyen gizil değişkenler arasındaki nedensel ilişkilerin sınanmasında kullanılan kapsamlı bir istatistikî tekniktir. YEM’in temel amacı bir ya da daha fazla gözlenen değişkenler ile gözlenmeyen gizil yapı setleri arasında eş zamanlı olarak birbiriyle olan bağımlılık ilişkisi örüntüsünü açıklamaktır (Yılmaz,2004:79).

YEM çalışmalarının en temel özelliği tümüyle kurama dayanmalarıdır. Burada, araştırmacının kendi kafasında oluşturduğu ya da önceden var olan kuramsal bir yapının sorgulanmasıdır. Araştırmanın ilk aşamasında bu kuramsal yapı ortaya konmakta, değişkenler arası olası ilişki örüntüsü belirlenmekte ve bu ilişkilerin doğrulanıp doğrulanmadığını test edilmektedir (Şimşek, 2007:1). Bu çalışmada ilk önce değişkenlere doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Çünkü, araştırmacılar tarafından kültürler arası ölçek uyarlama çalışmalarında, analizin doğrudan doğrulayıcı faktör analizi ile başlaması önerilmektedir. Çünkü söz konusu aracın orijinal kültürdeki faktör deseni çok kez nitel ve nicel araştırmayla ortaya konmuş ve aracın yapı geçerliliğine ilişkin deneysel kanıtlar belirlenmiştir (Çokluk ve diğ.,2012:275-283; Durukan ve Hamşioğlu, 2015:11).

#### 3.2.1 Sonuçlar

a) *Girişimci Yönlülüğün Faktör Değişkenlerine Ait Doğrulayıcı Faktör Analizi:* Girişimci yönlülük faktörlerini değerlendirmeye yönelik olarak 16 madde incelemeye alınmıştır. Yapılan ölçüm sonucunda istenilen faktör yük değerlerine sahip olmaması, modelin anlamlı t değerleri vermemesi ve hata varyanslarının çok yüksek olması nedeniyle, otonomi boyutundan 2 madde OTN1 ve OTN3, uyum yenilikçiliği

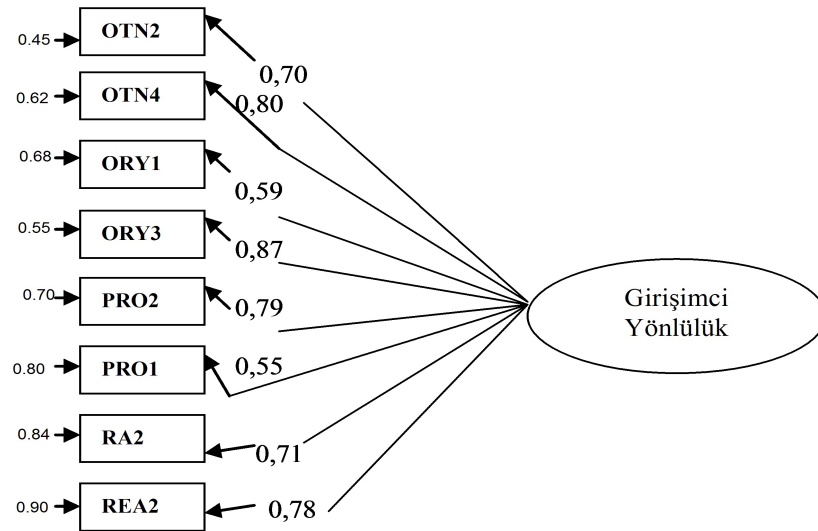


boyutundan 1 madde ORY2, proaktiflik boyutundan 1 madde PRO3, risk alma boyutundan 2 madde RA1, RA3 , rekabetçi agresiflik boyutundan 2 madde REA1, REA3 olmak üzere toplam 8 madde analizden çıkarılarak, ölçme modelleri tekrarlanmış ve anlamlı t değerleri veren maddeler ve uyum indekslerinin yeterli düzeyde olduğu ölçme modelleri analizde yer almıştır. Tablo 3’de girişimci yönlülüğe ait faktörlerin açıklanma dereceleri gösterilmiştir.

**Tablo 3: Girişimci Yönlülük Faktörlerinin Açıklanma Dereceleri**

Soru Kodu	Soru İfadeleri	Açıklanma Derecesi
OTN2	Bir yeniliğin benimsenmesini kolaylaştırmak için personel ve prosedürler devre dışı bırakılabilir	0,70 ( $R^2=0,67$ )
OTN4	Bir yeniliğe kaynak artırmak amacıyla bütçe/harcama ve kısıtlar devre dışı bırakılabilir.	0,80 ( $R^2=0,77$ )
ORY1	Yönetim denenmiş ve başarılı olmuş ürün ve hizmetleri pazara sunmada başarılıdır.	0,59 ( $R^2=0,49$ )
ORY3	Ürün/hizmet bazındaki değişiklikler daha çok dramatik büyük çaplı değişimler şeklinde olmuştur.	0,87 ( $R^2=0,75$ )
PRO2	Çok nadir olarak ürün ve hizmetlerin üretim teknolojilerinin ve idari teknik yeniliklerin pazara sunulmasında öncüdür.	0,79 ( $R^2=0,65$ )
PRO1	Çok sık olarak ürün/hizmetlerin üretim teknolojilerinin ve idari teknik yeniliklerin pazara sunulmasında öncüdür.	0,55 ( $R^2=0,66$ )
RA2	Üst yönetimin yüksek riskli (yüksek geri dönüşüm oranını yakalama şansı bulunan) projelere güçlü bir yatkınlığı vardır.	0,71 ( $R^2=0,68$ )
REA2	Rakiplerinden iş kapmak için özel bir çaba harcamaz.	0,78 ( $R^2=0,75$ )

Model kapsamında, girişimci yönlülüğü en çok açıklayan soru, OTN4  $R^2=0,77$ , en az açıklayan ise, ORY1  $R^2=0,49$  olduğu görülmüştür. Girişimci yönlülüğe ilişkin doğrulayıcı faktör analizi aşağıdaki Şekil 2’de gösterilmiştir. Bu faktörlere bağlı olarak gerçekleştirilen doğrulayıcı faktör analiz sonuçlarına göre, uyum indeksleri Tablo 4’de gösterilmiştir.



**Şekil 2: Girişimci Yönlülüğe İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları**

**Tablo 4: Girişimci Yönlülüğe Ait Uyum İndeksleri**

Uyumluluk İndeksi	Performans	Kabul Edilebilir Uyum
<b>Mutlak Uyum Değeri</b>		
Ki-Kare ( $X^2$ )	130,45	
Serbestlik Derecesi	62	
Ki-Kare/sd	2,10	1-5
GFI	0,92	$0,90 \leq GFI \leq 0,95$
AGFI	0,86	$0,85 \leq AGFI \leq 0,90$
RMSR	0,062	$0,05 \leq RMSR \leq 0,08$
RMSEA	0,074	$0,05 \leq RMSEA \leq 0,08$
<b>Artan Uyum Değeri</b>		
CFI	0,96	$0,95 \leq CFI \leq 0,97$
NNFI	0,95	$0,95 \leq NNFI \leq 0,97$
NFI	0,96	$0,95 \leq NFI \leq 0,97$

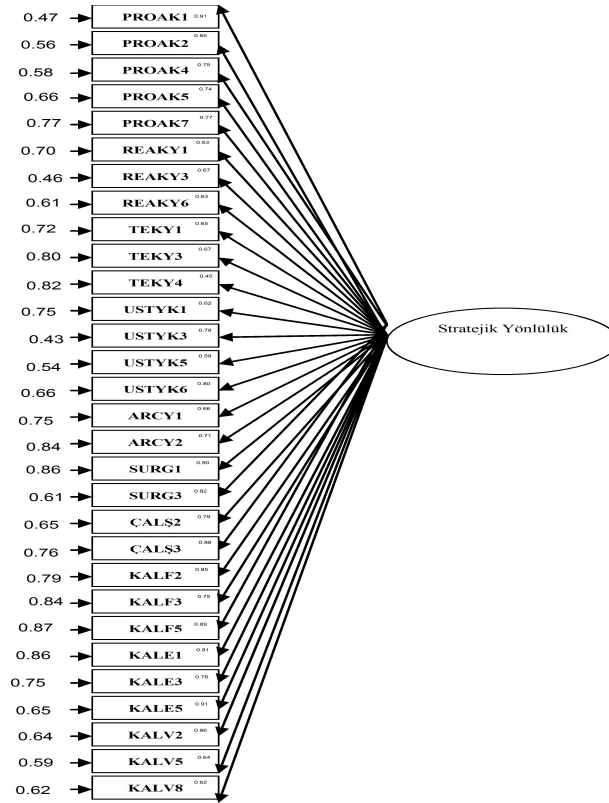
Tablo 4’deki analiz sonucuna göre, girişimci yönlülük anketinin ki-kare değeri ve 62 serbestlik derecesinin birbirine oranı 2,10 olup, 3 değerinden küçük olması nedeniyle kabul edilebilir düzeyde olduğu görülmüştür. Uyum indeksi (GFI)’nin değeri, 0,92 olup kabul edilebilirliği iyi düzeydedir. Düzeltilmiş iyilik indeksi (AGFI)’nin değeri 0,86 olup kabul edilebilirliği iyi düzeydedir. RMSEA değeri 0,074 olup bu değer 0,08 den küçük olduğundan modelin kabul edilebilirliği için uygundur ve RMSR değeri 0,062 olup kabul edilebilirlikleri iyi düzeydedir. Artmalı uyum indeksi (CFI) 0,96 olup kabul edilebilirliği iyi düzeydedir. Normlaştırılmamış uyum indeksi (NNFI) 0,95 olup kabul edilebilirliği iyi düzeydedir. Normal fit indeksi (NFI) 0,96 olup kabul edilebilirliği iyi düzeydedir. Bu değerlere göre oluşturulan modelin uyum değerleri kabul edilebilirliği iyi düzeydedir (Bentler, 1990:238-246; Netemeyer ve Diğ., 2003; Schermelleh-Engel ve Moosbrugger, 2003; Papatya ve Diğ., 2016:19-48).

*b) Stratejik Yönlük Değişkenlerine Ait Doğrulayıcı Faktör Analizi:* Stratejik yönlülük faktörlerini değerlendirmeye yönelik olarak 54 madde değerlendirmeye alınmıştır. Yapılan ölçüm sonucunda istenilen faktör yük değerlerine sahip olmaması, modelin anlamlı t değerleri vermemesi ve hata varyanslarının çok yüksek olması nedeniyle proaktif yönlülükten 3 madde PROAK3, PROAK6 ve PROAK8, rekatif yönlülükten 4 madde REAKY2, REAKY4, REAKY5, REAKY7 teknoloji yönlülükten 1 madde TEKY2, çalışan ilişkileri boyutundan 2 madde ÇALŞ1, ÇALŞ4, kalite felsefesi boyutundan 2 madde KALF1, KALF4, kaliteli eğitim boyutundan 3 madde KALE2, KALE4, KALE6, kaliteli veri boyutundan 5 madde KALV1, KALV3, KALV4, KALV6, KALV7, sürekli gelişme boyutundan 1 madde SURG2, araçların yönetilmesi boyutundan 1 madde ARCY3 ve üst yönetimin katılımı boyutundan 2 madde USTYK2 USTYK4 olmak üzere toplamda 24 madde analizden çıkarılarak, ölçme modelleri tekrarlanmış ve anlamlı t değerleri veren maddeler ve uyum indekslerinin yeterli düzeyde olduğu ölçme modelleri analizde yer almıştır. Tablo 5’de stratejik yönlülüğe ait faktörlerin açıklanma dereceleri gösterilmektedir.

**Tablo 5: Stratejik Yönlülük Faktörlerinin Açıklanma Dereceleri**

Soru Kodu	Soru İfadeleri	Açıklanma Derecesi
PROAK1	İşletme müşterilerinin pazardaki gelişmeleri öngörmelerine yardımcı olur	0,91 (R <sup>2</sup> =0,84)
PROAK2	İşletme müşterilerinin habersiz oldukları istek ve/veya ihtiyaçlarını keşfetmek için sürekli çalışır	0,85 (R <sup>2</sup> =0,82)
PROAK4	İşletme mevcut pazardaki kullanıcıların gelecekte neye ihtiyacı olacağına dair fikir edinmek için temel trendleri tahmin eder	0,75 (R <sup>2</sup> =0,71)
PROAK5	İşletme müşterilerin ihtiyaçlarını ifade etmekte güçlük çektiği alanlarda onlara fırsatlar yaratır	0,74 (R <sup>2</sup> =0,70)
PROAK7	İşletme kendi ürünlerimizi eskimiş hale getirme riskini göze alarak yenilik yapıyor	0,77 (R <sup>2</sup> =0,68)
REAKY1	İşletme rakiplerimizden daha fazla müşteri odaklıdır	0,63 (R <sup>2</sup> =0,56)
REAKY3	İşletme önceliğinin müşterilere hizmet etmek olduğuna inanıyor	0,67 (R <sup>2</sup> =0,58)
REAKY6	Rekabet avantajı için işletmenin stratejisi müşterilerini ihtiyaçlarını anlama dayanmaktadır	0,63 (R <sup>2</sup> =0,59)
TEKY1	Rekabet ettiğimiz pazarda teknolojik liderliği yakalamaya çalışıyoruz	0,65 (R <sup>2</sup> =0,60)
TEKY3	İşletme yeni ürünleri ayırt etmek için teknolojik üstünlüğünü ön plana çıkarır	0,67 (R <sup>2</sup> =0,63)
TEKY4	İşletmen son teknolojik gelişmeleri daha deneme aşamasında alıp kullanmaya başlar	0,45 (R <sup>2</sup> =0,44)
USTYK1	Bölüm içindeki ana bölüm başkanları tarafından kalite sorumluluğu kabul edilir	0,62 (R <sup>2</sup> =0,57)
USTYK3	Kalite yönetiminde üst yönetim (üst düzey bölüm yöneticisi ve büyük bölüm başkanları) tarafından değerlendirilir	0,79 (R <sup>2</sup> =0,69)
USTYK5	Ana bölüm başkanlarının kalite geliştirme sürecine katılım derecesi önemlidir	0,56 (R <sup>2</sup> =0,63)
USTYK6	Bölüm içerisinde kalite hedefleri ve politikasının anlaşılması önemlidir	0,80 (R <sup>2</sup> =0,71)
ARCY1	Bölümler tarafından araçlılara eğitim verilir	0,66 (R <sup>2</sup> =0,58)
ARCY2	İşletme araçlara teknik yardım sağlar	0,71 (R <sup>2</sup> =0,63)
SURG1	İşletmedeki çalışanlar hizmet kalitesini yükseltmeye çalışıyorlar	0,90 (R <sup>2</sup> =0,84)
SURG3	İşletmedeki çalışanlar, kalite geliştirmenin onların sorumluluğu olduğuna inanıyor.	0,82 (R <sup>2</sup> =0,77)
ÇALS2	İşletmede çalışanlar yüksek performansları hakkında geri bildirim alırlar	0,79 (R <sup>2</sup> =0,72)
ÇALS3	İşletme yönetici çalışanlar arasında konu olan problemleri çözmede etkilidirler	0,88 (R <sup>2</sup> =0,80)
KALF2	Bu organizasyonun her kademesinde kaliteye güçlü bir bağlılık vardır.	0,85 (R <sup>2</sup> =0,82)
KALF3	Bu organizasyon içindeki insanlar genel misyonunun farkındalar.	0,75 (R <sup>2</sup> =0,69)
KALF5	Sürekli kalite geliştirme bu organizasyonun önemli hedefidir.	0,89 (R <sup>2</sup> =0,83)
KALE1	İşletmede kaynakların elde edilmesi için bölümlerde çalışanlara eğitim verilir	0,81 (R <sup>2</sup> =0,75)
KALE3	İşletmede çalışanlara özel iş becerileri eğitimi (teknik ve mesleki) eğitim verilir	0,78 (R <sup>2</sup> =0,73)
KALE5	İşletmede çalışanlara takım ve grup dinamiği eğitimi verilir	0,91 (R <sup>2</sup> =0,86)
KALV2	Kaliteli veri kontrol çizelgesi çalışanın isteki durumunu gösterir	0,86 (R <sup>2</sup> =0,78)
KALV5	Kaliteli veri kullanmak yönetimin kaliteli araç gereç kullanmasına bağlıdır	0,64 (R <sup>2</sup> =0,53)
KALV8	Kaliteli verinin elde edilmesi yöneticinin ve amirin işidir	0,62(R <sup>2</sup> =0,58)

Model kapsamında stratejik yönlülüğü en çok açıklayan soru, KALE6 R<sup>2</sup>=0,86, en az açıklayan ise, TEKY4 R<sup>2</sup>=0,44 olduğu görülmüştür. Stratejik yönlülüğe ilişkin doğrulayıcı faktör analizi aşağıdaki Şekil 3’de gösterilmiştir.



Şekil 3: Stratejik Yönlülüğe İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları  
Tablo 6: Stratejik Yönlülüğe Ait Uyum İndeksleri

Uyumluluk İndeksi	Performans	Kabul Edilebilir Uyum
<b>Mutlak Uyum Değeri</b>		
Ki-Kare ( $\chi^2$ )	78,69	
Serbestlik Derecesi	32	
Ki-Kare/sd	2,45	1-5
GFI	0,92	$0,90 \leq GFI \leq 0,95$
AGFI	0,87	$0,85 \leq AGFI \leq 0,90$
RMSR	0,040	$0,05 \leq RMSR \leq 0,08$
RMSEA	0,068	$0,05 \leq RMSEA \leq 0,08$
<b>Artan Uyum Değeri</b>		
CFI	0,95	$0,95 \leq CFI \leq 0,97$
NNFI	0,95	$0,95 \leq NNFI \leq 0,97$
NFI	0,97	$0,95 \leq NFI \leq 0,97$

Tablo 6'daki analiz sonucuna göre, stratejik yönlülük anketinin ki-kare değeri ve 32 serbestlik derecesinin birbirine oranı 2,45 olup 3 değerinden küçük olması nedeniyle kabul edilebilir düzeyde olduğu görülmüştür. Uyum indeksi (GFI)'nin değeri 0,92 olup kabul edilebilirliği iyi düzeydedir. Düzeltilmiş iyilik indeksi (AGFI)'nin değeri 0,87 olup kabul edilebilirliği iyi düzeydedir. RMSEA değeri 0,068 olup bu değer 0,08 den küçük olduğundan modelin kabul edilebilirliği için uygundur ve RMSR değeri 0,040 olup kabul edilebilirlikleri iyi düzeydedir. Artmalı uyum indeksi (CFI) 0,95 olup kabul edilebilirliği iyi düzeydedir. Normlaştırılmamış uyum indeksi (NNFI) 0,95 olup kabul edilebilirliği iyi düzeydedir. Normal fit indeksi (NFI) 0,97 olup kabul edilebilirliği iyi düzeydedir. Bu değerlere göre oluşturulan modelin uyum değerleri kabul edilebilirliği

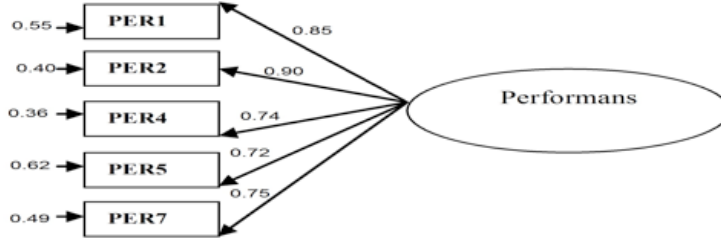
iyi düzeydedir (Bentler, 1990:238-246; Netemeyer ve Diğ., 2003; Schermelleh-Engel ve Moosbrugger, 2003; Papatya ve Diğ., 2016:19-48).

c) *Performans Faktör Değişkenlerine Ait Doğrulatoryı Faktör Analizi*: Performans faktörleri değerlendirmeye yönelik olarak 8 madde değerlendirmeye alınmıştır. Yapılan ölçüm sonucunda istenilen faktör yük değerlerine sahip olmaması, modelin anlamlı t değerleri vermemesi ve hata varyanslarının çok yüksek olması nedeniyle performans boyutunu oluşturan satışlardan 1 madde PER3, karlılığı oluşturan 1 madde PER6 ve genel performans 1 madde PER8 analizden çıkarılarak, ölçme modelleri tekrarlanmış ve anlamlı t değerleri veren maddeler ve uyum indekslerinin yeterli düzeyde olduğu ölçme modelleri analizde yer almıştır. Tablo 7’de performansa ait değişkenlerin açıklanma dereceleri gösterilmektedir.

**Tablo 7: Performans Faktörlerin Açıklanma Dereceleri**

Soru Kodu	Soru İfadeleri	Açıklanma Derecesi
PER1	Rakiplerimize oranla pazar payımız daha iyidir.	0,85 (R <sup>2</sup> =0,75)
PER2	Rakiplerimize oranla satış hacmimiz daha iyidir.	0,90 (R <sup>2</sup> =0,87)
PER4	Satışların net karlılık oranı ile ilgili memnuniyet rakiplerimize oranla daha iyidir	0,74 (R <sup>2</sup> =0,69)
PER5	Büyük rakiplere göre genel performansımız çok daha iyidir	0,72 (R <sup>2</sup> =0,70)
PER7	Ürün/Pazar bileşiminde oldukça önemli olan pazar payı rakiplerimize oranla daha iyidir	0,75 (R <sup>2</sup> =0,67)

Model kapsamında performansı en çok açıklayan soru, PER2 R<sup>2</sup>=0,87, en az açıklayan ise, PER7 R<sup>2</sup>=0,67 olduğu görülmüştür. Performansa ilişkin doğrulatoryı faktör analizi Şekil 4’de gösterilmiştir.



**Şekil 4: Performans Değişkenlerine İlişkin Doğrulatoryı Faktör Analizi Sonuçları**

Bu faktörlere bağlı olarak gerçekleştirilen doğrulatoryı faktör analiz sonuçlarına göre uyum indeksleri Tablo 8’de gösterilmiştir.

**Tablo 8: Performans Değişkenlerine Ait Uyum İndeksleri**

Uyumluluk İndeksi	Performans	Kabul Edilebilir Uyum
<b>Mutlak Uyum Değeri</b>		
Ki-Kare ( $\chi^2$ )	85,76	
Serbestlik Derecesi	42	
Ki-Kare/sd	2,04	1-5
GFI	0,92	$0,90 \leq GFI \leq 0,95$
AGFI	0,87	$0,85 \leq AGFI \leq 0,90$
RMSR	0,062	$0,05 \leq RMSR \leq 0,08$
RMSEA	0,058	$0,05 \leq RMSEA \leq 0,08$
<b>Artan Uyum Değeri</b>		
CFI	0,95	$0,95 \leq CFI \leq 0,97$
NNFI	0,97	$0,95 \leq NNFI \leq 0,97$
NFI	0,96	$0,95 \leq NFI \leq 0,97$

Tablo 8'deki analiz sonucuna göre, performans ölçeğinin ki-kare değeri ve 23 serbestlik derecesinin birbirine oranı 2,04 olup 3 değerinden küçük olması nedeniyle kabul edilebilir düzeyde olduğu görülmüştür. Uyum indeksi (GFI)'nin değeri 0,92 olup, kabul edilebilirliği iyi düzeydedir. Düzeltilmiş iyilik indeksi (AGFI)'nin değeri 0,87 olup, kabul edilebilirliği iyi düzeydedir. RMSEA değeri 0,058 olup bu değer 0,08 den küçük olduğundan modelin kabul edilebilirliği için uygundu ve RMSR değeri 0,062 olup kabul edilebilirlikleri iyi düzeydedir. Artmalı uyum indeksi (CFI) 0,95 olup, kabul edilebilirliği iyi düzeydedir. Normlaştırılmamış uyum indeksi (NNFI) 0,96 olup kabul edilebilirliği iyi düzeydedir. Normal fit indeksi (NFI) 0,96 olup kabul edilebilirliği iyi düzeydedir. Bu değerlere göre oluşturulan modelin uyum değerleri kabul edilebilirliği iyi düzeydedir (Bentler, 1990:238-246; Netemeyer ve Diğ., 2003; Schermelleh-Engel ve Moosbrugger, 2003; Papatya ve Diğ., 2016:19-48).

(d) *Doğrulamalı Faktör Analizine İlişkin t-Değerleri ve Hata Varyansları:* Sonuçlara genel olarak bakıldığında, girişimci yönelim, stratejik yönelim ve performans ölçeklerinin ki-kare değerleri ve serbestlik derecelerinin birbirine oranı 3 değerinden küçük bir değer aldığı gözlenmiştir. Üç ölçekte de RMSEA değerinin 0,08 den küçük olduğu, GFI, AGFI, CFI, NNFI ve NFI değerlerinin 0,90'a çok yakın ya da üstünde olduğu görülmüştür. Tüm uyum indekslerinin kabul edilebilirliği iyi düzeydedir. Dolayısıyla tüm ölçme modellerinin doğrulandığı görülmektedir. Doğrulanmış ölçüm modeline ilişkin tüm değerler Tablo 9'da gösterilmiştir.

**Tablo 9: Doğrulamalı Faktör Analizi İçin Standart Değer, Hata Varyansı, t-Değeri ve Açıklanan Oran**

Değişkenler	Standart Değer	t-Değeri	Hata Varyansı	R <sup>2</sup>
OTN2 Bir yeniliğin benimsenmesini kolaylaştırmak için personel ve prosedürler devre dışı bırakılabilir	0.70	3,06	0.48	0,67
OTN4 Bir yeniliğe kaynak artırmak amacıyla bütçe/harcama ve kısıtlar devre dışı bırakılabilir.	0.80	5,23	0.62	0,77
ORY1 Yönetim denenmiş ve başarılı olmuş ürün ve hizmetleri pazara sunmada başarılıdır.	0.59	3,70	0.68	0,49
ORY3 Ürün/hizmet bazındaki değişiklikler daha çok dramatik büyük çaplı değişimler şeklinde olmuştur.	0,87	6,78	0.55	0,75
PRO2 Çok nadir olarak ürün ve hizmetlerin üretim teknolojilerinin ve idari teknik yeniliklerin pazara sunulmasında öncüdür.	0,79	10,30	0.70	0,65
PRO1 Çok sık olarak ürün/hizmetlerin üretim teknolojilerinin ve idari teknik yeniliklerin pazara sunulmasında öncüdür.	0,55	9,41	0.80	0,66
RA2 Üst yönetimin yüksek riskli (yüksek geri dönüşüm oranını yakalama şansı bulunan) projelere güçlü bir yatkınlığı vardır.	0,71	11,75	0.84	0,68)
REA2 Rakiplerinden iş kapmak için özel bir çaba harcamaz.	0,78	5,88	0.90	0,75
PROAK1 İşletme müşterilerinin pazardaki gelişmeleri öngörmelerine yardımcı olur	0,91	2,87	0.47	0,84
PROAK2 İşletme müşterilerinin habersiz oldukları istek ve/veya ihtiyaçlarını keşfetmek için sürekli çalışır	0,85	6,10	0.56	0,82
PROAK4 İşletme mevcut pazardaki kullanıcıların gelecekte neye ihtiyacı olacağına dair fikir edinmek için temel trendleri tahmin eder	0,75	4,63	0.58	0,71
PROAK5 İşletme müşterilerin ihtiyaçlarını ifade etmekte güçlük çektiği alanlarda onlara fırsatlar yaratır	0,74	8,05	0.66	0,70
PROAK7 İşletme kendi ürünlerimizi eskimiş hale getirme riskini göze alarak yenilik yapıyor	0,77	9,59	0.77	0,68
REAKY1 İşletme rakiplerimizden daha fazla müşteri odaklıdır	0,63	7,66	0.70	0,56
REAKY3 İşletme önceliğinin müşterilere hizmet etmek olduğuna inanıyor	0,67	12,21	0.46	0,58
REAKY6 Rekabet avantajı için işletmenin stratejisi müşterilerini ihtiyaçlarını anlama dayanmaktadır	0,63	4,45	0.61	0,59
TEKY1 Rekabet ettiğimiz pazarda teknolojik liderliği yakalamaya çalışıyoruz	0,65	3,44	0.72	0,60
TEKY3 İşletme yeni ürünleri ayırtmak için teknolojik üstünlüğünü ön plana	0,67	9,08	0.80	0,63

çıkarır				
<b>TEKY4</b> İşletmen son teknolojik gelişmeleri daha deneme aşamasında alıp kullanmaya başlar	0,45	12.67	0.82	0,44
<b>USTYK1</b> Bölüm içindeki ana bölüm başkanları tarafından kalite sorumluluğu kabul edilir	0,62	5.70	0.75	0,57
<b>USTYK3</b> Kalite yönetiminde üst yönetim (üst düzey bölüm yöneticisi ve büyük bölüm başkanları) tarafından değerlendirilir	0,79	9.89	0.43	0,69
<b>USTYK5</b> Ana bölüm başkanlarının kalite geliştirme sürecine katılım derecesi önemlidir	0,56	2.30	0.54	0,63
<b>USTYK6</b> Bölüm içerisinde kalite hedefleri ve politikasının anlaşılması önemlidir	0,80	10.11	0.66	00,71
<b>ARCY1</b> Bölümler tarafından aracılara eğitim verilir	0,66	2.08	0.75	0,58
<b>ARCY2</b> İşletme araçılara teknik yardım sağlar	0,71	3.45	0.84	0,63
<b>SURG1</b> İşletmedeki çalışanlar hizmet kalitesini yükseltmeye çalışıyorlar	0,90	5.89	0.86	0,84
<b>SURG3</b> Çalışanlar, kalite geliştirmenin onların sorumluluğu olduğuna inanır.	0,82	6.23	0.61	0,77
<b>ÇALŞ2</b> Çalışanlar yüksek performansları hakkında geri bildirim alırlar	0,79	4.15	0.65	0,72
<b>ÇALŞ3</b> İşletme yönetici çalışanlar arasında konu olan problemleri çözmede etkilidirler	0,88	12.65	0.76	0,80
<b>KALF2</b> Bu organizasyonun her kademesinde kaliteye güçlü bir bağlılık vardır.	0,85	4.67	0.79	0,82
<b>KALF3</b> Bu organizasyon içindeki insanlar genel misyonunun farkındalar.	0,75	3.49	0.84	0,69
<b>KALF5</b> Sürekli kalite geliştirme bu organizasyonun önemli hedefidir.	0,89	2.87	0.87	0,83
<b>KALE1</b> İşletmede kaynakların elde edilmesi için bölümlerde çalışanlara eğitim verilir	0,81	9.77	0.86	0,75
<b>KALE3</b> İşletmede çalışanlara özel iş becerileri eğitimi (teknik ve mesleki) eğitim verilir	0,78	6.55	0.75	0,73
<b>KALE5</b> İşletmede çalışanlara takım ve grup dinamiği eğitimi verilir	0,91	3.56	0.65	0,86
<b>KALV2</b> Kaliteli veri kontrol çizelgesi çalışanın isteki durumunu gösterir	0,86	7.79	0.64	0,78
<b>KALV5</b> Kaliteli veri kullanmak yönetimin kaliteli araç gereç kullanmasına bağlıdır	0,64	3.90	0.59	0,53
<b>KALV8</b> Kaliteli verinin elde edilmesi yöneticinin ve amirin işidir	0,62	8.65	0.62	0,58
<b>PER1</b> Rakiplerimize oranla pazar payımız daha iyidir.	0,85	7.44	0.55	0,75
<b>PER2</b> Rakiplerimize oranla satış hacmimiz daha iyidir.	0,90	6.04	0.40	0,87
<b>PER4</b> Satışların net karlılık oranı ile ilgili memnuniyet rakiplerimize oranla daha iyidir	0,74	5.34	0.36	0,69
<b>PER5</b> Büyük rakiplere göre genel performansımız çok daha iyidir	0,72	9.29	0.62	0,70
<b>PER7</b> Ürün/Pazar bileşiminde oldukça önemli olan pazar payı rakiplerimize oranla daha iyidir	0,75	11.76	0.49	0,67

Ölçme modelinin test edilmesinden sonra, kuramsal temele dayanarak oluşturan araştırma hipotezleri yapısal modelde test edilmiştir.

(e) *Araştırma Modeli Analiz Sonuçları:* Doğrulayıcı faktör analizine göre test edilen yapısal model iyi uyum indeksleri vermiştir. Yapısal uyum indeksleri Tablo 10'da gösterilmiştir.

**Tablo 10: Yapısal Modele Ait Uyum İndeksleri**

Uyumluluk İndeksi	Performans	Kabul Edilebilir Uyum
<b>Mutlak Uyum Değeri</b>		
Ki-Kare ( $\chi^2$ )	679.345	
Serbestlik Derecesi	278	
Ki-Kare/sd	2,44	1-5
GFI	0,91	$0,90 \leq GFI \leq 0,95$
AGFI	0,87	$0,85 \leq AGFI \leq 0,90$
RMSR	0,054	$0,05 \leq RMSR \leq 0,08$
RMSEA	0,068	$0,05 \leq RMSEA \leq 0,08$
<b>Artan Uyum Değeri</b>		
CFI	0,97	$0,95 \leq CFI \leq 0,97$
NNFI	0,96	$0,95 \leq NNFI \leq 0,97$
NFI	0,95	$0,95 \leq NFI \leq 0,97$

Tablo 10'daki yapısal modele ilişkin uyum indekslerine göre ki-kare değeri ve 160 serbestlik derecesinin birbirine oranı 2,44 olup 3 değerinden küçük olması nedeniyle kabul edilebilir düzeyde olduğu görülmüştür. Uyum indeksi (GFI)'nin değeri 0,91 olup, kabul edilebilirliği iyi düzeydedir. Düzeltilmiş iyilik indeksi (AGFI)'nin değeri 0,87 olup, kabul edilebilirliği iyi düzeydedir. RMSEA değeri 0,068 olup bu değer 0,08 den küçük olduğundan modelin kabul edilebilirliği için uygundu ve RMSR değeri 0,054 olup, kabul edilebilirlikleri iyi düzeydedir. Artmalı uyum indeksi (CFI) 0,97 olup kabul edilebilirliği iyi düzeydedir. Normlaştırılmamış uyum indeksi (NNFI) 0,96 olup kabul edilebilirliği iyi düzeydedir. Normal fit indeksi (NFI) 0,95 olup, kabul edilebilirliği iyi düzeydedir. Bu değerlere göre oluşturulan modelin uyum değerleri kabul edilebilirliği iyi düzeydedir (Bentler, 1990:238-246; Netemeyer ve Diğ., 2003; Schermelleh-Engel ve Moosbrugger, 2003; Papatya ve Diğ., 2016:19-48). Tablo 11'de ise modeldeki değişkenler arası ilişkiler gösterilmektedir.

**Tablo 11: Değişkenler Arası ilişkiler**

Değişkenler	B	t
Girişimci Yönlülük → Stratejik Yönlülük	0,86	4.56
Stratejik Yönlülük → İşletme Performansı	0,75	8.65
Girişimci Yönlülük → İşletme Performansı	0,77	5.87

Bu sonuçlara göre, çalışmada oluşturulan hipotezlerin kabul edildiği görülmüştür. Diğer bir deyişle, araştırmanın “*girişimci yönlülük stratejik yönlülüğü pozitif etkiler*” şeklinde oluşturulan birinci hipotez kabul edilmiştir. Standardize edilmiş yol katsayıları ( $\beta$ ) 0,86 olarak bulunmuş ve bu iki değişken arasında ki ilişkinin yüksek düzeyde ve anlamlı olduğu görülmüştür ( $\beta$  0,86;  $t=4,56$ ;  $p<0,05$ ). Bu değer, girişimci yönlülükteki bir puanlık artışın, stratejik yönlülükte 0,86 puanlık bir artışa veya bu durumun tam tersi bir puanlık azalışın stratejik yönlülükte 0,86 puanlık bir azalışa neden olacağını ifade etmektedir.

“*Stratejik yönlülük, işletme performansını pozitif etkiler*” şeklinde oluşturulan ikinci hipotez kabul edilmiştir. Standardize edilen yol katsayıları ( $\beta$ ) 0,75 olarak bulunmuş ve bu iki değişken arasındaki ilişkinin yüksek düzeyde ve anlamlı olduğu anlaşılmıştır ( $\beta$  0,75;  $t=8,65$ ;  $p<0,05$ ). Bu değer, stratejik yönlülükteki bir puanlık artışın, performansta 0,75 puanlık bir artışa veya bu durumun tam tersi bir puanlık azalışın performansta 0,75 puanlık bir azalışa neden olacağını ifade etmektedir.

“*Girişimci yönlülük, işletme performansını pozitif etkiler*” şeklinde oluşturulan üçüncü hipotez kabul edilmiştir. Standardize edilen yol katsayıları ( $\beta$ ) 0,77 olarak bulunmuş ve bu iki değişken arasındaki ilişkinin yüksek düzeyde ve anlamlı olduğu anlaşılmıştır ( $\beta$  0,77;  $t=5,87$ ;  $p<0,05$ ). Bu değer, girişimci yönlülükteki bir puanlık artışın, performansta 0,77 puanlık bir artışa veya bu durumun tam tersi bir puanlık azalışın performansta 0,77 puanlık bir azalışa neden olacağını ifade etmektedir.

Modelin yapısal eşitliği incelendiğinde, aşağıda verilen her üç denklemde de, açıklanan varyans oranlarının yüksek olduğu ve denklemde elde edilen t değerlerinin anlamlı olduğu görülmüştür ( $p<0,05$ ).

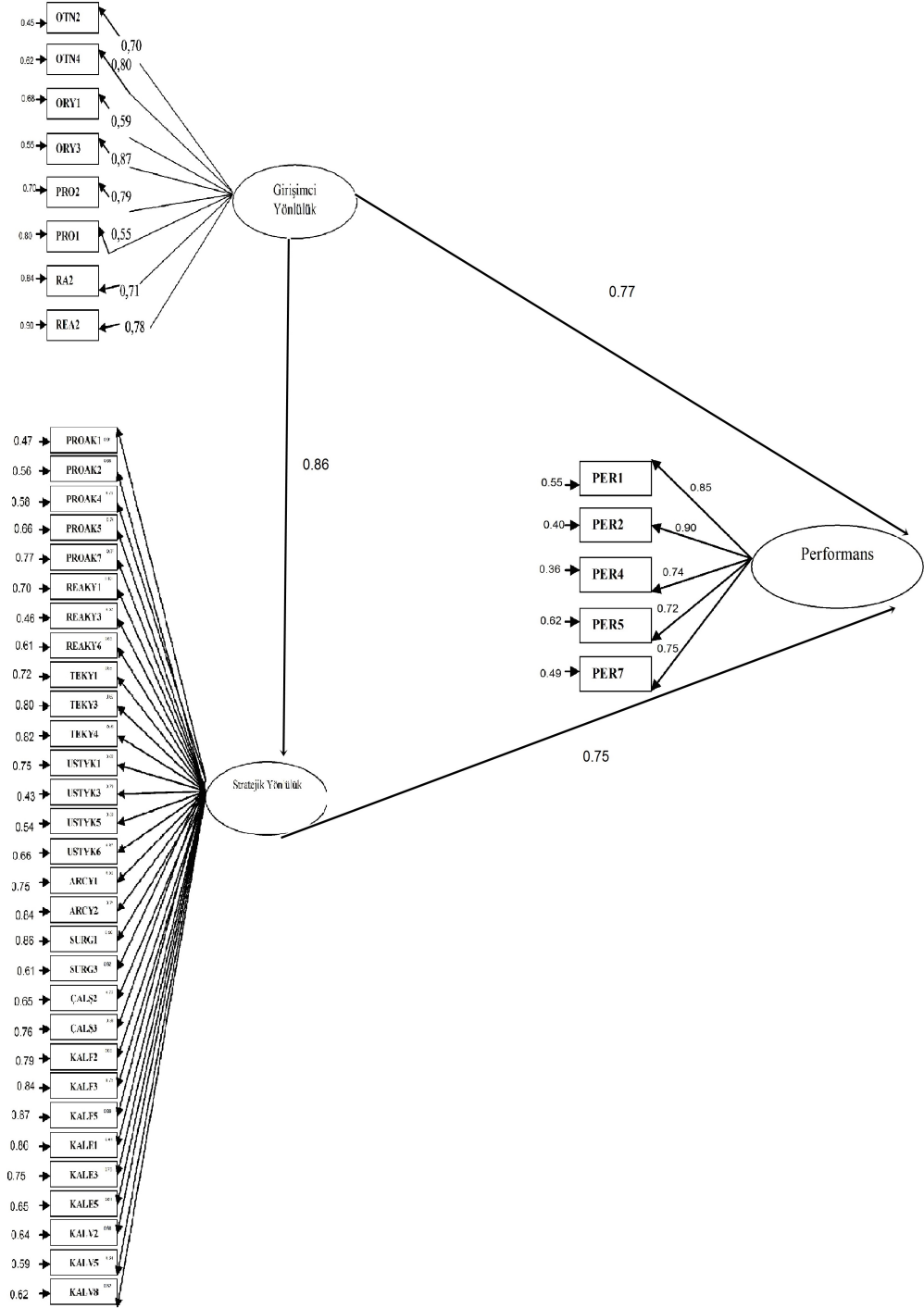
• *Girişimci Yönlülük (Gır-Yon) = 0,86\*Str-Yon (Strateji Yönlülük), Hata Varyansı =0,44, R<sup>2</sup>=0,71*

• *İşletme Performansı (Isl-Per) = 0,75\*Str-Yon (Stratejik Yönlülük), Hata Varyansı =0,35, R<sup>2</sup>=0,68*



• İşletme Performansı (Isl-Per) = 0,77Gır-Yon (Girişimci Yönlülük), Hata Varyansı =0,27, R<sup>2</sup>=0,66

Yapısal modele ilişkin standardize edilmiş, yol katsayıları Şekil 5’de gösterilmiştir.



Şekil 5: Araştırma Modeline İlişkin Yol Analizi

#### 4. Sonuç ve Öneriler

Sonuç ve öneriler kısmını; araştırma bulgularının değerlendirilmesi, işletme yöneticilerine ve gelecek araştırmalar için öneriler olarak 3 kategoride değerlendirmek mümkündür:

(a) *Araştırma Bulgularının Değerlendirilmesi:* İstanbul ili tekstil sektöründe faaliyet gösteren 400 tekstil işletmesi ile yapılan çalışmada; “*girişimci yönlülük stratejik yönlülüğü pozitif etkiler*” şeklinde oluşturulan birinci hipotez kabul edilmiş ve bu iki değişken arasında ki ilişkinin yüksek düzeyde ve anlamlı olduğu görülmüştür ( $\beta$  0,86;  $t=4,56$ ;  $p<0,05$ ). Yapılan çalışmalarda da girişimci yönlülük ve stratejik yönlülük arasında pozitif bir ilişkinin var olduğu görülmüştür (Zhou ve Diğ., 2005, Atuahene-Gima ve Ko, 2001, Li ve Diğ., 2006, Liu ve Diğ., 2002, Li, 2005). Bu çalışmalardan elde edilen sonuçlar, yapılan çalışmanın sonuçlarını destekler niteliktedir.

*Stratejik yönlülük, işletme performansını pozitif etkiler*” şeklinde oluşturulan ikinci hipotez kabul edilmiş ve bu iki değişken arasındaki ilişkinin yüksek düzeyde ve anlamlı olduğu anlaşılmıştır ( $\beta$  0,75;  $t=8,65$ ;  $p<0,05$ ). Yapılan çalışmalarda da, stratejik yönlülük ve performans arasında pozitif bir ilişkinin var olduğu görülmüştür (Gatignon ve Xuereb, 1997, Jeong ve Diğ., 2006, Narver ve Diğ., 2004, Li ve Diğ., 2006, Wang ve Wei, 2005, Li, 2005). Bu çalışmalardan elde edilen sonuçlar, yapılan çalışmanın sonuçlarını destekler niteliktedir.

“*Girişimci yönlülük, işletme performansını pozitif etkiler*” şeklinde oluşturulan üçüncü hipotez kabul edilmiş ve bu iki değişken arasındaki ilişkinin yüksek düzeyde ve anlamlı olduğu anlaşılmıştır ( $\beta$  0,77;  $t=5,87$ ;  $p<0,05$ ). Yapılan yazın taramasında girişimci yönlülük ile işletme performansı arasında pozitif bir ilişkinin var olduğu görülmüştür (Zahra, 1991, Zahra ve Covin, 1995; Zahra, ve Garvis, 2000; Lumpkin ve Dess, 1996, 2001, Papatya ve Diğ., 2016). Yazında bu yönlü yapılan araştırmalardan elde edilen sonuçlar, bu çalışmanın sonuçlarını destekler niteliktedir.

(b) *Yöneticiler İçin Bazı Öneriler:* Günümüzde hızla değişen ve gelişen bir çevrede faaliyet gösteren işletmelerin yeni pazarlara girmesi ve sürdürülebilir rekabet avantajını elde etmede işletme yöneticilerinin kararları ve davranışları girişimci yönlülük ve stratejik yönlülüğün başarısını ve uygulama etkisinde önemli bir rol oynamaktadır. İşletmelerin faaliyet gösterdiği alanda rakiplerine göre daha farklı olma müşterilerin keşfedilmemiş istek ve/veya daha etkili karşılama ve rekabette öne çıkabilmesi işletme yöneticilerin kişilik özelliklerine bağlıdır. Bunun için, işletme yöneticilerinin işletmenin hedeflerine ulaşmada, işletme stratejilerine uygun davranışlar geliştirmelerinde girişimci yönlülüğü ve stratejik yönlülüğü bir araç olarak kullanmaları ve yenilikçi düşünce yapısını tüm çalışanlara hissettirmeleri gerekmektedir.

(c) *Gelecek Araştırmalar için Bazı Öneriler:* Araştırma bulguları yorumlanırken, bazı sınırlılıklar göz önünde tutulmuştur. Bu sınırlamalar, aynı zamanda gelecekte yapılacak araştırmalar için bazı öneri de içermektedir:

İlk olarak çalışmanın, tek bir sektörde ele alınmış olması, çalışmanın önemli bir kısıtı olarak, elde edilen sonuçların diğer sektörler için genelleştirilmesini engellemektedir. İkinci olarak, zaman kısıtı nedeniyle çalışmanın *kesitsel olarak tasarlanmış* olmasıdır. Dolayısıyla elde edilen sonuçların sağlaması, güçlendirilmesi ve daha geniş örneklem ile farklı sektörlerde -özellikle de rekabetin yoğun olduğu sektörlerde- *karşılaştırmalı araştırmaların* yapılması kısıtlanmıştır. Gelecekte yapılacak

farklı illerdeki tekstil işletmelerinde yapılacak çalışmalarla elde edilecek sonuçlar karşılaştırılabilir, örneklem sayısı genişletilebilir ve elde edilen sonuçlarla tekstil işletmeleri için bir yol haritası oluşturulabilir. Son olarak, kişisel beyanlar, anketör ve cevaplayıcı hataları nedeniyle her zaman gerçek durumu yansıtmayabilir. Bu yüzden, gelecekte yapılacak araştırmalarda farklı sektör gruplarında, farklı örneklem büyüklüğünde farklı sonuçlar elde edilebilir.

### KAYNAKÇA

- Akman G., Özkan C., Eriş H., (2008). “Stratejik Odaklılık ve Firma Stratejilerinin Firma Performansına Etkisinin Analizi”, İstanbul Ticaret Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi, Cilt.7, Sayı, 13, 93-115.
- Altuntaş G., Dönmez D., (2010). “Girişimcilik Yönelimi ve Örgütsel Performans İlişkisi: Çanakkale Bölgesinde Faaliyet Gösteren Otel İşletmelerinde Bir Araştırma”, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, Cilt,39, Sayı,1, 50-74.
- Antoncic B. ve Zorn O. (2001). “The Mediating Role of Corporate Entrepreneurship in the Organizational Support-Performance Relationship: An Empirical Examination”, *Managing Global Transitions*, Vol.2, No.1, 5-14.
- Atuane-Gima, K., (1995). “An Exploratory Analysis of the Impact of Market Orientation on New Product Performance”, *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 12, No.4, 275-293.
- Atuahene-Gima, K., Ko, A., (2001). “An Empirical Investigation of the Effect of Market Orientation and Entrepreneurship Orientation Alignment on Product Innovation”, *Organization Science*, Vol.12, No, 1, 54-73.
- Baker W., Sinkula J.M., (1999). “Learning Orientation Market Orientation and Innovation: Integrating and Extending Models of Organizational Performance”, *Journal of Market Focused Management*, Vol. 4, No.4, 293-308.
- Barney J., (1991). “Firm Resources and Sustained Competitive Advantage”, *Journal of Management*, Vol. 17, No.1,99-120.
- Bentler P.M.(1990). “Comparative Fit Indexes in Structural Models”, *Psychological Bulletin*, Vol.17, No.2, 238-246.
- Byrne, B., M., (2004). *Structural Equation Modelling with AMOS, Second Edition*, Routledge Taylor & Francis Group, New York.
- Conant J.,S., Mokwa M.,P., Varadarajan P.,R., (1990). “Strategic Types Distinctive Marketing Competencies and Organizational Performance: A Multilevel Measures Based Study”, *Strategic Management Journal*, Vol.11, No. 5, 365-383.
- Covin J., Slevin D., P., (1989). “Strategic Management of Small Firms in Hostile and Bening Environments”, *Strategic Management Journal*, Vol. 10, No. 1, 75-87.
- Covin, J., Gren K., M., Slevin D., P., (2006). “Strategic Process Effects on the Entrepreneurial Orientation Sales Growth Rate Relationship”, *Entrepreneurship Theory and Practices*, Vol. 30, No, 1, 57-82.
- Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G., ve Büyüköztürk, Ş., (2012). *Sosyal Bilimler İçin çok Değişkenli İstatistik SPSS ve LISREL Uygulamaları*, Ankara: Pegem Akademi.
- Day S., G., Wensley R., (1983). “Marketing Theory with Strategic Orientation”, *Journal of Marketing*, Vol. 47, No. 4, 79-89.

- Deshpande, R., Farley, J. U. ve Webster, F. (1993). "Corporate Culture, Customer Orientation And Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrant Analysis", *Journal of Marketing*, Vol.57, No, 23-37.
- Dess G., G., Robinson, R.,(1984). "Measuring Organizational Performance in the Absence of Objective Measures: The Case of the Privately-Held Firm and Conglomerate Business Unit", *Strategic Management Journal*, Vol.5, No.3, 265-273.
- Douglas T.,J., Judge W., (2001). "Total Quality Management Implementation and Competitive Advantage: The Role of Structural Control and Exploration", *Academy of Management Journal*, Vol. 44, No.1, 158-169.
- Durukan T., Hamşioğlu A.,B.,(2015). "Pazar Yönlülük, Pazarlama Yeteneklerinin Rekabet Avantajı Elde Etmede İhracat Performansı Üzerine Etkileri: Ankara İli İhracat İşletmelerinde Bir Uygulama", *Kırıkkale Üniversitesi, Ekonomi, İşletme, Siyaset ve Uluslararası İlişkiler Dergisi (JEBPIR)*, Vol.1, No. 2, 1-19.
- Gatignon H., Xuereb J., M., (1997). "Strategic Orientation of the Firm New Product Performance", *Journal of Marketing Research*, Vol. 34, No. 1, 77-90.
- Guo, C., (2002). "Market Orientation and Business Performance: A Frame of Service Organization", *European Journal of Marketing*, Vol. 36, No.9/10, 1154-1163.
- Hamşioğlu A., B., (2011). "Pazar Yönlülük, Kalite Yönlülük ve İşletme Performans İlişkisi: İlaç Sektöründe Yapılan Bir Çalışma", *Ege Akademik Bakış Dergisi*, Cilt, 11, Sayı, 1, 91-101.
- Hills S., B., Sarin S., (2003). "From Market Driven to Market Driving: An Alternate Paradigm for Marketing in High Technology Industries", *Journal of Marketing Theory and Practice*, Vol. 11, No.3, 13-23.
- Hitt M., A., Dacin T., Tyler B., Park D., (1997). "Understanding the Differences in Korean and U.S. Executives Strategic Orientations", *Strategic Management Journal*, Vol. 18, No. 2, 159-167.
- Hult, G.,T.,M., Hurley, R.,F., Knight, G., A., (2004). "Innovativeness: Its Antecedents and Impact on Business Performance", *Industrial Marketing Management*", Vol. 33, No.5, 429-438.
- Hult, G.,T.,M., Snow, C.,C., Kandemir D., (2003). "The Role of Entrepreneurship in Building Cultural Competitiveness in Different Organizational Types". *Journal of Management*, Vol. 29, No. 3, 401-426.
- Hunt S., D., Lambe C., J., (2000). "Marketing's Contribution to Business Strategy: Market Orientation, Relationship Marketing and Resource Advantage Theory", *International Journal of Management Reviews*, Vol.2, No. 1, 17-43.
- Jaworski B., Kohli A.,K., Sahay A., (2000). "Market-Driven Versus Driving Markets", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 28, No. 1, 45-54.
- Jeong I., Pae J.,H., Zhou D., (2006). "Antecedents and Consequences of the Strategic Orientations in New Product Development: The Case of Chinese Manufacturers", *Industrial Marketing Management*, Vol. 35, No.3 , 348-358.
- Jöreskog, K.,G., ve Sörbom, D., (1993). LISREL 8. Structural Equation Modeling With The SIMPLIS Command Language, SSI Scientific Software International USA.

- Kohli, A., Jaworski, B. (1990). "Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications", *Journal of Marketing*, Vol.54, No. 2),1-18.
- Lee, T.,S., Tsai, H.,J., (2005). "The Effect of Business Operation Mode on Market Orientation Learning Orientation and Innovativeness Data System", Vol. 105, No.3, 325-348.
- Li, J.,J., (2005). "The Formation of Managerial Networks of Foreign Firms in China: The Effects of Strategic Orientations", *Asia Pacific Journal of Management*, Vol.22, No.4, 423-443.
- Liu, S.,S., Luo, X., Shi, Y., (2002). "Integrating Customer Orientation Corporate Entrepreneurship and Learning Orientation in Organizations in Transition: An Emprical Study", *Interntional Journal of Research in Marketing*, Vol.19, No.4 ,367-383.
- Lumpkin, G. T. ve Dess, G. G. (2001). "Linking two Dimension of Entrepreneurial Orientation to Firm Performance: The Moderating Role of Environment and Industry Life Cycle", *Journal of Business Venturing*, Vol.16, No.5, 429-451.
- Lumpkin, G.T. ve Dess, G. G. (1996). "Clarifying the Entrepreneurial Orientation and Linking It to Performance", *Academy of Management Review*, Vol. 21, No. 1, 135-172.
- Malhotra, K., (2007). *Marketing Research An Applied Orientation*, Pearson Prentice Hall.
- Matsuno K., Mentzer J., T., , (2000). "The Effect of Strategy Type on the Market Orientation- Performance Relationship", *Journal of Marketing*, Vol. 64, No.4,1-16.
- Matsuno K., Mentzer, J., T. Özsoyer A., (2002). "The Effect of Entrepreneurial Proclivity and Market Orientation on Business Performance", *Journal of Marketing*, Vol. 66, No.3,18-32.
- Meydan, H., C., Şeşen, H., (2011). *Yapısal Eşitlik Modellemesi AMOS Uygulamaları*, Detay Ya., Ankara.
- Miles M.,P., Gregory R.,R., Arnold D., R., (1995). "The Quality Orientation: An Emerging Business Philosophy?", *Review of Business*, Vol. 17, No.1, 7-15.
- Miller D., Friesen P., H., (1983a). "Strategy-Making and Environment: The Third Link", *Strategy Management Journal*, Vol. 4, No. 3, 221-235.
- Miller, D. (1983b). "The Correlates of Entrepreneurship In Three Types of Firms", *Management Science*, Vol. 29, No. 7, 770-791.
- Miller, D. ve Friesen, H.P. (1982). "Innovation in Conservative and Entrepreneurial Firms:Two Models of Strategic Momentum", *Strategic Management Journal*, Vol. 3, No. 1, 1-25.
- Miller, D., Friesen, P.,H., (1984). "A Longitudinal Study of the Corporate Life Cycle", *Management Science*, Vol.30, No.10, 1661-1183.
- Mohr-Jacson, I., (1998). "Conceptualizing Total Quality Orientation", *European Journal of Marketing*, Vol, 32, No, 1/2, 13-22.
- Morgan, R., E., Strong C.,A., (2003). "Business Performance and Dimensions of Strategic Orientation", *Journal of Business Research*, Vol. 56, No. 3, 163-176.

- Narver C., John; Stanley F., Slater ve Douglas L., Maclachlan, (2004). "Responsive and Proactive Market Orientation and New-product Success", *The Journal of Product Innovation Management*, Vol.21, No.5, 334-347.
- Narver, J. ve Slater, F. S. (1990). "The Effect of a Market Orientation on Business Profitability", *Journal of Marketing*, Vol.54, No. 4, 20-35.
- Netemeyer R., Bearden W. O. ve Sharma S. (2003). *Scaling Procedures: Issues and Applications*, U.S.A: 2nd Edition Sage Publications, Thousand Oaks
- Newbold P., (2008). *İşletme ve İktisat İçin İstatistik*, [Çev Şenesen Ü.], 4. Basım, Literatür Ya., İstanbul.
- Noble, C., H., Sinha, R., K., Kumar, A., (2002). "Market Orientation and Alternative Strategic Orientation: A Longitudinal Assessment of Performance Implications", *Journal of Marketing*, Vol. 66, No. 4, 25-39.
- Papatya G., Papatya N., Hamşioğlu A., B., (2016). "Girişimci Yönlülük, İç-Girişimcilik ve İşletme Performans İlişkisi: Türkiye Tekstil Sektörü İşletmelerinde Bir Araştırma", *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt 34, Sayı 4, 19-48.
- Papatya, N. (2007). *Sürdürülebilir Rekabetçi Üstünlük Sağlamada Stratejik Yönetim ve Pazarlama Odağı Kaynak Tabanlı Görüş -Kavramsal ve Kuramsal Yaklaşım*, Ankara: B. 2, Asil Ya.
- Pelham A., M., Wilson D., T., (1996). "A Longitudinal Study of the Impact of Market Structure, Firm Structure, Strategy and Market Orientation Culture on Dimensions of Small-Firm Performance", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol.24, No. 1, 27-43.
- Perry, R., W., Shao, A., T., (2002). "Market Orientation and Incumbent Performance in Dynamic Markets", *European Journal of Marketing*, Vol. 36, No.9/10, 1140-1153.
- Powell T., C., (1995). "Total Quality Management as Competitive Advantage: A Review and Empirical Study", *Strategic Management Journal*, Vol, 16, No, 1, 15-37.
- Rose M., G., Shoham A., (2002). "Export Performance and Market Orientation Establishing an Empirical Link", *Journal of Business Research*, Vol.55, No. 3, 217-225.
- Saraph J., V., Benson G., Schroeder R., G., (1989). "An Instrument for Measuring the Critical Factors of Quality Management", *Decision Science*, Vol.20, No.4, 810-829.
- Schermelleh K. ve Moosbrugger H. (2003). "Evaluating the Fit of Structural Equation Models: Test of Significance and Descriptive Goodness-of-Fit Measures" *Methods of Psychological Research Online*, Vol.8, No.2, 23-74.
- Shane, S., Venkataraman, S., ve MacMillan, I. (1995). "Cultural Difference in Innovation Championing Strategies", *Journal of Management*, Vol.21, No.5, 931-952.
- Sinkovics R., R., Roath A., S. (2004). "Strategic Orientation, Capabilities and Performance in Manufacturer 3PL Relationship", *Journal of Business Logistics*, Vol. 25, No. 2, 43-64.
- Sitimalakorn, W., Hart S., (2004). "Marketing Orientation Versus Quality Orientation: Sources of Superior Business Performance", *Journal of Strategic Marketing*, Vol.12, No.4, 243-253.

- Slater , S., F., Narver, J., C., (1995). "Market Orientation and the Learning Organization", Journal of Marketing, Vol. 59, No. 3, 63-74.
- Slater S.F., Narver J.C.(2000). "The Positive of Market Orientation on Business Profitability: A Balanced Replication", Journal of Business Research, Vol. 48, No.1,69-73.
- Slater, S.,F., Narver, J., C., (1993). "Product-Market Strategy and Performance: An Analysis of the Miles and Snow Strategy Types", European Journal of Marketing, Vol. 27, No.10, 33-51.
- Şimşek, Ö., F. (2007). Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş- Temel İlkeler ve Lisrel Uygulamaları, Ankara: Ekinoks.
- Usta, R., (2011). "Pazar Yöneliminin Firma Performansına Etkisini Güçlendiren Stratejik Yönelimler: Literatüre Dayalı Bütünsel Bir Model Önerisi", Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt.11, Sayı. 3, 65-84.
- Venkatraman N., (1989). "Strategic Orientation of Business Enterprises: The Construct Dimensionality and Measurement", Management Science, Vol.35, No.8, 942-962.
- Venkatraman N.,Ramanujam V.(1986)."Measurement of Business Performance in Strategy Research: A Comparison of Approaches", Academy of Management Review, Vol.11, No.4, 801-814.
- Venkatraman N.,Ramanujam V.(1987). "Measurement of Business Economic Performance: An Examination of Method Convergence", Journal of Management, Vol.13, No.1,109-122.
- Venkatraman, N., (1989). "Strategic Orientation of Business Enterprises: The Construct, Dimensionality and Measurement", Management Science, Vol. 35, No.1, 942-962.
- Wang E.,T., Wei Hsiao-Lan, (2005). "The Importance of Market Orientation Learning Orientation and Quality Orientation Capabilities in TQM: An Example from Taiwanese Software Industry", Total Quality Management, Vol. 16, No.10, 1161-1177.
- Wright P.,Kroll M., Pray B., Lado A., (1995). "Strategic Orientations, Competitive Advantage, and Business Performance", Journal of Business Research, Vol. 33, No.2, 143-151.
- Yıldız S., (2011). "İşletme Performansının Ölçümü Üzerine Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma", Erciyes Üniversitesi İİBF Dergisi, Sayı. 36, (Ağustos-Aralık), 179-193.
- Yılmaz V., (2004). "Lisrel ile Yapısal Eşitlik Modelleri: Tüketici Şikayetlerine Uygulanması", Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt, 4, Sayı, 1, 77-90.
- Zahra, S.(1991). "Predictors and Financial Outcomes of Corporate Entrepreneurship: An Exploratory Study", Journal of Business Venturing, Vol.6, No.4, 259-285.
- Zahra, S. (1993). "New Product Innovation in Established Companies: Associations with Industry and Strategy Variables", Entrepreneurship Theory and Practice, Vol. 18, No. 2, 47-67.
- Zahra, S. (1995). "Corporate Entrepreneurship and Financial Performance: The Case of Management Leveraged Buyouts", Journal of Business Venturing, Vol.10, No. 3, 225-247.

- Zahra, S. ve Covin, J.G. (1995). "Contextual Influences on The Corporate Entrepreneurship Performance Relationship: A Longitudinal Analysis", *Journal of Business Venturing*, Vol. 10, No. 1, 43-58.
- Zahra, S., Garvis, D.(2000). "International Corporate Entrepreneurship and Firm Performance: The Moderating Effect of International Environmental Hostility", *Journal of Business Venturing*, Vol.15, No.5/6 ,469-492.
- Zehir, C., Acar, A.,Z. (2005). "Örgütsel Yeteneklerin İşletme Performansına Etkileri", *Gazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, Cilt. 7, Sayı, 3, 15-34.
- Zhou K.,Z., Li, C., B., (2010). "How Strategic Orientations Influence the Building of Dynamic Capability in Emerging Economies", *Journal of Business Research*, Vol. 63, No.3, 224-231.
- Zhou, K.,Z., Gao, G.,Y., Yang,Z., Zhou, N., (2005). "Developing Strategic Orientation in China: Antecedents and Consequences of Market and Innovation Orientations", *Journal of Business Research*, Vol. 58, No.8, 1049-1058.
- Zhou, Z.,K., Yim K.,C., Tse D., (2005). "The Effect of Strategic Orientation on Technology and Market-Based Breakthrough Innovations", *Journal of Marketing*, Vol.69, No. 1, 42-60.



## **Entrepreneurial Orientation, Strategic Orientation And Performance Relationship: A Case Study For Textile Firms In Istanbul**

**A. Buğra HAMŞIOĞLU**

Mehmet Akif Ersoy University  
Faculty of Economics and Administrative Sciences  
Department of Business Management  
Burdur, Turkey  
[ahbugra@hotmail.com](mailto:ahbugra@hotmail.com)

### **Extensive Summary**

#### **Introduction**

Analyses of companies' strategy formation and application processes have been the fundamentals of strategic management studies for many years. Strategy affects and guides companies' daily operations. Strategy, at the same time, is closely associated with improving the companies' ability to adapt environmental changes. This condition, therefore, constitutes a basis for long term company success (Miller and Frisen, 1983a:221-235; Papatya, 2007:3; Sinkovics and Roath, 2004:43-64). Modern company strategy focuses on the outcome that companies can get with sustainable competitive advantage using and obtaining unique sources and abilities, which cannot be imitated by their competitors (Barney, 1991:99-120; Hunt and Lambe, 2000:17-43). Common point of successful companies in competition is to have certain values and common targets beyond the strategies and applications that they created according to changing conditions (Papatya, 2007:121).

In this point, strategic orientation and entrepreneurial orientation that create a connection between strategy and company culture is a long term process which allows to establish a company behavior that focuses on the company's employees' values and believes in order to create a sustainable competitive advantage (Day and Wensley, 1983:79-89; Gatignon and Xuereb, 1997:77-90; Zhou et al., 2005:42-60).

Researching potential effects of strategic orientation and entrepreneurial orientation with various performance criteria by being considered as the success of reaching the established targets and strategy in various areas in marketing and business administration has been a study subject for many studies, moreover, increasing performance of the company creates the basis of strategic management and marketing (Gatignon and Xuereb, 1997:77-90; Hult et al., 2003:401-426; Slater and Narver, 1993:33-51; Venkatraman, 1989:942-962).

From this point of view, in this study, it is determined whether entrepreneurial orientation and strategic orientation has effects on company performance, or not. In the study, (a) relationship between concepts were analyzed in terms of theoretical aspects; (b) in the following section, the findings that were found in the field study that was conducted in association with the study subject were presented.

#### **Method**

Main population of the research was composed of middle and large textile companies that performed in Istanbul City. An empirical study was conducted

depending on the list of textile companies in different regions and counties of Istanbul City. Depending on the obtained list, the number of middle and large textile companies was determined as 1144. 952 of them were determined as middle production company while 192 of them were determined as large production company. In other words, nearly 83% of the population (952/1144) was middle textile company while 17% of them (192/1144) were large textile company. A questionnaire methods was used with a sample of the population as reaching each of the companies in the population would be too costly and time consuming. From sampling methods, stratified sampling method was used in the study.

Sampling size was established as 287 in the study. However, sampling size was increased to 400 to have more consistent and effective results. An empirical study was conducted with 68 large textile companies as it corresponded to 17% of the sample size and 332 middle textile companies as it corresponded to 83% of the sample size. Face to face interviews were organized with interviewers as obtaining appointments from them and making a list of addresses and telephone numbers of textile companies which were located in different counties in Istanbul.

Same kind of measurement methods separately for each of theoretical structure were assumed by using LISREL 8 in this study. Structural equation model (SEM) is frequently used since it allows to test direct and indirect effects between observable and unobservable variables in a single model (Joreskog and Sorbom, 1996:21-26; Meydan and Şeşen, 2011:5). This theory represents “causal” processes which create observations on more than one variables (Byrne, 2010:3). SEM is a comprehensive statistical technic which is used to test causal relationships between observable and unobservable latent variables. The main purpose of SEM is to explain concurrently created dependency relationship structure between one or more observable variables and unobservable latent structure sets (Yılmaz, 2004:79).

The most basic specification of SEM studies is them to wholly depend on theory. This represents an investigation of a theoretical structure which has been existed or was created by a researcher. In the first section of this research, theoretical structure was presented and relationship network between variables were established and whether these relationships were verified, were tested (Şimşek, 2007:1). In this study, confirmatory factor analysis was applied to variables. Because analysis was suggested by researchers to commence with direct confirmatory factor analysis in the intercultural scale adaptation studies. Because factor structure in the original culture of the related tool was established with many quantitative and qualitative researches and experimental proofs were obtained related to structure validity of the tool (Çokluk et al., 2012:275-283; Durukan and Hamşioğlu, 2015:11).

### **Findings**

According to the obtained findings, hypotheses that were created in the study were accepted. In other words, the first hypothesis of the study that is “*Entrepreneurial orientation positively affects strategical orientation*” was accepted. Standardized path coefficients ( $\beta$ ) were found as 0,86 and the relationship between these two variables was found as high and meaningful ( $\beta$  0,86;  $t=4,56$ ;  $p<0,05$ ). This value represents that one point of increase in entrepreneurial orientation causes 0,86 point increase in strategical orientation or in the contrary, one point of decrease in entrepreneurial orientation causes 0,86 point decrease in strategical orientation.

The second hypothesis as “*Strategical orientation positively affects company performance*” was accepted. Standardized path coefficients ( $\beta$ ) were found as 0,75 and the relationship between these two variables was found as high and meaningful ( $\beta$  0,75;  $t=8,65$ ;  $p<0,05$ ). This value represents that one point of increase in strategical orientation causes 0,75 point increase in performance or in the contrary, one point of decrease in strategical orientation causes 0,75 point decrease in performance.

The third hypothesis as “*Entrepreneurial orientation positively affects company performance*” was accepted. Standardized path coefficients ( $\beta$ ) were found as 0,77 and the relationship between these two variables was found as high and meaningful ( $\beta$  0,77;  $t=5,87$ ;  $p<0,05$ ). This value represents that one point of increase in entrepreneurial orientation causes 0,77 point increase in performance or in the contrary, one point of decrease in entrepreneurial orientation causes 0,77 point decrease in performance.

In the analysis of the model’s structural equation, it was observed that the explained variance ratios were high in all three equations and t values that were obtained in the equation was meaningful ( $p<0,05$ ).

• *Entrepreneurial Orientation (Ent-Ori) = 0,86\*Str-Ori (Strategical Orientation), Error Variance =0,44, R<sup>2</sup>=0,71*

• *Company Performance (Com-Per) = 0,75\*Str-Ori (Strategical Orientation), Error Variance =0,35, R<sup>2</sup>=0,68*

• *Company Performance (Com-Per) = 0,77\*Ent-Ori (Entrepreneurial Orientation), Error Variance =0,27, R<sup>2</sup>=0,66*

### Conclusion

Conclusion and suggestion section of the study could be divided into three categories as evaluation of research findings, suggestions for company managers and suggestions for future studies:

(a) *Evaluation of Research Findings*: In the study that was conducted with 400 textile companies in Istanbul City; the first hypothesis as “*entrepreneurial orientation positively affects strategical orientation*” was accepted and the relationship between these two variables was found as high and meaningful ( $\beta$  0,86;  $t=4,56$ ;  $p<0,05$ ). In many similar studies, a positive relationship between entrepreneurial orientation and strategical orientation was found (Zhou et al., 2005, Atuahene-Gima and Ko, 2001, Li et al., 2006, Liu et al., 2002, Li, 2005). The results of those studies support the results of this study.

The second hypothesis as “*Strategical orientation positively affects company performance*” was accepted and the relationship between these two variables was found as high and meaningful ( $\beta$  0,75;  $t=8,65$ ;  $p<0,05$ ). Similarly, in many studies, a positive relationship between strategical orientation and performance was found (Gatignon and Xuereb, 1997, Jeong et al., 2006, Narver et al., 2004, Li et al., 2006, Wang and Wei, 2005, Li, 2005). The results of those studies support the results of this study.

The third hypothesis as “*Entrepreneurial orientation positively affects company performance*” was accepted and the relationship between these two variables was found as high and meaningful ( $\beta$  0,77;  $t=5,87$ ;  $p<0,05$ ). A positive relationship between entrepreneurial orientation and company performance was found in many studies in

literature (Zahra, 1991, Zahra and Covin, 1995; Zahra, and Garvis, 2000; Lumpkin and Dess, 1996, 2001, Papatya et al., 2016). The results of the studies, which were conducted for similar purposes, support this study's results.

(b) *Suggestions for Managers:* Today, company managers' decisions and behaviors have a significant role on companies, which perform in rapidly changing and developing environment, to enter into new markets and to obtain sustainable competitive advantage, and success and application effects of entrepreneurial orientation and strategical orientation. Being different from their competitors in the sector that they have operations, meeting their customers' undiscovered demands and/or meeting their customers' demands in different ways, and being able to take ahead in competition depend on company managers' personal characteristics. Therefore, company managers should use entrepreneurial orientation and strategical orientation as a tool for their companies to reach the established targets and to adopt behaviors that are in compliance with the company strategies, and they should ensure innovative thinking structure is adopted by all employees.

(c) *Suggestions for Future Researches:* Some limitations were adhered while interpreting the research findings. These limitations also include some suggestions for future researches:

Firstly, as a limitation, the results of this study could not be generalized for all sectors since this study was conducted for only one sector. Secondly, the study was organized as a *cross sectional study* due to time limitation. Therefore; verifying, testing and strengthening of the results and making *comparative researches* with a larger sample including different sectors -especially highly competitive sectors- were restricted. The results of future studies that might be conducted with textile firms in other cities can be compared with this study's results, sample size can be exceeded and a road map can be created with the obtained results for textile firms. Lastly, questionnaire might not be reflecting the reality due to personal answers, surveyor and respondent errors. Therefore, different results might be obtained in different sector groups and different sample size in future researches.