T.C.
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ DOKTORA PROGRAMI

DOKTORA TEZİ

GİRİŞİMCİ PAZARLAMADA KAYNAK DÜZENLEME: BİLGİ, BECERİ VE AĞLAR ÜZERİNE BİR ÇALIŞMA

BURAK KESKİK
18713051

TEZ DANIŞMANI
PROF. DR. İBRAHİM KIRÇOVA

2026

T.C.
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ DOKTORA PROGRAMI

DOKTORA TEZİ

GİRİŞİMCİ PAZARLAMADA KAYNAK DÜZENLEME: BİLGİ, BECERİ VE AĞLAR ÜZERİNE BİR ÇALIŞMA

BURAK KESKİK
18713051
ORCID NO: 0009-0002-1685-5428

TEZ DANIŞMANI
PROF. DR. İBRAHİM KIRÇOVA

MART 2026

Burak KESKİK tarafından hazırlanan “Girişimci Pazarlamada Kaynak Düzenleme: Bilgi, Beceri ve Ağlar Üzerine Bir Çalışma” başlıklı çalışma, **05/03/2026** tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda oybirliği ile başarılı bulunmuş ve jürimiz tarafından İşletme Ana Bilim Dalı İşletme Yönetimi Programında **DOKTORA** tezi olarak kabul edilmiştir.

Danışman	**İmza**
Prof. Dr. İbrahim KIRÇOVA	……

Jüri Üyeleri	**İmza**
Prof. Dr. Murat ÇEMBERCİ	……
Prof. Dr. Mehmet Şahin GÖK	……
Doç. Dr. Tuğçe OZANSOY ÇADIRCI	……
Doç. Dr. Ayşegül SAĞKAYA GÜNGÖR	……

ÖZET

GİRİŞİMCİ PAZARLAMADA KAYNAK DÜZENLEME: BİLGİ, BECERİ VE AĞLAR ÜZERİNE BİR ÇALIŞMA

Bu çalışmanın temel amacı, kaynak kısıtlılığı ve yüksek belirsizlik koşulları altında faaliyet gösteren erken aşama teknoloji girişimlerinde, girişimciye ait öz kaynakların (bilgi, öz beceri ve ağlar) firma performansına hangi mekanizmalar aracılığıyla dönüştüğünü ortaya koymaktır. Geleneksel Kaynak Temelli Görüş'ün "sahiplik" odaklı yaklaşımının ötesine geçerek, kaynakların yönetimine odaklanan Kaynak Düzenleme Teorisi temelinde kurgulanan model; kaynak edinimi, kaynak birleştirme ve kaynaklardan yararlanma süreçlerinin aracılık rolünü ve Girişimcilik Yöneliminin bu süreçler üzerindeki düzenleyici etkisini incelemektedir.

Araştırmanın evrenini Türkiye'de faaliyet gösteren ve kuruluşundan itibaren 1 ila 7 yıl geçmiş teknoloji tabanlı girişimler oluşturmaktadır. Veriler, çevrimiçi anket yöntemiyle toplanmış olup, analizler geçerli 392 anket formu üzerinden Kısmi En Küçük Kareler Yapısal Eşitlik Modellemesi (PLS-SEM) kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Performans ölçümünde, yüksek enflasyonist ortamın yarattığı nominal yanılsamayı gidermek amacıyla enflasyondan arındırılmış reel büyüme göstergeleri esas alınmıştır.

Analiz bulguları, girişimcilik bilgisi ve öz becerilerinin firma performansı üzerinde doğrudan anlamlı bir etkisinin olmadığını; ancak bu kaynakların edinim, birleştirme ve yararlanma süreçleri üzerinden tam aracılık etkisiyle performansa dönüştüğünü göstermektedir. Girişimci ağları ise hem süreçleri besleyen hem de performansı doğrudan etkileyen tamamlayıcı bir aracılık rolü üstlenmektedir. Düzenleyici etki analizlerinde, girişimcilik yöneliminin proaktiflik boyutunun, kaynaklardan yararlanma süreci ile performans arasındaki ilişkiyi anlamlı düzeyde güçlendirdiği tespit edilmiştir. Sonuç olarak bu çalışma, erken aşama girişimlerde başarının salt kaynak sahipliğiyle değil, bu kaynakların etkin bir orkestrasyonla yönetilmesiyle mümkün olduğunu görgül olarak kanıtlamaktadır.

Anahtar Kelimeler: Kaynak Düzenleme Teorisi, Erken Aşama Girişimcilik, Girişimcilik Yönelimi, Firma Performansı, Start-up.

ABSTRACT

RESOURCE ORCHESTRATION IN ENTREPRENEURIAL MARKETING: A STUDY OF KNOWLEDGE, SKILLS AND NETWORKS

The main purpose of this study is to reveal the mechanisms through which entrepreneurial resources (knowledge, skills, and networks) transform into firm performance in early-stage technology start-ups operating under resource scarcity and high uncertainty. Moving beyond the "ownership" focus of the traditional Resource-Based View, the model is built upon Resource Orchestration Theory, focusing on resource management. It examines the mediating role of resource acquisition, bundling, and leveraging processes, as well as the moderating effect of Entrepreneurial Orientation on these relationships.

The research universe consists of technology-based start-ups in Turkey that have been operating for 1 to 7 years. Data were collected via an online survey, and analyses were conducted on 392 valid responses using Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM). To eliminate the nominal illusion caused by the high inflationary environment, inflation-adjusted real growth indicators were used for performance measurement.

The findings indicate that entrepreneurial knowledge and skills do not have a significant direct effect on firm performance; instead, they transform into performance through the full mediation of acquisition, bundling, and leveraging processes. Entrepreneurial networks, on the other hand, assume a complementary mediation role, both feeding the processes and directly affecting performance. Moderator analyses revealed that the proactiveness dimension of entrepreneurial orientation significantly strengthens the relationship between the resource leveraging process and performance. Consequently, this study empirically demonstrates that success in early-stage start-ups is achieved not merely through resource ownership, but through the effective orchestration of these resources.

Keywords: Resource Orchestration Theory, Early-Stage Entrepreneurship, Entrepreneurial Orientation, Firm Performance, Start-up.

ÖN SÖZ

Bu tez çalışması, uzun yıllara yayılan profesyonel bir yolculuğun ve girişimcilik ekosistemine duyduğum derin ilginin akademik düzlemdeki yansımasıdır.

Kariyerim boyunca birden fazla girişim kurmuş, yatırım süreçlerini bizzat yönetmiş, hem başarılı hem de başarısız olmak üzere iki farklı "exit" hikayesini tecrübe etmiş bir girişimci olarak sahanın tüm dinamiklerini yaşama şansı buldum. Girişimcilik serüvenimin ardından geçtiğim teknopark yöneticiliği görevimde ise 10 yılı aşkın süredir girişimci destek mekanizmalarının mutfağında yer alarak yüzlerce girişimin doğuşuna ve gelişimine tanıklık ettim. Bu süreçte edindiğim saha tecrübelerini akademik bir disiplinle taçlandırmak ve pratik gözlemlerimi teorik bir çerçeveye oturtmak arzusu, bu doktora yolculuğuna başlamamın ve bu araştırmayı yürütmemin temel motivasyon kaynağı olmuştur.

Doktora sürecime başlarken beni yüreklendiren, akademik yolculuğumun ilk adımlarını atmamda desteğini esirgemeyen ilk tez danışmanım Prof. Dr. Kenan Aydın'a en içten teşekkürlerimi sunarım. Kendisinin emekliye ayrılmasının ardından, engin bilgi birikimi ve tecrübesiyle çalışmalarıma yön veren, araştırmanın her aşamasında desteğini hissettiğim kıymetli tez danışmanım Prof. Dr. İbrahim Kırcova'ya şükranlarımı sunuyorum.

Doktora süreci, büyük bir sabır ve fedakârlık gerektiren zorlu bir maratondu. Bu süreçte yaşadığım bunalımlı anlarda beni tekrar ayağa kaldıran, çok çalışmam ve devam etmem için beni sürekli motive eden, desteğini her daim yanımda hissettiğim sevgili eşim Gülis'e minnettarım.

Son olarak, bu yoğun çalışma temposu içerisinde aslında kendisine ayırmam gereken zamanlardan ödünç aldığım sevgili oğlum Mert Osman'a teşekkür ederim. 40 yaşından sonra tamamladığım bu doktora yolculuğunun, ona azim ve çalışkanlık konusunda iyi bir örnek teşkil etmesini diliyor; kendi eğitim hayatında da nice başarılarını görmeyi umut ediyorum.

Burak KESKİK

Mart, 2026; İstanbul

İÇİNDEKİLER

ÖZET iii
ABSTRACT iv
ÖN SÖZ v
İÇİNDEKİLER vi
TABLOLAR LİSTESİ ix
ŞEKİLLER LİSTESİ x
KISALTMALAR LİSTESİ xi

1. GİRİŞ 1
1.1. Araştırmanın Arka Planı ve Bağlamı 1
1.2. Araştırmanın Problemi 3
1.3. Araştırmanın Amacı ve Soruları 5
1.4. Araştırmanın Önemi 6
1.4.1. Kuramsal Önem 6
1.4.2. Uygulama Önemi 7
1.5. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları 8
1.6. Tanımlar 9
1.6.1. Bağımsız Değişken: Öz Kaynaklar 9
1.6.2. Aracı Değişken: Kaynak Düzenleme (Resource Orchestration) 10
1.6.3. Düzenleyici Değişken: Girişimcilik Yönelimi (Entrepreneurial Orientation) 10
1.6.4. Bağımlı Değişken: Firma Performansı 11
1.6.5. Çalışma Evreni: Erken Aşama Girişim (Start-up) 11

2. KURAMSAL ÇERÇEVE 12
2.1. Stratejik Yönetim Kuramlarında Kaynak ve Performans İlişkisi 12
2.1.1. Kaynak Temelli Görüş (RBV): Rekabet Avantajının İçsel Dinamikleri 12
2.1.2. Tarihsel Köken ve Evrim: 13
2.1.2.1. Temel Varsayımlar: Heterojenlik ve Hareketsizlik 13
2.1.2.2. Sürdürülebilir Rekabet Avantajının Kriterleri: VRIN Çerçevesi 14
2.1.2.3. Süreç Öncesi "Varlık" Vurgusu: Yönetilecek Bir Şeye Sahip Olma Gerekliliği 15
2.1.2.4. Erken Aşama Girişimler Bağlamında Kaynak Sahipliği 15
2.1.3. Kaynak Temelli Görüşe Yönelik Eleştiriler ve Süreç Boşluğu 16
2.1.3.1. Totoloji Sorunu: Mantıksal Döngüsellik 16
2.1.3.2. Statik Yapı ve Çevresel Bağlam: Değerin Dışsallaştırılması 16
2.1.3.3. Yönetsel Eylemin İhmal Edilmesi: Reçetesiz Bir Teori 17
2.1.3.4. Süreç Kara Kutusu: Girdi ile Çıktı Arasındaki Belirsizlik 17
2.1.3.5. Erken Aşama Girişimler Bağlamında Eleştirilerin Önemi 18
2.1.4. Ara Teoriler: Dinamik Yetenekler ve Mikro-Temeller 18
2.1.4.1. Dinamik Yeteneklerin Doğuşu: Statikten Dönüşüme 19
2.1.4.2. Stratejinin Mikro-Temelleri: Bireysel Eylemden Örgütsel Sonuçlara 20

2.1.5. Kaynak Düzenleme Teorisi (Resource Orchestration) 22
2.1.5.1. Kaynak Düzenleme Teorisinin Doğuşu ve Teorik Sentez 22
2.1.5.2. Kaynak Edinimi 24
2.1.5.3. Kaynak Birleştirme 27
2.1.5.4. Kaynaklardan Yararlanma 31
2.2. Girişimci Sermayesi: Bireyden Firmaya Kaynak Transferi 35
2.2.1. Beşeri Sermaye Teorisi: Girişimcilik Bilgisi ve Girişimcilik Öz Becerilerinin Temelleri 36
2.2.1.1. Girişimcilik Bilgisi 38
2.2.1.2. Girişimcilik Öz Becerisi 42
2.2.2. Sosyal Sermaye Teorisi: Girişimcilik Ağları 44
2.2.2.1. Erken Aşama Girişimlerde Ağlar ve Kaynak Erişimi 46
2.3. Girişimcilik Yönelimi 47
2.3.1. Girişimcilik Yöneliminin Teorik Evrimi 48
2.3.1.1. Girişimcilik Yönelimi Literatüründe Kavramsal Ayrışma: Tek Boyutlu ve Çok Boyutlu Yaklaşımlar 49
2.3.2. Erken Aşama Girişimlerde Girişimcilik Yöneliminin Önemi 51
2.3.3. Girişimcilik Yöneliminin Alt Boyutları 52
2.3.3.1. Yenilikçilik 53
2.3.3.2. Risk Alma 56
2.3.3.3. Proaktiflik 59
2.3.4. Girişimcilik Yönelimi, Girişimcilik Kaynakları ve Performans İlişkisi .. 63
2.3.4.1. Girişimcilik Yönelimi ve Firma Performansı İlişkisi 64
2.3.4.2. Kaynak Temelli Görüş ve Girişimcilik Yönelimi Etkileşimi 65
2.3.4.3. Girişimcilik Yönelimi ve Kaynak Düzenleme Etkileşimi 67
2.4. Araştırma Bağlamı: Erken Aşama Girişimcilik ve Kıtlık 69
2.4.1. Erken Aşama Girişimcilik: Yaşam Döngüsü ve Kırılganlık 70
2.4.2. Kaynak Kıtlığı Fenomeni 72
2.4.3. Kıtlık Altında Stratejik Yanıtlar: Bricolage ve Bootstrapping 73
2.4.3.1. Bricolage (Eldekiyle Yapma): Kaynak Kombinasyonu Sanatı 74
2.4.3.2. Bootstrapping: Öz Kaynaklarla Büyüme 74
2.4.3.3. Kaynak Düzenleme Yaklaşımı ile Kuramsal Bağlantı 75
2.5. Erken Aşama Girişim Performansı 75
2.5.1. Erken Aşama Girişim Performansının Çok Boyutlu Doğası 76
2.5.1.1. Algılanan Performans 77
2.5.2. Enflasyonist Ortamlarda Performans Ölçümü Sorunsalı 78
2.5.2.1. Nominal Büyüme Yanılgısı 78
2.5.2.2. Reel Büyüme ve Enflasyondan Arındırma Gerekliliği 78
2.5.2.3. Kategorik Performans Değerlendirmesi ve Analitik Avantajlar 79
2.6. Kuramsal Çerçevenin Genel Değerlendirmesi ve Araştırma Boşluğu 79

3. ARAŞTIRMA MODELİ VE HİPOTEZ GELİŞTİRME 82
3.1. Araştırma Modelinin Genel Mantığı 82
3.2. Araştırma Modelinin Değişkenleri ve Yapısal İlişkiler 85
3.2.1. Girişimci Öz Kaynaklarının Firma Performansı Üzerindeki Doğrudan Etkisi 86
3.2.2. Girişimci Öz Kaynaklarının Kaynak Düzenleme Süreçleri Üzerindeki Etkisi 86
3.2.3. Kaynak Düzenleme Süreçlerinin Firma Performansı Üzerindeki Etkisi . 88
3.2.4. Kaynak Düzenleme Süreçlerinin Aracılık (Mediator) Rolü 89

3.2.5. Girişimcilik Yöneliminin Düzenleyici (Moderator) Etkisi 92
3.3. Kontrol Değişkenleri 96
3.4. Bölüm Özeti 97

4. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ 98
4.1. Araştırmanın Amacı ve Kapsamı 98
4.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi 99
4.2.1. Araştırma Evreni ve Start-up Tanımı 100
4.2.2. Örnekleme Süreci ve Veri Toplama Stratejisi 101
4.2.3. Örneklem Büyüklüğünün Yeterliliği 102
4.3. Veri Toplama Aracı ve Ölçekler 103
4.4. Değişkenlerin Operasyonel Tanımları ve Performans Ölçüm Metodolojisi . 105
4.5. Verilerin Analiz Yöntemi 107

5. ANALİZ SONUÇLARI VE BULGULAR 109
5.1. Firmaların Demografik Profili 109
5.2. Değişkenlere İlişkin Betimsel İstatistikler ve Normallik Analizi 111
5.3. Kısmi En Küçük Kareler Yapısal Eşitlik Modellemesi (PLS-SEM) Analizi 114
5.3.1. Ölçüm Modelinin Değerlendirilmesi 115
5.3.2. Yapısal Modelin Değerlendirilmesi ve Doğrudan Hipotez Testleri 119
5.3.2.1. Yapısal Modelde Çoklu Doğrusal Bağlantı (Multi-Collinearity) Kontrolü 119
5.3.2.2. Doğrudan Etkiler ve Hipotez Testleri 120
5.3.2.3. Modelin Belirleyicilik Katsayısı (R2) ve Açıklama Gücü 125
5.3.2.4. Etki Büyüklüğü (f2) Analizi 126
5.3.2.5. Kontrol Değişkenlerinin Rolü ve Model Sağlamlığının Değerlendirilmesi 129
5.3.2.6. Modelin Tahmin Gücü: PLSpredict Analizi 130
5.3.3. Kaynak Düzenleme Süreçlerinin Aracılık Rolüne İlişkin Bulgular 132
5.3.4. Girişimcilik Yöneliminin Düzenleyici Etkisine İlişkin Bulgular 134
5.4. Hipotez Test Sonuçlarının Genel Özeti 136

6. TARTIŞMA VE SONUÇ 141
6.1. Bulguların Tartışılması 141
6.1.1. Girişimci Özkaynaklarının Performans ve Kaynak Düzenleme Süreçleri Üzerindeki Rolü 141
6.1.2. Kaynak Düzenleme Süreçlerinin Performans Üzerindeki Doğrudan ve Aracılık Rolü 144
6.1.3. Girişimcilik Yöneliminin Kaynak Düzenleme Süreçleri Üzerindeki Düzenleyici Rolü 145
6.2. Araştırmanın Teorik Katkıları 146
6.3. Uygulama ve Politika Önerileri 147
6.4. Araştırmanın Kısıtları 149
6.5. Gelecek Çalışmalar İçin Öneriler 150
6.6. Genel Değerlendirme ve Sonuç 151

KAYNAKÇA 154
EKLER 162

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1. Araştırma Hipotezleri Listesi 94
Tablo 2. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Yapısı 104
Tablo 3. Enflasyona Göre Düzeltilmiş Performans Derecelendirme Aralıkları 106
Tablo 4. Firmaların Genel Demografik Profili 109
Tablo 5. Firmaların Sektörel Dağılımı 111
Tablo 6. Değişkenlere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler ve Normallik Analizi Sonuçları 111
Tablo 7. Dış Yükler (Outer Loadings) Sonuçları 115
Tablo 8. Yapı Güvenilirliği ve Yakınsak Geçerlilik Değerleri 117
Tablo 9. HTMT Matrisi 118
Tablo 10. Yapısal Model İç VIF Değerleri 120
Tablo 11. Öz Kaynakların Performans Üzerindeki Doğrudan Etkileri 121
Tablo 12. Öz Kaynakların Kaynak Düzenleme Süreçleri Üzerindeki Etkileri 123
Tablo 13. Kaynak Düzenleme Süreçlerinin Performansa Etkileri 125
Tablo 14. Belirleyicilik Katsayısı (R2) Sonuçları 126
Tablo 15. Etki Büyüklüğü (f2) Sonuçları 127
Tablo 16. Kontrol Değişkenli ve Değişkensiz Modellerin Karşılaştırmalı Yol Katsayıları 130
Tablo 17. PLSpredict Analizi Sonuçları 131
Tablo 18. Aracılık Analizi Sonuçları 134
Tablo 19. Girişimcilik Yöneliminin Düzenleyici Etki Test Sonuçları 135
Tablo 20. Hipotez Test Sonuçlarının Genel Özeti 136
Tablo 21. Kontrol Değişkensiz Yapısal Model Yol Katsayıları 165
Tablo 22. Kontrol Değişkensiz Dolaylı Etkiler Analiz Sonuçları 165
Tablo 23. Kontrol Değişkensiz Modelin Açıklayıcılık ve Tahmin Gücü 166

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Araştırmanın Kavramsal Modeli 85
Şekil 2. Araştırma Modelinin Yapısal Eşitlik Modeli Sonuçları 140

KISALTMALAR LİSTESİ

APA : American Psychological Association (Amerikan Psikoloji Birliği)
AVE : Average Variance Extracted (Açıklanan Varyansın Ortalaması)
EO : Entrepreneurial Orientation (Girişimcilik Yönelimi)
FP : Firma Performansı
GA : Girişimci Ağları
GBe : Girişimcilik Öz Becerileri
GBi : Girişimcilik Bilgisi
GEM : Global Entrepreneurship Monitor (Küresel Girişimcilik Monitörü)
GY : Girişimcilik Yönelimi
GY_Pro : Girişimcilik Yönelimi-Proaktiflik
GY_Rsk : Girişimcilik Yönelimi-Risk Alma
GY_Yen : Girişimcilik Yönelimi-Yenilikçilik
HTMT : Heterotrait-Monotrait Oranı
KD : Kaynak Düzenleme
KDB : Kaynak Birleştirme
KDE : Kaynak Edinimi
KDY : Kaynaklardan Yararlanma
KOSGEB : Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı
LM : Linear Model (Doğrusal Model)
LN : Doğal Logaritma
ÖK : Öz Kaynaklar
PLS-SEM : Partial Least Squares Structural Equation Modeling (Kısmi En Küçük Kareler Yapısal Eşitlik Modellemesi)
RBV : Resource-Based View (Kaynak Temelli Görüş)
RMSE : Root Mean Square Error (Kök Ortalama Kare Hata)
RO : Resource Orchestration (Kaynak Düzenleme)
SEM : Structural Equation Modeling (Yapısal Eşitlik Modellemesi)
TEKMER : Teknoloji Geliştirme Merkezi
TÜBİTAK : Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu
VIF : Variance Inflation Factor (Varyans Şişme Faktörü)
VRIN : Valuable, Rare, Imitable, Non-substitutable (Değerli, Nadir, Taklit Edilemez, İkame Edilemez)
YTÜ : Yıldız Teknik Üniversitesi

1. GİRİŞ

Stratejik yönetim ve girişimcilik disiplinlerinin kesişim noktasında yer alan stratejik girişimcilik yazını, firmaların fırsat arayışı ile avantaj arayışı davranışlarını nasıl bütünleştirdiğini mercek altına almaktadır (Hitt vd., 2011). Özellikle kaynakların sınırlı, belirsizliğin ise yüksek olduğu erken aşama girişimcilik ekosisteminde, bu bütünleştirme sürecinin başarısı, firmanın sahip olduğu statik varlıklardan ziyade, bu varlıkları dinamik süreçlerle yönetme becerisine bağlıdır (Sirmon vd., 2011). Güncel araştırmalar da girişimlerin hayatta kalma ve büyüme performanslarının, öz kaynakların stratejik hedefler doğrultusunda ne kadar etkin bir şekilde "orkestra edildiği" (orchestrated) ile doğrudan ilişkili olduğunu doğrulamaktadır (Bittencourt vd., 2021).

Bu bölüm, tezin kuramsal ve pratik temellerini oluşturan genel çerçeveyi sunmaktadır. Bölüm içerisinde öncelikle araştırmanın dayandığı arka plan ve mevcut konjonktür ele alınacak; ardından literatürdeki hangi boşluğun bu çalışmayı zorunlu kıldığı (araştırma problemi) detaylandırılacaktır. Çalışmanın amacı, önemi, kapsamı ve temel varsayımları ile devam eden bölüm, araştırmada kullanılan temel kavramların tanımlanması ile son bulacaktır. Bu yapı, tezin izleyen bölümlerinde sunulacak olan model ve analizler için bir yol haritası niteliği taşımaktadır.

1.1. Araştırmanın Arka Planı ve Bağlamı

Küresel ekonomide inovasyonun, istihdamın ve sürdürülebilir büyümenin temel motor gücü olarak kabul edilen girişimcilik, ülkelerin rekabetçilik düzeylerini belirleyen en kritik dinamiklerden biridir. Ancak girişimcilik, doğası gereği yüksek belirsizlik ve risk barındıran bir süreçtir. İstatistikler, erken aşama girişimler için oldukça karamsar bir tablo çizmekte; yeni kurulan girişimlerin önemli bir kısmının, literatürde "yeniliğin dezavantajı" (liability of newness) olarak tanımlanan olgu nedeniyle ilk beş yıl içinde faaliyetlerini sonlandırdığını göstermektedir (Stinchcombe, 1965). Bu yüksek başarısızlık oranları, akademik ilgiyi girişimlerin hayatta kalma dinamiklerini anlamaya yöneltmiştir.

Erken aşama girişimleri yerleşik firmalardan ayıran en belirgin özellik, faaliyetlerini şiddetli bir kaynak kısıtlılığı (resource scarcity) ortamında sürdürmeleridir. Yerleşik ve büyük ölçekli firmalar, sahip oldukları finansal güç ve kurumsal yapı sayesinde kaynak bolluğu içinde hareket edip, stratejik hedefleri için en uygun kaynakları seçme lüksüne sahiptir. Buna karşın, erken aşama girişimler böyle bir seçim şansına sahip değildir; aksine, ellerindeki sınırlı ve kıt kaynakları yaratmak, dönüştürmek ve onlardan maksimum değeri üretmek zorundadır (Baker ve Nelson, 2005). Dolayısıyla, girişimcilik bağlamında başarı, kaynağın kendisinden ziyade, o kaynağın kıtlık koşullarında ne kadar etkin kullanıldığına bağlı hale gelmektedir.

Stratejik yönetim literatürünün evrimine bakıldığında, bu gerçekliğin teorik modellerde de bir dönüşüm yarattığı görülmektedir. Uzun yıllar alana hakim olan Geleneksel Kaynak Temelli Yaklaşım (Resource-Based View - RBV), rekabet avantajını firmanın sahip olduğu "değerli, nadir, taklit edilemez" kaynaklara bağlamış ve ne kadar kaynağa sahip olunursa o kadar başarılı olunacağı varsayımına dayanmıştır (Barney, 1991). Ancak bu statik yaklaşım, henüz yeterli kaynağa sahip olmayan girişimlerin başarısını veya kaynak zengini girişimlerin başarısızlığını açıklamakta yetersiz kalmıştır. Bu teorik boşluk, son yıllarda yerini Kaynak Düzenleme Teorisi'ne (Resource Orchestration Theory) bırakmıştır. Bu yeni görüş, kaynaklara sahip olmanın tek başına yeterli olmadığını; asıl belirleyicinin bu kaynakların yapılandırılması, birleştirilmesi ve pazarda bir yeteneğe dönüştürülmesi olduğunu savunmaktadır (Sirmon vd., 2011).

Özellikle 2024 ve 2025 yıllarını kapsayan modern literatürde, dijitalleşme ve artan çevresel belirsizliklerle birlikte bu görüş daha da radikal bir hal almıştır. Güncel çalışmalar, dijital çağda girişimlerin fiziksel varlıklardan ziyade, kurucunun bireysel yeteneklerine, yani öz kaynaklarına (idiosyncratic resources) dayandığını vurgulamaktadır. Ye vd. (2024), dijital kaynak düzenlemenin inovasyon performansı üzerindeki etkisine dikkat çekerken; Bittencourt vd. (2021), kurucunun geçmiş deneyimlerinin ve beşeri sermayesinin, firmanın kaderini belirleyen en kritik girdi olduğunu belirtmektedir. Kısacası günümüz dünyasında girişimci, kaynakları sadece tüketen değil, onları bireysel yetkinlikleriyle yöneten bir orkestra şefi konumundadır.

Bu çalışmanın temel motivasyonu, araştırmacının girişimcilik ekosistemindeki uzun soluklu gözlem ve deneyimlerine dayanmaktadır. Araştırmacı, 2009-2015 yılları arasında biri teknoloji alanında olmak üzere iki farklı girişimin kuruculuğunu

üstlenmiş; 2015 yılından itibaren ise iki farklı Teknopark bünyesinde yönetici olarak görev yapmıştır. Özellikle girişimci destek mekanizmalarının kurgulanması ve yönetilmesi süreçlerinde edinilen tecrübeler, çarpıcı bir sorunu gözler önüne sermiştir: Benzer desteklere, ofislere ve hibe imkanlarına erişen girişimcilerden bazıları ölçeklenerek büyürken, diğerleri aynı ekosistem içinde başarısız olmaktadır. Bu durum, başarının sırrının dışsal kaynaklarda değil, girişimcinin bu kaynakları yönetme becerisinde ve stratejik yöneliminde saklı olduğunu göstermektedir. Bu tezin çıkış noktası, sahadaki bu yönetimsel süreçleri akademik bir titizlikle aydınlatma arzusudur.

1.2. Araştırmanın Problemi

Stratejik yönetim alanında rekabet avantajının kökenlerini açıklamaya yönelik teorik çabalar, son otuz yıldır büyük ölçüde Kaynak Temelli Yaklaşım (Resource-Based View - RBV) etrafında şekillenmiştir. Barney (1991) tarafından sistematize edilen bu hakim paradigma, firma performansındaki farklılıkları, firmaların sahip oldukları kaynakların heterojen dağılımına dayandırmaktadır. Bu görüşe göre; değerli, nadir, taklit edilemez ve ikame edilemez (VRIN) kaynaklara sahip olan firmalar, rakiplerine kıyasla üstün bir performans sergileme potansiyeline sahiptir. Ancak girişimcilik ekosisteminin dinamikleri incelendiğinde, teorinin öngördüğü "kaynak sahipliği eşittir başarı" denkleminin her zaman doğrulanmadığı görülmektedir. Özellikle teknoparklar ve kuluçka merkezleri gibi benzer altyapısal imkanlara, benzer eğitim düzeyine sahip kuruculara ve eşdeğer teknolojik erişime sahip girişimler arasında gözlemlenen dramatik performans uçurumları, bu doğrusal varsayımı çürütmektedir. Aynı kaynak havuzundan beslenen girişimlerden birinin hızla ölçeklenirken diğerinin piyasadan silinmesi, kaynakların varlığı ile performans çıktısı arasında, literatürde henüz tam olarak aydınlatılamamış "karanlık bir kutu" (black box) olduğunu kanıtlamaktadır (Sirmon vd., 2007).

Mevcut literatür detaylı bir şekilde analiz edildiğinde, bu karanlık kutunun aydınlatılmasını engelleyen ve girişimcilik başarısızlıklarının teorik kökenini oluşturan üç temel problemin (boşluğun) varlığı tespit edilmiştir.

Birinci ve en temel problem, "süreçsizlik" yanılgısıdır. Geleneksel çalışmaların büyük çoğunluğu, analiz birimi olarak "girdileri" (kaynak envanteri) ve "çıktıları" (finansal başarı) esas almış; ancak girdilerin çıktıya dönüşmesini sağlayan operasyonel süreçleri ihmal etmiştir (Priem ve Butler, 2001). Literatürde "kaynak seçimi" (resource-picking)

olarak adlandırılan bu yaklaşım, doğru kaynağı seçmenin başarı için yeterli olduğunu savunur. Oysa kaynaklar, kendi başlarına değer yaratmazlar; onlar yalnızca potansiyel bir hizmet akışıdır (Penrose, 1959). Özellikle girişimcilik gibi dinamik bir süreçte, bir kurucunun geniş bir sosyal ağa sahip olması (girdi), bu ağı etkin bir iş birliğine dönüştürebileceği (süreç) anlamına gelmemektedir. Dolayısıyla asıl problem, kaynakların varlığı değil, bu kaynakların Kaynak Düzenleme Teorisi (Resource Orchestration Theory) bağlamında nasıl yapılandırıldığı, birleştirildiği ve ticarileştirildiğidir. Son dönemde yapılan çalışmalar bu eksikliğe dikkat çekse de, kaynak düzenleme süreçlerinin öz kaynaklar ile performans arasında üstlendiği "tam aracılık" rolüne dair görgül kanıtlar halen son derece kısıtlıdır (Kumar vd., 2025).

İkinci problem, teorilerin geliştirildiği bağlamın uyuşmazlığıdır. Kaynak düzenleme teorisi ve ilgili modeller, tarihsel olarak kaynak bolluğuna (resource slack) sahip, kurumsallaşmış ve büyük ölçekli firmalar üzerinde geliştirilmiştir. Büyük firmalar, hatalı kaynak kullanımlarını mevcut rezervleriyle telafi edebilir ve kaynak optimizasyonuna odaklanabilirler. Ancak erken aşama girişimler, kararlarını bolluk içinde değil, şiddetli bir kaynak kıtlığı ve hayatta kalma baskısı altında vermektedir. Büyük firmaların "kaynak seçme" lüksü varken, girişimciler ellerindeki kıt kaynakları yaratıcı bir şekilde "birleştirmek" (bundling) ve dönüştürmek zorundadır. Literatürde, kaynak düzenleme mekanizmalarının bu "kıtlık" ve "hayatta kalma" evresinde nasıl farklılaştığını inceleyen çalışmaların sayısı yok denecek kadar azdır (Kumar vd., 2025). Dolayısıyla, büyük firmalar için geçerli olan reçetelerin, kaynak kısıtı altındaki start-up'lara doğrudan uyarlanması hem teorik bir hata hem de pratik bir verimsizlik yaratmaktadır.

Üçüncü ve son problem ise, stratejik niyet ile yönetsel eylem arasındaki kopukluktur. Girişimcilik literatürü, firmanın stratejik duruşunu ifade eden Girişimcilik Yönelimi (EO) kavramını sıklıkla ele alsada, bu yönelimin kaynak yönetimi süreçleriyle nasıl etkileştiği sorusu yanıtsız kalmaktadır. Girişimcilik yönelimi (yenilikçilik, risk alma, proaktiflik) bir "niyet ve kültür" iken, kaynak düzenleme bir "eylem ve süreçtir". Literatürdeki çalışmalar genellikle ya sadece niyete (EO performansı artırır) ya da sadece eyleme (Düzenleme performansı artırır) odaklanmıştır (Wales vd., 2013). Oysa yüksek risk alma iştahına sahip bir girişimcinin, bu riskli stratejiyi destekleyecek bir kaynak birleştirme yeteneği yoksa, sonuç genellikle hüsran olmaktadır. Tersine, mükemmel bir kaynak düzenleme yeteneği, yenilikçi bir vizyonla (EO)

desteklenmezse sıradan sonuçlar üretmektedir. Bu nedenle, EO'nun kaynak düzenleme süreçleri üzerindeki katalizör (düzenleyici) etkisinin incelenmemesi, girişimcilik başarısını açıklayan denklemin yarım kalmasına neden olmaktadır (Urban ve Kanguwe, 2024).

Özetle, girişimcilerin sahip oldukları beşeri ve sosyal sermayeyi performansa dönüştüren mekanizmaların ve bu mekanizmaları güçlendiren stratejik koşulların net olmaması, mevcut başarısızlık oranlarının temel nedenlerinden biridir. Bu çalışma, tanımlanan bu üç kritik boşluğu (süreç, bağlam ve entegrasyon) doldurarak, kaynakların sahipliğinden ziyade yönetimine odaklanan bütüncül bir model sunmayı hedeflemektedir.

1.3. Araştırmanın Amacı ve Soruları

Tezin önceki bölümlerinde detaylandırılan "kaynak kıtlığı paradoksu" ve "süreç odaklı yaklaşım eksikliği" göz önüne alındığında, bu çalışmanın temel amacı; kıt kaynak koşullarında faaliyet gösteren erken aşama girişimlerde, öz kaynakların (girişimcilik bilgisi, becerisi ve ağı) firma performansına hangi mekanizmalar aracılığıyla dönüştüğünü açıklayan bütüncül bir model ortaya koymaktır. Çalışma, kaynakların salt varlığının başarıyı garantilediği varsayımının ötesine geçerek; Kaynak Temelli Yaklaşım'ın "sahiplik" perspektifini, Kaynak Düzenleme Teorisi'nin "yönetim" odağıyla sentezlemeyi hedeflemektedir (Sirmon vd., 2011).

Bu genel çerçeve doğrultusunda, araştırmanın ulaşmayı hedeflediği spesifik alt amaçlar şunlardır:

1. **Eylemsel Tetikleyiciyi Belirlemek:** Girişimcinin geçmiş deneyimlerinden ve sosyal sermayesinden oluşan statik öz kaynaklarının; kaynakların edinimi (acquairing), birleştirilmesi (bundling) ve pazarda yararlanılması (leveraging) gibi dinamik süreçleri nasıl başlattığını ortaya koymak (Bittencourt vd., 2021).
2. **Dönüşüm Mekanizmasını Kanıtlamak:** Öz kaynakların firma performansı üzerindeki etkisinin doğrudan gerçekleşmediğini; bu etkinin ancak kaynak düzenleme süreçleri üzerinden sağlandığını (tam aracılık) görgül olarak test etmek. Bu amaç, düzenleme süreçleri olmaksızın sahip olunan kaynakların "atıl kapasite" olarak kalacağını ve performansa dönüşmeyeceğini kanıtlamaya odaklanmaktadır (Kumar vd., 2025).

3. **Stratejik Katalizörü Modellemek:** Yenilikçilik, risk alma ve proaktiflik boyutlarından oluşan Girişimcilik Yönelimi'nin, kaynak düzenleme süreçlerinin performans üzerindeki etkisini güçlendiren bir katalizör (düzenleyici) olarak işlev gördüğünü analiz etmek (Urban ve Kanguwe, 2024).

Kurgulanan bu model ve belirlenen amaçlar ışığında, araştırmanın cevap aradığı temel sorular aşağıda sıralanmıştır:

- Soru 1: Girişimcinin sahip olduğu öz kaynaklar, firmanın kaynak düzenleme yeteneğini anlamlı düzeyde ve pozitif yönde etkilemekte midir?
- Soru 2: Kaynak düzenleme süreçleri, öz kaynaklar ile firma performansı arasındaki ilişkide tam aracı (full mediation) role sahip midir?
- Soru 3: Girişimcilik yönelimi düzeyi arttıkça, kaynak düzenleme süreçlerinin firma performansı üzerindeki pozitif etkisi güçlenmekte midir?

1.4. Araştırmanın Önemi

Bu tez çalışması, kıt kaynaklarla mücadele eden erken aşama girişimlerin hayatta kalma kodlarını çözmeyi hedefleyen yapısıyla, hem stratejik yönetim literatüründeki teorik tartışmalara özgün bir boyut kazandırmakta hem de girişimcilik ekosistemindeki uygulayıcılara somut çözüm önerileri sunmaktadır. Çalışmanın önemi, kuramsal ve uygulamalı katkılar olmak üzere iki temel başlık altında ele alınmıştır.

1.4.1. Kuramsal Önem

Araştırmanın teorik alana sunduğu en temel katkı, stratejik yönetimin baskın paradigması olan Kaynak Temelli Yaklaşım'ın (RBV) statik yapısını, süreç odaklı bir perspektifle dinamikleştirmesidir. Geleneksel RBV, kaynakların sahipliğini rekabet avantajının önkoşulu olarak görürken; bu çalışma odağı varlıklardan süreçlere kaydırmaktadır. Kaynakların ne olduğundan ziyade nasıl yapılandırıldığına odaklanan bu yaklaşım, teorinin açıklama gücünü artırarak literatürdeki süreç boşluğunu doldurmaktadır.

İkinci olarak çalışma, Girişimcilik Yönelimi (EO) literatürüne metodolojik ve bağlamsal bir derinlik katmaktadır. Mevcut çalışmalar genellikle EO'yu performansın doğrudan bir öncülü olarak ele alırken (Wales vd., 2013); bu araştırma, EO'nun sonuçlarını değil, kaynak yönetim süreçleriyle olan "etkileşimini" incelemektedir.

Girişimcilik yöneliminin, kaynak düzenleme mekanizmalarını harekete geçiren ve güçlendiren bir katalizör olarak konumlandırılması, stratejik niyet (EO) ile yönetsel eylem (orkestrasyon) arasındaki kopukluğu gidermektedir (Urban ve Kanguwe, 2024).

Son olarak çalışma, kıtlık literatürüne getirdiği yeni bakış açısıyla ayrışmaktadır. Kaynak kısıtlılığını genellikle bir engel veya dezavantaj olarak gören geleneksel görüşün aksine; bu tez, kıtlığın doğru bir kaynak düzenleme stratejisiyle yönetilebilir bir durum olduğunu savunmaktadır. Erken aşama girişimler özelinde kurgulanan model, kısıtlı kaynakların profesyonelce düzenlenmesi (orkestrasyon) durumunda, kaynak bolluğuna sahip firmalarla rekabet edilebileceğini göstererek teorik bir iyimserlik zemini oluşturmaktadır (Kumar vd., 2025).

1.4.2. Uygulama Önemi

Tezin girişimcilik ekosistemine sunduğu pratik katkılar, özellikle girişimciler ve destek mekanizmaları için hayati mesajlar içermektedir.

Girişimciler açısından bu çalışma, başarısızlığın nedenini sürekli dışsal kaynak eksikliğinde (yatırımcı bulamama, hibe alamama vb.) arayan yaygın zihniyete bir alternatif sunmaktadır. Araştırma bulguları, girişimcilere sürdürülebilir başarının dışarıdan kaynak toplamakla değil; halihazırda sahip oldukları bilgi birikimini, yetenekleri ve sosyal ağları doğru şekilde "birleştirerek" bir yeteneğe dönüştürmekle mümkün olduğunu gösterecektir. Bu bağlamda çalışma, girişimciler için bir "içsel kaynak denetimi ve yönetim rehberi" niteliği taşımaktadır.

Teknoparklar, kuluçka merkezleri ve politika yapıcılar açısından ise çalışma, destek programlarının içeriğini dönüştürücü bir etkiye sahiptir. Girişimcilere sunulan eğitimlerin genellikle iş modeli kanvası gibi statik planlama araçlarıyla sınırlı kaldığı günümüzde; bu tez, eğitim müfredatlarının kaynak düzenleme yetkinlikleri üzerine kurgulanması gerektiğini önermektedir. Girişimcilere sadece iş planı yazmayı değil; kaynakları keşfetme, birleştirme ve ticarileştirme süreçlerini öğreten programların geliştirilmesi, kuluçka merkezlerinin başarı oranlarını artıracak somut bir adım olarak öne çıkmaktadır.

1.5. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları

Bilimsel araştırmalarda incelenen olgunun net bir şekilde anlaşılabilmesi ve elde edilen bulguların güvenilirliği, araştırmanın sınırlarının doğru çizilmesine bağlıdır. Bu doğrultuda, çalışmanın odaklandığı evren, ele aldığı değişkenler ve metodolojik tercihler belirli bir kapsam dahilinde kurgulanmıştır.

Araştırmanın kapsamı, coğrafi ve sektörel bağlamda Türkiye'de faaliyet gösteren teknoloji tabanlı girişimler ile sınırlandırılmıştır. Özellikle teknoparklar ve kuluçka merkezleri bünyesinde yer alan firmaların tercih edilmesinin temel nedeni, bu yapıların bilgi yoğun ve rekabetçi doğası gereği kaynak düzenleme süreçlerinin en yoğun yaşandığı alanlar olmasıdır. Zaman boyutu açısından ise çalışma, kuruluşundan itibaren 1 ila 7 yıl geçmiş olan girişimlere odaklanmaktadır. Girişimcilik literatüründe yaygın olarak kullanılan bu yaş kriteri, firmaların erken dönemlerinde, keşif ve yüksek büyüme potansiyellerine odaklandıkları aşamayı tanımlamaktadır (Cavallo vd., 2018). Yapılan çalışmalar, start-up'ların genellikle 7 yıldan daha genç olan ve iş modellerini geliştirmekte olan şirketler olarak tanımlandığını göstermektedir (Colombelli, 2016). Literatürde "Ölüm Vadisi" olarak adlandırılan ve hayatta kalma reflekslerinin en güçlü şekilde gözlemlendiği bu kritik dönem, kaynak kısıtlılığı paradoksunun incelenmesi için en uygun zaman aralığını oluşturmaktadır (Stinchcombe, 1965).

Değişkenler açısından bakıldığında, modelin bağımsız değişkeni olan öz kaynaklar, yalnızca girişimcinin veya kurucu ekibin sahip olduğu beşeri ve sosyal sermaye unsurlarını (bilgi, öz beceri ve ağ) kapsamaktadır. Firmanın sahip olduğu finansal varlıklar, fiziksel ofis büyüklüğü veya makine-teçhizat envanteri gibi maddi kaynaklar, araştırmanın odak noktası olan yönetsel yetenekleri gölgelememesi adına kapsam dışında tutulmuştur. Bu tercih, 2024 ve 2025 yıllarında yapılan güncel çalışmaların, dijital çağda maddi olmayan kaynakların orkestrasyonunun maddi kaynaklardan daha belirleyici olduğu yönündeki bulgularıyla örtüşmektedir (Bittencourt vd., 2021).

Her bilimsel çalışmada olduğu gibi bu araştırmanın da bulgularının yorumlanmasında dikkate alınması gereken bazı metodolojik sınırlılıkları bulunmaktadır. İlk sınırlılık, araştırmanın zaman boyutuyla ilgilidir. Çalışma, kesitsel (cross-sectional) bir veri toplama yöntemi ile yürütülmüştür. Bu durum, değişkenler arasındaki ilişkilerin belirli bir zaman dilimindeki anlık görüntüsünü yansıtmakta olup, süreçlerin zaman içindeki

değişimini izleyen boylamsal bir analize imkan vermemektedir. Ancak kaynak düzenleme teorisi üzerine yapılan öncü çalışmaların da benzer yöntemleri kullandığı ve teorik ilişkilerin test edilmesinde bu yöntemin geçerli olduğu kabul edilmektedir (Sirmon vd., 2011).

İkinci önemli sınırlılık, performans ölçümüyle ilgilidir. Erken aşama girişimlerin finansal verilerini (bilanço, gelir tablosu) paylaşma konusundaki isteksizlikleri ve birçoğunun henüz düzenli bir finansal raporlama sistemine sahip olmaması nedeniyle, çalışmada nesnel veriler yerine algılanan performans ölçütleri kullanılmıştır. Girişimcilerin kendi beyanlarına dayalı olan bu verilerin sübjektiflik içerme riski bulunsa da stratejik yönetim literatüründe yöneticilerin algıladığı performans ile nesnel performans arasında güçlü ve pozitif bir korelasyon olduğu kanıtlanmıştır (Dess ve Robinson, 1984). Dolayısıyla, elde edilen verilerin firmanın genel durumunu temsil yeteneğinin yüksek olduğu varsayılmaktadır.

1.6. Tanımlar

Bu araştırmada kullanılan değişkenler ve kavramlar, çalışmanın metodolojisinde benimsenen ölçüm araçlarının (ölçeklerin) teorik temellerine ve maddelerine dayanarak operasyonel hale getirilmiştir. Değişkenlerin bu çalışmaya özgü tanımları aşağıda sunulmuştur.

1.6.1. Bağımsız Değişken: Öz Kaynaklar

Girişimcinin şahsına münhasır olan ve girişimin başarısı için kritik bir girdi niteliği taşıyan beşeri ve sosyal sermaye unsurlarıdır. Çalışmada bu değişken üç alt boyutta tanımlanmıştır:

- **Girişimcilik Bilgisi (Entrepreneurial Knowledge):** Girişimcinin geçmiş deneyimlerinden ziyade; aldığı formel eğitimler, katıldığı seminerler veya bireysel araştırmaları (kitap, çevrimiçi kurslar vb.) yoluyla edindiği bilişsel donanımdır. Bu kavram; iş planı hazırlama, girişimcilik kavramlarına hakimiyet ve iş stratejileri geliştirme konusundaki öğrenilmiş teorik yetkinliği ifade etmektedir (Liñán ve Chen, 2009).
- **Girişimcilik Öz Becerileri (Entrepreneurial Self-Efficacy):** Girişimcinin iş fırsatlarını fark etme, yeni fikirler geliştirme, finansal kaynakları yönetme ve

hesaplanmış riskler alma konusundaki yeteneklerine olan inancı ve eylemsel kapasitesidir. Bu tanım, kişinin sadece bilmesini değil, bildiğini uygulayabilme konusundaki öz yeterliliğini (self-efficacy) kapsamaktadır (McGee vd., 2009).

- **Girişimci Ağları (Entrepreneurial Networks):** Girişimcinin farklı sektörlerden aktörlerle kurduğu, iş fikirlerini hayata geçirmesine destek olan ve kaynak paylaşımına imkan tanıyan ilişkiler bütünüdür. Bu ağlar, sadece sosyalleşmeyi değil, zorlukların aşılmasında ve yeni fırsatların tespit edilmesinde aktif rol oynayan problem çözücü bir mekanizmayı ifade eder (Smith vd., 2007).

1.6.2. Aracı Değişken: Kaynak Düzenleme (Resource Orchestration)

Firmanın sahip olduğu kaynak potansiyelini, yöneticilerin aktif müdahaleleriyle performansa dönüştürme sürecidir. Sirmon vd. (2007)'nin teorik çerçevesine dayanan bu değişken, üç eylemsel süreçle tanımlanmıştır:

- **Kaynak Edinimi (Resource Acquisition):** Firmanın büyüme ve inovasyon hedefleri doğrultusunda ihtiyaç duyduğu finansal kaynakları aktif bir şekilde araması, teknolojik gelişmeleri takip etmesi ve doğru yetenekleri (insan kaynağını) firmaya kazandırmak için yaptığı yatırımlardır.
- **Kaynak Birleştirme (Resource Bundling):** Edinilen farklı nitelikteki (insan ve teknoloji) kaynakların entegre edilerek firmanın rekabetçi kabiliyetlerine dönüştürülmesi sürecidir. Bu aşama, pazar değişimlerine yanıt vermek amacıyla kaynakların sürekli olarak yeniden yapılandırılmasını içerir.
- **Kaynaklardan Yararlanma (Resource Leveraging):** Birleştirilmiş kaynakların yeni ürün geliştirme, inovasyon yapma ve pazar etkisi yaratma amacıyla harekete geçirilmesidir. Sınırlı kaynakların etkin kullanımıyla rekabet avantajı elde etme stratejilerini kapsar.

1.6.3. Düzenleyici Değişken: Girişimcilik Yönelimi (Entrepreneurial Orientation)

Covin ve Slevin (1989) tarafından geliştirilen ölçek doğrultusunda; firmanın stratejik duruşunu belirleyen üç temel eğilimdir:

- **Yenilikçilik (Innovativeness):** Firmanın yeni teknolojileri desteklemesi, yaratıcı çözümler peşinde koşması ve ürün/hizmet inovasyonlarına aktif olarak önem vermesidir.
- **Proaktiflik (Proactiveness):** Gelecekteki pazar ihtiyaçlarını öngörerek inisiyatif alma, rakiplerin hamlelerini beklemeden yeni fırsatlar tespit etme ve rekabette öncü olma davranışıdır.
- **Risk Alma (Risk Taking):** Belirsizlik ortamında dahi cesur ve geniş kapsamlı kararlar alabilme, yüksek getiri potansiyeli taşıyan ancak başarısızlık ihtimali de bulunan projelere yönelme eğilimidir.

1.6.4. Bağımlı Değişken: Firma Performansı

Erken aşama girişimlerin (start-up) bir önceki yıla kıyasla sergiledikleri büyüme düzeyidir. Veri mahremiyeti ve standart eksikliği nedeniyle, yöneticilerin kendi beyanlarına dayalı algılanan performans ölçütleri kullanılmıştır. Performans; Satış Gelirleri, Çalışan Sayısı ve Toplam Varlıklar olmak üzere üç alandaki artış hızıyla ölçülmektedir (Guo vd., 2022; Chandler vd., 2009).

Performans Değerlendirme Kriteri (Enflasyon Düzeltmesi): Yüksek enflasyonist ortamda faaliyet gösteren firmaların performansını doğru analiz edebilmek amacıyla, nominal büyüme oranları yerine enflasyondan arındırılmış reel büyüme dikkate alınmıştır. Literatürdeki büyüme sınıflandırmalarına (Colombelli, 2016) dayanarak; enflasyon oranının (örneğin %60) altındaki nominal büyümeler "küçülme/kötü performans", enflasyonun üzerindeki büyümeler ise "reel büyüme/iyi performans" olarak tanımlanmıştır.

1.6.5. Çalışma Evreni: Erken Aşama Girişim (Start-up)

Bu çalışmada "start-up" kavramı, kuruluş tarihinden itibaren 7 yılını doldurmamış firmaları ifade etmektedir. Literatürde yaygın kabul gören bu yaş sınırı, firmaların henüz iş modellerini doğrulama, pazar uyumunu (product-market fit) yakalama ve yüksek büyüme potansiyelini keşfetme aşamasında oldukları "erken dönemi" temsil etmektedir (Cavallo vd., 2018; Colombelli, 2016).

2. KURAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Stratejik Yönetim Kuramlarında Kaynak ve Performans İlişkisi

Stratejik yönetim literatürünün temel sorunsalı, benzer çevresel koşullarda faaliyet gösteren firmaların neden heterojen performans çıktıları ürettiğini ve rekabet avantajının kalıcılığını hangi unsurların sağladığını açıklamaktır. Uzun yıllar boyunca firma başarısı, endüstrinin yapısal özelliklerine ve dış çevredeki fırsat-tehdit dengesine dayandırılmıştır. Porter (1980) tarafından temsil edilen bu dışsal bakış açısı, endüstri içindeki firmaların stratejik açıdan benzer kaynaklara sahip olduğunu ve bu kaynakların firmalar arasında yüksek bir hareketliliğe sahip olduğunu varsaymıştır. Ancak bu yaklaşım, aynı endüstriyel koşullarda faaliyet göstermesine rağmen belirgin ve kalıcı performans farkları sergileyen firmaların durumunu açıklamakta yetersiz kalmıştır. Bu teorik boşluk, rekabet avantajının kaynağını pazar yapısından firmanın içsel dinamiklerine ve özgün varlıklarına yönelten Kaynak Temelli Görüş'ün (Resource-Based View- RBV) doğuşuna zemin hazırlamıştır (Barney, 1991).

2.1.1. Kaynak Temelli Görüş (RBV): Rekabet Avantajının İçsel Dinamikleri

Stratejik yönetim literatüründe firmalar arasındaki performans farklılıklarını ve bazı firmaların neden rakiplerine kıyasla daha üstün bir konum elde edebildiğini açıklamaya yönelik teorik çabalar, uzun süre endüstriyel organizasyon iktisadının varsayımlarına dayanmıştır. Bu yaklaşım, rekabet avantajının temel belirleyicisini sektör yapısı ve dışsal çevresel koşullar olarak ele almıştır. Ancak 1980'li yıllardan itibaren, rekabet avantajının kaynağını firmanın faaliyet gösterdiği dış çevreden ziyade, firmanın kendi içsel dinamiklerine odaklayan Kaynak Temelli Görüş (Resource-Based View), stratejik yönetim alanının baskın paradigmalarından biri hâline gelmiştir (Barney, 1991). RBV, firmaları homojen üretim birimleri olarak değil; kendine özgü varlık ve yeteneklerin benzersiz bir bileşimi olarak tanımlamaktadır (Wernerfelt, 1984).

2.1.2. Tarihsel Köken ve Evrim:

RBV'nin entelektüel temelleri, Barney (1991) tarafından sistematik hâle getirilmesinden çok önce, Edith Penrose'un (1959) çalışmasına dayanmaktadır. Penrose, firmayı yalnızca bir idari yapı olarak değil, üretken kaynakların bir araya geldiği dinamik bir sistem olarak ele almış ve firmayı bir "kaynak demeti" olarak tanımlamıştır. Bu yaklaşıma göre, firmanın büyüme potansiyeli ve uzun vadeli başarısı, sahip olduğu kaynakların sunduğu potansiyel hizmetlerin ne ölçüde etkin biçimde kullanıldığıyla yakından ilişkilidir (Penrose, 1959). Böylece firmanın sınırları ve gelişim rotası, büyük ölçüde içsel kaynak havuzu tarafından belirlenmektedir.

Bu düşünsel çerçeve, Wernerfelt (1984) tarafından stratejik yönetim literatürüne taşınmış ve firmanın "kaynak temelli" bir bakış açısıyla ele alınması gerektiği açık biçimde ortaya konmuştur. Wernerfelt (1984), strateji literatüründe hâkim olan ürün-pazar odaklı analizlerin, kaynak tarafına yönelerek tamamlanması gerektiğini savunmuştur. Ona göre, bir firmanın ürünleri ile kaynakları aynı bütünün iki farklı yüzünü temsil etmektedir; ancak rekabet avantajının asıl kaynağı nihai ürünlerden ziyade, bu ürünleri ortaya çıkaran kaynak pozisyonlarında yatmaktadır. Bu erken dönem katkılar, stratejik başarının temelinde firmaların sahip olduğu varlıkların niteliği ve bu varlıkların rakiplerden farklılaşma derecesi olduğu fikrini literatürde yerleştirmiştir.

2.1.2.1. Temel Varsayımlar: Heterojenlik ve Hareketsizlik

RBV'nin rekabet avantajını açıklayabilmesi, neoklasik iktisadın firmaların aynı kaynaklara sahip olduğu ve bu kaynakların firmalar arasında serbestçe dolaşabildiği yönündeki varsayımlarından kopuşu gerektirmektedir. Barney (1991), Kaynak Temelli Görüş'ün iki temel önermeye dayandığını belirtmektedir: kaynak heterojenliği ve kaynak hareketsizliği.

Kaynak heterojenliği, aynı endüstri veya stratejik grup içinde yer alan firmaların, kontrol ettikleri stratejik kaynaklar bakımından birbirlerinden farklılaşabileceğini ifade etmektedir. Eğer tüm firmalar aynı tür ve nitelikte kaynaklara sahip olsaydı, benzer stratejileri uygulayabilir ve hiçbiri diğerine karşı üstünlük sağlayamazdı (Barney, 1991). Dolayısıyla rekabet avantajının ortaya çıkabilmesi, öncelikle kaynakların firmalar arasında heterojen biçimde dağılmış olmasına bağlıdır. Peteraf

(1993) da rekabet avantajının temel taşlarını ele alırken, heterojenliğin kıtlık rantlarının ortaya çıkmasında belirleyici bir unsur olduğunu vurgulamaktadır.

Heterojenliğin sürdürülebilir olabilmesi ise kaynakların firmalar arasında mükemmel biçimde hareketli olmamasını gerektirmektedir. Stratejik kaynaklar kolayca transfer edilebilir veya faktör piyasalarından satın alınabilir nitelikte olsaydı, rakip firmalar bu kaynakları kısa sürede elde ederek avantajı ortadan kaldırabilirdi. RBV, stratejik kaynakların elastik olmayan arzları, yüksek transfer maliyetleri veya firmaya özgü tarihsel gelişimleri nedeniyle görece "hareketsiz" kaldığını varsaymaktadır (Barney, 1991).

2.1.2.2. Sürdürülebilir Rekabet Avantajının Kriterleri: VRIN Çerçevesi

Barney (1991), heterojen ve hareketsiz kaynakların firmaya sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayabilmesi için dört temel özelliğe sahip olması gerektiğini ileri sürmüştür. Literatürde VRIN çerçevesi olarak bilinen bu yaklaşım, bir kaynağın geçici bir kazançtan öte, uzun vadeli stratejik üstünlük yaratabilmesini açıklamaktadır.

Bir kaynağın değerli olabilmesi, firmanın dış çevredeki fırsatları değerlendirmesine veya tehditleri etkisiz hâle getirmesine katkı sağlamasına bağlıdır (Barney, 1991). Değer, kaynağın stratejik hedefler doğrultusunda etkin biçimde kullanılabilme kapasitesini ifade etmektedir. Bununla birlikte, değerli bir kaynağın rekabet avantajı yaratabilmesi için nadir olması, yani mevcut ve potansiyel rakiplerin büyük bir kısmı tarafından kontrol edilmemesi gerekmektedir. Aksi durumda ortaya çıkan durum, rekabet eşitliğiyle sınırlı kalmaktadır (Peteraf, 1993).

Değerli ve nadir bir kaynağın sürdürülebilir avantaj yaratabilmesi, rakipler tarafından taklit edilememesine bağlıdır. Barney (1991), taklit edilemezliğin üç temel kaynağı olduğunu belirtmektedir: benzersiz tarihsel koşullar, nedensel belirsizlik ve sosyal karmaşıklık. Firma kültürü, itibarı ve kişilerarası ilişkiler gibi sosyal açıdan karmaşık unsurların kopyalanmasının güçlüğü, bu bağlamda önemli bir rol oynamaktadır. Son olarak, stratejik bir kaynağın ikame edilemez olması, aynı stratejik sonuca farklı bir kaynak kombinasyonu ile ulaşılamaması anlamına gelmektedir (Barney, 1991). Barney, sürdürülebilirlik kavramının zamanla değil, rakiplerin kopyalama çabalarına rağmen avantajın devam etmesiyle ilgili olduğunu özellikle vurgulamaktadır.

2.1.2.3. Süreç Öncesi "Varlık" Vurgusu: Yönetilecek Bir Şeye Sahip Olma Gerekliliği

RBV'nin merkezinde yer alan temel varsayım, stratejik başarının öncelikle kaynak sahipliğine dayandığıdır. Daha sonra geliştirilen Kaynak Düzenleme Teorisi (Sirmon vd., 2011) ve Dinamik Yetenekler yaklaşımı (Teece vd., 1997), odağı kaynakların sahipliğinden bu kaynakların yönetimine ve dönüştürülmesine kaydırmış olsa da, bu yaklaşımlar ontolojik olarak RBV'nin "varlık" kabulüne dayanmaktadır. Sirmon vd. (2011), kaynak düzenleme süreçlerinin etkili olabilmesi için öncelikle yönetilecek bir kaynak portföyünün yapılandırılması ve elde edilmesi gerektiğini belirtmektedir. Benzer biçimde, Teece vd. (1997), dinamik yeteneklerin firmanın mevcut varlık pozisyonları tarafından şekillendiğini kabul etmektedir. Dolayısıyla, kaynakların etkin biçimde birleştirilebilmesi veya kaldıraçlanabilmesi için, firmanın öncelikle bu kaynaklara sahip olması ya da onları kontrol edebilmesi gerekmektedir.

2.1.2.4. Erken Aşama Girişimler Bağlamında Kaynak Sahipliği

Bu teorik çerçeve, kıt kaynak koşullarında faaliyet gösteren erken aşama girişimler bağlamına uyarlandığında, kaynak sahipliğinin anlamı fiziksel varlıklardan soyut yeteneklere doğru kaymaktadır. Tezin bağlamında ele alınan 1–7 yaş aralığındaki girişimler, yerleşik firmaların sahip olduğu finansal ve fiziksel kaynak bolluğundan yoksundur (Stinchcombe, 1965). Bu nedenle bu tür girişimler açısından kaynak sahipliği, VRIN kriterlerine daha fazla uyum gösteren ve kurucuya özgü nitelik taşıyan beşeri ve sosyal sermaye unsurlarını ifade etmektedir (Barney, 1991).

Erken aşama girişimlerde faktör piyasalarından kolayca temin edilebilen standart kaynaklar rekabet avantajı yaratmamaktadır. Buna karşılık, girişimcinin sahip olduğu bilgi birikimi, beceriler ve sosyal ağlar; girişimin en değerli, nadir ve taklit edilmesi en güç kaynaklarını oluşturmaktadır (Baker ve Nelson, 2005). Baker ve Nelson (2005), kaynak kısıtlılığı altında firmaların eldeki kaynakları yaratıcı biçimde kullanmasının önemini vurgulamakla birlikte, bu sürecin başlayabilmesi için dahi girişimin belirli bir öz kaynak stoğuna sahip olmasının ön koşul olduğunu belirtmektedir. Dolayısıyla erken aşama girişimler için başarıya giden yol, öncelikle nitelikli öz kaynaklara sahip olmaktan ve bu kaynakları RBV'nin öngördüğü biçimde stratejik varlıklar olarak konumlandırmaktan geçmektedir. Kaynak düzenleme süreçlerinin devreye girebilmesi

için gerekli olan bu heterojen kaynak stoğu, RBV'yi bu tezin temel kuramsal dayanak noktalarından biri hâline getirmektedir.

2.1.3. Kaynak Temelli Görüşe Yönelik Eleştiriler ve Süreç Boşluğu

Kaynak Temelli Görüş, stratejik yönetim literatüründe uzun süre baskın bir paradigma olarak kabul edilmesine rağmen, teorik tutarlılığı ve görgül uygulanabilirliği açısından önemli eleştirilere maruz kalmıştır. Özellikle Priem ve Butler (2001) ile Kraaijenbrink, Spender ve Groen (2010) tarafından sistematik biçimde dile getirilen bu eleştiriler; teorinin mantıksal döngüselliği, statik yapısı ve kaynakların performansa nasıl dönüştüğünü açıklamakta yetersiz kalması üzerinde yoğunlaşmaktadır.

2.1.3.1. Totoloji Sorunu: Mantıksal Döngüsellik

RBV'ye yöneltilen en temel metodolojik eleştiri, teorinin temel önermelerinin analitik nitelik taşıdığı, ancak sentetik anlamda sınanabilir olmadığı yönündeki totoloji iddiasıdır. Priem ve Butler (2001), Barney'nin (1991) "değerli ve nadir kaynaklar rekabet avantajının kaynağıdır" önermesinin, mantıksal bir döngü içerdiğini ileri sürmektedir. Buna göre, bir kaynağın "değerli" olması zaten firmanın etkinliğini ve verimliliğini artırması, yani performans yaratması olarak tanımlanmaktadır. Bu durumda teori, "performans yaratan kaynaklar performans yaratır" biçiminde kendi kendini doğrulayan bir yapıya dönüşmektedir.

Kraaijenbrink vd. (2010) da benzer biçimde, RBV'de "değer" ve "benzersizlik" kavramlarının hem açıklayan hem de açıklanan değişken konumunda yer aldığını vurgulamaktadır. Kaynağın değerli olmasının tanımı ile rekabet avantajı yaratmasının özdeşleşmesi, teorinin yanlışlanabilirliğini zayıflatmakta ve operasyonel ölçümünü güçleştirmektedir. Bu nedenle, araştırmacılar stratejik kaynakları çoğu zaman olaylar gerçekleştikten sonra, yani performans ortaya çıktıktan sonra tanımlamakta; bu da teorinin öngörü gücünü sınırlamaktadır (Priem ve Butler, 2001; Kraaijenbrink vd., 2010).

2.1.3.2. Statik Yapı ve Çevresel Bağlam: Değerin Dışsallaştırılması

RBV'nin ikinci temel eleştirisi, kaynakların değerini dinamik bir süreç olarak ele almak yerine, büyük ölçüde dışsal piyasa koşullarına bağlamasıdır. Priem ve Butler (2001), RBV'nin kaynak tarafında heterojenliği varsayarken, talep tarafında örtük biçimde durağanlık ve homojenlik varsaydığını belirtmektedir. Bu bakış açısına göre,

bir kaynağın değeri firmanın içsel süreçlerinden ziyade, dış çevredeki fırsatlar ve tehditler tarafından belirlenmektedir.

Kraaijenbrink vd. (2010), bu yaklaşımın RBV'yi görece istikrarlı ve öngörülebilir çevrelerle sınırladığını savunmaktadır. Oysa teknolojik gelişmelerin hızlandığı, müşteri tercihlerinin sürekli değiştiği ve belirsizliğin arttığı dinamik ortamlarda, bir kaynağın değeri zaman içinde sabit kalmamaktadır. RBV'nin kaynak sahipliğine odaklanması, kaynakların nasıl yaratıldığı, geliştirildiği veya zaman içinde nasıl dönüştüğü sorularını büyük ölçüde yanıtsız bırakmakta; bu da sürdürülebilir rekabet avantajını açıklama kapasitesini sınırlamaktadır (Kraaijenbrink vd., 2010).

2.1.3.3. Yönetsel Eylemin İhmal Edilmesi: Reçetesiz Bir Teori

RBV'ye yöneltilen bir diğer önemli eleştiri, yöneticilerin ve girişimcilerin değer yaratma sürecindeki aktif rolünü yeterince dikkate almamasıdır. Priem ve Butler (2001), teorinin yöneticilere esasen "değerli kaynakları bulun ve koruyun" şeklinde soyut bir öneri sunduğunu; ancak bu kaynakların nasıl elde edileceği, geliştirileceği veya stratejik amaçlar doğrultusunda nasıl kullanılacağına dair operasyonel bir çerçeve sunmadığını belirtmektedir. Bu durum, kaynakların yönetsel müdahaleden bağımsız olarak getiri yarattığı varsayımına yol açmakta ve yönetsel eylemi analizin dışına itmektedir.

Kraaijenbrink vd. (2010) ise bu eleştiriyi derinleştirerek, RBV'nin kaynakları büyük ölçüde nesnel varlıklar olarak ele aldığını, oysa değerin yaratılmasında yöneticilerin öznel yargılarının, hayal gücünün ve kaynakları birleştirme becerilerinin belirleyici olduğunu vurgulamaktadır. Kaynakların potansiyel değeri ile fiilen ortaya çıkan değer arasındaki fark, büyük ölçüde yöneticinin bu kaynakları nasıl algıladığı ve yönettiğiyle ilişkilidir.

2.1.3.4. Süreç Kara Kutusu: Girdi ile Çıktı Arasındaki Belirsizlik

RBV literatüründe kaynaklar ile performans arasındaki dönüşüm süreci, çoğunlukla aydınlatılmamış bir "kara kutu" olarak kalmıştır. Kraaijenbrink vd. (2010), Barney'nin (1991) kaynak tanımının varlıklar, yetenekler, bilgi ve süreçleri kapsayacak biçimde son derece geniş tutulmasının, analitik ayrımı zorlaştırdığını ifade etmektedir. Bu durum, girdiler ile bu girdileri organize eden yetenekler arasındaki sınırları bulanıklaştırmaktadır.

Priem ve Butler (2001) da benzer şekilde, RBV'nin kaynak sahipliğinden performansa doğrudan bir geçiş varsaydığını ve bu dönüşümü mümkün kılan nedensel mekanizmaları açıklamakta yetersiz kaldığını savunmaktadır. Kaynakların nasıl dağıtıldığı, birleştirildiği ve örgütsel süreçler aracılığıyla nasıl değer yarattığı soruları büyük ölçüde yanıtsız kalmaktadır.

2.1.3.5. Erken Aşama Girişimler Bağlamında Eleştirilerin Önemi

RBV'ye yöneltilen bu eleştiriler, tezin odaklandığı kıt kaynak koşullarındaki erken aşama girişimler bağlamında özel bir önem taşımaktadır. İlk olarak, totoloji ve statik yapı eleştirileri, başlangıç aşamasında sınırlı varlık stoklarına sahip girişimlerin başarılarını açıklamakta RBV'nin yetersiz kaldığını göstermektedir. İkinci olarak, yönetsel eylemin ihmal edilmesi, girişimcilik sürecinin özünü oluşturan "nasıl" sorusunu cevapsız bırakmaktadır. Kıt kaynaklarla faaliyet gösteren girişimler için başarı, sahip olunan varlıklardan ziyade bu varlıkların nasıl kullanıldığıyla belirlenmektedir.

Son olarak, RBV literatüründe kapalı kalan süreç kara kutusu, girişimlerin sınırlı girdileri hangi mekanizmalar aracılığıyla performansa dönüştürdüğünü anlamak açısından açılması gereken kritik bir alan olarak ortaya çıkmaktadır. Sirmon vd.,nın (2007) daha sonra Kaynak Düzenleme yaklaşımıyla doldurmaya çalıştığı bu boşluk, girişimciyi pasif bir kaynak sahibi olmaktan çıkarıp, aktif bir düzenleyici ve dönüştürücü olarak konumlandırmaktadır.

Bu çerçevede RBV'ye yöneltilen eleştiriler, tezin kuramsal yapısında kaynak sahipliğinden kaynak yönetimine geçişin ve girişimcinin aktif rolünün modele dahil edilmesinin teorik meşruiyetini açık biçimde ortaya koymaktadır.

2.1.4. Ara Teoriler: Dinamik Yetenekler ve Mikro-Temeller

Stratejik yönetim literatüründe rekabet avantajını yalnızca varlık stokları üzerinden açıklayan statik yaklaşımlardan, bu varlıkların nasıl dönüştürüldüğünü ve yönetildiğini merkeze alan süreç odaklı yaklaşımlara doğru belirgin bir kayma yaşanmıştır (Eisenhardt ve Martin, 2017). Bu dönüşüm, özellikle kaynak kısıtlılığı altında faaliyet gösteren ve hızlı çevresel değişimlere maruz kalan erken aşama girişimlerde, hayatta kalma ve büyüme dinamiklerini anlamak açısından kritik bir kavramsal zemin sunmaktadır (Adner ve Helfat, 2003).

2.1.4.1. Dinamik Yeteneklerin Doğuşu: Statikten Dönüşüme

Kaynak Temelli Görüş, rekabet avantajını firmaya özgü ve taklit edilmesi zor varlıklara sahip olmaya dayandırmakta; ancak teknolojik dönüşümün hızlandığı ve pazar koşullarının sürekli yeniden şekillendiği bağlamlarda, firmaların avantajı nasıl sürdürebildiğini açıklamakta sınırlı kalmaktadır (Kraaijenbrink vd., 2010). Teece vd. (1997), bu sınırlılığı aşmak amacıyla Dinamik Yetenekler yaklaşımını geliştirmiş ve dinamik yetenekleri, hızla değişen çevrelere uyum sağlamak için firmanın iç ve dış yetkinliklerini bütünleştirme, inşa etme ve yeniden yapılandırma kapasitesi olarak tanımlamıştır (Teece vd., 1997).

Bu bakış açısına göre rekabet avantajı yalnızca mevcut varlık pozisyonlarına değil, bu varlıkları dönüştüren süreçlere ve firmanın tarihsel gelişim rotasına da bağlıdır (Teece vd., 1997). İnovasyon temelli rekabetin ve yaratıcı yıkımın baskın olduğu koşullarda, statik sahiplik tek başına sürdürülebilir üstünlük yaratmamakta; başarı, fırsatları sezme, yakalama ve gerekli dönüşümü hızla gerçekleştirme becerisine dayanmaktadır (Teece vd., 1997).

Dinamik yetenekleri görece soyut bir kapasite olarak tanımlayan yaklaşımın aksine, Eisenhardt ve Martin (2017) kavramı daha operasyonel bir zemine taşımış ve dinamik yeteneklerin ürün geliştirme, stratejik karar verme ve ittifak kurma gibi tanımlanabilir süreçlerden oluştuğunu savunmuştur. Bu perspektif, süreçlerin "ne" olduğundan çok "nasıl" işlediğini görünür kılarak, RBV'ye yöneltilen süreç boşluğu eleştirileriyle doğrudan temas etmektedir (Priem ve Butler, 2001).

Eisenhardt ve Martin (2017), dinamik yeteneklerin pazarın değişim hızına bağlı olarak farklılaştığını belirtmektedir. Orta düzey dinamizme sahip pazarlarda bu yetenekler daha analitik ve yerleşik rutinler şeklinde işlerken, değişimin hızlı ve belirsizliğin yüksek olduğu pazarlarda süreçler daha esnek, deneysel ve geçici bir yapı kazanır (Eisenhardt ve Martin, 2017). Bu tür bağlamlarda değer üretimi, karmaşık rutinlerden ziyade, yöneticilerin çevresel sinyallere hızlı tepki vermesini sağlayan basit karar kuralları ve gerçek zamanlı öğrenme pratikleri üzerinden şekillenmektedir (Eisenhardt ve Martin, 2017). Buna rağmen dinamik yetenekler, tek başına rekabet avantajını garanti etmemekte; asıl fark, bu süreçlerin ortaya çıkardığı yeni kaynak konfigürasyonlarında ortaya çıkmaktadır (Eisenhardt ve Martin, 2017).

Kaynakların dönüşümünde yalnızca örgütsel süreçlerin değil, yöneticilerin bireysel rolünün de belirleyici olduğunu vurgulayan Adner ve Helfat (2003), Yönetsel Dinamik Yetenekler kavramını geliştirmiştir. Bu yaklaşıma göre, benzer koşullarda faaliyet gösteren firmalar arasındaki performans farklılıkları, yöneticilerin stratejik kararlarındaki farklılıklardan kaynaklanmakta; bu farklılıklar da yöneticilerin dinamik yetenekleri üzerinden açıklanabilmektedir (Adner ve Helfat, 2003).

Adner ve Helfat (2003), yönetsel dinamik yeteneklerin üç temel bileşen üzerine kurulduğunu ileri sürmektedir: yönetsel insan sermayesi, yönetsel sosyal sermaye ve yönetsel biliş. Yönetsel biliş, yöneticilerin zihinsel modellerini, inanç yapılarını ve bilgi işleme kapasitesini ifade etmekte; belirsizlik koşulları altında olayların nasıl algılandığını ve hangi kaynak kararlarının alınacağını şekillendirmektedir (Adner ve Helfat, 2003). Bu nedenle hangi kaynağın edinileceği, hangisinin elden çıkarılacağı ya da farklı kaynakların nasıl bir araya getirileceği gibi stratejik seçimler, büyük ölçüde girişimcinin bilişsel kapasitesi ve zihinsel çerçeveleri tarafından belirlenmektedir (Adner ve Helfat, 2003).

2.1.4.2. Stratejinin Mikro-Temelleri: Bireysel Eylemden Örgütsel Sonuçlara

Firma performansını açıklamak için analizi birey düzeyine indirmeyi öneren mikro-temeller yaklaşımı, Felin vd. (2015) tarafından sistematik biçimde ortaya konmuştur. Bu yaklaşım, strateji literatüründeki rutinler ve yetenekler gibi kolektif kavramların "kendiliğinden" oluşmadığını; aksine bireylerin eylemleri ve etkileşimleri sonucunda ortaya çıktığını savunmaktadır (Felin vd., 2015). Dolayısıyla örgütsel sonuçların kaynağı, bireysel düzeydeki bilgi, öz beceri ve yeteneklerin örgüt içinde nasıl bir araya geldiği ve nasıl koordine edildiği sorularında aranmalıdır (Felin vd., 2015).

Yine Felin vd.,na (2015) göre, örgütsel yetenekler bireylerin bilgi ve öz becerilerinin birikimiyle ve sosyal etkileşim süreçleriyle oluşur. Bu bağlamda, örgütsel heterojenliğin kökeni, firmayı oluşturan bireylerin heterojenliğinde yatmakta; girişimcinin bireysel niteliği ile firmanın ortaya koyduğu yetenek seti arasındaki ilişki teorik olarak meşrulaşmaktadır (Felin vd., 2015).

Bu yaklaşım, tezin bağımsız değişkeni olarak ele alınan girişimci öz kaynaklarının (bilgi, öz beceri ve ağlar) neden yalnızca birer bireysel özellik değil, aynı zamanda örgütsel düzeyde değer yaratabilen stratejik girdiler olarak konumlandırılması gerektiğini açıklamaktadır (Felin vd., 2015). Girişimcinin sahip olduğu bilgi birikimi

ve öz beceriler, yönetsel biliş yoluyla stratejik yargılara dönüşürken; sosyal ağlar, kaynaklara erişim ve birleştirme süreçlerini mümkün kılan ilişkisel altyapıyı oluşturmaktadır (Adner ve Helfat, 2003). Bu nedenle erken aşama girişimlerde örgütsel yeteneklerin ve dinamik süreçlerin kökeni, doğrudan girişimcinin bireysel öz kaynaklarına dayanmaktadır.

RBV'den dinamik yeteneklere ve mikro-temellere uzanan bu teorik hat, tezin odaklandığı kıt kaynak koşullarındaki erken aşama girişimler bağlamında açıklayıcı bir değer taşımaktadır (Teece vd., 1997). Tezin bağlamında tanımlanan girişimler, kaynak bolluğuna sahip yerleşik firmalardan farklı olarak, belirsizliğin yüksek olduğu koşullarda sınırlı girdilerle hareket etmek zorundadır (Baker ve Nelson, 2005). Bu nedenle, belirli bir kaynağa sahip olmak tek başına başarıyı güvence altına almamakta; kaynakların yeniden yapılandırılması, çevresel sinyallerin doğru okunması ve bireysel niteliklerin örgütsel düzeyde bir yeteneğe dönüştürülmesi belirleyici hâle gelmektedir (Eisenhardt ve Martin, 2017).

Bu çerçevede erken aşama girişimlerde büyüme, girişimcinin kıt kaynakları yeni koşullara uyarlayacak biçimde yeniden düzenleyebilmesine, belirsizlik altında doğru stratejik yargılar geliştirebilmesine ve bireysel bilgi-öz beceri-ağ setini örgütsel bir kapasiteye dönüştürebilmesine bağlıdır (Baker ve Nelson, 2005). Dolayısıyla bu ara teoriler, tezin temel problemi olan kaynakların performansa hangi mekanizmalarla dönüştüğü sorusuna, süreç ve birey düzeyinde açıklayıcı bir köprü kurmaktadır (Priem ve Butler, 2001).

Özetle, Dinamik Yetenekler ve Mikro-Temeller literatürü, RBV'ye yöneltilen süreçsizlik ve yönetsel eylem eleştirilerine önemli açılımlar sunmakla birlikte, kaynakların performansa hangi somut mekanizmalar aracılığıyla dönüştüğünü sistematik biçimde açıklamakta sınırlı kalmaktadır (Eisenhardt ve Martin, 2017). Bu noktada literatürde hâlen açık olan soru, bireysel öz kaynakların hangi yönetsel süreçler yoluyla örgütsel bir yeteneğe dönüştüğü ve bu dönüşümün performansa nasıl yansıdığıdır. Bir sonraki bölümde ele alınacak olan Kaynak Düzenleme yaklaşımı, bu kara kutuyu süreç temelli bir çerçeveyle açmayı hedeflemektedir (Sirmon vd., 2007).

2.1.5. Kaynak Düzenleme Teorisi (Resource Orchestration)

2.1.5.1. Kaynak Düzenleme Teorisinin Doğuşu ve Teorik Sentez

Stratejik yönetim literatüründe firmalar arasındaki performans farklılıklarını açıklamak amacıyla geliştirilen Kaynak Temelli Görüş, uzun yıllar boyunca rekabet avantajının temelini değerli, nadir, taklit edilemez ve ikame edilemez kaynakların sahipliği üzerinden açıklamıştır (Barney, 1991). Ancak bu yaklaşım, kaynakların varlığını rekabet avantajı için gerekli bir koşul olarak kabul etmekle birlikte, bu kaynakların nasıl yönetildiği ve değer yaratacak biçimde nasıl dönüştürüldüğü sorusunu büyük ölçüde yanıtsız bırakmıştır. Sirmon, Hitt ve Ireland (2007), bu eksikliği RBV'nin merkezinde yer alan ve aydınlatılmamış bir "kara kutu" olarak tanımlamıştır.

Sirmon vd. (2007), RBV'ye yöneltilen "kaynakların performansa nasıl dönüştüğü" eleştirisine yanıt olarak Kaynak Yönetimi çerçevesini geliştirmiştir. Bu çerçeve, kaynakların yalnızca statik varlıklar olarak ele alındığı RBV yaklaşımı ile, çevresel değişime uyum sağlayan süreçlere odaklanan dinamik yetenekler perspektifi arasında tamamlayıcı bir köprü işlevi görmektedir. Yazarlara göre, rekabet avantajı yalnızca kaynaklara sahip olmakla değil, yöneticilerin bu kaynakları yapılandırma, birleştirme ve pazarda kullanma süreçlerini nasıl yönettiğiyle ortaya çıkmaktadır (Sirmon vd., 2007).

Bu yaklaşım, rekabet avantajının kaynağını kaynak stoklarından ziyade, yönetsel eylemler ve süreçler üzerinden açıklayarak, RBV'nin statik yapısını süreç odaklı bir bakış açısıyla genişletmektedir (Sirmon vd., 2007). Böylece teori, sahiplik temelli bir anlayıştan, kaynakların aktif biçimde yönetildiği dinamik bir çerçeveye doğru evrilmektedir.

Kaynak yönetimi literatüründeki bu gelişim, Sirmon vd. (2011) tarafından Kaynak Düzenleme Teorisi adı altında daha kapsamlı ve bütüncül bir kuramsal çerçeveye dönüştürülmüştür. Bu dönüşüm sürecinde, Helfat vd.,nın (2007) dinamik yetenekler literatüründen hareketle geliştirdiği varlık düzenleme yaklaşımı belirleyici bir rol oynamıştır. Helfat vd. (2007), yöneticilerin varlıkları arama, seçme, yapılandırma ve dağıtma kapasitelerinin stratejik değişim süreçlerindeki önemine dikkat çekmiştir.

Sirmon vd. (2011), önceki çalışmalarında ortaya koydukları kaynak yönetimi süreçlerini, varlık düzenleme mantığıyla bütünleştirerek, yöneticilerin kaynaklar

üzerindeki aktif rolünü merkeze alan bir teori geliştirmiştir. Bu sentez, kaynakların pasif biçimde "yönetilen" unsurlar olmadığını; aksine stratejik hedefler doğrultusunda bilinçli biçimde "düzenlenen" ve orkestre edilen dinamik varlıklar olduğunu savunmaktadır (Sirmon vd., 2011).

Kaynak Düzenleme Teorisinin temel ontolojik önermesi, kaynak sahipliğinin performans yaratmak için gerekli ancak tek başına yeterli olmadığı varsayımına dayanmaktadır. Sirmon vd. (2007), kaynakların potansiyel değerinin ancak yöneticilerin aktif müdahaleleri ve stratejik eylemleri aracılığıyla gerçekleşebileceğini ileri sürmektedir. Bu bağlamda, benzer kaynak stoklarına sahip firmalar arasındaki performans farklılıkları, yöneticilerin bu kaynakları yapılandırma, yeteneklere dönüştürme ve pazarda kullanma konusundaki becerilerindeki farklılıklardan kaynaklanmaktadır (Sirmon vd., 2011). Dolayısıyla Kaynak Düzenleme Teorisi, rekabet avantajının kaynağını varlığın kendisinden ziyade, bu varlığın nasıl yönetildiğine ve stratejik amaçlar doğrultusunda nasıl harekete geçirildiğine odaklamaktadır.

Kaynak Düzenleme Teorisi, kaynak yönetimini yalnızca üst yönetim düzeyinde gerçekleşen bir faaliyet olarak ele almamakta; bu süreci organizasyonel hiyerarşi boyunca yayılan çok katmanlı bir etkileşim olarak tanımlamaktadır. Sirmon vd. (2011), kaynak düzenleme eylemlerinin farklı örgütsel düzeyler arasında senkronize edilmesinin kritik olduğunu vurgulamaktadır. Özellikle üst yönetimin stratejik niyeti ile orta ve operasyonel düzeydeki aktörlerin kaynakları birleştirme ve kullanma pratikleri arasındaki uyum, düzenleme sürecinin etkinliği açısından belirleyicidir. Bu çerçevede kaynak düzenleme, yalnızca yönetsel vizyonu değil; organizasyonun tüm katmanlarındaki bireylerin kaynakları stratejik hedefler doğrultusunda mobilize etme, koordine etme ve yönlendirme becerisini kapsayan bütüncül bir süreç olarak ele alınmaktadır (Sirmon vd., 2011).

Tezin bağlamsal çerçevesini oluşturan erken aşama girişimler açısından bakıldığında, bu teorik sentez özel bir anlam kazanmaktadır. Bölüm 1'de tanımlandığı üzere, kuruluşundan itibaren 1 ilâ 7 yıllık süreci kapsayan start-up'lar, yerleşik firmalara kıyasla daha kısıtlı bir kaynak havuzuna sahiptir (Cavallo vd., 2018). Bu kısıtlılık altında hayatta kalmak ve reel büyüme sağlamak, girişimin sadece mülkiyetindeki kısıtlı öz kaynaklara değil; girişimcinin bu kısıtlı imkanları ne derece ustalıkla "orkestra ettiği" gerçeğine dayanmaktadır. Sirmon vd. (2011) tarafından savunulan

"sahiplikten yönetime geçiş" mantığı, start-up ekosistemindeki kaynak kısıtlılığı paradoksunu çözmek için gereken en güçlü kuramsal zemini sunmaktadır.

2.1.5.2. Kaynak Edinimi

Kaynak Düzenleme Teorisinin yapılandırma aşaması içinde yer alan ilk ve en temel eylemsel süreç, kaynak edinimidir. Bir organizasyonun değer yaratabilmesi ve rekabet avantajı geliştirebilmesi için, bu avantajı destekleyecek girdilere sahip olması gerekmektedir (Sirmon, Hitt ve Ireland, 2007). Bu çerçevede kaynak edinimi, firmanın ihtiyaç duyduğu varlıkları stratejik faktör piyasalarından temin ederek kaynak portföyüne dahil etme süreci olarak tanımlanmaktadır (Sirmon vd., 2007).

Kaynak edinimi, basit bir satın alma ya da tedarik faaliyeti değildir. Bu süreç, firmanın mevcut kaynak portföyünde yer alan eksikliklerin belirlenmesini ve bu boşlukların dış çevreden temin edilen varlıklarla stratejik biçimde doldurulmasını kapsar (Sirmon vd., 2011). Dolayısıyla edinim, firmanın gelecekte geliştirmeyi hedeflediği yetenekler için gerekli girdilerin bilinçli biçimde seçilmesini ve firmanın mülkiyetine ya da kontrolüne geçirilmesini ifade etmektedir (Sirmon vd., 2011).

Kaynak edinimi süreci, firmanın sınırları dışında yer alan stratejik öneme sahip varlıkların firma sınırları içine dahil edilmesini kapsamaktadır. Sirmon vd. (2007), firmaların bünyelerinde bulunmayan ancak rekabet avantajı için gerekli olan kaynaklara, stratejik faktör piyasaları aracılığıyla eriştiğini belirtmektedir. Bu piyasalar; fiziksel varlıkları, soyut varlıkları ve karmaşık varlık bileşimlerini içeren geniş bir yelpazeyi kapsamaktadır (Sirmon vd., 2007).

Bilgi ve teknoloji yoğun sektörlerde faaliyet gösteren girişimler açısından dış kaynak erişimi, yalnızca fiziksel varlıklarla sınırlı değildir. Sirmon vd. (2011), finansman sağlama, nitelikli insan kaynağını firmaya kazandırma ve gerekli teknolojik altyapıyı edinme süreçlerinin, kaynak ediniminin temel bileşenleri olduğunu vurgulamaktadır. Bu bağlamda doğru beşeri sermayenin veya uygun teknolojinin dış çevreden seçilerek firmaya entegre edilmesi, girişimin kaynak portföyünü yapılandırma kapasitesinin önemli bir göstergesi olarak değerlendirilmektedir (Sirmon vd., 2011).

2.1.5.2.1. Erken Aşama Girişimlerde Kısıtlılık ve Edinim Paradoksu

Erken aşama girişimler bağlamında kaynak edinimi süreci, yapısal bir paradoks içermektedir. Kuruluşunun ilk yıllarında faaliyet gösteren girişimler, yeniliğin

dezavantajı ve kaynak kısıtlılığı nedeniyle stratejik faktör piyasalarında dezavantajlı bir konumda bulunmaktadır (Stinchcombe, 1965). Sirmon vd. (2011), bu aşamadaki firmaların temel önceliğinin hayatta kalabilirlik olduğunu ve bu hedefe ulaşmanın, dış kaynaklara erişim kapasitesiyle yakından ilişkili olduğunu belirtmektedir.

Paradoks, girişimlerin büyüyebilmek ve meşruiyet kazanabilmek için nitelikli kaynaklara ihtiyaç duymalarına rağmen, bu kaynakları edinmelerini sağlayacak geçmiş performans ve finansal güce sahip olmamalarından kaynaklanmaktadır. Stratejik faktör piyasalarının her zaman etkin çalışmaması ve kaynak değerlerinin çoğu zaman piyasa fiyatlarına yansıması, sermaye kısıtı altındaki girişimlerin bu kaynaklara erişimini daha da zorlaştırmaktadır (Sirmon vd., 2007). Bu nedenle erken aşama girişimler için kaynak edinimi, yalnızca satın alma gücüne değil; girişimcinin vizyonunu ve büyüme potansiyelini kaynak sağlayıcılara aktarabilme ve onları ikna edebilme becerisine de bağlıdır (Sirmon vd., 2011).

Kaynak Düzenleme Teorisi çerçevesinde edinim süreci, başlı başına bir amaç değil, sonraki düzenleme aşamalarının ön koşulu olarak ele alınmaktadır. Sirmon vd. (2011), kaynakların tek başına nadiren değer yarattığını; ancak bu kaynakların daha sonraki aşamalarda birleştirilerek yeteneklere dönüştürülmesi durumunda rekabet avantajı sağladığını savunmaktadır. Bu nedenle kaynak edinimi, firmanın gelecekte geliştireceği yeteneklerin ham maddesini sağlayan bir başlangıç noktasıdır.

Örneğin bir girişimin dışarıdan edindiği bir teknoloji ya da bünyesine kattığı bir çalışan, tek başına sürdürülebilir bir rekabet avantajı yaratmamaktadır. Ancak bu edinim, mevcut kaynak boşluklarını doldurarak ilerleyen aşamalarda ürün geliştirme ve pazara sunma yeteneklerinin oluşmasına zemin hazırlamaktadır (Sirmon vd., 2007). Kaynak portföyünün bu şekilde stratejik biçimde yapılandırılması, daha sonraki aşamalarda kaynakların birleştirilmesi ve etkin biçimde kullanılabilmesi için zorunlu bir ön koşul oluşturmaktadır (Sirmon vd., 2011). Dolayısıyla kıt kaynak koşullarında faaliyet gösteren erken aşama girişimler için kaynak edinimi, rastlantısal bir toplama süreci değil; girişimin gelecekteki stratejik mimarisini belirleyecek girdilerin, sınırlı imkânlar altında bilinçli biçimde seçilmesi ve firmaya entegre edilmesi sürecidir.

2.1.5.2.2. Erken Aşama Girişimlerde Kaynak Ediniminin Seçici Niteliği

Kaynak düzenleme sürecinin ilk adımı olan kaynak edinimi, her türlü kaynağın rastgele toplanmasını değil; girişimin hayatta kalması ve ilerleyen aşamalarda değer

yaratabilmesi için en kritik girdilerin stratejik biçimde seçilmesini gerektirmektedir (Sirmon vd., 2011). Özellikle erken aşama girişimler bağlamında edinim süreci, kaynak bolluğu varsayımıyla değil, hangi kaynağın "öncelikle" gerekli olduğuna dair yönetsel bir seçicilik mantığıyla işlemektedir (Sirmon vd., 2011). Bu nedenle kaynak edinimi, girişimin sınırlı dikkatini ve kısıtlı imkanlarını, stratejik önemi en yüksek olan girdilere yönlendiren bilinçli bir yapılandırma süreci olarak ele alınmaktadır.

Sirmon vd. (2011), start-up aşamasındaki firmalar için bu yapılandırma sürecinin iki temel bileşen etrafında şekillendiğini belirtmektedir. Bunlardan ilki, girişimin iş modelini hayata geçirebilmesi için gerekli olan finansal kaynaklara erişim sağlanmasıdır. İkincisi ise bu finansal girdileri değere dönüştürecek operasyonel kapasitenin oluşturulması, yani nitelikli beşeri sermayenin firmaya kazandırılmasıdır (Sirmon vd., 2011). Bu iki bileşen, erken aşama girişimlerin kaynak ediniminde en temel ve birbirini tamamlayan öncelikler olarak ortaya çıkmaktadır.

Erken aşama girişimler, yeniliğin dezavantajı ve kaynak kısıtlılığı nedeniyle bankacılık sistemi gibi geleneksel dış finansman kanallarına erişimde ciddi güçlükler yaşamaktadır (Stinchcombe, 1965; Cavallo vd., 2018). Bu durum, girişimleri alternatif fonlama mekanizmalarına yöneltmektedir. Cavallo vd. (2018), girişimcilik ekosisteminin işleyişinde yalnızca girişimcilerin değil; risk sermayedarları, melek yatırımcılar ve kamu destek mekanizmaları gibi farklı finansal aktörlerin de belirleyici rol oynadığını ortaya koymaktadır.

Bu bağlamda finansal sermaye edinimi, yalnızca nakit akışını artırmaya yönelik bir faaliyet değil, aynı zamanda girişimin meşruiyet kazanmasını sağlayan stratejik bir araç niteliği taşımaktadır (Cavallo vd., 2018). Yamakawa vd. (2008), özellikle gelişmekte olan piyasalardan çıkan girişimler için risk sermayesi yatırımlarının, yalnızca finansman sağlamakla sınırlı kalmadığını; aynı zamanda yönetsel destek, bilgi paylaşımı ve geniş ağlara erişim imkânı sunarak girişimin kaynak tabanını tamamladığını savunmaktadır. Bu yönüyle finansal sermaye, erken aşama girişimler için hem maddi hem de sembolik bir kaynak işlevi görmektedir (Yamakawa vd., 2008).

Finansal sermaye kadar kritik olan bir diğer edinim alanı, bu sermayeyi değere dönüştürecek beşeri sermayenin firmaya kazandırılmasıdır. Unger vd. (2011), girişimcilik performansında bilgi, öz beceri ve deneyimden oluşan beşeri sermayenin

temel bir belirleyici olduğunu ortaya koymaktadır. Ancak erken aşama girişimler, sınırlı nakit akışları nedeniyle yerleşik firmaların sunduğu ücret ve yan haklarla rekabet edememekte; bu durum, nitelikli insan kaynağına erişimde alternatif mekanizmaların devreye girmesine yol açmaktadır (Unger vd., 2011).

Bu mekanizmaların başında girişimcinin sahip olduğu sosyal ağlar gelmektedir. Hoang ve Antoncic (2003), girişimcilerin kaynak edinimi sürecinde özellikle güçlü bağlara dayalı güven ilişkilerinden yararlandığını belirtmektedir. Stam ve Elfring (2008) ise sektör dışından yeteneklere erişimde sosyal sermayenin kaldıraç etkisine dikkat çekmektedir. Sosyal ağların yetersiz kaldığı durumlarda ise mülkiyet temelli teşvik mekanizmaları öne çıkmaktadır. Hitt vd. (2011), nakit kısıtı altındaki girişimlerde hisse paylaşımının, nitelikli çalışanların firmaya çekilmesini sağlarken aynı zamanda çalışanların yarattıkları değere ortak olmaları yoluyla bağlılığı artırdığını vurgulamaktadır.

Bu çerçevede erken aşama girişimlerde kaynak edinimi, yalnızca finansal piyasalardan sermaye sağlama becerisiyle sınırlı değildir. Aynı zamanda girişimcinin sosyal ağlarını etkin biçimde kullanabilme ve mülkiyet paylaşımı yoluyla nitelikli beşeri sermayeyi firmaya kazandırabilme yeteneğini içeren çok boyutlu bir stratejik süreci ifade etmektedir (Hoang ve Antoncic, 2003; Hitt vd., 2011).

2.1.5.3. Kaynak Birleştirme

Kaynak Düzenleme Teorisinin ikinci aşaması olan kaynak birleştirme, edinilen veya mevcut kaynakların örgütsel yeteneklere dönüştürülmesi sürecini ifade etmektedir (Sirmon, Hitt ve Ireland, 2007). Kaynak Temelli Görüş literatüründe zaman zaman birbirinin yerine kullanılan "kaynak" ve "yetenek" kavramları arasında, bu aşamada belirgin bir ontolojik ayrım ortaya çıkmaktadır. Kaynaklar, firmanın sahip olduğu ya da kontrol ettiği ve değer yaratma potansiyeli taşıyan varlık stokunu temsil ederken; yetenekler, bu varlıkların belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere koordine edilmesi ve entegre edilmesiyle ortaya çıkan işlevsel kapasiteyi ifade etmektedir (Sirmon vd., 2007).

Sirmon vd. (2007), kaynakların tek başına nadiren değer yarattığını; asıl değerin, bu kaynakların bir araya getirilerek örgütsel yetenekler hâline dönüştürülmesiyle ortaya çıktığını savunmaktadır. Bu bağlamda kaynak birleştirme, firmanın elindeki ayrık ve heterojen varlıkları stratejik hedefler doğrultusunda işleyen bir bütün hâline getirme

sürecidir. Bu süreç, basit bir toplama faaliyetinden ziyade, kaynakların birbirini tamamlayacak biçimde örülmesini ve rakipler tarafından taklit edilmesi güç bir entegrasyon yapısının oluşturulmasını içermektedir (Sirmon vd., 2007).

2.1.5.3.1. Kaynak Birleştirme Mekanizmaları

Sirmon vd. (2007, 2011), kaynakların yeteneklere dönüştürülmesinde üç temel birleştirme mekanizması tanımlamaktadır. İlk mekanizma olan iyileştirme, mevcut yeteneklerin korunması ve küçük ölçekli geliştirmelerle sürdürülmesini ifade etmektedir. Bu mekanizma, genellikle düşük belirsizlik içeren ortamlarda, mevcut kapasitenin etkinliğini devam ettirmeye yönelik eylemlerle ilişkilidir (Sirmon vd., 2007).

İkinci mekanizma olan zenginleştirme, mevcut bir yeteneğin kapsamının genişletilmesi veya derinleştirilmesini kapsamaktadır. Bu süreç, firmanın mevcut yetenek havuzuna tamamlayıcı yeni kaynakların eklenmesi ya da yeni becerilerin öğrenilmesi yoluyla gerçekleşmektedir. Örneğin, mevcut teknolojik kapasitenin pazarlama bilgisiyle desteklenmesi, zenginleştirme mekanizmasına tipik bir örnek oluşturmaktadır (Sirmon vd., 2007).

Üçüncü mekanizma olan öncülük etme ise tamamen yeni yeteneklerin yaratılmasını ifade etmektedir. Özellikle belirsizliğin yüksek olduğu ve rekabet koşullarının hızla değiştiği ortamlarda, erken aşama girişimler açısından en kritik birleştirme biçimi bu mekanizma üzerinden gerçekleşmektedir. Öncülük etme, firmanın daha önce sahip olmadığı bir kapasiteyi oluşturmak üzere mevcut kaynakları yeni ve özgün biçimlerde entegre etmesini gerektirmektedir (Sirmon vd., 2007). Bu süreç, girişimlerin mevcut bilgi ve kaynak stoklarını alışılmışın dışında kombinasyonlarla bir araya getirerek pazarda yeni bir değer alanı yaratmalarına olanak tanımaktadır.

2.1.5.3.2. İnsan Sermayesi ve Bilginin Örgütsel Yeteneğe Dönüşümü

Erken aşama girişimler bağlamında kaynak birleştirme süreci, büyük ölçüde kurucunun ve çekirdek ekibin sahip olduğu insan sermayesinin örgütsel bir yeteneğe dönüşmesini kapsamaktadır. Hitt vd. (2011), bilgi, öz beceri ve deneyimden oluşan insan sermayesinin girişim performansında kritik bir rol oynadığını; ancak bu potansiyelin açığa çıkabilmesi için bireysel düzeydeki bilginin örgütsel düzeye taşınması gerektiğini vurgulamaktadır.

Bireylerde bulunan örtük bilginin örgütsel bir yeteneğe dönüşmesi, ancak sosyal etkileşimler ve ortak çalışma pratikleri aracılığıyla mümkün olmaktadır (Hitt vd., 2011). Sirmon vd. (2007), özellikle deneyimli kurucuların ve yöneticilerin sahip olduğu bu örtük bilginin, kaynakların nasıl birleştirileceğine dair yönetsel kararlar üzerinde belirleyici olduğunu belirtmektedir. Bu çerçevede kaynak birleştirme süreci, bireysel uzmanlığın örgütsel bir kapasiteye evrildiği kritik bir dönüşüm aşaması olarak ortaya çıkmaktadır.

2.1.5.3.3. Kıtlık Koşullarında Birleştirme: Yaratıcı Kombinasyonlar

Kaynak kısıtlılığı altında faaliyet gösteren erken aşama girişimler için kaynak birleştirme süreci, yerleşik firmalardan farklı bir mantıkla işlemektedir. Baker ve Nelson (2005), bu tür bağlamlarda girişimcilerin eldeki mevcut kaynakları yaratıcı biçimlerde bir araya getirerek değer yaratmaya yöneldiklerini ortaya koymaktadır. Bu yaklaşım, girişimcinin mevcut kaynakların standart kullanım sınırlarını aşarak, farklı kombinasyonlar yoluyla yeni çözümler üretmesini içermektedir (Baker ve Nelson, 2005).

Desa ve Basu (2013), özellikle kaynak fakiri ortamlarda faaliyet gösteren girişimlerin, standart kaynaklara erişim yerine eldeki heterojen girdileri yaratıcı biçimde birleştirerek değer ürettiklerini vurgulamaktadır. Bu bağlamda, kaynak düzenleme literatüründe tanımlanan öncülük etme mekanizması, erken aşama girişimlerde çoğu zaman bu yaratıcı birleştirme pratiğiyle örtüşmektedir (Sirmon vd., 2011). Her iki yaklaşım da sınırlı girdilerden özgün ve taklit edilmesi güç yetenekler üretmeyi hedeflemekte; böylece girişimlerin rekabetçi konumlarını güçlendirmektedir.

2.1.5.3.4. Teknolojik Kaynakların İnsan Sermayesi ile Birleştirilmesi: Dijital Çarpan Etkisi

Erken aşama girişimlerde kaynak birleştirme süreci, yalnızca insan sermayesinin kurumsallaştırılmasıyla sınırlı değildir; aynı zamanda teknolojik kaynakların beşeri sermaye ile entegre edilerek örgütsel kapasitenin artırılmasını da kapsamaktadır (Sirmon vd., 2007). Kaynak Düzenleme Teorisinde “zenginleştirme” mekanizması, mevcut yeteneklerin kapsamının genişletilmesi veya derinleştirilmesi olarak tanımlanmakta; dijitalleşen girişimcilik ekosisteminde bu mekanizma çoğunlukla teknolojinin insan kaynağıyla birlikte kullanılması yoluyla hayata geçirilmektedir (Sirmon vd., 2007).

Geleneksel üretim yaklaşımlarında teknoloji ve emek çoğu zaman birbirinin ikamesi olarak ele alınsa da, kaynak kısıtlılığı altındaki erken aşama girişimler bağlamında teknoloji, insan sermayesini tamamlayan ve onun verimliliğini artıran bir unsur olarak işlev görmektedir (Hitt vd., 2011). Nambisan (2017), dijital teknolojilerin girişimcilik süreçlerinin doğasını dönüştürdüğünü ve girişimcilere daha az kaynakla daha yüksek çıktı üretme imkânı sunan yeni dijital olanaklar sağladığını belirtmektedir. Bu çerçevede, yapay zekâ tabanlı otomasyon araçlarının kaynak birleştirme sürecine dahil edilmesi, kıt olan insan kaynağı üzerinde belirgin bir çarpan etkisi yaratmaktadır (Nambisan, 2017).

Kaynak düzenleme perspektifinden bakıldığında, teknolojik araçların insan kaynağıyla birlikte kullanılması, sadece iş gücü maliyetlerini azaltan bir uygulama değil; aynı zamanda örgütsel yeteneklerin kapsamını genişleten stratejik bir zenginleştirme hamlesidir (Sirmon vd., 2011). Örneğin, veri analizi, pazarlama ya da yazılım test süreçlerinin otomasyon yazılımlarıyla desteklenmesi, birden fazla çalışanın üretebileceği çıktının daha sınırlı bir insan kaynağıyla elde edilmesine olanak tanımaktadır. Bu durum, girişimin operasyonel verimliliğini artırırken, insan sermayesinin rutin faaliyetlerden kurtularak daha yaratıcı ve stratejik süreçlere yönelmesini sağlamaktadır (Hitt vd., 2011). Dolayısıyla teknolojik kaynakların insan sermayesiyle birleştirilmesi, maliyet tasarrufunun ötesinde, girişimin hızını ve stratejik esnekliğini artıran bir yetenek inşası süreci olarak değerlendirilmektedir.

2.1.5.3.5. Kurumsal ve Fiziksel Kaynakların Birleştirilmesi: Teknoparklar ve Maliyet Etkinliği

Kaynak birleştirme süreci, girişimin yalnızca içsel varlıklarını değil; dış çevreden sağlanan kurumsal ve fiziksel desteklerin de iç kaynaklarla bütünleştirilmesini kapsamaktadır (Sirmon vd., 2007). Özellikle erken aşama ve kaynak kısıtı altındaki girişimler için Teknoparklar ve Kuluçka Merkezleri tarafından sunulan destekler, girişimin insan sermayesiyle birleştirildiğinde önemli bir maliyet avantajı yaratmaktadır.

Gkypali vd. (2016), Bilim ve Teknoloji Parklarının yenilikçi firmaların performansı üzerinde kritik bir rol oynadığını ve bu yapıların firmalara yalnızca fiziksel alan değil, aynı zamanda altyapı hizmetleri ve kurumsal destekler sunduğunu belirtmektedir. Bu destekler arasında yer alan vergi teşvikleri, ortak kullanım alanları ve teknik altyapılar,

girişimin içsel kaynaklarıyla birlikte ele alındığında tamamlayıcı varlıklar niteliği taşımaktadır (Teece vd., 1997).

Erken aşama girişimler, bu kurumsal ve fiziksel kaynakları kendi çekirdek ekiplerinin bilgi ve öz becerileriyle birleştirerek, rakiplerine kıyasla daha düşük maliyetlerle daha yüksek çıktı üretebilmektedir (Clarysse vd., 2011). Teknopark ekosisteminde yer almak, girişime yalnızca maliyet avantajı sağlamakla kalmamakta; aynı zamanda bilgi paylaşımını ve zımni bilginin transferini kolaylaştırarak örgütsel öğrenmeyi hızlandırmaktadır (Hitt vd., 2011). Kaynak Düzenleme Teorisinin mantığı içinde, bu tür kurumsal desteklerin girişimin operasyonel süreçlerine entegre edilmesi, kıt finansal sermayenin daha kritik alanlara yönlendirilmesine imkân tanıyan stratejik bir birleştirme hamlesi olarak değerlendirilmektedir (Sirmon vd., 2007).

2.1.5.4. Kaynaklardan Yararlanma

Kaynak Düzenleme Teorisinin eylemsel döngüsünü tamamlayan son aşama olan kaynaklardan yararlanma süreci, firmanın yapılandırdığı kaynak portföyünden ve bu kaynaklardan inşa ettiği yeteneklerden somut bir piyasa çıktısı ve finansal performans üretme kapasitesini ifade etmektedir (Sirmon, Hitt ve Ireland, 2007). Bu aşama, Kaynak Temelli Görüş literatürüne yöneltilen ve kaynak sahipliğinin performansı doğrudan belirlediğini varsayan statik yaklaşımın ötesine geçerek, rekabet avantajını süreç temelli ve dinamik bir çerçevede ele almaktadır (Sirmon vd., 2007). Zira güncel stratejik yönetim yazını, yeteneklerin kendi başına değil, ancak etkin bir yararlanma süreciyle somut çıktılara dönüştürüldüğünde değer yarattığını savunmaktadır (Sirmon vd., 2011).

Sirmon vd.,nın yararlanma olarak tanımladığı süreç, Dinamik Yetenekler literatüründe Teece (2009) tarafından geliştirilen fırsatları yakalama yaklaşımıyla kavramsal bir örtüşme sergilemektedir. Her iki perspektif de firmanın içsel yeteneklerini pazarın gerekliliklerine göre seferber etmesini ve bu yetenekleri ticarileştirilebilir çıktılara dönüştürmesini zorunlu görmektedir (Teece, 2009; Sirmon vd., 2011).

Bu noktada zamanlama unsuru, her iki teorik yaklaşım için de merkezi bir öneme sahiptir. Teece (2009), hızla değişen çevrelerde doğru zamanlamanın rekabet avantajını korumada belirleyici olduğunu vurgularken; Sirmon vd. (2007, 2011), kaynaklar ve süreçler arasındaki senkronizasyonun, fırsat pencereleri kapanmadan önce ticarileşmeyi mümkün kıldığını savunmaktadır. Bu çerçevede, Schumpeterci

rekabet ortamlarında firma başarısını belirleyen unsur, statik bir varlık stoğu değil; bu varlıkların piyasa sinyallerine ne ölçüde hızlı ve etkili yanıt verecek şekilde yönetildiğidir.

2.1.5.4.1. Stratejik Girişimcilik Perspektifinde Yararlanma

Stratejik Girişimcilik yaklaşımı, yararlanma sürecini yalnızca mevcut avantajların korunması olarak değil, aynı zamanda proaktif bir fırsat arayışı davranışı olarak ele almaktadır (Ireland, Hitt ve Sirmon, 2003). Bu perspektife göre girişimsel bir zihin yapısına sahip firmalar, kaynaklarını sadece mevcut konumlarını sürdürmek için değil, gelecekteki pazar fırsatlarını şekillendirmek amacıyla da kaldıraçlamaktadır (Ireland vd., 2003).

Erken aşama girişimler bağlamında yararlanma süreci, yerleşik firmalardan belirgin biçimde ayrışmaktadır. Yerleşik firmalar hatalı stratejik uygulamaları atıl kaynakları sayesinde tolere edebilirken, 1–7 yaş aralığındaki girişimler böyle bir esnekliğe sahip değildir (Stinchcombe, 1965). Bu nedenle start-up'lar, yeniliğin dezavantajı ve kaynak kısıtlılığı altında, sahip oldukları sınırlı öz kaynakları pazar boşluklarına hızla yönlendirmek zorundadır. Bu bağlamda yararlanma, erken aşama girişimler için bir büyüme tercihi olmaktan ziyade, kıt kaynaklarla maksimum çıktı üretmeye dayalı bir hayatta kalma mekanizması olarak ortaya çıkmaktadır.

2.1.5.4.2. Ağlar Üzerinden Yararlanma: Firma Sınırlarının Aşılması

Kaynaklardan yararlanma süreci, yalnızca firmanın içsel varlıklarıyla sınırlı değildir. Ketchen vd. (2007) ile Hitt vd. (2011), yararlanma eyleminin stratejik ortaklıklar ve ağlar aracılığıyla firma sınırlarının ötesine taşınabildiğini vurgulamaktadır. Özellikle teknoloji yoğun sektörlerde faaliyet gösteren erken aşama girişimler için sosyal ağlar, firmanın iç yeteneklerini tamamlayıcı varlıklarla güçlendiren bir kaldıraç mekanizması işlevi görmektedir (Hitt vd., 2011).

Bu bağlamda sosyal sermaye, girişimin ticarileşme aşamasında ihtiyaç duyduğu meşruiyeti, bilgi akışını ve tamamlayıcı varlıklara erişimi sağlayarak yararlanma sürecinin etkinliğini artırmaktadır (Ketchen vd., 2007). Böylece girişimler, sınırlı iç kaynaklarını dışsal ağlar aracılığıyla çoğaltarak pazarda daha güçlü bir konum elde edebilmektedir.

2.1.5.4.3. Yararlanmanın Uygulama Süreçleri ve Start-up Dinamiği

Sirmon vd. (2007, 2011), yararlanma sürecini üç tamamlayıcı alt süreç üzerinden ele almaktadır. İlk olarak seferber etme aşaması, mevcut yeteneklerin hangi pazar fırsatına yönlendirileceğine ilişkin stratejik önceliklerin belirlenmesini kapsamaktadır. Erken aşama girişimlerde bu süreç, girişimcinin vizyonunun kısıtlı kaynakları hangi stratejik odağa kanalize edeceğini belirlemesiyle şekillenmektedir (Sirmon vd., 2011).

İkinci olarak koordine etme süreci, seferber edilen yeteneklerin tutarlı bir değer önerisi oluşturacak biçimde entegre edilmesini ifade etmektedir. Start-up'larda bu durum, sınırlı sayıda çalışanın farklı uzmanlık alanlarını eş zamanlı olarak üstlenmesini gerektirmektedir (Sirmon vd., 2007). Üçüncü süreç olan konuşlandırma ise entegre edilen yetenek konfigürasyonlarının fiilen pazara sunulmasını kapsamaktadır (Sirmon vd., 2011).

Bu üç sürecin tamamı, erken aşama girişimler üzerinde yoğun bir pazara giriş hızı baskısı yaratmaktadır. Yanlış zamanlama veya hatalı konuşlandırma, girişimin nakit rezervlerini hızla tüketerek başarısızlık sürecine girmesine neden olabilmektedir (Stinchcombe, 1965). Bu nedenle start-up'lar, uzun vadeli ve katı planlama yerine, çevik ve iteratif bir yararlanma stratejisi izleyerek fırsat pencerelerini yakalamaya odaklanmaktadır.

2.1.5.4.4. Girişimci Öz Kaynakları Üzerinden Yararlanma: Stratejik Uygulamanın Mikro Temelleri

Kaynak Düzenleme Teorisinin eylemsel döngüsünü tamamlayan yararlanma süreci, girişimin yapılandırdığı kaynak portföyünden ve inşa ettiği yeteneklerden somut bir piyasa değeri üretme kapasitesini ifade etmektedir (Sirmon, Hitt ve Ireland, 2007). Bu aşama, kaynak sahipliğinin ötesine geçerek, kaynakların stratejik uygulama yoluyla gerçekleşmiş bir değere dönüştüğü evreyi temsil etmektedir (Sirmon vd., 2011). Erken aşama girişimler bağlamında yararlanma süreci, finans, pazarlama ve yönetim gibi temel işletme fonksiyonlarının, girişimcinin bireysel öz kaynakları olan bilgi, ağlar ve öz becerilerle bütünleştirilerek uygulanması yoluyla somutlaşmaktadır.

Sirmon vd.,nın (2011) tanımladığı seferber etme süreci, mevcut yeteneklerin hangi pazar fırsatına yönlendirileceğine ilişkin stratejik önceliklerin belirlenmesini kapsamaktadır. Erken aşama girişimlerde bu süreç, girişimcinin sahip olduğu bilgi birikimini kullanarak ham bir fikir ya da teknolojiyi ticarileştirilebilir bir iş modeline dönüştürmesiyle doğrudan ilişkilidir (Ireland, Hitt ve Sirmon, 2003).

Stratejik Girişimcilik perspektifine göre, girişimsel bir zihin yapısına sahip bireyler, belirsizlik koşulları altında dağınık ve eksik bilgileri anlamlı bir bütün hâline getirebilme kapasitesine sahiptir (Ireland vd., 2003). Bu bilişsel kapasite, yararlanma sürecinin seferber etme aşamasında oluşturulan stratejik yönelimin temelini oluşturmaktadır. Doğru kurgulanmış bir iş modeli, yalnızca operasyonel bir plan değil; aynı zamanda girişimin sahip olduğu sınırlı kaynakların gelecekte hangi pazar alanlarında değerlendirileceğini belirleyen yönetsel bir tercihtir. Bu bağlamda girişimci bilgisi, kıt kaynakların hangi stratejik odaklara yönlendirileceğini tayin ederek örgütsel amacın sürdürülmesini sağlamaktadır.

Yararlanma sürecinin ikinci aşaması olan koordine etme, seferber edilen yeteneklerin pazarda etkili bir değer önerisi sunabilmesi için birbirleriyle uyumlu hâle getirilmesini ve paydaşların organize edilmesini içermektedir (Sirmon vd., 2007). Girişimcilik pratiğinde bu süreç, girişimcinin sahip olduğu sosyal ağları kullanarak tedarikçilere erişmesi, ilk müşteri grubunu oluşturması ve dış paydaşlarla ilişkileri koordine etmesi yoluyla gerçekleşmektedir (Hoang ve Antoncic, 2003).

Hoang ve Antoncic (2003) ile Hitt vd. (2011), girişimci ağlarının yalnızca sosyal bir ilişki ağı olmadığını; aynı zamanda pazar engellerinin aşılmasında ve belirsizliklerin yönetilmesinde işlevsel bir kaldıraç görevi gördüğünü ortaya koymaktadır. Sirmon vd.,nın (2007) vurguladığı koordinasyon eylemi, bu ağlar üzerinden akan bilgi ve meşruiyet sinyalleri sayesinde kolaylaşmaktadır. Girişimci, sosyal ağları aracılığıyla dış paydaşları bir araya getirerek firmanın iç yeteneklerini çarpan etkisiyle güçlendirmekte; böylece ticarileşme aşamasında ihtiyaç duyulan tamamlayıcı varlıkların daha düşük maliyetlerle koordine edilmesine imkân tanımaktadır.

Yararlanma döngüsünün son aşaması olan konuşlandırma süreci, entegre edilen yetenek konfigürasyonlarının belirlenen strateji doğrultusunda pazarda fiilen kullanılması ve ticarileştirilmesini ifade etmektedir (Sirmon vd., 2011). Erken aşama girişimlerde bu süreç, girişimcinin iletişim, ikna ve müzakere gibi becerileri aracılığıyla yatırımcılarla, iş ortaklarıyla ve müşterilerle kurduğu etkileşimlerde somutlaşmaktadır (Baron ve Markman, 2000).

Baron ve Markman (2003), girişimcinin sosyal ve ikna becerilerinin, kısıtlı kaynak koşulları altında finansal sermaye çekilmesinde ve yeni ürün ya da hizmetlerin pazarda kabul görmesinde belirleyici olduğunu göstermektedir. Kaynakların pazarda

konuşlandırıldığı bu aşama, firmanın rekabet avantajının fiilen gerçekleştiği kritik eşiktir (Sirmon vd., 2011). Girişimcinin ikna kapasitesi ve anlatı kurma becerisi, girişimin vizyonunu kaynak sağlayıcılara ve müşterilere aktararak yeniliğin dezavantajının aşılmasına katkı sağlamakta; böylece yeteneklerin finansal performansa dönüşmesine aracılık etmektedir.

Bu çerçevede kaynaklardan yararlanma süreci, soyut bir teorik aşama olmaktan ziyade; girişimcinin yönetim, pazarlama ve finans fonksiyonlarını kendi bilgi, ağ ve öz becerileriyle eyleme dökme kapasitesini ifade etmektedir. Erken aşama girişimlerde performans farklılıkları, yalnızca hangi kaynaklara sahip olunduğundan değil; bu kaynakların girişimci tarafından ne ölçüde etkin biçimde seferber edildiği, koordine edildiği ve pazarda konuşlandırıldığıyla belirlenmektedir (Sirmon vd., 2011).

2.2. Girişimci Sermayesi: Bireyden Firmaya Kaynak Transferi

Tezin önceki bölümünde ayrıntılı biçimde ele alınan Kaynak Düzenleme Teorisi, rekabet avantajının kaynağını kaynakların varlığından ziyade, bu kaynakları yapılandıran ve yöneten yönetsel eylemlere dayandırmaktadır (Sirmon vd., 2011). Ancak kurumsal yapıların, formel departmanların ve yerleşik hiyerarşinin henüz oluşmadığı erken aşama girişimler bağlamında, bu yönetsel eylemler kurumsal aktörlerden ziyade doğrudan kurucu girişimcinin bireysel kapasitesiyle örtüşmektedir. Sahiplik ve yönetimin iç içe geçtiği bu bağlamda, firmanın stratejik davranışları büyük ölçüde girişimcinin donanımları üzerinden şekillenmektedir.

Stratejik yönetim literatüründe mikro-temeller yaklaşımı olarak ifade edilen bu bakış açısına göre, firma düzeyinde gözlemlenen kaynak edinme, işleme ve dönüştürme kapasitelerinin kökeni, birey düzeyindeki bilgi, öz beceri ve etkileşim örüntülerinde yatmaktadır (Felin vd., 2015). Bu çerçevede erken aşama bir girişimin kaynak düzenleme kapasitesi, kurucunun sahip olduğu bireysel donanımların bir fonksiyonu olarak ele alınmaktadır. Literatürde girişimcinin bu bireysel donanımı, Girişimci Sermayesi üst başlığı altında kavramsallaştırılmaktadır.

Erikson (2002), girişimci sermayesini girişimcilik sürecini başlatmak ve sürdürebilmek için gerekli olan yetkinliklerin toplamı olarak tanımlamakta ve bu sermayeyi girişimcilik faaliyetinin işleyişini mümkün kılan temel bir unsur olarak konumlandırmaktadır. Benzer biçimde Firkin (2003), erken aşama girişimlerin

başlangıçtaki kaynak havuzunun, esasen girişimcinin sahip olduğu bireysel sermayenin firmaya aktarılmış hâli olduğunu savunmaktadır. Bu perspektiften bakıldığında, start-up'ın ilk dönemlerinde gözlemlenen kaynak stoğu, kurucunun bilgi birikimi, öz becerileri ve sosyal ilişkilerinin örgütsel düzeyde tezahür etmiş biçimi olarak değerlendirilmektedir.

Bu bölümde, söz konusu bireysel sermayenin firmaya nasıl aktarıldığı ve kaynak düzenleme sürecinde nasıl işlev gördüğü iki temel kuramsal eksen üzerinden ele alınacaktır. İlk olarak Beşeri Sermaye Teorisi kapsamında, girişimcinin ne bildiği ve bu bilgiyi nasıl uyguladığı arasındaki ayrım netleştirilecek; girişimcilik bilgisinin ve girişimcilik öz becerisinin kaynak düzenleme süreçlerindeki rolleri tartışılacaktır. Bu çerçevede, formel eğitimin ötesinde göreve özgü bilgi ve öz becerilerin erken aşama girişimlerde neden belirleyici olduğu açıklanacaktır.

İkinci olarak Sosyal Sermaye Teorisi bağlamında, girişimcinin kimlerle bağlantı kurabildiği ele alınacak; girişimcilik ağlarının, kısıtlı kaynak koşulları altında faaliyet gösteren girişimler için nasıl stratejik bir kaldıraç işlevi gördüğü ortaya konulacaktır. Böylece tezin araştırma modelinde yer alan bilgi, öz beceri ve ağlar değişkenlerinin kavramsal sınırları ve kuramsal dayanakları sistematik biçimde temellendirilecektir.

2.2.1. Beşeri Sermaye Teorisi: Girişimcilik Bilgisi ve Girişimcilik Öz Becerilerinin Temelleri

Beşeri sermaye kuramı, bireylerin sahip olduğu bilgi, öz beceri ve yetkinliklerin ekonomik bir üretim faktörü olarak ele alınmasına dayanan ve stratejik yönetim ile girişimcilik literatürünün en köklü teorik temellerinden birini oluşturan yaklaşımdır. Beşeri sermaye, bireylerin eğitim, öğretim ve öğrenme süreçleri yoluyla edindiği, yatırım gerektiren ve zaman içinde biriken öğrenilmiş beceriler bütünü olarak tanımlanmaktadır (Becker, 1964). Gary Becker tarafından sistematik hâle getirilen bu kuram, bireyin bilgi ve öz becerilerini fiziksel sermayeye benzer biçimde ekonomik değer üreten bir unsur olarak ele almaktadır.

Becker (1964), beşeri sermayeyi genel ve spesifik olmak üzere iki temel kategoriye ayırmaktadır. Genel beşeri sermaye, bireyin verimliliğini yalnızca mevcut işinde değil, tüm iş piyasasında benzer biçimde artıran bilgi ve öz becerileri ifade ederken; spesifik beşeri sermaye, belirli bir firma ya da iş koluna özgü olup başka bağlamlara transfer edilebilirliği sınırlı olan yetkinlikleri kapsamaktadır. Bu ayrım, girişimcilik

bağlamında bireyin sahip olduğu bilginin hangi ölçüde yeni fırsatları değerlendirmeye ve belirsizlik altında karar almaya katkı sunduğunu anlamak açısından kritik bir öneme sahiptir.

Klasik beşeri sermaye kuramında bireyler, eğitim ve öğrenmeye ayırdıkları zaman ve finansal kaynakları, gelecekte daha yüksek gelir ve ekonomik getiri elde etmeyi amaçlayan rasyonel yatırımlar olarak görmektedir (Becker, 1964). Bu yaklaşımda beşeri sermaye, bireyin yaşam boyu marjinal verimliliğini artıran bir üretim faktörü niteliği taşımaktadır. Bireyler, bu yatırımın karşılığında yalnızca parasal değil, aynı zamanda mesleki tatmin ve statü gibi dolaylı getiriler de beklemektedir.

Ancak bu klasik yaklaşım, beşeri sermayeyi büyük ölçüde eğitim süresi, diploma sayısı ve genel iş deneyimi gibi dolaylı göstergeler üzerinden ölçmektedir. Bu göstergeler, bireyin ne kadar yatırım yaptığını yansıtmakla birlikte, bu yatırımların girişimcilik bağlamında ne ölçüde işlevsel bilgi ve öz beceriye dönüştüğünü açıklamakta sınırlı kalmaktadır.

Unger vd. (2011), klasik beşeri sermaye ölçümlerinin girişimcilik başarısını açıklamadaki sınırlılıklarına dikkat çekmektedir. Yazarlara göre eğitim süresi, diploma ya da genel iş deneyimi gibi göstergeler, beşeri sermaye yatırımının kendisini temsil etmekte; ancak bu yatırımların her zaman girişimcilik performansına dönüşen bilgi ve öz beceri çıktıları ürettiği varsayımı ampirik olarak desteklenmemektedir.

Bu yetersizliğin temel nedeni, klasik göstergelerin dolaylı ölçümler olmasıdır. Deneyim ve eğitim, bireyin belirli bir alanda ne kadar süre bulunduğunu göstermekte; ancak bu sürenin ne ölçüde etkili bir öğrenme sürecine dönüştüğü kişisel ve bağlamsal faktörlere bağlı olarak değişmektedir (Unger vd., 2011). Bu nedenle benzer eğitim ve deneyim geçmişine sahip iki girişimci, tamamen farklı bilgi setlerine ve başarı potansiyellerine sahip olabilmektedir.

Unger vd.,nın (2011) gerçekleştirdiği kapsamlı meta-analiz çalışması, beşeri sermaye ile girişimcilik performansı arasındaki ilişkiyi daha ayrıntılı biçimde ortaya koymaktadır. Bulgulara göre, beşeri sermaye ile girişimcilik başarısı arasındaki genel ilişki anlamlı ancak görece zayıftır. Ancak bu ilişki, beşeri sermayenin göreve özgü olup olmamasına bağlı olarak önemli ölçüde farklılaşmaktadır.

Araştırma sonuçları, bilgi ve öz beceri gibi beşeri sermaye çıktılarının, eğitim ve deneyim gibi beşeri sermaye yatırımlarına kıyasla girişimcilik başarısıyla çok daha

güçlü bir ilişkiye sahip olduğunu göstermektedir (Unger vd., 2011). Benzer şekilde, girişimcilik deneyimi, sektör bilgisi ve yönetici tecrübesi gibi doğrudan girişimcilik görevine yönelik beşeri sermaye türleri, genel eğitim gibi göreve özgü olmayan sermaye türlerine kıyasla başarıyı daha güçlü biçimde öngörmektedir.

Unger vd. (2011), göreve özgü beşeri sermayenin erken aşama girişim performansında daha belirleyici olmasını üç temel teorik gerekçeyle açıklamaktadır. İlk olarak öğrenmenin transferi yaklaşımına göre, bireylerin geçmişte edindiği bilgiyi yeni durumlara aktarabilmesi, görevler arasındaki benzerlik düzeyiyle yakından ilişkilidir. Daha önce girişimcilik veya sektör deneyimi yaşamış bireyler, mevcut girişimlerinde karşılaştıkları karmaşık sorunları çözmek için gerekli zihinsel modelleri daha hızlı devreye sokabilmektedir.

İkinci olarak göreve özgü beşeri sermaye, girişimcinin pazar fırsatlarını fark etme ve bu fırsatları ticari değere dönüştürme kapasitesini artırmaktadır. Bu bilgi birikimi, belirsizlik altında daha isabetli stratejik kararlar alınmasına olanak tanımaktadır (Unger vd., 2011). Üçüncü olarak ise göreve özgü sermaye, yeni girişimlerin karşı karşıya olduğu yeniliğin dezavantajını azaltmaktadır. Önsel bilgiye sahip girişimciler, müşteriler, tedarikçiler ve operasyonel süreçler hakkında daha az deneme-yanılma maliyetiyle ilerleyebilmekte ve belirsizlik evresini daha hızlı aşabilmektedir.

Sonuç olarak beşeri sermaye kuramının girişimcilik literatüründeki evrimi, genel ve statik göstergelerden, göreve özgü ve süreç odaklı bilgi ve öz becerilere doğru bir yönelimi yansıtmaktadır. Erken aşama girişimler bağlamında girişimcinin başarısı, kaç yıl eğitim aldığı ya da ne kadar deneyime sahip olduğundan ziyade, girişimcilik görevlerini yerine getirmek üzere geliştirdiği spesifik bilgi ve öz becerilerle doğrudan ilişkilidir (Unger vd., 2011). Bu çerçeve, tezin araştırma modelinde yer alan girişimcilik bilgisi ve girişimcilik öz becerisi değişkenlerinin kuramsal temelini oluşturmaktadır.

2.2.1.1. Girişimcilik Bilgisi

Beşeri sermaye kuramı çerçevesinde girişimcinin rekabet avantajı yaratma kapasitesi, sahip olduğu varlık miktarından ziyade, bu varlıkları anlamlandırmasını sağlayan bilgi yapılarıyla ilişkilidir. Bu nedenle girişimcilik yazınında, girişimcinin neye sahip olduğu sorusundan çok, ne bildiği ve bu bilgiyi nasıl kullandığı sorusu ön plana çıkmaktadır. Girişimcilik bilgisi, yalnızca formel eğitim yoluyla kazanılan teorik bir

donanımı değil; pazarın işleyişine, müşteri ihtiyaçlarına ve kaynakların potansiyel kullanım alanlarına ilişkin deneyim temelli bir farkındalık bütününü ifade etmektedir (Shane, 2000).

Bu bağlamda bilgi, statik ve pasif bir birikim olarak değil, çevresel sinyallerin yorumlanmasını ve fırsatların ayırt edilmesini sağlayan dinamik bir bilişsel mekanizma olarak ele alınmaktadır. Girişimcinin sahip olduğu bilgi seti, hangi sinyallerin anlamlı görüleceğini, hangi problemlerin çözülmeye değer olduğunu ve hangi kaynakların stratejik bir değer taşıdığını belirleyen temel süzgeç işlevini görmektedir.

Girişimcilik bilgisinin fırsat keşfi sürecindeki rolü, Shane (2000) tarafından geliştirilen ön bilgi yaklaşımı ile açıklanmaktadır. Bu yaklaşıma göre bilgi, toplum içinde homojen biçimde dağılmamakta; bireyler geçmiş deneyimleri, sektörel uzmanlıkları ve öğrenme süreçleri doğrultusunda kendilerine özgü bilgi setleri geliştirmektedir. Bu durum, her girişimcinin çevresel gelişmeleri farklı biçimlerde algılamasına ve yorumlamasına neden olmaktadır.

Shane'e (2000) göre girişimcinin sahip olduğu ön bilgi, yeni bir teknolojik gelişmenin veya pazar sinyalinin nasıl değerlendirileceğini belirlemekte ve hangi ticari uygulamaların mümkün olduğuna dair bilişsel sınırları çizmektedir. Aynı bilgiye veya teknolojiye erişimi olan bireylerin, yalnızca farklı bilgi geçmişlerine sahip olmaları nedeniyle birbirinden tamamen farklı fırsatlar tanımlayabilmesi, bilginin girişimcilik sürecindeki ayırt edici rolünü açık biçimde ortaya koymaktadır. Dolayısıyla girişimcilik başarısı, fırsatların nesnel varlığından ziyade, bu fırsatları tanımlamaya imkân veren bilgi yapılarına sahip olunmasına bağlıdır.

Girişimcilik bilgisinin en kritik boyutlarından biri, Polanyi (1962, 1966) tarafından kavramsallaştırılan örtük bilgi yaklaşımıdır. Polanyi, bilgiyi açık ve örtük olmak üzere ikiye ayırmakta; açık bilginin kodlanabilir ve aktarılabilir olduğunu, örtük bilginin ise deneyim yoluyla kazanılan ve sözelleştirilmesi güç bir nitelik taşıdığını belirtmektedir.

Örtük bilgi, bireyin karar alma süreçlerinde sezgisel bir rehber işlevi görmekte ve özellikle belirsizlik altında yapılan değerlendirmelerde belirleyici olmaktadır. Sosyal olarak karmaşık bir yapıya sahip olması ve doğrudan deneyime dayanması nedeniyle bu tür bilgi bireye özgü nitelik taşımakta ve rakipler tarafından kolayca taklit edilememektedir (Polanyi, 1966). Bu özellik, örtük bilgiyi girişimcilik bağlamında

güçlü bir izole edici mekanizma haline getirmekte ve sürdürülebilir rekabet avantajının bilişsel temelini oluşturmaktadır.

2.2.1.1.1. Start-up Bağlamında "Know-What" ve Kaynak Tespiti

Girişimcilik bilgisi, literatürde yalnızca teorik bir birikim olarak değil, girişimcinin belirsizlik ve kısıtlılık koşulları altında ne yapılacağını bilme kapasitesi olarak ele alınmaktadır. Bu bağlamda girişimcilik bilgisinin "know-what" boyutu, girişimcinin pazar sinyallerini, müşteri problemlerini ve mevcut kaynakları nasıl anlamlandırdığını ifade etmektedir (Shane, 2000). Erken aşama girişimler, yerleşik firmaların sahip olduğu kaynak bolluğundan yoksun olup yoğun bir kaynak kısıtlılığı ve yeniliğin dezavantajı altında faaliyet göstermektedir. Bu koşullar altında hayatta kalma ve büyüme performansı, girişimin sahip olduğu statik varlıklardan ziyade, girişimcinin bu varlıkları nasıl tanımladığı ve hangi kaynak–fırsat eşleşmelerini kurabildiğiyle yakından ilişkilidir.

Bu perspektiften bakıldığında girişimcilik bilgisi, yalnızca fırsat keşfine yönelik bir bilişsel araç değil, aynı zamanda kaynakların potansiyel kullanım alanlarını tespit etmeye yönelik stratejik bir uyanıklık mekanizmasıdır. Girişimci, sahip olduğu deneyim temelli bilgi sayesinde, başkaları tarafından değersiz veya atıl olarak görülen girdilerin hangi koşullarda stratejik bir değer yaratabileceğini öngörebilmektedir.

Shane (2000) tarafından geliştirilen ön bilgi yaklaşımına göre, bilgi toplumda homojen biçimde dağılmamakta; bireyler geçmiş deneyimleri, sektörel uzmanlıkları ve öğrenme süreçleri doğrultusunda kendilerine özgü bilişsel koridorlar içerisinde hareket etmektedir. Bu bilgi koridoru, girişimcinin çevresel gelişmeleri nasıl yorumlayacağını ve hangi unsurları stratejik kaynak olarak tanımlayacağını belirlemektedir.

Bu çerçevede girişimcinin sahip olduğu know-what kapasitesi, yalnızca yeni pazar fırsatlarını fark etmesini değil, aynı zamanda mevcut kaynakların alternatif kullanım biçimlerini görmesini sağlamaktadır. Girişimci, belirli bir teknolojik gelişmeyi veya piyasa sinyalini rakiplerinden farklı şekilde değerlendirerek, sınırlı girdilerle daha yüksek değer yaratabilecek kombinasyonları tespit edebilmektedir (Shane, 2000). Bu durum, girişimcilik bilgisinin kaynak tespiti sürecindeki belirleyici rolünü ortaya koymaktadır.

Erken aşama girişimler için kaynak tespiti süreci, çoğu zaman mevcut piyasa mekanizmaları üzerinden standart kaynaklara erişmekten ziyade, eldeki sınırlı imkânların yaratıcı biçimde yeniden tanımlanmasını içermektedir. Baker ve Nelson (2005), bu durumu bricolage yaklaşımıyla açıklamakta ve girişimcilerin mevcut kaynakları yeni problemler ve fırsatlar için alışılmadık kombinasyonlarla kullandığını belirtmektedir.

Bricolage sürecinde girişimcinin know-what kapasitesi üç temel biçimde ortaya çıkmaktadır. İlk olarak girişimci, kurumsal veya kültürel olarak dayatılan kaynak sınırlarını kabul etmeyerek, başkaları tarafından göz ardı edilen girdileri stratejik birer araç olarak değerlendirebilmektedir. İkinci olarak girişimci, kaynakların nesnel özelliklerinden ziyade, bu kaynakların sağlayabileceği hizmet akışlarına odaklanarak görünüşte benzer girdilerden farklı değerler üretebilmektedir (Baker ve Nelson, 2005). Üçüncü olarak ise deneyimle şekillenen örtük bilgi, girişimcinin hangi parçaların bir araya getirildiğinde anlamlı bir çıktı oluşturabileceğini sezmesini mümkün kılmaktadır (Polanyi, 1966).

Bu bağlamda örtük bilgi, kaynak tespiti sürecinde taklit edilmesi en güç bilişsel araçlardan biri olarak öne çıkmaktadır. Kodlanamayan ve doğrudan aktarılmayan bu bilgi türü, girişimcinin kısıtlı kaynak havuzunda stratejik fırsatları ayırt edebilmesini sağlamaktadır.

Girişimcinin sahip olduğu bu deneyim temelli bilgi stokları, Kaynak Düzenleme Teorisi'nin eylemsel süreçlerini doğrudan tetiklemektedir. Know-what kapasitesi, girişimcinin sınırlı beşeri ve sosyal sermayesini hangi stratejik hedeflere yönlendireceğini belirlemesine ve bu kaynakları uygun ortaklıklar ve ağlar aracılığıyla kaldıraçlamasına imkân tanımaktadır (Sirmon vd., 2011).

Unger vd. (2011) tarafından gerçekleştirilen meta-analiz çalışması, girişimcilik başarısının genel eğitim düzeyinden ziyade göreve özgü bilgi ve deneyimle daha güçlü biçimde ilişkili olduğunu ortaya koymaktadır. Bu bulgu, start-up bağlamında kaynak tespitinin rastgele bir arayış değil; girişimcinin bilişsel koridoru, deneyim temelli bilgisi ve know-what kapasitesiyle şekillenen stratejik bir yönetsel süreç olduğunu göstermektedir.

Sonuç olarak, erken aşama girişimlerde kaynak tespiti, girişimcinin sahip olduğu bilişsel donanımın ve deneyim temelli bilgisinin bir yansımasıdır. Know-what

kapasitesi, girişimcinin sınırlı kaynaklar altında hangi girdilerin stratejik bir değere dönüştürülebileceğini belirlemesini sağlayarak, kaynak düzenleme sürecinin başlangıç noktasını oluşturmaktadır.

2.2.1.2. Girişimcilik Öz Becerisi

Beşeri sermaye literatüründe girişimci başarısı, yalnızca sahip olunan bilgi birikimiyle değil, bu bilginin eyleme dönüştürülme kapasitesiyle açıklanmaktadır. Bu çerçevede girişimcilik öz becerisi, girişimcinin sahip olduğu bilişsel donanımı örgütsel çıktılara ve performansa dönüştüren eylemsel bir yetkinlik alanını ifade etmektedir. Bilginin potansiyel değer yaratabilmesi, ancak girişimcinin bu bilgiyi sosyal etkileşimler, ikna süreçleri ve koordinasyon faaliyetleri yoluyla uygulamaya aktarabilmesiyle mümkün olmaktadır (Baron ve Markman, 2000).

Kuramsal düzeyde bilgi ve öz beceri arasındaki ayrım, potansiyel ile gerçekleşmiş değer arasındaki farkı temsil etmektedir. Girişimcilik bilgisi, bireyin pazarın işleyişine ve fırsatların doğasına ilişkin sahip olduğu bilişsel donanımı ifade ederken; girişimcilik öz becerisi, bu donanımın belirli bir görevi yerine getirmek üzere etkin biçimde kullanılabilme kapasitesini yansıtmaktadır (McGee vd., 2009). Bu bağlamda bilgi, "ne yapılması gerektiğine" dair farkındalık sağlarken; öz beceri, bu farkındalığın somut eylemlere dönüştürülmesini mümkün kılmaktadır.

McGee vd. (2009), girişimcilik öz becerisini yalnızca teknik yeterlilikler üzerinden değil, girişimcinin sahip olduğu bilgiyi uygulayabileceğine dair öz yeterlilik algısıyla ilişkilendirmektedir. Bu nedenle bir girişimcinin pazar dinamiklerini iyi biliyor olması, tek başına yatırımcıları ikna edebileceği veya bir ekibi yönlendirebileceği anlamına gelmemektedir. Öz beceri, bilginin stratejik hedefler doğrultusunda harekete geçirilmesini sağlayan eylemsel kapasiteyi temsil etmektedir.

Girişimcilik bağlamında becerinin en kritik boyutlarından biri, sosyal yetkinliktir. Baron ve Markman (2000, 2003), girişimcilerin finansal ve örgütsel başarılarında teknik uzmanlıktan ziyade sosyal yetkinliklerin belirleyici olduğunu savunmaktadır. Yazarlara göre sosyal yetkinlik, girişimcinin başkalarıyla etkili ilişkiler kurma, bu ilişkileri yönetme ve stratejik hedefler doğrultusunda yönlendirme kapasitesini ifade etmektedir.

Bu çerçevede sosyal yetkinlik; başkalarının niyetlerini ve beklentilerini doğru biçimde algılayabilme, tutum ve davranışları ikna yoluyla yönlendirebilme, profesyonel ve

güvenilir bir izlenim oluşturabilme ve farklı sosyal bağlamlara uyum sağlayabilme gibi yetkinlikleri kapsamaktadır (Baron ve Markman, 2003). Özellikle erken aşama girişimler bağlamında, kurumsal itibarın henüz oluşmadığı ve belirsizliğin yüksek olduğu koşullarda, girişimcinin sergilediği sosyal beceriler meşruiyet kazanmanın temel aracı haline gelmektedir.

2.2.1.2.1. Kaynak Düzenleme Bağlamında Girişimcilik Öz Becerisinin Rolü: Sosyal Yetkinlik ve Eylemsel Kapasite

Kaynak Düzenleme Teorisi, rekabet avantajının kaynağını yalnızca firmaların sahip olduğu kaynak stoklarında değil, bu kaynakları yönetsel eylemler aracılığıyla yapılandırma, dönüştürme ve pazarda kullanma becerisinde aramaktadır (Sirmon vd., 2011). Bu çerçevede girişimcilik öz becerisi, ham kaynakların ve teorik bilginin somut bir performans çıktısına dönüşmesini sağlayan temel eylemsel kapasiteyi temsil etmektedir. Özellikle erken aşama girişimler bağlamında, bu kapasite doğrudan kurucu girişimcinin sosyal yetkinlikleri ve uygulama becerileri üzerinden şekillenmektedir (Baron ve Markman, 2000).

Kaynak düzenleme sürecinin ilk aşaması olan yapılandırma, girişimin ihtiyaç duyduğu finansal ve beşeri kaynakların dış çevreden temin edilmesini kapsamaktadır (Sirmon vd., 2011). Ancak erken aşama girişimler, yeniliğin dezavantajı ve yoğun kaynak kısıtlılığı nedeniyle standart finansman ve yetenek piyasalarına erişimde ciddi engellerle karşılaşmaktadır. Bu noktada girişimcinin sosyal yetkinlikleri, kaynak ediniminde kapı açıcı bir rol üstlenmektedir.

Baron ve Markman (2000, 2003), girişimcinin sosyal algı ve ikna becerilerinin, potansiyel yatırımcıların ve stratejik ortakların beklenti ve çekincelerini doğru okuyabilmesini sağladığını belirtmektedir. Girişimcinin sunduğu tutarlı ve ikna edici gelecek kurgusu, dış paydaşların algıladığı belirsizliği azaltarak kaynak sağlama kararlarını doğrudan etkilemektedir. Martens vd. (2007), girişimcinin anlatı kurma ve ikna kapasitesinin, sermaye temininde anlamlı farklar yarattığını göstermektedir. Bu bağlamda yatırımcıların yalnızca iş fikrine değil, bu fikri hayata geçirecek girişimcinin becerisine yatırım yaptığı görülmektedir.

Edinilen kaynakların örgütsel yeteneklere dönüşmesi, kaynak düzenleme sürecinin ikinci aşaması olan birleştirme ile mümkün olmaktadır (Sirmon vd., 2007). Bu aşama, girişimcinin operasyonel ve beşeri kaynakları uyumlu biçimde koordine etme becerisini gerektirmektedir. Erken aşama girişimlerde sınırlı insan kaynağı ve belirsiz

roller nedeniyle bu süreç, doğrudan girişimcinin yönetimsel becerilerine bağlı olarak şekillenmektedir.

Hitt vd. (2011), girişimcinin ekip içinde güven inşa etme, ortak hedefler etrafında uyum sağlama ve farklı uzmanlık alanlarını bütünleştirme kapasitesinin, kaynakların etkin biçimde birleştirilmesini mümkün kıldığını vurgulamaktadır. Bu yönetimsel beceriler, kısıtlı kaynaklarla daha fazla çıktı üretmeyi amaçlayan eylemsel kapasitenin temelini oluşturmaktadır. Bu bağlamda girişimcilik öz becerisi, yalnızca bireysel bir yetkinlik değil, örgütsel yetenek inşasının da belirleyici unsurudur.

Kaynak düzenleme sürecinin son aşaması olan yararlanma, oluşturulan yeteneklerin pazarda fiilen konuşlandırıldığı ve finansal performansa dönüştüğü evreyi ifade etmektedir (Sirmon vd., 2011). Bu aşamada girişimcilik öz becerisi, stratejik hamlelerin doğru zamanda ve doğru kanallar üzerinden gerçekleştirilmesini mümkün kılan kritik bir unsur olarak öne çıkmaktadır.

Girişimcinin müzakere, ikna ve ilişki yönetimi becerileri; ürünün ilk müşterilere ulaştırılmasında, stratejik ortaklıkların kurulmasında ve ağların pazar erişimi için kaldıraç olarak kullanılmasında belirleyici olmaktadır. Sirmon vd. (2011), başarılı bir yararlanma sürecinin, girişimcinin örtük bilgisi ve pazar sezgisiyle desteklenen eylemsel kararlarına dayandığını belirtmektedir. Bu eylemsel yeterlilik, belirsizliğin yüksek olduğu erken aşama girişimlerde risklerin yönetilmesini ve fırsat pencerelerinin zamanında değerlendirilmesini sağlamaktadır.

Sonuç olarak girişimcilik öz becerisi, kaynak düzenleme sürecinin tüm aşamalarını birbirine bağlayan eylemsel bir katalizör işlevi görmektedir. Kaynakların edinilmesinden, yeteneklerin inşasına ve bu yeteneklerin ticarileştirilmesine kadar uzanan süreçte girişimcilik öz becerisi; bilginin, sosyal ilişkilerin ve stratejik niyetin performansa dönüşmesini mümkün kılmaktadır. Erken aşama girişimler bağlamında bu beceri, yalnızca bireysel bir özellik değil; kaynak mobilizasyonunu, meşruiyet kazanımını ve performans yaratımını doğrudan etkileyen stratejik bir kapasite olarak öne çıkmaktadır. Bu çerçevede girişimcilik öz becerisi, tezin araştırma modelinde yer alan temel bireysel kaynaklardan biri olarak ele alınmaktadır.

2.2.2. Sosyal Sermaye Teorisi: Girişimcilik Ağları

Beşeri sermaye kuramı girişimcinin ne bildiği ve bu bilgiyi nasıl uygulayabildiği üzerine odaklanırken, sosyal sermaye teorisi bu bireysel donanımların sosyal ilişkiler

ağı içinde nasıl değer ürettiğini açıklamaktadır. Girişimcilik literatüründe ağ temelli yaklaşım, girişimciyi tek başına hareket eden izole bir aktör olarak değil; ilişkisel bağlam içinde konumlanan ve bu bağlamı stratejik olarak kullanan bir aktör olarak ele almaktadır. Bu perspektife göre girişimcilik performansı, bireysel kapasitenin ötesinde, girişimcinin kimlerle, nasıl ve hangi yapısal konumda ilişki kurabildiğiyle yakından ilişkilidir.

Adler ve Kwon (2002), sosyal sermayeyi bireylerin yer aldığı ağ yapıları içinde gömülü olan ve bu ağlar aracılığıyla kaynaklara erişimi mümkün kılan ilişkisel bir varlık olarak tanımlamaktadır. Bu yaklaşım, bireyler arasındaki güven, karşılıklılık ve iyi niyetin ekonomik ve örgütsel çıktılara dönüştürülebileceği varsayımına dayanmaktadır. Sosyal sermaye bu yönüyle, tek başına bireyin sahip olduğu bir özellikten ziyade, bireyler arasındaki ilişkilerden doğan kolektif bir kaynak niteliği taşımaktadır.

Beşeri sermaye ile sosyal sermaye arasındaki temel ayrım, kaynağın konumlandığı yerle ilgilidir. Beşeri sermaye, bireyin bilgi, öz beceri ve deneyim gibi kişisel donanımlarını ifade ederken; sosyal sermaye bu donanımların değer yaratmasını sağlayan ilişkisel kanalları temsil etmektedir (Adler ve Kwon, 2002). Başka bir ifadeyle beşeri sermaye girişimcinin potansiyel kapasitesini, sosyal sermaye ise bu kapasitenin dışsal kaynaklara erişim yoluyla performansa dönüştürülmesini mümkün kılan stratejik kaldıracı ifade etmektedir.

Ağ yapılarının girişimcilik üzerindeki etkisini açıklayan temel çalışmalardan biri Granovetter'in (1973) bağların gücü yaklaşımıdır. Granovetter, sosyal ilişkileri güçlü ve zayıf bağlar olarak ikiye ayırmaktadır. Güçlü bağlar, aile üyeleri ve yakın çevre gibi yüksek güven ve yoğun etkileşim içeren ilişkileri kapsarken; zayıf bağlar daha seyrek temas edilen, ancak farklı sosyal çevrelerle bağlantı kurmayı mümkün kılan ilişkileri ifade etmektedir.

Granovetter'e (1973) göre güçlü bağlar, güven ve duygusal destek sağlamak açısından önemli olmakla birlikte, bu bağlar içerisindeki bilgi akışı çoğu zaman tekrar eden ve sınırlı nitelik taşımaktadır. Buna karşılık zayıf bağlar, farklı sosyal gruplar arasında köprü işlevi görerek girişimciye yeni ve heterojen bilgiye erişim imkânı sunmaktadır. Özellikle yeni teknolojiler, alternatif iş modelleri ve farklı pazar sinyalleri gibi yenilikçi girdiler, çoğunlukla zayıf bağlar aracılığıyla edinilmektedir.

Erken aşama girişimler açısından bu ayrım kritik bir önem taşımaktadır. Kaynak kısıtlılığı ve belirsizlik altında faaliyet gösteren start-up'lar, kendi yakın çevrelerinin sunamayacağı bilgi ve fırsat setlerine erişebilmek için zayıf bağlara daha fazla ihtiyaç duymaktadır.

Sosyal ağlardan sağlanan avantajın yalnızca bağların gücüyle değil, ağın yapısal özellikleriyle de ilişkili olduğu Burt'un (1992) yapısal boşluklar yaklaşımıyla ortaya konmuştur. Yapısal boşluklar, bir ağ içinde birbirleriyle doğrudan bağlantısı olmayan aktörler veya gruplar arasındaki ilişkisizlik alanlarını ifade etmektedir. Bu boşluklar arasında köprü kuran bireyler, ağ içinde broker konumuna yerleşerek stratejik bir üstünlük elde etmektedir.

Burt'a (1992) göre broker konumundaki aktörler iki temel avantajdan yararlanmaktadır. İlk olarak bilgi avantajı, farklı gruplardan gelen özgün bilgileri daha erken elde etme ve bu bilgileri sentezleme kapasitesini ifade etmektedir. İkinci olarak kontrol avantajı, bağlantısız aktörler arasındaki kaynak ve bilgi akışını yönlendirme gücünü kapsamaktadır. Girişimcilik bağlamında bu konum, girişimcinin fırsatları daha erken fark etmesini ve kısıtlı kaynakları daha etkin biçimde koordine etmesini mümkün kılmaktadır.

2.2.2.1. Erken Aşama Girişimlerde Ağlar ve Kaynak Erişimi

Erken aşama girişimler, yerleşik firmalardan farklı olarak, yoğun bir kaynak kısıtlılığı ve yeniliğin dezavantajı altında faaliyet göstermektedir. Kurumsal geçmişin, yerleşik rutinlerin ve güvenilirlik sinyallerinin henüz oluşmadığı bu evrede girişimler, geleneksel piyasa aktörleri nezdinde yüksek belirsizlik taşımakta ve özellikle bankacılık sistemi gibi formel finansman kanallarına erişimde ciddi engellerle karşılaşmaktadır (Hoang ve Antoncic, 2003). Bu bağlamda sosyal sermaye ve girişimcilik ağları, yalnızca sosyal etkileşim alanları değil; piyasa başarısızlıklarını telafi eden stratejik mekanizmalar olarak işlev görmektedir.

Start-up'lar açısından ağların en kritik işlevlerinden biri, dış paydaşlar nezdinde meşruiyet inşa edilmesini sağlamasıdır. Geçmiş finansal performansı veya kanıtlanmış bir başarı öyküsü bulunmayan girişimler, saygın yatırımcılar, deneyimli mentorlar veya prestijli kuluçka ve hızlandırma programlarıyla kurdukları ilişkiler aracılığıyla güvenilirlik sinyalleri üretmektedir. Bu tür ilişkiler, girişimin kalitesine ilişkin belirsizliği azaltarak yatırımcıların ve nitelikli çalışanların algıladığı riski

düşürmektedir (Hoang ve Antoncic, 2003). Özellikle itibarlı aktörlerle kurulan erken dönem bağlar, girişimin pazar tarafından daha hızlı kabul görmesini ve ticarileşme sürecinin hızlanmasını mümkün kılmaktadır.

Sosyal sermayenin bir diğer stratejik işlevi, girişimlerin kıt kaynaklara daha düşük maliyetle erişmesini sağlamasıdır. Girişimcilik ağları, piyasa fiyatlarının altında veya tamamen gayriresmî yollarla kaynak temin edilmesine olanak tanıyarak start-up'ların sınırlı öz kaynakları üzerinde bir kaldıraç etkisi yaratmaktadır. Girişimciler, sosyal ilişkileri aracılığıyla bilgi, deneyim ve emeği sürece dahil edebilmekte; böylece teknolojik bilgiye, pazar içgörülerine ve hatta finansal kaynaklara daha hızlı erişebilmektedir (Baker ve Nelson, 2005). Bu süreç, girişimin sahip olduğu beşeri sermayenin etkisini genişleterek, sınırlı girdilerle daha yüksek çıktı üretilmesini mümkün kılmaktadır.

Ağlar aynı zamanda erken aşama girişimler için resmi sözleşmelerin yerine geçen sosyal yönetişim mekanizmaları sunmaktadır. Güven ve karşılıklılık esasına dayanan bu ilişkiler, belirsizliğin yüksek olduğu ortamlarda işlem maliyetlerini düşürmekte ve tarafların fırsatçı davranışlarını sınırlamaktadır (Hoang ve Antoncic, 2003). Bu tür ilişkisel yönetişim, bilginin daha hızlı ve derin biçimde paylaşılmasını sağlarken, iş birliği süreçlerinin katı kurallara bağlanmadan ilerlemesine olanak tanımaktadır. Özellikle farklı sosyal gruplar arasında bağlantı kurabilen girişimciler, bilgi akışını yönlendirme ve dışsal kaynakları kendi stratejik hedefleri doğrultusunda koordine etme avantajı elde etmektedir (Burt, 1992).

Sonuç olarak start-up bağlamında sosyal sermaye, girişimin hayatta kalma kapasitesini güçlendiren ve kısıtlı kaynak havuzunu genişleten en kritik dışsal varlıklardan biridir. Girişimcilik ağları, beşeri sermayenin ve girişimcilik öz becerilerinin performansa dönüşmesini sağlayan tamamlayıcı bir kaldıraç olarak, erken aşama girişimlerin stratejik mimarisinde merkezi bir rol üstlenmektedir.

2.3. Girişimcilik Yönelimi

Stratejik yönetim ve girişimcilik yazınında, önceki bölümlerde ele alınan beşeri sermaye ve sosyal sermaye gibi öz kaynaklar, bir firmanın potansiyel kapasitesini temsil etmektedir. Ancak bu kapasitenin hangi stratejik niyetle eyleme dönüştürüleceği ve rekabetçi çevrede nasıl konumlandırılacağı, girişimcilik yönelimi

kavramı ile açıklanmaktadır. Girişimcilik yönelimi, firmanın yalnızca ne yaptığına değil, stratejik kararlarını hangi davranış kalıpları ve yönetsel refleksler çerçevesinde aldığına odaklanan bir stratejik duruşu ifade etmektedir (Miller, 1983). Bu yönüyle girişimcilik yönelimi, firmanın sahip olduğu kaynakların nasıl seferber edileceğini, hangi fırsatlara yönlendirileceğini ve belirsizlik koşullarında nasıl risk alınacağını belirleyen üst düzey bir davranışsal çerçeve sunmaktadır. Kaynakların değer yaratma potansiyelinin ortaya çıkabilmesi, bu yönelimin firmadaki karar alma süreçlerine ne ölçüde nüfuz ettiğine bağlıdır (Covin ve Slevin, 1989).

Girişimcilik literatüründeki temel dönüşümlerden biri, girişimciliğin yalnızca yeni bir iş kurma veya pazara giriş eylemi olarak ele alınmasından, firmanın karar alma biçimini yansıtan süreklilik arz eden bir davranış seti olarak kavramsallaştırılmasına yöneliktir. Bu yaklaşımda girişimcilik, belirli bir zaman noktasında gerçekleşen tekil bir olaydan ziyade, organizasyonun stratejik reflekslerini tanımlayan bir yönelim olarak ele alınmaktadır (Lumpkin ve Dess, 1996). Bu çerçevede girişimcilik yönelimi, firmanın fırsatları keşfetme ve sömürme sürecinde sergilediği davranışsal tutarlılığı ifade etmektedir. Miller (1983), girişimciliği bireysel aktörlerin özelliklerinden ayırarak organizasyon düzeyine taşımış ve girişimciliğin yalnızca kurucuya özgü bir nitelik değil, tüm organizasyonun strateji yapma biçimine sirayet eden bir karakteristik olduğunu savunmuştur.

2.3.1. Girişimcilik Yöneliminin Teorik Evrimi

Girişimcilik yöneliminin teorik kökenleri, Mintzberg'in (1973) organizasyonların strateji oluşturma süreçlerine ilişkin yaptığı sınıflandırmaya dayanmaktadır. Mintzberg, firmaların strateji geliştirirken farklı karar alma modları benimsediğini ve bu modlardan birinin girişimsel mod olduğunu belirtmektedir. Girişimsel mod, belirsizlik altında aktif fırsat arayışı ve büyüme odaklı stratejik hamlelerle karakterize edilmektedir (Mintzberg, 1973). Bu modda stratejik karar alma yetkisi büyük ölçüde merkezi bir liderlik etrafında toplanmakta ve stratejik ilerleme, kademeli uyumdan ziyade cesur ve yön değiştirici adımlarla sağlanmaktadır. Benzer biçimde Khandwalla (1977), girişimsel değerleri muhafazakâr ve riskten kaçınan yönetim anlayışlarının karşısına konumlandırmış; bu değerlerin risk alma, yenilik arayışı ve rekabetçi saldırganlık içeren bir yönetim felsefesini yansıttığını ifade etmiştir.

Girişimcilik yönelimi yazınının kavramsal çerçevesi, Danny Miller (1983) tarafından geliştirilen üç boyutlu model ile sistematik hale getirilmiştir. Miller'a göre girişimci bir firma; ürün ve pazar yenilikleri geliştiren, belirsizlik ve risk içeren projelere bilinçli biçimde giren ve rakip hamlelerini beklemeden proaktif şekilde pazarı şekillendiren firmadır (Miller, 1983).

Miller, yenilikçilik, risk alma ve proaktifliği birbirinden bağımsız özellikler olarak değil, organizasyonel karar süreçlerine eş zamanlı olarak yansıması gereken bütüncül bir yapı olarak ele almıştır. Bu yaklaşım, girişimcilik yöneliminin firmaların kaynaklarını nasıl yöneteceğini ve rekabet avantajını nasıl inşa edeceğini belirleyen dinamik bir yönetsel kapasite olduğunu ortaya koymaktadır (Covin ve Slevin, 1989).

Bu bağlamda girişimcilik yönelimi, önceki bölümlerde ele alınan beşeri ve sosyal sermayenin hangi stratejik niyetle kullanıldığını belirleyen davranışsal bir filtre işlevi görmektedir. Aynı kaynaklara sahip firmaların farklı performans çıktıları üretmesinde, bu kaynakların girişimcilik yönelimi doğrultusunda nasıl yönlendirildiği belirleyici olmaktadır (Lumpkin ve Dess, 1996).

2.3.1.1. Girişimcilik Yönelimi Literatüründe Kavramsal Ayrışma: Tek Boyutlu ve Çok Boyutlu Yaklaşımlar

Girişimcilik yönelimi literatüründeki kavramsal gelişim, stratejik duruşun doğasına ilişkin iki temel yaklaşım arasındaki tartışmalar etrafında şekillenmiştir. Bu tartışmanın merkezinde, girişimcilik yöneliminin bütüncül bir yapı olarak mı ele alınması gerektiği, yoksa birbirinden görece bağımsız boyutların bir bileşimi olarak mı değerlendirilmesinin daha açıklayıcı olduğu sorusu yer almaktadır (Lumpkin ve Dess, 1996). Bu ayrım, hem teorik konumlanma hem de ampirik modelleme açısından önemli metodolojik sonuçlar doğurmaktadır.

Danny Miller (1983) tarafından temelleri atılan ve Covin ile Slevin (1989) tarafından sistematik hale getirilen tek boyutlu yaklaşım, girişimcilik yönelimini ayrılmaz bir bütün olarak ele almaktadır. Bu perspektife göre, yenilikçilik, risk alma ve proaktiflik boyutları birlikte var olmakta ve birlikte değişmektedir. Dolayısıyla bir firmanın girişimci olarak nitelendirilebilmesi için bu üç boyutun eş zamanlı ve yüksek düzeyde sergilenmesi gerekmektedir (Miller, 1983).

Bu yaklaşımın temel varsayımı, girişimcilik yöneliminin tek bir süreklilik (continuum) üzerinde konumlanan bütüncül bir stratejik duruş olduğudur. Covin ve Slevin'e (1989)

göre, boyutlardan herhangi birindeki zayıflık, firmanın genel girişimcilik yönelimini düşürmekte ve stratejik duruşun muhafazakâr olarak değerlendirilmesine yol açmaktadır. Bu nedenle tek boyutlu yaklaşımda EO, genellikle bileşik bir endeks olarak ölçülmekte ve boyutların ayrı ayrı etkileri analiz edilmemektedir.

Lumpkin ve Dess (1996), tek boyutlu yaklaşımın bu bütüncül varsayımına eleştirel bir bakış getirerek, girişimcilik yöneliminin boyutlarının birbirinden bağımsız olarak değişebileceğini savunmuştur. Bu yaklaşıma göre yenilikçilik, risk alma ve proaktiflik her zaman birlikte ortaya çıkmak zorunda değildir ve farklı çevresel ya da örgütsel bağlamlarda farklı kombinasyonlar halinde gözlemlenebilir.

Lumpkin ve Dess'e (1996) göre, bir firmanın girişimci bir stratejik duruş sergilemesi, tüm boyutların aynı anda yüksek olmasını gerektirmez. Örneğin bir firma, yüksek düzeyde yenilikçi ve proaktif bir tutum sergilerken, finansal risk almaktan bilinçli olarak kaçınabilir. Bu durum, özellikle çevresel belirsizliğin yüksek olduğu veya kaynak kısıtlılığının belirgin olduğu bağlamlarda girişimcilik davranışlarının daha esnek ve bağlama özgü biçimde ortaya çıkabileceğini göstermektedir.

Bu yaklaşım, girişimcilik yöneliminin tek tip bir stratejik duruş yerine, farklı konfigürasyonlar halinde şekillenebilen bir yapı olduğunu kabul etmektedir. Böylece EO, firmaların farklı çevresel koşullara uyum sağlamak için benimsedikleri alternatif stratejik davranış setlerini analiz etmeye olanak tanıyan daha esnek bir kuramsal çerçeve sunmaktadır (Lumpkin ve Dess, 1996).

Güncel girişimcilik araştırmaları, girişimcilik yöneliminin boyutlarının firma performansı üzerindeki etkilerinin bağlama bağlı olarak farklılaşabildiğini göstermektedir. Özellikle yenilikçilik, risk alma ve proaktiflik boyutlarının performansla ilişkilerinin doğrusal olmadığı; bazı boyutların belirli koşullar altında performansı artırırken, diğerlerinin aynı koşullarda olumsuz sonuçlar doğurabildiği ortaya konulmuştur (Lumpkin ve Dess, 1996).

Bu bağlamda, tek bir bileşik EO skorunun kullanılması, boyutlar arası bu farklı etkilerin ve etkileşimlerin görünmez hale gelmesine neden olabilmektedir. Bu tez çalışması, girişimcilik yönelimini çok boyutlu bir yapı olarak ele almakta ve her bir boyutun, kaynak düzenleme süreçleri ve çevresel koşullar bağlamında firma performansı üzerindeki özgül rolünü incelemeyi amaçlamaktadır. Bu yaklaşım,

girişimcilik yöneliminin bağlama duyarlı ve konfigürasyonel doğasını dikkate alan çağdaş literatürle uyumludur (Lumpkin ve Dess, 1996).

2.3.2. Erken Aşama Girişimlerde Girişimcilik Yöneliminin Önemi

Girişimcilik yönelimi, yerleşik büyük ölçekli firmalar ile erken aşama girişimler açısından farklı stratejik anlamlar taşımaktadır. Yerleşik firmalar için girişimcilik yönelimi çoğu zaman büyüme, pazar payı artırma veya rekabetçi konumunu güçlendirme amacıyla benimsenen bir stratejik tercih niteliği taşırken; erken aşama girişimler açısından bu yönelim, kısıtlı kaynaklar ve yüksek belirsizlik koşulları altında hayatta kalmanın temel belirleyicilerinden biri olarak ortaya çıkmaktadır (Lumpkin ve Dess, 1996).

Yerleşik firmalar, sahip oldukları finansal güç ve görece kaynak bolluğu sayesinde hatalı stratejik kararları telafi edebilme ve zaman içinde yön değiştirebilme kapasitesine sahiptir (George, 2005). Buna karşılık erken aşama girişimler, literatürde "yeniliğin dezavantajı" olarak tanımlanan meşruiyet eksikliği, oturmamış rutinler ve yüksek başarısızlık riskiyle karşı karşıyadır (Stinchcombe, 1965). Bu koşullar altında girişimcilik yönelimi, genç firmalar için ikincil bir tercih değil, doğrudan hayatta kalmayı mümkün kılan bir davranış biçimi haline gelmektedir.

Özellikle pazarın erken sinyallerini okuyarak rakiplerden önce harekete geçme eğilimi (proaktiflik) ve belirsizliğe rağmen fırsatlara yatırım yapma isteği (risk alma), erken aşama girişimlerin ilk yıllarda karşılaştığı "ölüm vadisi" sürecini aşmasında kritik rol oynamaktadır (Aulet ve Murray, 2013). Ampirik çalışmalar, yenilikçi ürün ve süreçleri birlikte geliştirebilen girişimlerin, yenilikçilikten uzak firmalara kıyasla daha yüksek hayatta kalma olasılığına sahip olduğunu göstermektedir (Rosenbusch vd., 2011).

Erken aşama girişimler, yerleşik firmaların aksine karmaşık hiyerarşik yapılar ve bürokratik katmanlardan büyük ölçüde yoksundur. Bu yapısal özellik, strateji oluşturma sürecinde Mintzberg'in tanımladığı girişimsel modun baskın hale gelmesine neden olmaktadır (Mintzberg, 1973). Bu bağlamda stratejik karar alma yetkisi çoğu zaman kurucu veya çekirdek ekipte yoğunlaşmakta; firmanın girişimcilik yönelimi doğrudan bu bireylerin bilişsel çerçeveleri ve risk algıları tarafından şekillendirilmektedir (Miller, 1983).

Küçük organizasyonlarda üst yönetim ile operasyonel süreçler arasındaki mesafenin kısa olması, kurucunun stratejik niyetinin hızla organizasyonel davranışlara

yansımasına imkân tanımaktadır. Bu nedenle erken aşama girişimlerde sergilenen yenilikçilik, proaktiflik ve risk alma düzeyi, büyük ölçüde kurucu ekibin inisiyatif alma kapasitesinin ve stratejik yönelimlerinin bir yansımasıdır (Finkelstein ve Hambrick, 1996).

Erken aşama girişimlerin karşı karşıya olduğu en temel yapısal gerçekliklerden biri kaynak kıtlığıdır. Finansal sermayeye erişimin sınırlı olması ve geleneksel finansman kanallarının girişimlere mesafeli yaklaşması, bu firmaları daha girişimci davranış biçimlerine yöneltmektedir (Cassar, 2004). Bu koşullar altında girişimcilik yönelimi, kaynak eksikliğini telafi eden bir stratejik mekanizma olarak işlev görmektedir.

Kaynak kısıtlılığı altındaki girişimler, sıklıkla eldeki sınırlı varlıkları yaratıcı biçimde yeniden yorumlayarak fırsata dönüştürmeye dayanan stratejiler benimsemektedir. Bu süreçte yenilikçilik, başkalarının göz ardı ettiği kaynakların yeni kullanım alanlarını keşfetmeyi; proaktiflik, pazardaki değişimlere rakiplerden önce yanıt vermeyi; risk alma ise belirsiz fakat potansiyel olarak yüksek getirili girişimlere yönelmeyi mümkün kılmaktadır (Baker ve Nelson, 2005). Bu yönüyle girişimcilik yönelimi, erken aşama girişimlerde kaynakların etkin biçimde düzenlenmesini sağlayan ve kıtlık koşullarında performans üretmeyi mümkün kılan temel bir stratejik katalizör olarak ortaya çıkmaktadır (Sirmon vd., 2011).

2.3.3. Girişimcilik Yöneliminin Alt Boyutları

Önceki bölümlerde girişimcilik yönelimi (EO), firmanın stratejik duruşunu ve karar alma biçimini yansıtan bütüncül bir yapı olarak ele alınmıştır. Ancak EO'nun firma davranışları ve performans üzerindeki etkilerinin daha derinlemesine anlaşılabilmesi için, bu yönelimin bileşenlerine ayrıştırılması gerekmektedir. Stratejik yönetim yazını, girişimcilik yöneliminin tekil bir eğilimden ziyade, birbirini tamamlayan fakat bağlama bağlı olarak farklılaşabilen davranışsal boyutlardan oluştuğunu kabul etmektedir (Miller, 1983; Lumpkin ve Dess, 1996). Bu ayrıştırma, EO'nun hem teorik açıklayıcılığını artırmakta hem de ampirik analizlerde boyutlara özgü etkilerin görünür kılınmasına imkân tanımaktadır.

Danny Miller'ın (1983) öncülüğünde şekillenen klasik yaklaşım, girişimcilik yönelimini yenilikçilik, risk alma ve proaktiflik olmak üzere üç temel boyut üzerinden tanımlamıştır. Daha sonraki çalışmalar, bu boyutların her birinin farklı çevresel koşullar altında firma performansı üzerinde farklı mekanizmalarla etkili olabildiğini

göstermiştir (Lumpkin ve Dess, 1996). Özellikle erken aşama girişimler bağlamında, bu boyutların her biri aynı anda ve aynı yoğunlukta ortaya çıkmak zorunda değildir; aksine girişimler, kaynak kısıtlılığı ve belirsizlik düzeyine bağlı olarak bu boyutlardan bazılarını diğerlerine kıyasla daha baskın biçimde sergileyebilmektedir (Rosenbusch vd., 2011).

Bu tez çalışması, girişimcilik yönelimini çok boyutlu bir yapı olarak ele almakta ve EO'nun alt boyutlarını analitik olarak birbirinden ayırmaktadır. Bu tercih, girişimcilik yöneliminin firma performansı üzerindeki etkilerinin, Kaynak Düzenleme Teorisi kapsamında ele alınan yönetsel süreçlerle nasıl etkileşime girdiğini daha net biçimde ortaya koymayı amaçlamaktadır (Sirmon vd., 2011). İzleyen alt bölümlerde yenilikçilik, risk alma ve proaktiflik boyutları ayrı ayrı ele alınacak; her bir boyutun erken aşama girişimler bağlamında nasıl anlam kazandığı ve kaynak düzenleme süreçleriyle hangi noktalarda kesiştiği kuramsal olarak tartışılacaktır.

2.3.3.1. Yenilikçilik

Girişimcilik yöneliminin en köklü ve kuramsal olarak en güçlü boyutlarından biri olan yenilikçilik, bir firmanın yeni fikirleri destekleme, yaratıcı süreçleri teşvik etme ve mevcut uygulamaların ötesine geçme eğilimini ifade etmektedir (Miller, 1983). Yenilikçilik, yalnızca teknik bir çıktı üretme kapasitesine değil, aynı zamanda organizasyonun belirsizlik karşısında statükoyu terk etme ve bilinmeyene doğru ilerleme iradesine işaret eden stratejik bir duruşu yansıtmaktadır (Lumpkin ve Dess, 1996).

Yenilikçilik kavramının teorik temelleri, Joseph Schumpeter'in ekonomik değişimi açıklayan çalışmalarıyla şekillenmiştir. Schumpeter'e (1934) göre girişimci, ekonomideki statik dengeyi bozan ve gelişimi mümkün kılan temel aktördür. Bu bozucu etki, mevcut pazar yapılarının yeni ürünler, hizmetler veya üretim yöntemleri aracılığıyla dönüştürülmesi sürecini ifade eden "yaratıcı yıkım" mekanizmasıyla gerçekleşmektedir (Schumpeter, 1942).

Schumpeter (1934), bu dönüşümün "yeni bileşimler" yoluyla ortaya çıktığını vurgulamaktadır. Yeni bir ürünün geliştirilmesi, yeni bir üretim sürecinin uygulanması, yeni bir pazarın keşfedilmesi veya mevcut bir endüstrinin yeniden örgütlenmesi bu bileşimlerin farklı biçimlerini oluşturmaktadır. Bu çerçevede yenilikçilik, sadece firma düzeyinde rekabet avantajı yaratan bir araç değil, aynı

zamanda ekonomik evrimi mümkün kılan dinamik bir güç olarak konumlanmaktadır (Schumpeter, 1942).

Modern girişimcilik literatürü, yenilikçiliği tekil bir ürün veya teknoloji geliştirme faaliyeti olarak değil, firmanın yeni fikirleri, deneyleri ve yaratıcı girişimleri sistematik biçimde destekleme eğilimi olarak ele almaktadır (Lumpkin ve Dess, 1996). Bu bağlamda yenilikçilik, örgütsel kültür, stratejik niyet ve karar alma süreçlerine içkin olan davranışsal bir yönelimi temsil etmektedir (Rauch vd., 2009).

Yenilikçi yönelime sahip firmalar, mevcut teknolojik ve pazar sınırlarını zorlamaya daha istekli olmakta ve fırsatları keşfetme sürecinde deneme–yanılma temelli öğrenme mekanizmalarını daha etkin biçimde kullanmaktadır (Rauch vd., 2009). Bu yönüyle yenilikçilik, girişimcilik yöneliminin diğer boyutları olan risk alma ve proaktiflik için de temel bir zemin oluşturmaktadır (Miller, 1983).

2.3.3.1.1. Yenilik Türleri

Yenilikçilik, literatürde yalnızca yeni ürün geliştirme ile sınırlı bir kavram olarak ele alınmamaktadır. Lumpkin ve Dess'e (1996) göre yenilikçilik, farklı alanlarda ortaya çıkabilen çok boyutlu bir eğilimdir. Bu kapsamda yenilikçilik genellikle ürün–pazar yeniliği ve teknolojik/süreç yeniliği olmak üzere iki ana başlık altında incelenmektedir.

Ürün–pazar yeniliği, ürün tasarımı, müşteri ihtiyaçlarının yeniden tanımlanması ve pazara sunum biçimleri üzerinden gerçekleşen yenilikleri kapsamaktadır (Miller, 1983). Bu tür yenilikler, firmanın pazarda farklılaşmasını ve yeni değer önerileri geliştirmesini mümkün kılmaktadır. Buna karşılık teknolojik ve süreç yeniliği, üretim yöntemleri, operasyonel süreçler ve verimlilik artırıcı uygulamalar yoluyla maliyetleri düşürmeyi ve ölçeklenebilirliği sağlamayı hedeflemektedir (Lumpkin ve Dess, 1996).

Erken aşama girişimler bağlamında bu iki yenilik türü birbirini tamamlayıcı nitelik taşımaktadır. Colombelli vd. (2016), start-up'ların pazara giriş aşamasında ürün yeniliği ile görünürlük kazandığını; ancak hayatta kalma ve büyüme evrelerinde süreç yeniliğinin operasyonel sürdürülebilirlik açısından daha belirleyici hale geldiğini göstermektedir. Bu nedenle yenilikçilik, start-up'lar için tek seferlik bir ürün geliştirme faaliyeti değil, zaman içinde farklı biçimlerde ortaya çıkan dinamik bir stratejik eğilim olarak değerlendirilmelidir (Colombelli vd., 2016).

2.3.3.1.2. Erken Aşama Girişimlerde Yenilikçilik

Erken aşama girişimler açısından yenilikçilik, yerleşik firmalarda olduğu gibi tercihe bağlı bir rekabet aracı olmaktan ziyade, doğrudan hayatta kalmayı mümkün kılan varoluşsal bir zorunluluk niteliği taşımaktadır (Lumpkin ve Dess, 1996). Büyük ölçekli ve yerleşik firmalar, sahip oldukları kaynak bolluğu sayesinde yeniliği mevcut avantajlarını güçlendirmek veya yeni büyüme alanları yaratmak amacıyla stratejik bir araç olarak kullanabilmektedir (George, 2005). Buna karşılık start-up'lar, ölçek ekonomilerinden, marka bilinirliğinden ve yerleşik pazar ilişkilerinden yoksun olmaları nedeniyle, pazarda kendilerine alan açabilmenin tek yolunu yenilikçi farklılaşmada bulmaktadır (Stinchcombe, 1965).

Yeni kurulan girişimler, literatürde "yeniliğin dezavantajı" olarak tanımlanan meşruiyet eksikliği, oturmamış organizasyonel rutinler ve yüksek belirsizlik koşulları altında faaliyet göstermektedir (Stinchcombe, 1965). Bu koşullar altında yenilikçilik, start-up için yalnızca büyüme potansiyeli sunan bir strateji değil, pazarda görünürlük kazanmanın ve rakipler karşısında ayakta kalmanın temel mekanizması haline gelmektedir (Rosenbusch vd., 2011). Ampirik çalışmalar, yenilikçi girişimlerin yenilikçi olmayan muadillerine kıyasla daha yüksek hayatta kalma olasılığına sahip olduğunu göstermektedir (Rosenbusch vd., 2011).

Erken aşama girişimler, büyük Ar-Ge bütçelerine ve geniş uzman kadrolarına sahip olmadıkları için faaliyetlerini yoğun bir kaynak kısıtlılığı altında sürdürmektedir (Cavallo vd., 2018). Ancak bu kısıtlılık, yenilikçiliği engelleyen bir faktör olmaktan ziyade, girişimcileri mevcut kaynakları daha yaratıcı biçimde kullanmaya zorlayan bir itici güç olarak ortaya çıkmaktadır (Baker ve Nelson, 2005). Bu durum literatürde "bricolage" stratejisi olarak tanımlanmakta ve girişimcinin elindeki sınırlı, heterojen ve çoğu zaman değersiz görülen kaynakları yeni problemler ve fırsatlar için yeniden birleştirmesini ifade etmektedir (Baker ve Nelson, 2005).

Bricolage yaklaşımı, start-up'ların standart finansal veya fiziksel girdilere erişemediği koşullarda dahi yenilikçi çözümler üretmesine imkân tanımaktadır (Desa ve Basu, 2013). Bu bağlamda yenilikçilik, yalnızca laboratuvar ortamında geliştirilen teknolojik çıktılardan ibaret olmayıp, kısıtlı kaynakların stratejik biçimde yeniden düzenlenerek değer yaratan çözümlere dönüştürülmesi sürecini ifade etmektedir (Sirmon vd., 2011). Özellikle gereksinim temelli bricolage uygulamaları, girişimcilerin kaynak eksikliğini

esneklik ve yaratıcılık yoluyla telafi etmesine olanak sağlamaktadır (Baker ve Nelson, 2005).

Yenilikçilik, erken aşama girişimler için önemli büyüme fırsatları sunmakla birlikte, aynı zamanda yüksek belirsizlik ve kaynak tüketimi içeren bir süreçtir (Lumpkin ve Dess, 1996). Yeni ürün geliştirme ve süreç yeniliği faaliyetleri, kısıtlı nakit akışına sahip girişimlerin kısa vadeli likiditesini zorlayabilmekte ve başarısızlık riskini artırabilmektedir (Rauch vd., 2009). Bu nedenle yenilikçilik, start-up'lar açısından hem en önemli rekabet avantajı kaynağı hem de en kırılgan stratejik tercihlerden biri olarak ortaya çıkmaktadır (Rauch vd., 2009).

Literatür, girişimlerin çevresel koşulları ve içsel kaynak kapasitelerini dikkate almaksızın aşırı yenilikçi veya kontrolsüz biçimde risk alıcı davranmalarının, kaynakların hızla tükenmesine ve başarısızlığa yol açabileceği konusunda uyarıda bulunmaktadır (Lumpkin ve Dess, 1996). Özellikle pazarın yeniliğe hazır olmaması veya geliştirilen ürünün müşteri ihtiyaçlarıyla yeterince örtüşmemesi durumunda, girişimin sınırlı beşeri ve sosyal sermayesinin performansa dönüşmeden tüketilmesi riski ortaya çıkmaktadır (Rosenbusch vd., 2011). Bu nedenle start-up bağlamında yenilikçilik, tek başına bir başarı garantisi değil; dikkatli biçimde yönetilmesi gereken, risk ve fırsat arasında hassas bir denge gerektiren stratejik bir yönelimdir (Sirmon vd., 2011).

2.3.3.2. Risk Alma

Girişimcilik literatüründe risk alma, bir firmanın stratejik duruşunu tanımlayan en eski ve en temel boyutlardan biri olarak kabul edilmektedir. Kavramsal kökenleri, girişimciyi belirsizlik altında faaliyet gösteren bir ekonomik aktör olarak tanımlayan erken dönem çalışmalara kadar uzanmaktadır (Cantillon, 1734). Modern stratejik yönetim perspektifinde ise risk alma, firmaların fırsatları değerlendirme sürecinde kaçınılmaz biçimde karşılaştıkları belirsizliklere nasıl yaklaştıklarını yansıtan davranışsal bir yönelim olarak ele alınmaktadır (Miller, 1983).

Risk alma, en genel anlamıyla, getirisi ve sonucu belirsiz olan stratejik girişimler için önemli miktarda kaynağın geri dönülemez biçimde taahhüt edilmesi eğilimini ifade etmektedir (Miller ve Friesen, 1978). Bu bağlamda risk alma, yalnızca belirsizlikle karşılaşmayı değil, belirsizliğe rağmen bilinçli stratejik kararlar almayı içeren aktif bir yönetsel tutumu temsil etmektedir (Venkatraman, 1989).

Miller ve Friesen (1978), risk almayı yöneticilerin yüksek maliyetli başarısızlık ihtimali barındıran büyük ölçekli projelere kaynak ayırma derecesi üzerinden tanımlamaktadır. Benzer şekilde Venkatraman (1989), risk alma eğilimini firmanın denenmiş ve güvenli stratejik yollardan saparak getirisi belirsiz alternatiflere yönelme istekliliği olarak kavramsallaştırmaktadır. Bu çerçevede risk alma, firmanın bilinen sınırların dışına çıkma ve belirsizlik içeren fırsatları değerlendirme kapasitesinin önemli bir göstergesi olarak görülmektedir (Wiklund ve Shepherd, 2003).

2.3.3.2.1. Risk Türleri

Strateji ve girişimcilik yazını, risk almanın yalnızca finansal kayıplarla sınırlı bir kavram olmadığını, çok boyutlu bir yapıya sahip olduğunu vurgulamaktadır. Baird ve Thomas (1985), stratejik riskleri üç temel kategori altında sınıflandırmaktadır. İş riski, yeni teknolojilere yatırım yapılması veya daha önce girilmemiş pazarlara yönelme gibi operasyonel sonuçları belirsiz girişimleri kapsamaktadır (Baird ve Thomas, 1985). Finansal risk, yüksek borçlanma düzeyi veya sınırlı öz kaynakların tek bir stratejik projeye bağlanması yoluyla firmanın finansal kırılganlığının artması durumunu ifade etmektedir (Baird ve Thomas, 1985). Kişisel ve sosyal riskler ise girişimcinin başarısızlık durumunda karşılaşabileceği itibar kaybı, kariyer belirsizliği ve psikolojik maliyetleri içermektedir (Baird ve Thomas, 1985). Bu çok boyutlu yapı, risk almanın yalnızca bilanço temelli bir karar değil, aynı zamanda girişimcinin kişisel ve sosyal sermayesini de etkileyen bütüncül bir stratejik tercih olduğunu göstermektedir (Wiklund ve Shepherd, 2003).

Girişimcilikte risk alma, çoğu zaman rasyonel temeli olmayan bir kumar davranışı ile karıştırılmaktadır. Ancak literatür, girişimsel risk almanın bilinçsiz bir belirsizlik arayışı değil, sınırlı bilgi altında yapılan hesaplanmış stratejik tercihler bütünü olduğunu ortaya koymaktadır (Lumpkin ve Dess, 1996). Girişimciler, belirsizlik koşulları altında dahi potansiyel kayıpları ve getirileri değerlendirmeye çalışarak, kabul edilebilir risk düzeyleri içinde hareket etmeyi hedeflemektedirler (Wiklund ve Shepherd, 2003).

Lumpkin ve Dess (1996), tüm ekonomik faaliyetlerin belirli bir ölçüde risk içerdiğini, ancak girişimci firmaları ayırt eden unsurun güvenli ve düşük getirili seçenekler yerine stratejik belirsizlik barındıran ancak yüksek değer yaratma potansiyeline sahip fırsatlara yönelmeleri olduğunu belirtmektedir. Bu bağlamda girişimciler, başkaları tarafından aşırı riskli olarak algılanan durumları, sahip oldukları bilgi birikimi ve

fırsatlara yönelik uyanıklık sayesinde daha yönetilebilir olarak değerlendirme eğilimindedirler (Shane, 2000). Dolayısıyla risk alma, girişimcilik yönelimi içinde irrasyonel bir cesaret göstergesi değil, belirsizlik altında değer yaratma potansiyeli taşıyan fırsatları kaçırmama yönünde sergilenen bilinçli ve stratejik bir davranış biçimi olarak konumlanmaktadır (Wiklund ve Shepherd, 2003).

2.3.3.2.2. Erken Aşama Girişimlerde Risk Alma

Erken aşama girişimler (start-up'lar) için risk, yerleşik firmalardan farklı olarak yalnızca stratejik bir tercih değil, örgütsel varoluşun yapısal bir bileşeni olarak ortaya çıkmaktadır. Start-up'lar, sınırlı kaynaklar, yüksek çevresel belirsizlik ve kurumsal meşruiyet eksikliği altında faaliyet gösterdikleri için, stratejik kararlarının büyük bir kısmını geri dönüşü olmayan riskler eşliğinde almak zorundadırlar (Stinchcombe, 1965; Wiklund ve Shepherd, 2003). Bu nedenle risk alma, start-up bağlamında isteğe bağlı bir yönelimden ziyade, büyüme ve hayatta kalma olasılığını belirleyen temel bir davranışsal zorunluluk olarak değerlendirilmelidir (Miller, 1983).

Yeni kurulan girişimler, literatürde "yeniliğin dezavantajı" (liability of newness) olarak tanımlanan yapısal kırılganlıklarla karşı karşıyadır. Stinchcombe (1965), bu dezavantajın temel nedenlerini; meşruiyet eksikliği, oturmamış örgütsel rutinler, sınırlı pazar bilgisi ve dış paydaşlarla zayıf ilişkiler olarak tanımlamaktadır. Bu koşullar altında faaliyet gösteren start-up'lar için riskten kaçınma (risk aversion), çoğu zaman sürdürülebilir bir strateji olarak değerlendirilemez.

Girişimcilik yönelimi zayıf olan ve belirsizlik karşısında aşırı temkinli davranan girişimler, pazar fırsatlarını değerlendirmekte gecikerek rekabetçi avantajlarını kaybetme riskiyle karşı karşıya kalmaktadır (Lumpkin ve Dess, 1996). Özellikle erken aşamada risk almaktan kaçınan girişimler, "Ölüm Vadisi" (Valley of Death) olarak adlandırılan ve nakit akışının negatif seyrettiği kritik dönemi aşmakta zorlanmakta; bu durum da hayatta kalma olasılıklarını ciddi biçimde düşürmektedir (Wiklund ve Shepherd, 2005).

Start-up'larda risk alma süreci, iki temel hata türü arasında kurulan hassas bir dengeyi gerektirmektedir. Dickson ve Giglierano (1986), girişimci karar alma süreçlerini şekillendiren bu ikiliği "batma riski" (sinking the boat) ve "kaçırma riski" (missing the boat) kavramlarıyla açıklamaktadır. Batma riski, girişimin sınırlı kaynaklarını yanlış stratejik projelere geri dönülemez biçimde tahsis etmesi sonucunda ortaya çıkmakta

ve çoğu zaman finansal tükenmişlik ile sonuçlanmaktadır (Dickson ve Giglierano, 1986). Buna karşılık kaçırma riski, girişimin aşırı temkinli davranarak pazardaki fırsatları zamanında değerlendirememesi ve rakiplerin gerisinde kalması durumunu ifade etmektedir (Lumpkin ve Dess, 1996).

Start-up'lar için stratejik açıdan en kritik risk, yalnızca başarısız bir yatırım yapmak değil; aynı zamanda statükoyu koruma eğilimi nedeniyle yüksek potansiyelli fırsatları kaçırmaktır. Bu nedenle girişimsel risk alma, belirsizlikten kaçınma değil; belirsizlik altında zamanlama, kaynak tahsisi ve stratejik yön seçimi yapabilme kapasitesi olarak değerlendirilmelidir (Wiklund ve Shepherd, 2003).

Literatür, start-up'larda risk alma ile performans arasında anlamlı bir ilişki bulunduğunu, ancak bu ilişkinin her zaman doğrusal olmadığını ortaya koymaktadır. Girişimsel risk alma, yüksek getiri potansiyeli taşıyan fırsatlara erişimi mümkün kıldığı için özellikle dinamik ve belirsiz çevrelerde performansı artırıcı bir rol oynamaktadır (Rauch vd., 2009). Bununla birlikte, bazı çalışmalar risk alma ile performans arasındaki ilişkinin ters U-şekilli (curvilinear) bir yapı sergileyebileceğini göstermektedir. Buna göre, belirli bir eşiğe kadar artan risk alma performansı yükseltirken, bu eşik aşıldığında hatalı kararların maliyeti performans üzerinde olumsuz etki yaratabilmektedir (Dess, Lumpkin ve Covin, 1997; Wiklund ve Shepherd, 2011). Bu bulgu, start-up başarısının yalnızca risk almaya değil, alınan riskin ne ölçüde hesaplanmış olduğu ve girişimcinin belirsizliği yönetme becerisiyle yakından ilişkili olduğunu göstermektedir.

Sonuç olarak, erken aşama girişimlerde risk alma; kaçınılması gereken bir tehdit değil, doğru biçimde yönetildiğinde büyüme ve hayatta kalma olasılığını artıran stratejik bir yönelimdir. Ancak bu yönelimin performansa katkısı, girişimcinin riskleri algılama, zamanlama ve kaynak orkestrasyonu konusundaki yetkinliklerine bağlı olarak şekillenmektedir (Miller, 1983; Wiklund ve Shepherd, 2003).

2.3.3.3. Proaktiflik

Girişimcilik yöneliminin eylem odaklı boyutlarından biri olan proaktiflik, bir firmanın gelecekte ortaya çıkabilecek pazar taleplerini, müşteri ihtiyaçlarını ve çevresel değişimleri öngörerek rakiplerinden önce harekete geçme eğilimini ifade etmektedir (Lumpkin ve Dess, 1996). Bu yönelim, işletmenin yalnızca mevcut koşullara tepki

vermekle yetinmeyip, henüz oluşmamış fırsat alanlarını erken aşamada fark ederek stratejik inisiyatif kullanmasını içermektedir (Lumpkin ve Dess, 1996).

Venkatraman'a (1989) göre proaktiflik, firmanın mevcut faaliyet alanıyla doğrudan ilişkili olsun ya da olmasın, sürekli olarak yeni fırsatları araştırmasını ve rakip hamleleri beklemeden yeni ürünlerin, hizmetlerin veya markaların pazara sunulmasını kapsayan bir davranış örüntüsüdür. Bu çerçevede proaktiflik, pazar değişimlerine yalnızca tepki veren ve rekabeti takip eden reaktif (tepkisel) davranıştan kavramsal olarak ayrılmaktadır (Lumpkin ve Dess, 1996). Reaktif firmalar, çevresel baskılara uyum sağlayarak varlıklarını sürdürmeye çalışırken; proaktif firmalar, rekabetin yönünü belirleme ve pazarın ritmini şekillendirme amacını taşımaktadır (Venkatraman, 1989).

Proaktif bir stratejik duruşun temelinde, işletmenin dış çevresini sabit ve belirleyici bir kısıt olarak kabul etmesi değil, aksine pazarı ve çevresel koşulları aktif biçimde şekillendirme iradesi yer almaktadır (Lumpkin ve Dess, 1996). Bu bağlamda proaktif firmalar, yeni ürünler, teknolojiler veya yönetsel uygulamalar geliştirerek mevcut pazar dengelerini bozmakta ve kendi lehlerine olacak şekilde yeni bir rekabet alanı inşa etmektedirler (Lumpkin ve Dess, 1996). Böylece dışsal çevre, pasif biçimde uyum sağlanması gereken bir gerçeklik olmaktan çıkarak, firmanın vizyonu doğrultusunda yönlendirilebilen stratejik bir alan haline gelmektedir (Lumpkin ve Dess, 1996).

2.3.3.3.1. İlk Hamle Avantajı (First-Mover Advantage) ve Rekabetçi Kazanımlar

Proaktifliğin sağladığı en somut ekonomik kazanımlardan biri, Lieberman ve Montgomery (1988) tarafından geliştirilen ilk hamle avantajı yaklaşımı ile açıklanmaktadır. Bu yaklaşıma göre, pazara rakiplerinden önce giren firmalar, pazarın asimetrik yapısından faydalanarak ürün standartlarını ve rekabetin işleyiş kurallarını belirleme olanağı elde etmektedirler (Lieberman ve Montgomery, 1988). Erken hamle yapan bu firmalar, sınırlı dağıtım kanallarını ve kritik girdileri rakiplerinden önce kontrol altına alarak pazara giriş engelleri oluşturabilmektedirler (Lieberman ve Montgomery, 1988). Ayrıca erken görünürlük sayesinde tüketicilerle daha erken bağ kurarak marka bilinirliği ve marka sadakati geliştirebilmektedirler (Lieberman ve Montgomery, 1988). Bu mekanizmaların bir araya gelmesi, takipçi firmaların pazara giriş maliyetlerini artırırken, proaktif firmaların üstün ekonomik getiriler elde etmesine ve rekabet avantajını daha kalıcı hale getirmesine olanak tanımaktadır (Lieberman ve Montgomery, 1988).

2.3.3.3.2. Pazar Şekillendirme ve Çevresel Dönüşüm Kapasitesi

Proaktifliğin stratejik anlamı, yalnızca mevcut fırsatları erken yakalamakla sınırlı değildir; aynı zamanda pazarın yapısını ve yönünü aktif biçimde şekillendirme kapasitesini de içermektedir. Miller ve Friesen (1978), proaktifliği yüksek firmaların yalnızca çevresel değişimlere uyum sağlayan değil, bu çevreyi dönüştüren aktörler olduğunu belirtmektedir. Bu yaklaşımda firma, dış çevreyi sabit bir kısıt olarak kabul etmek yerine, kendi stratejik hamleleriyle bu çevreyi yeniden tanımlayabilmektedir.

Özellikle teknoloji yoğun ve hızlı değişen sektörlerde proaktiflik, yeni pazar kategorilerinin yaratılması, müşteri beklentilerinin dönüştürülmesi ve endüstri standartlarının yeniden tanımlanması gibi sonuçlar doğurabilmektedir (Lumpkin ve Dess, 2001). Bu bağlamda proaktiflik, firmanın rekabet avantajını yalnızca mevcut konumunu koruyarak değil, oyunun kurallarını değiştirerek elde etmesine imkân tanıyan stratejik bir yönelim olarak öne çıkmaktadır.

2.3.3.3.3. Erken Aşama Girişimlerde Proaktiflik

Erken aşama girişimler açısından proaktiflik, yerleşik büyük ölçekli firmaların sahip olduğu ölçek ekonomileri ve kaynak bolluğuna karşı geliştirilebilen en güçlü asimetrik avantajlardan biridir. Start-up'ların sınırlı kaynak havuzuna rağmen rekabet edebilmesini sağlayan bu avantaj, esasen karar alma ve uygulama hızından beslenmektedir. Bu bağlamda proaktiflik, sadece geleceğe dönük bir tutum değil; hız, zamanlama ve kaynak seferberliğinin birlikte yönetildiği stratejik bir eylem kapasitesini ifade etmektedir (Lumpkin ve Dess, 1996).

Start-up'ların yerleşik firmalara kıyasla sahip olduğu temel üstünlük, stratejik kararların alınması ve hayata geçirilmesindeki çevikliktir. Yerleşik firmalar, çok katmanlı bürokratik yapılar, yerleşik rutinler ve kurumsallaşmış karar süreçleri nedeniyle çevresel değişimlere tepki vermekte çoğu zaman gecikmektedir (Lumpkin ve Dess, 1996). Buna karşılık start-up'lar, basit örgütsel yapıları sayesinde karar alma yetkisinin kurucu veya dar bir ekipte toplandığı, daha esnek ve hızlı işleyen bir strateji yapma moduna sahiptir. Mintzberg (1973), bu durumu strateji literatüründe "girişimsel mod" olarak tanımlamakta ve bu modda kararların güçlü bir liderin vizyonu doğrultusunda cesur ve hızlı biçimde alındığını belirtmektedir. Benzer şekilde Miller (1983), basit örgüt yapılarında girişimciliğin doğrudan kurucunun inisiyatifiyle şekillendiğini ve bu yapının rakiplerden önce hamle yapmayı mümkün kılan stratejik bir hız yarattığını savunmaktadır. Bu hız, start-up'ların yerleşik rakiplerini

beklenmedik anlarda pazarda "nakavt etmesini" sağlayan temel mekanizmalardan biridir.

Dinamik ve belirsiz piyasa koşullarında rekabet avantajı, çoğu zaman uzun süreli konumlanmalardan ziyade kısa süreli ve hızla kapanan fırsat pencerelerini yakalayabilmeye bağlıdır. Bu tür pazar fırsatları, belirli bir zaman aralığında ortaya çıkan ve hızla ortadan kaybolabilen geçici imkanlar sunmaktadır (Sirmon vd., 2011). Proaktiflik, tam da bu noktada, girişimin söz konusu fırsatları rakiplerinden önce fark etmesini ve inisiyatif almasını sağlayan stratejik bir yönelim olarak öne çıkmaktadır (Lumpkin ve Dess, 1996). Lieberman ve Montgomery (1988), pazara ilk giren firmaların ürün standartlarını belirleme, marka bilinirliğini erkenden tesis etme ve kritik dağıtım kanallarını rakiplerinden önce kontrol altına alma avantajına sahip olduğunu göstermektedir. Start-up'lar açısından proaktiflik, bu ilk hamle avantajını elde etmenin ötesinde, mevcut pazar kurallarına uyum sağlamaktan ziyade pazarın seyrini bizzat şekillendirme iradesini yansıtmaktadır (Lumpkin ve Dess, 1996). Bu yönüyle proaktiflik, girişimi takipçi konumundan çıkararak pazarın yönünü belirleyen aktörlerden biri haline getirme potansiyeli taşımaktadır.

Kaynak kısıtlılığı altında faaliyet gösteren start-up'lar için proaktiflik, yalnızca fırsatları erken fark etmekle sınırlı değildir; aynı zamanda mevcut kıt kaynakların en uygun fırsatlara hızla yönlendirilmesini mümkün kılan bir seferberlik mekanizmasıdır. Kaynak Düzenleme Teorisi çerçevesinde seferber etme süreci, tanımlanan pazar fırsatlarını değerlendirmek üzere gerekli yetenek konfigürasyonlarının oluşturulmasını ifade etmektedir (Sirmon vd., 2007). Proaktif bir girişimci, çevresel sinyalleri erken aşamada okuyarak beşeri ve sosyal sermayesini, rakipler henüz harekete geçmeden stratejik alanlara kanalize edebilmektedir (Sirmon vd., 2011).

Bu süreçte start-up'ların sahip olduğu bricolage yeteneği, yani eldeki sınırlı imkanları ve başkaları tarafından atıl görülen kaynakları yaratıcı biçimde yeniden bir araya getirme kapasitesi, proaktiflikle birleştiğinde belirleyici bir rol oynamaktadır (Baker ve Nelson, 2005). Hitt vd. (2011), bu tür durumlarda başarının kaynağının sahip olunan kaynak miktarından ziyade, bu kaynakların ne kadar hızlı ve uyumlu biçimde orkestra edildiği olduğunu vurgulamaktadır. Dolayısıyla proaktiflik, start-up'lar için kaynaklara sahip olmaktan çok, bu kaynakları doğru zamanlamayla stratejik bir avantaja dönüştürme becerisini temsil eden temel bir yönetsel kapasite olarak değerlendirilmektedir (Ireland vd., 2003).

2.3.4. Girişimcilik Yönelimi, Girişimcilik Kaynakları ve Performans İlişkisi

Çalışmanın önceki bölümlerinde Girişimcilik Yönelimi (EO), kavramsal sınırları, teorik kökenleri ve yapısal boyutları olan yenilikçilik, risk alma ve proaktiflik çerçevesinde ele alınmıştır (Miller, 1983; Lumpkin ve Dess, 1996). Ancak stratejik yönetim ve girişimcilik yazını, bir firmanın girişimci duruşunun izole bir özellik olmadığını; aksine firmanın sahip olduğu kaynak tabanı, bu kaynakların yönetim biçimi ve ortaya çıkan performans çıktılarıyla birlikte değerlendirilmesi gereken çok katmanlı bir yapı olduğunu ortaya koymaktadır (Wiklund ve Shepherd, 2005). Bu nedenle EO'nun, diğer örgütsel unsurlarla nasıl bir etkileşim ağı içinde konumlandığının açıklığa kavuşturulması, tezin araştırma modelinin kuramsal tutarlılığı açısından kritik bir gereklilik olarak ortaya çıkmaktadır (Rauch vd., 2009).

Bu doğrultuda, girişimcilik yönelimi ile firma performansı arasındaki ilişkinin tek yönlü ve doğrudan bir nedensellik üzerinden değil, aracı ve düzenleyici mekanizmalar yoluyla şekillendiği varsayımı benimsenmektedir (Wiklund ve Shepherd, 2005). Özellikle kaynak kısıtlılığı altında faaliyet gösteren erken aşama girişimler bağlamında, girişimci duruşun performansa etkisinin, firmaların sahip oldukları kaynakları nasıl seferber ettiği ve yönettiğiyle yakından ilişkili olduğu vurgulanmaktadır (Sirmon vd., 2011). Bu bakış açısı, girişimcilik yönelimini yalnızca bir davranış seti olarak değil, kaynakların performansa dönüşüm sürecini etkileyen stratejik bir bağlam değişkeni olarak ele almayı gerektirmektedir (Ireland vd., 2003).

Bu çerçevede, söz konusu etkileşim ağını bütüncül bir perspektifle incelemek amacıyla bu bölüm üç temel eksen etrafında yapılandırılmıştır. İlk olarak, literatürde yoğun biçimde çalışılan ancak bulguları bağlamsal farklılıklar gösteren Girişimcilik Yönelimi ile Firma Performansı arasındaki ilişki, mevcut görgül çalışmalar ve meta-analizler ışığında ele alınacaktır (Rauch vd., 2009). İkinci olarak, stratejik duruşun firmanın varlık tabanı ile olan kuramsal bağını irdeleyen Kaynak Temelli Görüş ile Girişimcilik Yönelimi arasındaki ilişki tartışılacaktır (Barney, 1991). Son olarak, bu çalışmanın ana teorik eksenini oluşturan ve kaynakların varlığından ziyade yönetimine odaklanan Girişimcilik Yönelimi ile Kaynak Düzenleme etkileşimi ele alınacak; EO'nun yapılandırma, birleştirme ve yararlanma süreçlerini nasıl şekillendirdiği, Kaynak Düzenleme Teorisi çerçevesinde kuramsal bir sentezle açıklanacaktır (Sirmon vd., 2007; Sirmon vd., 2011).

2.3.4.1. Girişimcilik Yönelimi ve Firma Performansı İlişkisi

Girişimcilik yönelimi (Entrepreneurial Orientation – EO) ile firma performansı arasındaki ilişki, girişimcilik yazınında en yoğun biçimde incelenen ve zaman içinde kümülatif bir ampirik bilgi birikimi oluşturan temel araştırma alanlarından biridir (Rauch vd., 2009). Bu literatürde hâkim olan yaklaşım, firmanın stratejik duruşunun yenilikçilik, risk alma ve proaktiflik boyutlarında güçlenmesinin, finansal ve finansal olmayan performans çıktıları üzerinde anlamlı etkiler yarattığı yönündedir (Wiklund, 1999).

Girişimcilik yazınındaki baskın eğilim, yüksek düzeyde girişimcilik yönelimine sahip firmaların büyüme ve finansal başarı açısından daha avantajlı bir konumda olduğunu ortaya koymaktadır (Wiklund, 1999). Bu eğilimi ampirik olarak sistematik biçimde test eden en kapsamlı çalışmalardan biri, Rauch vd., tarafından gerçekleştirilen meta-analizdir (Rauch vd., 2009). Söz konusu çalışma, 51 bağımsız araştırmadan elde edilen 53 örneklem üzerinden toplam 14.259 firmayı kapsayacak şekilde EO–performans ilişkisini incelemiştir (Rauch vd., 2009).

Meta-analiz bulguları, girişimcilik yönelimi ile firma performansı arasında **r = .242** düzeyinde anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır (Rauch vd., 2009). Bu bulgu, firmaların yenilikçi fırsatları takip etme, risk alma ve pazarda öncü olma eğilimlerinin performans üzerinde orta düzeyde ancak tutarlı bir etki yarattığını göstermektedir (Rauch vd., 2009). Ayrıca söz konusu ilişkinin, farklı ülke bağlamlarında ve firma büyüklükleri arasında büyük ölçüde istikrar gösterdiği ifade edilmektedir (Rauch vd., 2009). EO'nun performans üzerindeki bu olumlu etkisinin zaman içerisinde birikimli biçimde güçlendiği ve sürdürülebilir bir nitelik taşıdığı da erken dönem çalışmalarda vurgulanmaktadır (Wiklund, 1999).

Her ne kadar pozitif ilişki literatürde baskın bir eğilim olarak ortaya çıksa da, EO–performans ilişkisinin tüm bağlamlarda aynı güçte ve doğrusal biçimde gerçekleşmediği yönünde bulgular da bulunmaktadır (Linton, 2016). Bu doğrultuda Lumpkin ve Dess, girişimcilik yöneliminin performansa etkisinin bağlama özgü olduğunu savunarak, evrenselci bir yaklaşım yerine durumsallık (contingency) perspektifinin benimsenmesi gerektiğini ileri sürmüştür (Lumpkin ve Dess, 1996).

Özellikle sektör yapısı, çevresel dinamizm ve rekabet yoğunluğu gibi faktörlerin, EO'nun performansa dönüşüm derecesini önemli ölçüde etkilediği belirtilmektedir

(Lumpkin ve Dess, 1996). Nitekim Rauch vd.,, EO–performans ilişkisinin yüksek teknoloji yoğun sektörlerde, düşük teknoloji sektörlerine kıyasla daha güçlü gerçekleştiğini ampirik olarak göstermiştir (Rauch vd., 2009). Benzer şekilde çevresel belirsizlik, pazarın düşmanlığı ve firmanın içsel kaynak donanımı gibi unsurların, girişimcilik yöneliminin performans üzerindeki etkisini hızlandırıcı veya sınırlayıcı rol oynadığı ifade edilmektedir (Wiklund ve Shepherd, 2003).

EO–performans ilişkisi değerlendirilirken, performansın tek boyutlu bir çıktı olarak ele alınmasının analitik açıdan yetersiz olduğu vurgulanmaktadır (Lumpkin ve Dess, 1996). Girişimci stratejik davranışların, uzun vadeli büyüme ve pazar konumlanması üzerinde olumlu etkiler yaratırken, kısa vadeli kârlılık üzerinde geçici maliyet baskıları oluşturabileceği belirtilmektedir (Lumpkin ve Dess, 1996). Bu nedenle EO'nun etkileri, yalnızca finansal göstergelerle sınırlı kalmadan daha geniş bir performans seti üzerinden incelenmektedir (Rauch vd., 2009).

Bu kapsamda EO; satış büyümesi, pazar payı ve kârlılık gibi finansal ölçütlerin yanı sıra, yöneticinin algıladığı başarı düzeyi, örgütsel memnuniyet ve uzun vadeli rekabet gücü gibi finansal olmayan performans göstergeleriyle de ilişkilendirilmektedir (Rauch vd., 2009). Rauch vd.,, girişimcilik yöneliminin hem algılanan finansal performans hem de finansal olmayan performans çıktılarıyla benzer düzeyde güçlü ilişkiler sergilediğini ortaya koyarak, EO'nun organizasyonel başarının geniş bir spektrumuna katkı sunduğunu doğrulamıştır (Rauch vd., 2009).

2.3.4.2. Kaynak Temelli Görüş ve Girişimcilik Yönelimi Etkileşimi

Stratejik yönetim literatüründe rekabet avantajının kaynağı, yalnızca firmaların sahip olduğu varlıkların niteliğiyle değil, bu varlıkların nasıl kullanıldığı ve yönetsel süreçlerle nasıl eyleme dönüştürüldüğüyle açıklanmaktadır. Barney tarafından geliştirilen Kaynak Temelli Görüş (Resource-Based View – RBV), firmaların değerli, nadir, taklit edilmesi güç ve ikame edilemez kaynaklara sahip olmalarının sürdürülebilir üstün performansın temelini oluşturduğunu ileri sürmektedir (Barney, 1991). Ancak girişimcilik yazınında, bu yaklaşımın statik doğası eleştirilmiş ve Girişimcilik Yönelimi (EO) ile birlikte ele alınarak daha dinamik bir çerçeveye oturtulmuştur.

Bu bağlamda literatürde EO'nun RBV ile ilişkisi iki temel perspektif üzerinden tartışılmaktadır. İlk yaklaşım, EO'yu kaynak tüketen ve yüksek maliyetli bir stratejik

duruş olarak ele alırken; ikinci yaklaşım EO'yu, mevcut kaynakların değer yaratma potansiyelini açığa çıkaran dönüştürücü bir mekanizma olarak konumlandırmaktadır.

2.3.4.2.1. Kaynak Tüketen Bir Strateji Olarak Girişimcilik Yönelimi

Literatürdeki ilk perspektif, girişimci stratejik davranışların doğası gereği maliyetli olduğunu ve bu davranışların sürdürülebilmesi için yeterli düzeyde finansal ve operasyonel kaynağın ön koşul teşkil ettiğini savunmaktadır. Covin ve Slevin (1989), yenilikçilik, risk alma ve proaktiflik gibi girişimci eylemlerin, firmalar üzerinde önemli bir kaynak baskısı yarattığını ve bu baskının özellikle kaynak açısından sınırlı firmalar için ciddi bir risk oluşturduğunu belirtmektedir.

Benzer biçimde Wiklund ve Shepherd, EO'nun yüksek düzeyde belirsizlik ve yatırım gerektiren bir stratejik duruş olduğunu vurgulayarak, yeterli kaynak tamponuna (financial slack) sahip olmayan firmalar açısından yüksek EO'nun performans artırıcı bir unsur olmaktan ziyade kaynak israfına dönüşebileceğine dikkat çekmektedir (Wiklund ve Shepherd, 2005). Bu yaklaşıma göre EO'nun performansa olumlu katkı sağlayabilmesi, firmanın girişimci faaliyetlerin maliyetlerini karşılayabilecek bir kaynak tabanına sahip olmasına bağlıdır.

2.3.4.2.2. Kaynakları Dönüştüren Bir Mekanizma Olarak Girişimcilik Yönelimi

Daha güncel ve yaygın kabul gören ikinci yaklaşım ise EO'yu, kaynakların tek başına yaratamadığı değeri ortaya çıkaran tamamlayıcı ve dönüştürücü bir stratejik mekanizma olarak ele almaktadır. Barney, RBV çerçevesini geliştirirken rekabet avantajının yalnızca VRIN özelliklerine sahip kaynaklardan değil, bu kaynakları etkin biçimde organize edebilen bir organizasyonel yapıdan da beslendiğini ifade etmiştir (Barney, 1991). Bu bağlamda Wiklund ve Shepherd, EO'yu RBV içindeki "organizasyon" bileşeninin davranışsal karşılığı olarak konumlandırmaktadır (Wiklund ve Shepherd, 2003).

Bu perspektife göre özellikle bilgi, beşeri sermaye ve teknolojik yetkinlikler gibi soyut ve bilgi temelli kaynaklar, ancak girişimci bir stratejik yönelimle birleştiğinde performansa dönüşebilmektedir. EO, firmanın sahip olduğu bu kaynakları pasif bir stok olmaktan çıkararak, fırsat keşfi, hızlı karar alma ve pazar öncülüğü yoluyla ekonomik değere tahvil eden bir katalizör işlevi görmektedir (Wiklund ve Shepherd, 2003). Dolayısıyla, değerli kaynaklara sahip olmak tek başına yeterli değildir; bu

kaynakların etkin biçimde kullanılabilmesi, firmanın yenilikçi, proaktif ve risk almaya istekli bir stratejik duruş sergilemesine bağlıdır.

Sonuç olarak güncel literatür, rekabet avantajının ne yalnızca kaynakların varlığıyla ne de tek başına girişimci bir duruşla açıklanabileceği konusunda büyük ölçüde uzlaşmaktadır. EO ile kaynak tabanı arasındaki ilişki, doğrusal değil; karşılıklı etkileşim içinde şekillenen, iç içe geçmiş bir yapı arz etmektedir (Wiklund ve Shepherd, 2005). Firmaların üstün performans elde edebilmesi, sahip oldukları değerli ve nadir kaynakların, bu kaynakları harekete geçirecek girişimci bir yönelimle stratejik olarak uyumlu biçimde orkestrasyonuna bağlıdır. Bu nedenle EO, RBV çerçevesinde kaynakların performansa dönüşümünü mümkün kılan tamamlayıcı ve hızlandırıcı bir stratejik unsur olarak değerlendirilmelidir.

2.3.4.3. Girişimcilik Yönelimi ve Kaynak Düzenleme Etkileşimi

Stratejik girişimcilik literatüründe, firmaların rekabet avantajı elde etmesi ve bu avantajı sürdürülebilir kılması, yalnızca sahip olunan kaynakların niteliğine değil, bu kaynakların hangi stratejik niyetle ve nasıl yönetildiğine bağlıdır (Sirmon vd., 2011). Bu çerçevede, firmanın stratejik duruşunu temsil eden girişimcilik yönelimi ile yönetsel eylemleri ifade eden kaynak düzenleme süreçleri arasındaki etkileşim, kaynakların performansa dönüşmesini sağlayan temel mekanizma olarak ele alınmaktadır.

Kaynak düzenleme yaklaşımı, edinim, birleştirme ve yararlanma aşamalarını teknik bir süreç dizisi olarak değil; yöneticilerin ve girişimcilerin stratejik tercihlerinin somutlaştığı dinamik bir eylem alanı olarak tanımlamaktadır (Sirmon vd., 2011). Bu nedenle kaynak düzenleme süreçleri, girişimcilik yöneliminden bağımsız biçimde işleyen mekanik faaliyetler değil; aksine, girişimsel niyetin yön verdiği yönetsel uygulamalardır.

Literatürde girişimcilik yönelimi, organizasyonun risk alma, yenilikçilik ve proaktiflik konularındaki stratejik istekliliğini yansıtan bir yönelim olarak ele alınırken; kaynak düzenleme bu istekliliğin operasyonel düzeyde eyleme dökülmüş hâlini temsil etmektedir (Wales vd., 2013). Bu bağlamda girişimcilik yönelimi, kaynak düzenleme sürecinin yönünü, önceliklerini ve zamanlamasını belirleyen üst düzey bir stratejik çerçeve işlevi görmektedir.

Chadwick vd.,, üst yönetimin stratejik vurgusunun, firmanın kaynakları nasıl yapılandıracağı, hangi yetenekleri önceliklendireceği ve bu yetenekleri hangi pazarlara yönlendireceği konusunda belirleyici olduğunu vurgulamaktadır (Chadwick vd., 2015). Bu bakış açısına göre girişimcilik yönelimi, organizasyonun tepe noktasında şekillenen bir niyet olarak kalmamakta; orta ve alt düzey yöneticiler aracılığıyla somut kaynak düzenleme eylemlerine tercüme edilmektedir. Bu çeviri süreci başarısız olduğunda ise girişimsel niyet, performans üretmeyen soyut bir söylem düzeyinde kalmaktadır (Chadwick vd., 2015).

Girişimcilik yöneliminin alt boyutları, kaynak düzenleme sürecinin farklı aşamalarını özgül biçimlerde tetiklemektedir. Yenilikçilik yönelimi, kaynakların standart ve alışıldık yollarla değil, yaratıcı ve yeni kombinasyonlarla bir araya getirilmesini teşvik etmektedir. Sirmon vd.,, bu süreci kaynakların "yaratıcı bütünleştirilmesi" olarak tanımlamakta ve bu tür bütünleştirmelerin yeni yetenek konfigürasyonlarının temelini oluşturduğunu belirtmektedir (Sirmon vd., 2011). Benzer biçimde Ireland vd. (2003), öncü bir yaklaşımla gerçekleştirilen bu bütünleştirme süreçlerinin radikal yeniliklerin ve pazar süreksizliklerinin altyapısını oluşturduğunu savunmaktadır.

Proaktiflik yönelimi ise, kaynaklardan yararlanma aşamasında hız ve zamanlama unsurlarını ön plana çıkarmaktadır. Gelecek pazar taleplerini öngörebilen proaktif firmalar, sahip oldukları sınırlı kaynakları hızla seferber ederek fırsat pencerelerinin açık olduğu anlara odaklanabilmektedir (Sirmon vd., 2011). Bu durum, kaynakların yalnızca etkin biçimde kullanılmasını değil, aynı zamanda doğru zamanda pazara sunulmasını mümkün kılmaktadır. Proaktif yönelimin bu özelliği, firmalara rakiplerinden önce hareket etme ve ilk hamle avantajı elde etme imkânı tanıyan yönetsel bir hız kazandırmaktadır (Lumpkin ve Dess, 1996).

Literatürde baskın görüş, kaynak düzenleme kapasitesinin ancak uygun bir girişimcilik yönelimiyle birleştiğinde firmaların tam potansiyeline ulaşabildiği yönündedir (Sirmon vd., 2011). Urban ve Kanguwe (2024), yöneticilerin kaynakları ve yetenekleri girişimcilik yönelimiyle tutarlı biçimde orkestra etmelerinin, performans açısından kritik bir stratejik uyum yarattığını ortaya koymaktadır. Bu uyum sağlanamadığında, yüksek risk alma iştahı etkin kaynak düzenleme becerileriyle desteklenmediği için başarısızlıkla sonuçlanabilmekte; tersine, güçlü bir kaynak düzenleme kapasitesi girişimci bir vizyonla birleşmediğinde sıradan operasyonel çıktılar üretmektedir (Wales vd., 2013).

Bu nedenle girişimcilik yönelimi ile kaynak düzenleme süreçleri, birbirinden bağımsız değişkenler olarak değil; stratejik isteklilik ile yönetsel eylemi bir araya getiren, birbirini tamamlayan ve iç içe geçmiş yapılar olarak değerlendirilmelidir. Tezin bu bölümünde benimsenen yaklaşım da, girişimcilik yöneliminin performansı doğrudan belirleyen bir unsurdan ziyade, kaynak düzenleme süreçlerinin etkililiğini şekillendiren düzenleyici bir mekanizma olduğu varsayımına dayanmaktadır.

2.4. Araştırma Bağlamı: Erken Aşama Girişimcilik ve Kıtlık

Bu çalışmanın önceki bölümlerinde, erken aşama girişimlerde performansın teorik belirleyicileri olarak girişimcinin sahip olduğu beşeri ve sosyal sermaye ile bu kaynakların nasıl yönlendirildiğini ifade eden girişimcilik yönelimi ele alınmıştır (Sirmon ve vd., 2011). Ancak girişimcilik faaliyeti, bu kaynakların sınırsız ve sorunsuz biçimde erişilebilir olduğu steril bir ortamda gerçekleşmemektedir. Aksine girişimcilik süreci; yüksek belirsizlik, asimetrik bilgi, zaman baskısı ve özellikle yapısal kaynak kısıtlılığının belirleyici olduğu bir bağlamda şekillenmektedir (Stinchcombe, 1965). Bu nedenle, önerilen kaynak düzenleme modelinin açıklayıcı gücü, yalnızca aktörlere ve süreçlere değil, bu süreçlerin içinde işlediği bağlamsal koşulların doğru tanımlanmasına da bağlıdır (Lumpkin ve Dess, 1996).

Stratejik yönetim ve girişimcilik yazını, bağlamın göz ardı edilmesi durumunda teorik modellerin genelleştirilebilirliğinin ciddi biçimde zayıfladığını ortaya koymaktadır (Wiklund ve Shepherd, 2005). Özellikle erken aşama girişimler söz konusu olduğunda, kaynak bolluğu varsayımı yerine "kıtlık altında karar alma" gerçekliği esas alınmalıdır (Baker ve Nelson, 2005). Bu bağlamda kaynak düzenleme süreçleri, yalnızca rasyonel bir optimizasyon problemi değil; kısıtlı, eksik ve çoğu zaman belirsiz girdilerle yürütülen bir stratejik uyum çabası olarak değerlendirilmelidir (Sirmon ve vd., 2011).

Bu bölümde, araştırmanın bağlamsal zeminini oluşturan erken aşama girişimcilik ve kaynak kıtlığı olgusu üç temel eksende ele alınacaktır. İlk olarak Erken Aşama Girişimcilik: Yaşam Döngüsü ve Kırılganlık başlığı altında, girişimlerin örgütsel yaşam döngüsü içindeki konumu ve yeniliğin dezavantajı yaklaşımı çerçevesinde karşılaştıkları meşruiyet, güven ve yapı eksikliği sorunları incelenecektir (Stinchcombe, 1965). İkinci olarak Kaynak Kıtlığı Fenomeni: Yapısal ve Algısal Boyutlar bölümünde, kıtlık yalnızca finansal bir eksiklik olarak değil; girişimcinin dikkatini, algısını ve stratejik tercihlerini şekillendiren çok boyutlu bir bağlamsal koşul

olarak ele alınacaktır (Mullainathan ve Shafir, 2013). Son olarak Kıtlık Altında Stratejik Yanıtlar: Bricolage ve Bootstrapping başlığında, girişimcilerin bu yapısal kısıtları aşmak için geliştirdikleri pratik stratejiler tartışılacak ve bu stratejilerin, kaynakların etkin biçimde yapılandırılması, birleştirilmesi ve yararlanılması süreçleri için neden zorunlu bir zemin oluşturduğu açıklanacaktır (Baker ve Nelson, 2005).

Bu çerçevede söz konusu bölüm, tezin ana teorik iddiasını destekleyen bağlamsal bir köprü işlevi görmekte; girişimci sermayesi, girişimcilik yönelimi ve kaynak düzenleme süreçlerinin neden özellikle erken aşama girişimler bağlamında birlikte ele alınması gerektiğini ortaya koymaktadır (Wiklund ve Shepherd, 2005).

2.4.1. Erken Aşama Girişimcilik: Yaşam Döngüsü ve Kırılganlık

Girişimsel bir fikrin ortaya çıkmasından sürdürülebilir bir işletmeye dönüşmesine kadar geçen süreç, doğrusal olmayan ve aşamalı bir örgütsel evrimi ifade etmektedir. Girişimcilik literatüründe bu evrim, girişimin kuruluşundan itibaren karşılaştığı sorunların ve önceliklerin zaman içinde sistematik biçimde değiştiği yaşam döngüsü modelleri üzerinden analiz edilmektedir (Kazanjian, 1988). Bu yaklaşımlar, girişimlerin erken dönemlerinde karşı karşıya kaldıkları yapısal kırılganlıkları ve hayatta kalma dinamiklerini anlamak açısından merkezi bir kuramsal çerçeve sunmaktadır.

Kazanjian'ın (1988) geliştirdiği yaşam döngüsü modeline göre, yeni girişimlerin karşılaştığı temel sorunlar evrimsel bir sıra izlemekte ve her aşama kendine özgü yönetsel öncelikler barındırmaktadır. Modelin ilk evrelerini oluşturan kavramlaşma ve ticarileşme aşamaları, girişimin erken aşama karakterini tanımlayan en kritik dönemlerdir. Kavramlaşma evresinde girişimci, fikri teknik olarak mümkün ve ekonomik olarak anlamlı bir iş modeline dönüştürmeye odaklanırken; ticarileşme aşamasında ürünün veya hizmetin pazara sunulması ve ilk müşteri kitlesine ulaşılması temel hedef haline gelmektedir (Kazanjian, 1988).

Akademik yazında "erken aşama girişim" kavramı genellikle girişimin kuruluşundan itibaren yaklaşık ilk 3 ila 7 yıllık dönemi kapsayacak şekilde tanımlanmaktadır (Colombelli, 2016). Bu zaman aralığı, firmanın iş modelini doğrulamaya çalıştığı, pazar-ürün uyumunu aradığı ve ölçeklenebilir bir büyüme patikasının henüz kesinleşmediği kritik bir geçiş evresini temsil etmektedir (Cavallo vd., 2018). Bu çalışma, hayatta kalma reflekslerinin ve stratejik kırılganlıkların en yoğun biçimde

gözlemlendiği bu erken dönem üzerine odaklanarak teorik çerçevesini girişimsel yaşam döngüsünün bu safhası üzerine inşa etmektedir (Stinchcombe, 1965).

Yeni kurulan girişimler, yerleşik firmalara kıyasla doğası gereği daha kırılgan bir yapıya sahiptir. Stinchcombe (1965) tarafından kavramsallaştırılan yeniliğin dezavantajı yaklaşımı, yeni firmaların neden sistematik olarak daha yüksek başarısızlık oranlarıyla karşı karşıya kaldığını açıklamaktadır. Bu kırılganlığın temelinde, girişimin henüz kurumsallaşmamış olması yatmaktadır.

Öncelikle yeni girişimlerde işleyişi kolaylaştıran oturmuş örgütsel rutinler ve net rol tanımları bulunmamaktadır. Bu durum, karar alma süreçlerinde belirsizlik yaratmakta ve sınırlı kaynakların etkin kullanımını zorlaştırmaktadır (Stinchcombe, 1965). Buna ek olarak, yeni firmalar bankalar, tedarikçiler ve müşteriler gibi dış paydaşlarla güvene dayalı ilişkiler kurmakta zorlanmaktadır. Yerleşik firmalar geçmiş performansları ve birikmiş ilişkileri sayesinde çevresel şoklara karşı tampon mekanizmalara sahipken, erken aşama girişimler küçük bir nakit akışı sorunu karşısında dahi ciddi likidite riskiyle karşı karşıya kalabilmektedir (Schumpeter, 1934).

Örgütsel ekoloji literatüründe yapılan ampirik çalışmalar, bu yapısal dezavantajların firma yaşı ile doğrudan ilişkili olduğunu göstermektedir. Freeman, Carroll ve Hannan (1983), örgütsel ölüm oranlarının firma yaşı arttıkça azaldığını, yeni firmaların ise bu kırılganlıklar nedeniyle pazardan silinmeye daha yatkın olduğunu ortaya koymuştur.

Erken aşama girişimlerin karşı karşıya olduğu kırılganlığın temelinde yalnızca finansal veya operasyonel yetersizlikler değil, aynı zamanda belirgin bir meşruiyet eksikliği bulunmaktadır. Meşruiyet, bir örgütün faaliyetlerinin mevcut normlar, değerler ve inanç sistemleri içinde uygun ve kabul edilebilir olarak algılanmasını ifade etmektedir (Zimmerman ve Zeitz, 2002). Yeni girişimler, geçmiş performanslarına dair bir referans setine sahip olmadıkları için dış paydaşlar nezdinde yüksek belirsizlik taşıyan aktörler olarak değerlendirilirler.

Bu durum, girişimlerin finansmana, nitelikli insan kaynağına ve stratejik ortaklıklara erişimini ciddi biçimde sınırlandırmaktadır. Dolayısıyla erken aşama girişimler için meşruiyet inşası, çoğu zaman satış performansından veya büyümeden dahi önce gelen stratejik bir zorunluluk haline gelmektedir (Zimmerman ve Zeitz, 2002). Bu bağlamda erken aşama girişimcilik, yalnızca ekonomik bir değer yaratma süreci değil; aynı

zamanda sosyal onay kazanma ve güven inşa etme mücadelesi olarak da değerlendirilmelidir.

2.4.2. Kaynak Kıtlığı Fenomeni

Girişimsel süreçlerin en belirleyici bağlamsal kısıtlarından biri olan kaynak kıtlığı (*resource scarcity*), literatürde yalnızca fiziksel veya finansal bir eksiklik olarak değil, firmanın hedefleri ile mevcut imkânları arasındaki stratejik bir uyumsuzluk problemi olarak ele alınmaktadır (Baker ve Nelson, 2005). Erken aşama girişimleri yerleşik firmalardan ayıran temel özelliklerden biri, faaliyetlerini şiddetli bir kaynak kısıtlılığı ortamında sürdürmek zorunda olmalarıdır (Baker ve Nelson, 2005). Bu bağlamda kıtlık, girişimcilik faaliyetinin istisnai bir durumu değil, erken aşama girişimlerin "doğal" faaliyet zemini olarak kabul edilmektedir.

Kaynak kıtlığı, bir firmanın kontrolü altında bulunan mevcut kaynaklar ile ulaşmak istediği büyüme hedefleri veya operasyonel gereklilikler arasındaki negatif fark olarak tanımlanmaktadır (Mishina vd., 2004). Bu tanım, kıtlığı kaynağın mutlak yokluğundan ziyade, firmanın stratejik hedeflerinin elindeki imkânları aşması durumu üzerinden kavramsallaştırmaktadır. Özellikle yüksek büyüme potansiyeli taşıyan erken aşama girişimler, hedefledikleri ölçek ve hız nedeniyle mevcut kaynak havuzlarının sürekli olarak yetersiz kaldığı kronik bir kısıtlılık haliyle karşı karşıya kalmaktadır (Baker ve Nelson, 2005). Bu perspektiften bakıldığında kıtlık, statik bir durumdan ziyade dinamik ve hedef-bağımlı bir olgudur. Aynı kaynak seti, düşük büyüme hedeflerine sahip bir firma için yeterli kabul edilebilirken, agresif büyüme stratejisi izleyen bir start-up için ciddi bir kısıt anlamına gelebilmektedir (Mishina vd., 2004).

Girişimcilik literatürü, erken aşama girişimlerin karşılaştığı yapısal kıtlıkları ağırlıklı olarak iki temel kategoride ele almaktadır. İlk olarak finansal kıtlık, yeni girişimlerin büyük çoğunluğunun sınırlı öz sermaye ile kurulmasından kaynaklanmaktadır. Dışsal finansman kaynaklarına erişimin belirsiz ve rekabetçi olması, girişimlerin hayatta kalma baskısını doğrudan nakit akışı sorunları üzerinden deneyimlemesine yol açmaktadır (Baker ve Nelson, 2005). İkinci olarak beşeri sermaye kıtlığı, erken aşama girişimlerin nitelikli iş gücünü çekme ve elde tutma konusunda yaşadığı yapısal zorlukları ifade etmektedir. Yerleşik firmaların sahip olduğu marka gücü, ücret avantajı ve kurumsal meşruiyet, start-up'lar açısından genellikle erişilemez durumdadır. Bu durum, girişimlerin büyüme ve ölçeklenme sürecinde ihtiyaç

duydukları bilgi, öz beceri ve deneyime sahip insan kaynağına ulaşmalarını zorlaştırarak kronik bir "yetenek açığı" yaratmaktadır (Gilbert, 2005).

Kaynak kıtlığının ayırt edici yönlerinden biri, bunun yalnızca nesnel bir ekonomik gerçeklik değil, aynı zamanda girişimcinin zihinsel çerçevesi içinde şekillenen algısal bir olgu olmasıdır. Algılanan kıtlık yaklaşımı, kaynak ortamlarının değişmez ve nesnel yapılar olduğu varsayımını reddederek, bu ortamların girişimci tarafından anlamlandırılan ve yorumlanan sosyal yapılar olduğunu savunmaktadır (Baker ve Nelson, 2005). Bu bağlamda bazı girişimciler, nesnel olarak belirli bir kaynak bolluğuna sahip olmalarına rağmen, riskten kaçınma eğilimleri veya vizyon eksiklikleri nedeniyle kendilerini kıtlık içinde algılayarak pasif bir stratejik duruş sergileyebilmektedir (Mishina vd., 2004). Buna karşılık, girişimci ve proaktif bir bakış açısına sahip aktörler, başkaları tarafından atıl veya değersiz görülen kaynakları yaratıcı biçimlerde bir araya getirerek, nesnel kıtlık koşullarında dahi önemli fırsat alanları yaratabilmektedir (Baker ve Nelson, 2005).

Dolayısıyla bir kaynağın stratejik değeri, onun nicel büyüklüğünden ziyade, girişimcinin bu kaynağı hedefleriyle nasıl ilişkilendirdiği ve ona hangi hizmet akışlarını atfettiği ile doğrudan ilişkilidir (Mishina vd., 2004). Bu yaklaşım, kıtlığın girişimcilik açısından yalnızca bir engel değil, aynı zamanda yenilikçi ve yaratıcı eylemleri tetikleyen bir bağlamsal itici güç olduğunu ortaya koymaktadır.

2.4.3. Kıtlık Altında Stratejik Yanıtlar: Bricolage ve Bootstrapping

Erken aşama girişimleri yerleşik firmalardan ayıran en temel özellik, faaliyetlerini şiddetli bir kaynak kısıtlılığı ortamında sürdürmek zorunda kalmalarıdır (Baker ve Nelson, 2005). Yerleşik ve büyük ölçekli firmalar, sahip oldukları finansal güç ve kurumsal meşruiyet sayesinde kaynak bolluğu içinde hareket ederek en uygun kaynakları seçme ve satın alma lüksüne sahipken, erken aşama girişimler bu tür bir seçme serbestisine sahip değildir (Baker ve Nelson, 2005). Aksine bu girişimler, ellerindeki sınırlı ve çoğu zaman eksik görülen kaynakları yaratmak, dönüştürmek ve yeniden anlamlandırmak suretiyle onlardan maksimum değer üretmek durumundadır (Baker ve Nelson, 2005). Bu bağlamda girişimcilik literatüründe, kıtlık koşullarına verilen stratejik yanıtlar arasında iki yaklaşım öne çıkmaktadır: bricolage ve bootstrapping.

2.4.3.1. Bricolage (Eldekiyle Yapma): Kaynak Kombinasyonu Sanatı

Girişimcilik yazınında bricolage, girişimcinin yeni sorunlara veya fırsatlara çözüm üretmek amacıyla eldeki mevcut kaynakları bir araya getirerek iş görmesi süreci olarak tanımlanmaktadır (Baker ve Nelson, 2005). Bu yaklaşımı benimseyen girişimciler, diğer firmaların değersiz bularak görmezden geldiği ya da reddettiği fiziksel, sosyal ve kurumsal girdileri kullanarak, sınırlı imkânlar altında "hiçlikten bir şey yaratma" kapasitesine sahip olmaktadır (Baker ve Nelson, 2005).

Bricolage sürecinde kaynaklar, alışılagelmiş kullanım amaçlarının dışına çıkarılarak yaratıcı ve idiyosinkratik kombinasyonlar hâlinde birleştirilmekte ve bu sayede yeni değer önerileri ortaya çıkmaktadır (Baker ve Nelson, 2005). Kaynak kısıtı altındaki yeni firmalar açısından bricolage, yalnızca zorunlu bir hayatta kalma refleksi değil, aynı zamanda yenilikçi kapasitenin gelişmesine imkân tanıyan stratejik bir yol olarak değerlendirilmektedir (Senyard vd., 2014). Bu yaklaşım sayesinde girişimciler, kurumsal çevrenin dayattığı standart tanımları ve sınırları reddederek, sınırlı kaynaklarla pazarın gerektirdiği yetenekleri inşa edebilmektedir (Baker ve Nelson, 2005).

2.4.3.2. Bootstrapping: Öz Kaynaklarla Büyüme

Kıtlık koşulları altında girişimlerin başvurduğu bir diğer temel stratejik yanıt bootstrapping yaklaşımıdır. Bootstrapping, dışsal finansman kaynaklarına bağımlı kalmaksızın, firmanın faaliyetlerini ağırlıklı olarak öz kaynaklar üzerinden sürdürmesi ve maliyetleri radikal biçimde kontrol altına alarak büyümesini ifade eden bir finansal yönetim yaklaşımıdır (Bhide, 1992 akt. Clarysse vd., 2011). Bu stratejide amaç, dışsal sermaye akışının yokluğunu, mevcut kaynakların kullanım verimliliğini artırarak ve yaratıcı maliyet azaltma uygulamaları geliştirerek telafi etmektir (Clarysse vd., 2011).

Bootstrapping uygulamaları, özellikle erken aşama girişimler açısından, finansal bağımsızlığın korunmasına ve dış paydaşlara karşı kontrol kaybı yaşanmadan büyüme sürecinin yönetilmesine olanak tanımaktadır (Clarysse vd., 2011). Bu yönüyle bootstrapping, kaynakların sınırlı olduğu girişimcilik ekosistemlerinde firmanın hayatta kalma olasılığını artıran kritik bir stratejik araç olarak öne çıkmaktadır.

2.4.3.3. Kaynak Düzenleme Yaklaşımı ile Kuramsal Bağlantı

Kıtlık altında geliştirilen bricolage ve bootstrapping stratejileri, bu tezin temel teorik çerçevesini oluşturan Kaynak Düzenleme Teorisi için kritik bir bağlamsal zemin sunmaktadır. Baker ve Nelson (2005), kaynak bolluğunun hâkim olduğu ortamlarda stratejik kararların büyük ölçüde kaynak satın alma veya seçme süreçleri üzerinden şekillendiğini; buna karşılık kaynak kıtlığının egemen olduğu bağlamlarda başarının anahtarının, kaynağın niceliğinden ziyade bu kaynakların nasıl orkestra edildiği olduğunu vurgulamaktadır.

Bu bağlamda kaynakların yaratıcı biçimde bütünleştirilmesi ve doğru fırsatlara zamanında kanalize edilmesi, erken aşama girişimler için stratejik bir tercih değil, yapısal bir zorunluluk hâline gelmektedir (Senyard vd., 2014). Kaynak Düzenleme Teorisi, kaynaklara sahip olmanın ötesine geçerek, bu kısıtlı girdilerin girişimci bir yönelimle nasıl yapılandırıldığını, birleştirildiğini ve performansa dönüştürüldüğünü açıklayan süreç odaklı bir çerçeve sunmaktadır (Sirmon vd., 2011). Dolayısıyla kıtlık koşulları, erken aşama girişimleri kaynaklarını birer "orkestra şefi" gibi yönetmeye zorlamakta; bu durum da çalışmanın neden statik bir kaynak temelli yaklaşımdan ziyade, dinamik ve eylem temelli Kaynak Düzenleme Teorisi üzerine inşa edildiğini kuramsal olarak meşrulaştırmaktadır (Sirmon vd., 2011).

2.5. Erken Aşama Girişim Performansı

Girişimcilik ve stratejik yönetim literatüründe firma performansı, örgütsel başarının ve rekabet avantajının en temel göstergelerinden biri olarak kabul edilmektedir (Venkatraman ve Ramanujam, 1986). Bununla birlikte erken aşama girişimler (start-up'lar) söz konusu olduğunda, performansın kavramsallaştırılması ve ölçülmesi, yerleşik firmalara kıyasla önemli yapısal farklılıklar ve metodolojik güçlükler içermektedir (Chandler ve Hanks, 1993). Henüz düzenli bir finansal geçmişin, kurumsallaşmış süreçlerin ve istikrarlı nakit akışlarının oluşmadığı bu girişimlerde, geleneksel muhasebe temelli performans göstergelerinin (örneğin ROI ve ROA) erken dönem başarıyı yakalamakta yetersiz kaldığı ve performansın çok boyutlu bir yapı arz ettiği yönünde literatürde güçlü bir görüş birliği bulunmaktadır (Murphy vd., 1996).

Bu çerçevede start-up performansı, çoğu çalışmada statik finansal sonuçlardan ziyade, girişimin gelişim sürecini yansıtan dinamik büyüme göstergeleri üzerinden ele

alınmaktadır (Covin ve Slevin, 1989). Satış hacmindeki artış, istihdam yaratma kapasitesi ve pazar payındaki genişleme gibi ölçütler, erken aşama girişimlerin hem hayatta kalma hem de ölçeklenme potansiyelini yansıtan daha uygun performans göstergeleri olarak değerlendirilmektedir (Delmar vd., 2003). Bu yaklaşım, performansı geçmişe dönük bir çıktıdan ziyade, girişimin gelecekte değer yaratma kapasitesini temsil eden bir süreç göstergesi olarak ele almaktadır.

Öte yandan faaliyet gösterilen makroekonomik çevrenin özellikleri, özellikle yüksek enflasyon koşulları, performans ölçümünü daha da karmaşık hale getirmektedir. Enflasyonist ortamlarda nominal büyüme oranları, gerçek performans artışını olduğundan yüksek gösterebilmekte ve girişimlerin ekonomik anlamda ne ölçüde değer yarattığını değerlendirmeyi güçleştirmektedir (Hyytinen ve Pajarinen, 2005). Bu nedenle literatürde, yeni girişim performansının nominal göstergeler yerine reel büyüme odaklı ölçütlerle değerlendirilmesi gerektiği vurgulanmaktadır (Colombelli, 2016). Bu yaklaşım, özellikle kaynak kısıtlılığı altında faaliyet gösteren girişimlerin gerçek performans düzeyinin daha sağlıklı biçimde analiz edilmesine olanak tanımaktadır.

Bu doğrultuda bu bölüm, yeni girişim performansını; ölçüm zorlukları, büyüme odaklı yapısı ve enflasyonist ortamlarda performans değerlendirmesinin metodolojik gereklilikleri ekseninde ele alarak, çalışmanın ampirik modeline kavramsal bir zemin hazırlamayı amaçlamaktadır.

2.5.1. Erken Aşama Girişim Performansının Çok Boyutlu Doğası

Yeni girişimlerin başarısını değerlendirmek, stratejik yönetim ve girişimcilik literatüründe doğası gereği karmaşık ve çok boyutlu bir olgu olarak ele alınmaktadır. Performansın ölçülmesi sürecinde araştırmacılar, özellikle firmanın içinde bulunduğu yaşam döngüsü evresi ve güvenilir veri erişiminin sınırlılığı nedeniyle önemli metodolojik zorluklarla karşılaşmaktadır (Venkatraman ve Ramanujam, 1986).

Erken aşama girişimlerin performansını değerlendirmede yaygın olarak kullanılan geleneksel finansal göstergeler, yerleşik firmalar için anlamlı sonuçlar üretirken start-up bağlamında çoğu zaman yetersiz veya yanıltıcı olmaktadır (Chandler vd., 2009). Bunun temel nedenlerinden biri, yeni girişimlerin büyük ölçüde özel mülkiyete tabi işletmeler olması ve finansal verilerini kamuoyuyla paylaşma zorunluluğunun

bulunmamasıdır (Dess ve Robinson, 1984). Bu durum, nesnel ve karşılaştırılabilir performans verilerine erişimi ciddi biçimde sınırlandırmaktadır.

Buna ek olarak, erken aşama girişimlerin başlangıçtaki varlık ve yatırım tabanlarının oldukça küçük olması, yatırım getirisi ve varlık kârlılığı gibi oran temelli göstergelerin istatistiksel olarak aşırı uç değerlere duyarlı hale gelmesine yol açmaktadır (Chandler vd., 2009). Bu tür oranlar, küçük paydalar nedeniyle performansı olduğundan yüksek ya da düşük gösterebilmekte ve ampirik analizlerin güvenilirliğini zayıflatabilmektedir. Nitekim Venkatraman ve Ramanujam (1986), performansın tek bir finansal göstergeyle temsil edilmesinin, örgütsel başarının farklı boyutlarını göz ardı etme riski taşıdığını vurgulamaktadır.

Literatürde kuruluşundan itibaren yaklaşık yedi yılı doldurmamış firmalar, erken aşama girişimler olarak sınıflandırılmaktadır (Cavallo vd., 2018). Bu evredeki firmalar için başarının temel ölçütü kısa vadeli kârlılıktan ziyade, satış gelirlerindeki artış, istihdam yaratma kapasitesi ve toplam varlıklardaki büyüme gibi gelişim göstergeleridir (Chandler vd., 2009). Bunun temel nedeni, erken aşama girişimlerin çoğunlukla pazar uyumunu test ettikleri, müşteri tabanlarını genişlettikleri ve ölçeklenme potansiyelini inşa ettikleri bir keşif süreci içinde bulunmalarıdır (Cavallo vd., 2018). Bu süreçte girişimler, gelecekteki büyüme fırsatlarını değerlendirebilmek adına kısa vadeli kârlılıktan bilinçli olarak feragat edebilmekte ve elde ettikleri kaynakları yeniden yatırıma yönlendirmektedir (Chandler vd., 2009). Dolayısıyla büyüme göstergeleri, pazarın girişimin sunduğu ürün veya hizmeti benimsediğine dair en somut sinyallerden biri olarak değerlendirilmektedir.

2.5.1.1. Algılanan Performans

Nesnel finansal verilerin gizlilik, kurumsallaşma eksikliği veya raporlama yetersizliği nedeniyle elde edilemediği durumlarda, yöneticilerin beyanlarına dayalı algılanan performans ölçümleri literatürde geçerli ve güvenilir bir alternatif olarak kabul edilmektedir (Dess ve Robinson, 1984). Dess ve Robinson (1984), yöneticilerin firmalarının performansına ilişkin algıları ile gerçek finansal sonuçlar arasında güçlü ve anlamlı bir ilişki bulunduğunu ampirik olarak ortaya koymuştur.

Bu çerçevede, girişimcilerin kendi firmalarının performansını benzer veya rakip işletmelerle kıyaslayarak değerlendirmeleri, özellikle erken aşama girişimler için yüksek bir temsil gücüne sahiptir (Chandler vd., 2009). Sonuç olarak, nesnel verilerin

sınırlı olduğu bağlamlarda yöneticilerin öznel değerlendirmeleri, stratejik yönetim ve girişimcilik araştırmalarında performansın ölçülmesi için metodolojik olarak meşru ve teorik açıdan temellendirilmiş bir yaklaşım sunmaktadır.

2.5.2. Enflasyonist Ortamlarda Performans Ölçümü Sorunsalı

Firma performansının ölçümünde karşılaşılan en önemli metodolojik güçlüklerden biri, makroekonomik istikrarsızlık ve yüksek enflasyonun finansal göstergeler üzerinde yarattığı yanıltıcı etkilerdir. Enflasyonist ortamlarda nominal veriler, işletmelerin gerçek ekonomik durumunu yansıtmakta yetersiz kalabilmekte ve performans değerlendirmelerinde ciddi ölçüm hatalarına yol açabilmektedir (Colombelli, 2016). Bu nedenle, performans analizlerinde enflasyon etkisinin dikkate alınması, özellikle erken aşama girişimler açısından metodolojik bir zorunluluk olarak öne çıkmaktadır.

2.5.2.1. Nominal Büyüme Yanılgısı

Yüksek enflasyon koşullarında işletmelerin satış gelirlerindeki artışın, gerçek bir üretim veya pazar payı genişlemesinden mi yoksa yalnızca fiyat seviyelerindeki artıştan mı kaynaklandığını ayırt etmek güçleşmektedir (Hyytinen ve Pajarinen, 2005). Bu durum literatürde nominal büyüme yanılgısı olarak ele alınmakta ve nominal ciro artışının tek başına performans göstergesi olarak kullanılmasını problemli hale getirmektedir (Hyytinen ve Pajarinen, 2005).

Satın alma gücünün hızla eridiği enflasyonist dönemlerde, nominal olarak artan gelirler işletmenin reel anlamda büyüdüğü izlenimini verse dahi, firma gerçekte pazar payı kaybediyor veya operasyonel olarak küçülüyor olabilir (Hyytinen ve Pajarinen, 2005). Bu nedenle, ham finansal veriler üzerinden yapılan performans değerlendirmeleri, girişimcilerin stratejik yetkinliklerini ve yönetsel kapasitelerini olduğundan farklı yansıtma riski taşımaktadır.

2.5.2.2. Reel Büyüme ve Enflasyondan Arındırma Gerekliliği

Akademik yazında, performansın sağlıklı biçimde analiz edilebilmesi için finansal verilerin mutlaka enflasyondan arındırılması gerektiği vurgulanmaktadır (Hyytinen ve Pajarinen, 2005). Reel büyüme yaklaşımına göre, bir işletmenin sergilediği performansın olumlu olarak değerlendirilebilmesi için satış veya varlık artış hızının

içinde bulunulan dönemin enflasyon oranının üzerinde gerçekleşmesi gerekmektedir (Colombelli, 2016).

Bu çerçevede, enflasyon oranının altında kalan nominal büyümeler reel küçülme veya zayıf performans göstergesi olarak kabul edilirken, enflasyonun üzerinde gerçekleşen artışlar reel büyüme ve olumlu performans olarak yorumlanmaktadır (Colombelli, 2016). Enflasyondan arındırılmış göstergeler, işletmenin operasyonel verimliliğini ve kaynak kullanım etkinliğini makroekonomik gürültüden ayrıştırarak, yöneticilerin ve girişimcilerin gerçek stratejik katkılarını daha görünür hale getirmektedir (Hyytinen ve Pajarinen, 2005). Bu yaklaşım, özellikle yüksek ve dalgalı enflasyonun uzun süreli olarak hissedildiği gelişmekte olan ekonomilerde faaliyet gösteren girişimler için daha da kritik bir önem taşımaktadır.

2.5.2.3. Kategorik Performans Değerlendirmesi ve Analitik Avantajlar

Yeni girişimlerin performansını kesin yüzdesel büyüme oranları yerine belirli performans kategorileri üzerinden incelemek, literatürde önemli metodolojik avantajlar sunmaktadır (Colombelli, 2016). Bu yaklaşım, özellikle başlangıçtaki varlık tabanı oldukça küçük olan erken aşama girişimlerde sıkça gözlenen aşırı uç değerlerin istatistiksel analizleri bozmasını sınırlamaktadır (Chandler ve Hanks, 1993).

Ayrıca firmaların yüksek büyüme sergileyen, istikrarlı büyüyen veya durağan kalan gruplar şeklinde sınıflandırılması, stratejik yönelimlerin ve yönetsel süreçlerin farklı performans profilleri üzerindeki etkilerinin daha net biçimde analiz edilmesine olanak tanımaktadır (Colombelli, 2016). Bu sayede girişimcilik yönelimi, kaynak düzenleme kapasitesi ve çevresel koşullar arasındaki ilişkiler, daha sağlam ve karşılaştırılabilir bir analitik zeminde incelenebilmektedir.

Sonuç olarak, yüksek enflasyonun finansal göstergeleri ciddi biçimde distorsiyona uğrattığı bağlamlarda, reel ve kategorik performans ölçümüne dayalı yaklaşımlar, bu çalışmanın metodolojik tutarlılığını ve bulgularının geçerliliğini destekleyen temel araçlar olarak öne çıkmaktadır (Hyytinen ve Pajarinen, 2005; Colombelli, 2016).

2.6. Kuramsal Çerçevenin Genel Değerlendirmesi ve Araştırma Boşluğu

Bu bölümde sunulan kuramsal çerçeve, stratejik yönetim ve girişimcilik literatürünün temel yaklaşımlarını, erken aşama girişimlerin faaliyet gösterdiği kıtlık ve belirsizlik

bağlamı içerisinde bütüncül bir perspektifle ele almıştır. Yapılan kavramsal tartışmalar, bir firmanın yalnızca değerli, nadir ve taklit edilmesi güç kaynaklara sahip olmasının, özellikle belirsizliğin ve rekabet baskısının yüksek olduğu erken aşama girişim ekosistemlerinde sürdürülebilir performansı garanti etmediğini ortaya koymaktadır (Barney, 1991). Bu durum, Kaynak Temelli Görüş'ün statik varsayımlarının, kaynakların nasıl yönetildiği ve performansa nasıl dönüştürüldüğü sorusunu açıklamakta yetersiz kaldığını göstermektedir.

Bu teorik sınırlılık, kaynakların seçimi ve sahipliğinden ziyade, bu kaynakların yapılandırılması (kaynak edinimi), bütünleştirilmesi (kaynak birleştirme) ve pazarda bir yetenek setine dönüştürülmesini (kaynaklardan yararlanma) merkeze alan Kaynak Düzenleme Teorisi ile aşılmaktadır (Sirmon vd., 2011). Bu yaklaşım çerçevesinde, girişimcinin sahip olduğu beşerî ve sosyal sermaye, ancak etkin yönetsel eylemler aracılığıyla koordine edildiğinde atıl bir potansiyel olmaktan çıkmakta ve performans üreten bir mekanizmaya dönüşmektedir (Sirmon vd., 2011). Bu dönüşüm sürecinin yönünü ve yoğunluğunu belirleyen temel unsur ise, firmanın stratejik niyetini ve davranışsal eğilimlerini yansıtan girişimcilik yönelimidir (Urban ve Kanguwe, 2024).

Literatür bütüncül olarak değerlendirildiğinde, bu çalışmanın konumlandığı noktada belirgin bir araştırma boşluğu bulunduğu görülmektedir. Mevcut çalışmaların önemli bir kısmı, girişimci sermayesini, girişimcilik yönelimini ve yönetsel süreçleri çoğunlukla birbirinden bağımsız değişkenler olarak ele almakta; bu unsurlar arasındaki etkileşimsel ve süreçsel bağları ikincil düzeyde incelemektedir (Wales vd., 2013). Ayrıca kaynak düzenleme teorisi kapsamında geliştirilen modellerin büyük bölümü, tarihsel olarak kaynak bolluğuna sahip, ölçeklenmiş ve yerleşik firmalar bağlamında test edilmiştir (Sirmon vd., 2011). Oysa erken aşama girişimler, stratejik kararlarını kaynak bolluğu içinde değil, yeniliğin dezavantajı ve şiddetli kaynak kıtlığı koşulları altında almaktadır (Stinchcombe, 1965; Baker ve Nelson, 2005).

Bu bağlamda, kıt kaynak ortamında faaliyet gösteren start-up'larda, stratejik duruşun girişimcilik yönelimi aracılığıyla yönetsel eylemleri nasıl şekillendirdiği ve bu eylemlerin performansa hangi mekanizmalar üzerinden dönüştüğü literatürde yeterince açıklığa kavuşturulamamıştır (Urban ve Kanguwe, 2024). Kaynakların salt varlığından ziyade, bu kaynakların nasıl ve ne zaman seferber edildiğini açıklayan süreç odaklı bu "karanlık alan", özellikle erken aşama girişimcilik bağlamında ampirik olarak aydınlatılmayı beklemektedir (Sirmon vd., 2007).

Bu teorik boşluktan hareketle tasarlanan bu çalışma, statik kaynak yaklaşımları ile dinamik performans çıktıları arasındaki eksik halkayı tamamlamayı amaçlamaktadır. Çalışma, girişimcilik yönelimini performansın doğrudan bir öncülü olarak değil, kaynak düzenleme süreçlerinin etkililiğini şekillendiren stratejik bir düzenleyici olarak ele almakta; böylece kaynakların performansa dönüşüm sürecini bütüncül ve bağlama duyarlı bir model çerçevesinde açıklamayı hedeflemektedir. Takip eden bölümde, bu kuramsal sentez doğrultusunda geliştirilen araştırma modeli sunulacak ve model kapsamında test edilecek hipotezler sistematik bir biçimde yapılandırılacaktır.

3. ARAŞTIRMA MODELİ VE HİPOTEZ GELİŞTİRME

Bu bölümün amacı, kuramsal çerçevede tartışılan kavramları bir araya getirerek test edilebilir bir araştırma modeline dönüştürmektir. Bir önceki bölümde erken aşama girişimlerin kaynak kıtlığı ve belirsizlik altında nasıl hareket ettiği ele alınmıştır. Bu bölümde aynı bağlam, açık bir nedensel akışa dönüştürülerek hangi ilişkilerin hangi gerekçeyle hipotezleştirildiği gösterilecektir.

Modelin çıkış noktası şudur: Erken aşama girişimlerde performans, yalnızca hangi kaynaklara sahip olunduğuyla açıklanamaz. Farkı yaratan, kaynakların nasıl edinildiği, nasıl birleştirildiği ve pazarda nasıl değerlendirildiğidir (Sirmon vd., 2011). Bu nedenle model, kaynakların kendisini değil, kaynak düzenleme süreçlerini açıklayıcı mekanizma olarak merkeze alır. Girişimcinin bilgi, öz beceri ve ağları ise bu süreçleri başlatan ve yönlendiren temel girdiler olarak ele alınır (Felin vd., 2015).

Bölümün ikinci odak noktası girişimcilik yönelimidir. Literatürde girişimcilik yönelimi sıklıkla performansın doğrudan bir öncülü gibi incelenmektedir (Rauch vd., 2009). Bu çalışma ise erken aşama ve kıtlık bağlamında, girişimcilik yöneliminin performansı tek başına üretmekten çok, kaynak düzenleme süreçlerinin performansa dönüşme gücünü artıran veya sınırlayan bir koşul rolü oynadığı varsayımını benimser (Lumpkin ve Dess, 1996). Bu tercih, modeli bağlama daha duyarlı hale getirir. Ayrıca aynı kaynak düzenleme çabasının farklı stratejik duruşlarda neden farklı performans sonuçları üretebildiğini açıklamaya katkı sağlar (Wiklund ve Shepherd, 2005).

Bu çerçevede bu bölümde, önce modelin genel mantığı netleştirilecektir. Ardından değişkenlerin model içindeki işlevleri ve aralarındaki yapısal ilişkiler ortaya konulacaktır. Son aşamada hipotezler bu mantık üzerinden sistematik biçimde geliştirilecek ve önerilen araştırma modeli görsel olarak sunulacaktır.

3.1. Araştırma Modelinin Genel Mantığı

Bu alt bölüm, erken aşama girişimlerde öz kaynakların (bilgi, öz beceri ve ağlar) firma performansına hangi mekanizmalarla dönüştüğünü açıklamak üzere kurulan araştırma

modelinin mantıksal gerekçesini ortaya koymaktadır (Sirmon vd., 2011). Kuramsal çerçevede, girişimci düzeyindeki öz kaynakların tek başına performansı açıklamakta çoğu zaman sınırlı kaldığı ve dönüşümün yönetsel eylemler üzerinden gerçekleştiği vurgulanmıştır (Felin vd., 2015). Bu nedenle araştırma modeli, "hangi kaynaklara sahip olunduğu" sorusundan ziyade, "kıt kaynakların nasıl yönetildiği ve pazar çıktısına nasıl çevrildiği" sorusunu merkeze almaktadır (Sirmon vd., 2007).

Modelin süreç odaklı kurulmasının temel gerekçesi, Kaynak Temelli Görüş'ün rekabet avantajını ağırlıklı olarak değerli ve nadir kaynakların varlığına bağlamasıdır (Barney, 1991). Bu sahiplik odaklı yaklaşım, kaynakların performansa hangi yönetsel eylemlerle dönüştürüldüğünü ayrıntılandırmadığı için, süreçleri görünür kılan tamamlayıcı bir açıklama ihtiyacı doğurmaktadır (Sirmon vd., 2007). Kaynak düzenleme yaklaşımı, kaynakların edinimi, birleştirilmesi ve kaynaklardan yararlanılması biçimindeki süreçsel zinciri performansın temel üretim hattı olarak ele alarak bu boşluğu kapatmaya aday bir çerçeve sunmaktadır (Sirmon vd., 2011). Erken aşama girişimlerde ölçek, rutinler ve kaynak tamponlarının sınırlılığı nedeniyle performans farklılıklarının çoğu zaman kaynak stokundan değil, bu stokun fırsat pencereleri içinde ne ölçüde hızlı ve tutarlı biçimde işletildiğinden kaynaklandığı varsayımı, sürecin modele merkez alınmasını rasyonelleştirmektedir (Sirmon vd., 2011).

Bu modelin kurgusunda, girişimci destek mekanizmalarında uzun süreli saha birikiminin işaret ettiği uygulama örüntüleri de dikkate alınmıştır (Baker ve Nelson, 2005). Benzer başlangıç kaynaklarına sahip girişimlerin, özellikle kaynakları edinme kapasitesinden çok, bu kaynakları birleştirme ve ticarileştirme aşamalarında ayrışması, "kaynak düzeyi" yerine "kaynakları işletme süreci" odağının araştırma problemiyle daha yüksek uyum gösterdiğine işaret etmektedir (Sirmon vd., 2011). Bu nedenle model, girişimci öz kaynaklarını performansın tek belirleyicisi olarak görmek yerine, bu kaynakların değerini açığa çıkaran kaynak edinimi, kaynak birleştirme ve kaynaklardan yararlanma süreçlerini de kapsayan bütüncül bir yapı sunmaktadır (Felin vd., 2015). Bu konumlandırma, öz kaynakların performansa olan doğrudan katkısının yadsınmadığı, ancak bu katkının süreçler üzerinden optimize edilerek nihai ekonomik değere dönüştüğü bir yaklaşımı temsil etmektedir. Böylece Kaynak Temelli Görüş'ün varlık odaklı perspektifi ile Kaynak Düzenleme Teorisi'nin süreç odaklı perspektifi birbirini tamamlayıcı bir ilişki içinde ele alınabilmektedir (Wales vd., 2021).

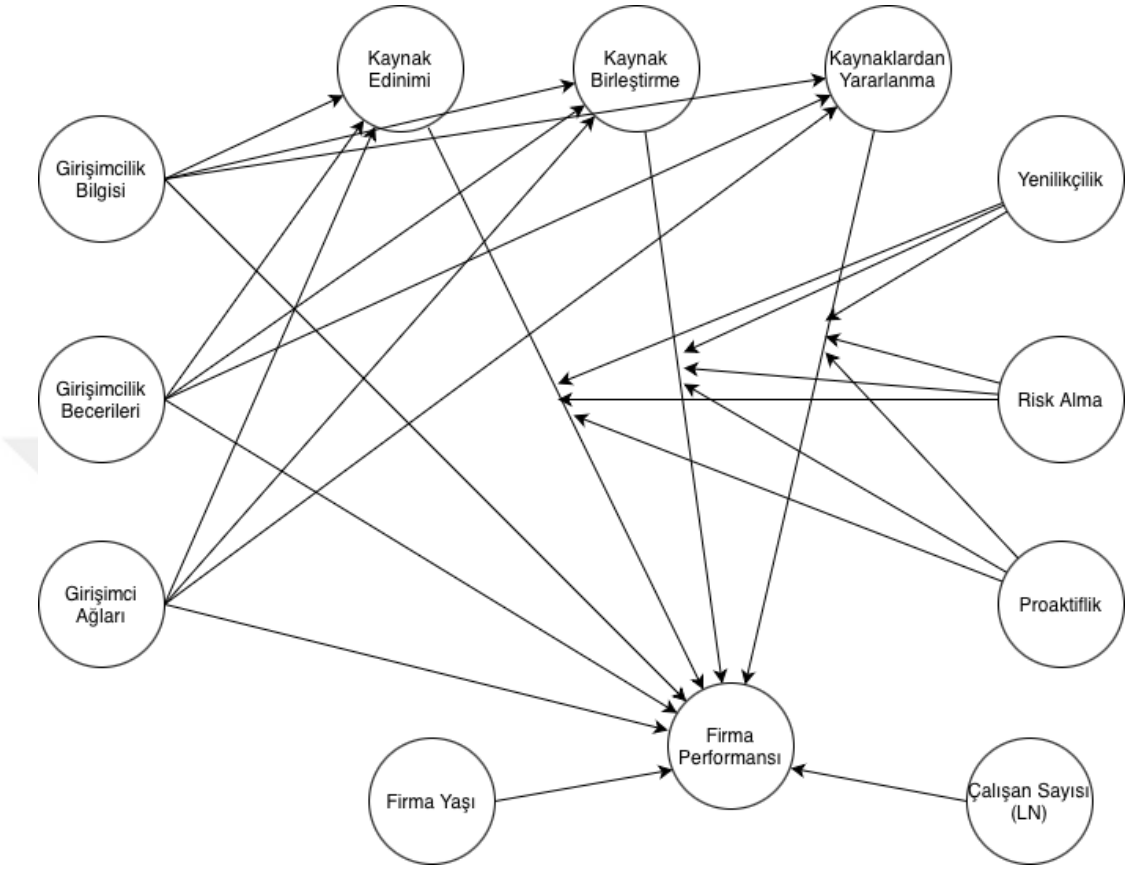
Girişimcilik yöneliminin modelde bağımsız bir performans öncülü olarak değil, düzenleyici bir değişken olarak ele alınmasının gerekçesi, girişimcilik yönelimi-performans ilişkisinin literatürde genellikle pozitif raporlansa da bağlama duyarlı ve koşul bağımlı bir yapıya sahip olduğuna işaret eden birikimli bulgulardır (Rauch vd., 2009). Bu bağlamsal duyarlılık, girişimcilik yöneliminin her koşulda otomatik olarak performans üretmediği; aksine, belirli yönetsel süreçleri etkinleştirdiği ölçüde performansa katkı sağlayabildiği varsayımını güçlendirmektedir (Lumpkin ve Dess, 1996). Bu çalışmada girişimcilik yönelimi, yenilikçilik, risk alma ve proaktiflik boyutlarıyla, kaynak düzenleme süreçlerinin performans üzerindeki etkisini artıran koşul bağımlı bir düzenleyici olarak modellenmektedir (Wiklund ve Shepherd, 2005). Bu tercih, stratejik niyetin doğrudan sonuç değişkenine değil, sonuç üreten yönetsel süreçlerin etkililiğine bağlanması gerektiği yönündeki "niyet-eylem" problematiğini test edilebilir bir modele dönüştürmektedir (Wales vd., 2013).

Modelin erken aşama girişim ve kıtlık bağlamına yerleştirilmesi, yeni girişimlerin meşruiyet eksikliği ve oturmamış rutinler nedeniyle yapısal kırılganlık sergilemesiyle doğrudan ilişkilidir (Stinchcombe, 1965). Bu kırılganlık altında girişimler, standart kaynaklara erişimde zorlandıkça eldeki kaynaklarla iş görme ve yaratıcı kombinasyonlar üretme pratiklerine daha fazla yaslanmakta, bu da süreçlerin performans üzerindeki belirleyiciliğini artırmaktadır (Baker ve Nelson, 2005). Ayrıca Türkiye gibi yatırım döngülerinin ve finansman koşullarının dönemsel dalgalanma gösterebildiği ekosistemlerde, kaynak erişiminin süreklilik göstermemesi ve ağ temelli erişim kanallarının önem kazanması, süreç odaklı ve bağlam duyarlı bir modelin kurulmasını metodolojik olarak daha anlamlı hale getirmektedir (GEM Türkiye, 2022). Bu bağlam seçimi, büyük ve yerleşik firmalara özgü kaynak tamponları varsayımına yaslanmadan, kıtlık altında değer yaratımının hangi mekanizmalarla gerçekleştiğini sınamayı mümkün kılmaktadır (Sirmon vd., 2011).

Sonuç olarak önerilen model, girişimci öz kaynaklarının performansa etkisini kaynak düzenleme süreçleri üzerinden dolaylı olarak açıklamakta ve bu dolaylı ilişkinin girişimcilik yöneliminin alt boyutları tarafından güçlendirildiğini varsaymaktadır (Sirmon vd., 2011). Bu yapı, hem kaynak düzenleme süreçlerinin aracılık rolünü hem de girişimcilik yöneliminin koşul bağımlı düzenleyici etkisini aynı model içinde birlikte test etmeye elverişli bir kurgu sunmaktadır (Wales vd., 2021). İzleyen alt

bölümde modelde yer alan değişkenlerin yapısal konumları netleştirilecek ve ardından hipotezler bu mantıksal akışa uygun biçimde geliştirilecektir (Sirmon vd., 2007).

Şekil 1. Araştırmanın Kavramsal Modeli



3.2. Araştırma Modelinin Değişkenleri ve Yapısal İlişkiler

Bu alt bölüm, araştırma modelinde yer alan değişkenlerin neden bu konumda kurgulandığını ve ilişkilerin hangi nedensel mantıkla kurulduğunu açıklamayı amaçlamaktadır (Sirmon vd., 2011). Modelin yapısı, erken aşama girişimlerde performansın yalnızca kaynak varlığının bir sonucu olmadığı, kaynakların süreçler aracılığıyla işlenmesiyle üretildiği varsayımına dayandırılmaktadır (Sirmon vd., 2007). Bu nedenle değişkenler, "hangi kavram neyi temsil ediyor?" sorusundan çok, "hangi değişken hangi süreci hangi kanaldan etkiliyor?" sorusuna yanıt verecek şekilde konumlandırılmaktadır (Felin vd., 2015). Bölümün geri kalanında, girişimci düzeyindeki öz kaynakların firma düzeyindeki kaynak düzenleme eylemlerine nasıl temas ettiği, erken aşama ve kıtlık bağlamı dikkate alınarak gerekçelendirilmektedir (Baker ve Nelson, 2005).

3.2.1. Girişimci Öz Kaynaklarının Firma Performansı Üzerindeki Doğrudan Etkisi

Kaynak Temelli Görüş (RBV) perspektifinde, girişimcilerin sahip olduğu bilgi, öz beceri ve ağlar, firmanın rekabet avantajı elde etmesinde kritik rol oynayan değerli, nadir ve taklit edilmesi güç varlıklar olarak kabul edilir (Barney, 1991). Özellikle kurumsal yapıların henüz oturmadığı ve operasyonel rutinlerin gelişmediği erken aşama girişimlerde, kurucunun bireysel sermayesi ile firmanın örgütsel kapasitesi büyük ölçüde örtüşmektedir (Felin vd., 2015). Bu bağlamda girişimcinin pazarın işleyişine ve müşteri ihtiyaçlarına dair uygulama odaklı bilgi birikimi ve teknik donanımı, firmanın stratejik yönünü belirleyen ve performansını doğrudan yukarı taşıyan bir kaldıraç etkisi yaratır (Shane, 2000). Benzer şekilde, girişimcinin sahip olduğu yönetsel beceriler ve öz yeterlilik düzeyi, yüksek belirsizlik altında karar alma kalitesini artırarak firmanın hayatta kalma ve büyüme başarısına doğrudan katkı sağlamaktadır (McGee vd., 2009). Girişimci ağları ise firmaya dışsal meşruiyet ve itibar transferi sağlayarak, herhangi bir operasyonel sürece girmeden dahi firmanın pazar değerini ve paydaşlar nezdindeki performans algısını pozitif yönde etkileyebilir (Stam ve Elfring, 2008). Dolayısıyla öz kaynaklar, yönetsel süreçleri besleyen birer girdi olmalarının yanı sıra, kendi başlarına da birer stratejik değer deposu olarak firma performansının doğrudan öncülleridir (Wernerfelt, 1984).

Bu kuramsal çerçeve doğrultusunda aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir:

- H1a: Girişimcilik bilgisi, firma performansını pozitif yönde etkiler.
- H1b: Girişimcilik öz becerileri, firma performansını pozitif yönde etkiler.
- H1c: Girişimci ağları, firma performansını pozitif yönde etkiler.

3.2.2. Girişimci Öz Kaynaklarının Kaynak Düzenleme Süreçleri Üzerindeki Etkisi

Erken aşama girişimlerde kurumsal yapılar ve yerleşik operasyonel rutinler henüz tam olarak oluşmadığı için, kaynakları yönetme kapasitesi büyük ölçüde girişimcinin bireysel beşerî ve sosyal sermaye unsurlarına dayanır (Felin vd., 2015). Bu çalışmada girişimcilik bilgisi, yalnızca formel eğitimle edinilen bir birikim olarak değil; pazarın işleyişine, müşteri ihtiyaçlarına ve kısıtlı kaynakların olası kullanım alanlarına ilişkin uygulama odaklı bir donanım olarak ele alınmaktadır (Shane, 2000). Bu bilişsel kapasite, kaynak edinimi sürecinde hangi girdilerin stratejik değer taşıdığını ayırt

etmeyi kolaylaştırır ve seçimin maliyet etkin biçimde yapılmasına zemin hazırlar (Sirmon vd., 2011). Kaynak birleştirme aşamasında ise bilgi birikimi, edinilen ayrık girdilerin birbiriyle uyumlu şekilde entegre edilmesini ve bütünleşik yapıların oluşturulmasını destekler (Wiklund ve Shepherd, 2003). Kaynaklardan yararlanma evresinde de benzer biçimde bilgi, oluşturulan yeteneklerin uygun pazar fırsatlarına yöneltilmesini kolaylaştırarak ticarileşme sürecinin daha tutarlı ilerlemesine katkı verir (Shane, 2000).

Girişimcilik öz becerileri ve girişimcinin öz yeterlilik algısı, bilginin yönetsel eyleme dönüşmesini mümkün kılan eylemsel kapasiteyi temsil eder (McGee vd., 2009). Öz yeterliliği yüksek olan girişimci, kaynak edinimi sürecinde belirsizliğin yarattığı riskleri daha yönetilebilir görerek dış paydaşları ikna etme ve kısıtlı sermayeye erişme konusunda daha kararlı davranabilir (Hitt vd., 2011). Kaynak birleştirme aşamasında karşılaşılan yapısal engeller ve operasyonel sorunlar karşısında sürdürüm gücü, eldeki girdilerin yaratıcı biçimde yeniden düzenlenmesini kolaylaştırır (Baker ve Nelson, 2005). Kaynaklardan yararlanma sürecinde ise sosyal yetkinlikler ve müzakere becerileri, ürünün pazarda kabul görmesini ve ortaya çıkan çıktının satış performansına yansımasını destekleyen bir tamamlayıcı rol üstlenir (Baron ve Markman, 2003).

Girişimcinin sosyal sermayesinin stratejik bir görünümü olan girişimci ağları, start-up'ın kısıtlı iç kaynaklarını firma sınırlarının ötesine taşıyan ilişkisel bir altyapı sağlar (Hoang ve Antoncic, 2003). Bu ilişkiler bütünü, kaynak edinimi sürecinde nadir kaynaklara, meşruiyet sinyallerine ve kritik pazar bilgilerine erişimi kolaylaştıran bir kapı açıcı işlev görebilir (Stam ve Elfring, 2008). Kaynak birleştirme aşamasında ağlar, firmanın kendi bünyesinde bulunmayan teknik veya yönetsel yetenek açıklarının stratejik ortaklıklar yoluyla tamamlanmasına imkân vererek orkestrasyonun kapsamını genişletir (Sirmon vd., 2011). Kaynaklardan yararlanma evresinde de geniş ağlar, ticarileşme sürecinde güven sinyallerinin üretilmesine ve müşteriye giden kanalların açılmasına katkı sağlayarak sınırlı iç kapasitenin pazarda daha güçlü bir etki üretmesine aracılık eder (Hitt vd., 2011).

Bu kuramsal çerçeve doğrultusunda aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir:

- H2a: Girişimcilik bilgisi, firmanın kaynak edinimi sürecini pozitif yönde etkiler.

- H2b: Girişimcilik bilgisi, firmanın kaynak birleştirme sürecini pozitif yönde etkiler.
- H2c: Girişimcilik bilgisi, firmanın kaynaklardan yararlanma sürecini pozitif yönde etkiler.
- H2d: Girişimcilik öz becerileri, firmanın kaynak edinimi sürecini pozitif yönde etkiler.
- H2e: Girişimcilik öz becerileri, firmanın kaynak birleştirme sürecini pozitif yönde etkiler.
- H2f: Girişimcilik öz becerileri, firmanın kaynaklardan yararlanma sürecini pozitif yönde etkiler.
- H2g: Girişimci ağları, firmanın kaynak edinimi sürecini pozitif yönde etkiler.
- H2h: Girişimci ağları, firmanın kaynak birleştirme sürecini pozitif yönde etkiler.
- H2i: Girişimci ağları, firmanın kaynaklardan yararlanma sürecini pozitif yönde etkiler.

3.2.3. Kaynak Düzenleme Süreçlerinin Firma Performansı Üzerindeki Etkisi

Erken aşama girişimler, yoğun rekabet ve yüksek belirsizlik altında büyüme ve hayatta kalma baskısı taşır. Bu koşullarda performans farklılıklarının, yalnızca sahip olunan statik varlık envanteriyle açıklanması sınırlı kalır. Ayrıştırıcı etki daha çok, bu varlıkları yönetsel eylemlerle işleten dinamik süreçlerde ortaya çıkar (Sirmon vd., 2007). Kaynakların mülkiyeti tek başına yeterli bir koşul değildir; asıl ekonomik değer, bu kaynakların Kaynak Düzenleme Teorisi çerçevesinde nasıl yönetildiğiyle üretilir (Sirmon vd., 2011). Bu nedenle modelde kaynak edinimi, kaynak birleştirme ve kaynaklardan yararlanma süreçleri performansa giden ana aktarım hattı olarak ele alınmaktadır.

Süreç zincirinin ilk halkası olan kaynak edinimi, girişimin ihtiyaç duyduğu girdileri uygun zamanlama ve maliyet etkinliğiyle portföyüne dahil etmesini kapsar. Erken aşama girişimler için bu aşama, sınırlı bütçe ve dar zaman pencereleri nedeniyle daha kritik hale gelir. Stratejik faktör piyasalarında bilgi asimetrilerinin ve fırsat pencerelerinin yönetilmesi, edinim kararlarının maliyet ve hız boyutlarında avantaj üretmesini mümkün kılar (Barney, 1986). Bu tür bir avantaj, sonraki süreçlerde

kullanılacak girdilerin niteliğini belirlediği için performans üzerinde dolaylı değil, doğrudan bir etki kanalı da yaratabilir.

Edinilen kaynakların rekabetçi bir değere dönüşmesi ise çoğu zaman kaynak birleştirme süreciyle gerçekleşir. Edinim aşamasında portföye giren ayrık girdiler, birleştirme gerçekleşmeden performansa yansıyan bir yetenek seti üretmeyebilir. Bu aşamada temel mesele, eldeki girdilerin yaratıcı kombinasyonlarla işlevsel ve bütünleşik örgütsel yeteneklere dönüştürülmesidir (Sirmon vd., 2011). Kıtlık koşullarında bu dönüşüm, çoğu zaman eldeki sınırlı girdilerle yeni kullanım biçimleri geliştirmeyi gerektirir. Bu yönüyle birleştirme süreci, kısıtlı kaynaklardan performans üretmenin ana yönetimsel alanlarından biri olarak konumlanır (Baker ve Nelson, 2005).

Yönetsel süreçlerin performansa en görünür biçimde yansıdığı evre ise kaynaklardan yararlanma sürecidir. Bu aşamada inşa edilen yetenekler, pazar fırsatlarına yönlendirilir ve ticarileşme hedefiyle seferber edilir. Stratejik girişimcilik mantığında belirleyici olan, kabiliyetlerin varlığı kadar, bu kabiliyetlerin pazarda değere çevrilebilmesidir (Hitt vd., 2011). Bu nedenle yararlanma süreci, girişimin operasyonel kapasitesini satış gelirlerine, pazar kazanımlarına ve hayatta kalma başarısına taşıyan temel dönüşüm kanalıdır (Sirmon vd., 2007).

Bu çerçevede aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir:

- H3a: Kaynak edinimi süreci, yeni girişim firma performansını pozitif yönde etkiler.
- H3b: Kaynak birleştirme süreci, yeni girişim firma performansını pozitif yönde etkiler.
- H3c: Kaynaklardan yararlanma süreci, yeni girişim firma performansını pozitif yönde etkiler.

3.2.4. Kaynak Düzenleme Süreçlerinin Aracılık (Mediator) Rolü

Erken aşama girişimcilik bağlamında, stratejik bir varlık setine veya teknik uzmanlığa sahip olmak performans için kritik bir başlangıç koşuludur; ancak bu kaynakların firma çıktıları üzerindeki etkisi, yönetsel eylemlerle desteklendiğinde çok daha belirgin ve sürdürülebilir hale gelmektedir (Hitt vd., 2011). Sahiplik tek başına bir avantaj sağlasa da asıl değer yaratımı, bu varlıkların stratejik bir mantıkla edinilmesi, birleştirilmesi ve pazarda ticarileştirilmesiyle maksimize edilir (Sirmon vd., 2011). Bu

çalışmada girişimcilik bilgisi, becerileri ve ağlar; performansın birer doğrudan öncülü olarak kabul edilmekle birlikte, asıl potansiyellerini ancak uygun yönetsel eylemlerle mobilize edildiklerinde gösteren dinamik girdiler olarak ele alınmaktadır. Kaynak sahipliği ile performans arasındaki ilişkinin "kara kutusunu" (black box) açmayı hedefleyen bu yaklaşım, etkinin önemli bir bölümünün kaynak düzenleme süreçleri üzerinden aktarıldığını savunmaktadır (Sirmon vd., 2007). Bu nedenle kaynak edinimi, kaynak birleştirme ve kaynaklardan yararlanma süreçleri, "neye sahibiz" sorusunun temsil ettiği statik değeri, "nasıl yönetiyoruz" sorusunun yarattığı eylemsel kapasiteyle güçlendiren kritik bir aktarım mekanizması olarak konumlanmaktadır (Sirmon vd., 2011).

Bu bakış açısına göre, girişimci ağları gibi ilişkisel kaynaklar firmaya doğrudan bir dışsal meşruiyet ve itibar kazandırsa da (Hoang ve Antoncic, 2003); bu ağların yeni stratejik ortaklıklara, nadir kaynaklara veya verimli satış kanallarına (yararlanma süreci) dönüştürülmesi durumunda performansa olan toplam katkı katlanarak artmaktadır (Sirmon vd., 2011). Örneğin pazar bilgisi güçlü bir girişimci, hangi teknoloji veya ham maddenin daha uygun maliyetli olduğunu bildiğinde kaynak edinimi aşamasında gereksiz harcamalardan kaçınabilir; bu tercih, nakit akışını koruyarak performansı dolaylı biçimde destekler. Benzer biçimde teknik bilgiye sahip bir kurucu, elindeki sınırlı yazılım kütüphanelerini veya donanımı daha işlevsel bir şekilde birleştirerek daha hızlı ve daha az hatayla minimum uygulanabilir ürün geliştirebilir; böylece kaynak birleştirme süreci, bilginin pazara çıkış hızına ve performansa yansıdığı bir kanal haline gelir. Müşteri acı noktalarını doğru okuyan bir girişimci ise kaynaklardan yararlanma aşamasında doğru pazarlama mesajı ve değer önerisi üzerinden dönüşüm oranlarını artırabilir; bu da bilginin performansa etkisinin süreç üzerinden arttığını gösteren tipik bir örüntüdür.

Benzer bir aracılık mantığı, girişimcilik öz becerilerinin performansa yansımasında da geçerlidir. Öz yeterlilik ve uygulama kapasitesi, bilginin ve niyetin yönetsel eyleme dönüşmesini kolaylaştıran bir itki üretir (Felin vd., 2015). Örneğin öz yeterliliği yüksek bir girişimci, tedarikçi veya yatırımcıyla müzakere ederken daha güçlü pazarlık koşulları sağlayabilir; bu durum kaynak edinimi sürecinde maliyet avantajı yaratarak performansı dolaylı biçimde etkiler. Ürün geliştirme sürecinde ortaya çıkan teknik sorunlar karşısında geri çekilmemek, ekibi odakta tutmak ve çözüm üretmek ise kaynak birleştirme aşamasının tamamlanmasını hızlandırabilir; bu hız, pazara çıkış

süresini kısaltarak performansa yansır. Benzer şekilde, henüz güçlü referansları olmayan bir girişimcinin büyük kurumsal müşterilerin kapısını çalabilmesi ve satış sürecini sürdürmesi, kaynaklardan yararlanma aşamasında ticarileşmeyi mümkün kılan bir davranış seti olarak performansa dolaylı katkı üretir.

Girişimci ağları açısından da süreç temelli aktarım belirgindir. Ağlar, girişimin firma sınırları dışındaki kaynaklara erişimini kolaylaştırdığı ölçüde edinim, birleştirme ve yararlanma süreçlerinde kaldıraç etkisi yaratır (Hoang ve Antoncic, 2003). Örneğin güçlü ağlara sahip bir girişimci, finansal kaynak arayışında banka kredileri gibi zaman ve belirsizlik maliyeti yüksek kanallar yerine melek yatırımcı veya girişim sermayesi fonlarına daha hızlı erişebilir; bu hız, edinim süreci üzerinden büyüme ve performansı dolaylı biçimde destekler. Teknik yetkinlik açığı olan bir ekipte ağların devreye girerek nitelikli bir mühendisin veya bir CTO'nun ekibe dahil edilmesini sağlaması, kaynak birleştirme sürecini güçlendirir ve ürünün niteliğini yükseltir. Benzer biçimde, sektörde tanınan bir girişimcinin soğuk satış yerine sıcak tanışmalarla karar vericilere erişebilmesi, kaynaklardan yararlanma aşamasında satış hacmini artıran bir kanal oluşturur. Bu örüntüler, öz kaynakların performansa etkisinin salt doğrudan bir ilişkiyle sınırlı kalmadığını, önemli ölçüde kaynak düzenleme süreçleri aracılığıyla realize edildiğini göstermektedir (Hitt vd., 2011).

Bu kuramsal mantık doğrultusunda kaynak düzenleme süreçlerinin, girişimci öz kaynakları ile firma performansı arasındaki ilişkide aracılık rolü üstlendiği varsayılmaktadır.

Bu çerçevede aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir:

- H4a: Kaynak edinimi, girişimcilik bilgisi ile firma performansı arasındaki ilişkiye aracılık eder.
- H4b: Kaynak birleştirme, girişimcilik bilgisi ile firma performansı arasındaki ilişkiye aracılık eder.
- H4c: Kaynaklardan yararlanma, girişimcilik bilgisi ile firma performansı arasındaki ilişkiye aracılık eder.
- H4d: Kaynak edinimi, girişimcilik öz becerileri ile firma performansı arasındaki ilişkiye aracılık eder.
- H4e: Kaynak birleştirme, girişimcilik öz becerileri ile firma performansı arasındaki ilişkiye aracılık eder.

- H4f: Kaynaklardan yararlanma, girişimcilik öz becerileri ile firma performansı arasındaki ilişkiye aracılık eder.
- H4g: Kaynak edinimi, girişimci ağları ile firma performansı arasındaki ilişkiye aracılık eder.
- H4h: Kaynak birleştirme, girişimci ağları ile firma performansı arasındaki ilişkiye aracılık eder.
- H4i: Kaynaklardan yararlanma, girişimci ağları ile firma performansı arasındaki ilişkiye aracılık eder.

3.2.5. Girişimcilik Yöneliminin Düzenleyici (Moderator) Etkisi

Girişimcilik yönelimi (EO), firmanın stratejik karar alma biçimini ve eylem tarzını belirleyen bir duruş olarak ele alınmaktadır (Lumpkin ve Dess, 1996). Bu çalışmada EO, bir "özellik" veya "sonuç" değişkeni olarak değil, kaynak düzenleme süreçlerinin performansa dönüşme gücünü ayarlayan bir stratejik niyet filtresi olarak konumlandırılmıştır (Wales vd., 2013). Bu yaklaşım, EO'yu doğrudan bir girdi gibi değil; mevcut girdilerin hangi hızla, hangi önceliklerle ve hangi risk iştahıyla yönetileceğini belirleyen bir yönetsel çerçeve olarak düşünmeyi gerektirir (Wiklund ve Shepherd, 2003).

Model açısından temel iddia şudur: Kaynak edinimi, kaynak birleştirme ve kaynaklardan yararlanma süreçleri performans üretir; ancak bu süreçlerin etkisi her girişimde aynı yoğunlukta ortaya çıkmaz. Erken aşama ve kaynak kıtlığı koşullarında süreçlerin verimi, stratejik duruşa daha duyarlı hale gelir (Sirmon vd., 2011). Bu nedenle EO, süreçlerin performans üzerindeki etkisini güçlendiren veya zayıflatan bir koşul değişkeni olarak ele alınmıştır (Wiklund ve Shepherd, 2005).

Kaynak edinimi aşamasında EO'nun rolü, girişimin hangi kaynaklara ne zaman ve hangi maliyetle erişmeye çalışacağını belirleyen karar kalitesinde görünür hale gelir (Sirmon vd., 2011). Örneğin yenilikçilik yönelimi yüksek bir girişim, standart girdiler yerine piyasada henüz denenmemiş deneysel teknolojileri veya materyalleri edinerek daha özgün bir ürün altyapısı kurabilir. Proaktif bir girişimci, bir teknoloji veya hammadde trend olmadan ve fiyatlar artmadan önce erken davranarak kaynakları daha uygun maliyetle portföyüne katabilir. Risk alma düzeyi yüksek bir girişimci ise henüz gelir üretmemişken bile borçlanma veya yüksek sermaye harcaması yoluyla daha

pahalı ve kaliteli girdilere erişmeyi tercih ederek ürün kalitesinde fark yaratmayı hedefleyebilir.

Kaynak birleştirme aşamasında EO, eldeki girdilerin hangi mantıkla ve hangi odakla bütünleştirileceğini etkileyerek süreçten çıkan yetenek setinin niteliğini belirler (Sirmon vd., 2011). Örneğin yenilikçilik düzeyi yüksek bir ekip, kodları ve donanımları alışılageldik yöntemlerle değil, daha yaratıcı kombinasyonlarla birleştirerek benzersiz bir değer önerisi geliştirebilir. Proaktif bir firma, pazar talebi belirginleşmeden önce kaynaklarını birleştirip prototipini hazır hale getirerek talep oluştuğunda hazırlıklı olmayı sağlayabilir. Risk iştahı yüksek bir firma ise kaynaklarını güvenli alanlara dağıtmak yerine belirsizliği yüksek ancak potansiyeli büyük tek bir "amiral gemisi" projede yoğunlaştırarak daha yüksek getiri hedefleyebilir.

Kaynaklardan yararlanma aşamasında EO, oluşturulan yeteneklerin pazara nasıl taşınacağını ve hangi ticarileştirme hamlelerinin seçileceğini etkiler (Hitt vd., 2011). Örneğin yenilikçi bir firma, ürünü pazara sunarken geleneksel kanallar yerine daha yaratıcı iş modelleri kullanarak satış performansını artırmayı deneyebilir. Proaktif bir firma, rakipler harekete geçmeden pazara ilk giren oyuncu olarak erken talebi yakalayabilir ve liderlik pozisyonu oluşturabilir. Risk alan bir firma ise rekabetin en yoğun olduğu pazarlara girmekten kaçınmayabilir veya agresif bir fiyatlandırma ile pazar payı kazanmayı amaçlayabilir.

Bu nedenle EO, modelde stratejik niyet ile kaynak düzenleme süreçleri arasındaki bağın gücünü belirleyen bir düzenleyici olarak ele alınmaktadır (Lumpkin ve Dess, 1996). Bu kurgu, aynı kaynak düzenleme çabasının farklı stratejik duruşlarda neden farklı performans sonuçları üretebildiğini test edilebilir hale getirir (Wiklund ve Shepherd, 2005).

Bu çerçevede aşağıdaki hipotezler önerilmiştir:

- H5a: Yenilikçilik, kaynak edinimi ile firma performansı arasındaki pozitif ilişkiyi güçlendirir.
- H5b: Proaktiflik, kaynak edinimi ile firma performansı arasındaki pozitif ilişkiyi güçlendirir.
- H5c: Risk alma, kaynak edinimi ile firma performansı arasındaki pozitif ilişkiyi güçlendirir.

- H5d: Yenilikçilik, kaynak birleştirme ile firma performansı arasındaki pozitif ilişkiyi güçlendirir.
- H5e: Proaktiflik, kaynak birleştirme ile firma performansı arasındaki pozitif ilişkiyi güçlendirir.
- H5f: Risk alma, kaynak birleştirme ile firma performansı arasındaki pozitif ilişkiyi güçlendirir.
- H5g: Yenilikçilik, kaynaklardan yararlanma ile firma performansı arasındaki pozitif ilişkiyi güçlendirir.
- H5h: Proaktiflik, kaynaklardan yararlanma ile firma performansı arasındaki pozitif ilişkiyi güçlendirir.
- H5i: Risk alma, kaynaklardan yararlanma ile firma performansı arasındaki pozitif ilişkiyi güçlendirir.

Tablo 1. Araştırma Hipotezleri Listesi

Hipotez Kodu	**Hipotez İfadesi**
H1a	Girişimcilik bilgisi, firma performansını pozitif yönde etkiler.
H1b	Girişimcilik öz becerileri, firma performansını pozitif yönde etkiler.
H1c	Girişimci ağları, firma performansını pozitif yönde etkiler.
H2a	Girişimcilik bilgisi, firmanın kaynak edinimi sürecini pozitif yönde etkiler.
H2b	Girişimcilik bilgisi, firmanın kaynak birleştirme sürecini pozitif yönde etkiler.
H2c	Girişimcilik bilgisi, firmanın kaynaklardan yararlanma sürecini pozitif yönde etkiler.
H2d	Girişimcilik öz becerileri, firmanın kaynak edinimi sürecini pozitif yönde etkiler.
H2e	Girişimcilik öz becerileri, firmanın kaynak birleştirme sürecini pozitif yönde etkiler.
H2f	Girişimcilik öz becerileri, firmanın kaynaklardan yararlanma sürecini pozitif yönde etkiler.
H2g	Girişimci ağları, firmanın kaynak edinimi sürecini pozitif yönde etkiler.
H2h	Girişimci ağları, firmanın kaynak birleştirme sürecini pozitif yönde etkiler.

H2i	Girişimci ağları, firmanın kaynaklardan yararlanma sürecini pozitif yönde etkiler.
H3a	Kaynak edinimi süreci, firma performansını pozitif yönde etkiler.
H3b	Kaynak birleştirme süreci, firma performansını pozitif yönde etkiler.
H3c	Kaynaklardan yararlanma süreci, firma performansını pozitif yönde etkiler.
H4a	Kaynak edinimi, girişimcilik bilgisi ile firma performansı arasındaki ilişkiye aracılık eder.
H4b	Kaynak birleştirme, girişimcilik bilgisi ile firma performansı arasındaki ilişkiye aracılık eder.
H4c	Kaynaklardan yararlanma, girişimcilik bilgisi ile firma performansı arasındaki ilişkiye aracılık eder.
H4d	Kaynak edinimi, girişimcilik öz becerileri ile firma performansı arasındaki ilişkiye aracılık eder.
H4e	Kaynak birleştirme, girişimcilik öz becerileri ile firma performansı arasındaki ilişkiye aracılık eder.
H4f	Kaynaklardan yararlanma, girişimcilik öz becerileri ile firma performansı arasındaki ilişkiye aracılık eder.
H4g	Kaynak edinimi, girişimci ağları ile firma performansı arasındaki ilişkiye aracılık eder.
H4h	Kaynak birleştirme, girişimci ağları ile firma performansı arasındaki ilişkiye aracılık eder.
H4i	Kaynaklardan yararlanma, girişimci ağları ile firma performansı arasındaki ilişkiye aracılık eder.
H5a	Yenilikçilik, kaynak edinimi ile firma performansı arasındaki pozitif ilişkiyi güçlendirir.
H5b	Proaktiflik, kaynak edinimi ile firma performansı arasındaki pozitif ilişkiyi güçlendirir.
H5c	Risk alma, kaynak edinimi ile firma performansı arasındaki pozitif ilişkiyi güçlendirir.
H5d	Yenilikçilik, kaynak birleştirme ile firma performansı arasındaki pozitif ilişkiyi güçlendirir.
H5e	Proaktiflik, kaynak birleştirme ile firma performansı arasındaki pozitif ilişkiyi güçlendirir.

H5f	Risk alma, kaynak birleştirme ile firma performansı arasındaki pozitif ilişkiyi güçlendirir.
H5g	Yenilikçilik, kaynaklardan yararlanma ile firma performansı arasındaki pozitif ilişkiyi güçlendirir.
H5h	Proaktiflik, kaynaklardan yararlanma ile firma performansı arasındaki pozitif ilişkiyi güçlendirir.
H5i	Risk alma, kaynaklardan yararlanma ile firma performansı arasındaki pozitif ilişkiyi güçlendirir.

3.3. Kontrol Değişkenleri

Araştırma modelinin dışsal geçerliliğini güçlendirmek ve firma performansı üzerindeki etkileri daha net ayrıştırmak amacıyla iki kontrol değişkeni modele dahil edilmiştir. Bu kontrol yapısı, aracı ve düzenleyici mekanizmaların etkisini firma özelliklerinden kaynaklanan yapısal farklılıklardan mümkün olduğunca arındırmayı hedefler.

İlk kontrol değişkeni firma yaşıdır. Firma yaşı, girişimin pazarda geçirdiği süre boyunca biriktirdiği deneyimi ve kısmen de kurumsal olgunluğu yansıtır. Yeni girişimlerin zaman içinde öğrenme geliştirdiği ve dış paydaşlar nezdinde meşruiyet kazanabildiği vurgulanmaktadır (Stinchcombe, 1965). Bu nedenle, yaşa bağlı öğrenme ve meşruiyet etkilerinin modeldeki temel ilişkileri maskelemesini önlemek için firma yaşı, kuruluşundan itibaren geçen yıl sayısı olarak analize dahil edilmiştir (Short vd., 2009).

İkinci kontrol değişkeni firma büyüklüğüdür. Firma büyüklüğü, girişimin kaynak kapasitesini ve operasyonel ölçeğini yansıtan bir göstergedir. Ölçek büyüdükçe işletmelerin daha fazla kaynak esnekliğine sahip olabildiği ve belirsizliklere karşı daha güçlü tamponlar geliştirebildiği kabul edilmektedir (Dess ve Robinson, 1984). Bu nedenle firma büyüklüğü, kaynak düzenleme süreçlerinin performans üzerindeki net etkisini daha sağlıklı görmek için çalışan sayısı üzerinden kontrol edilmiştir.

Metodolojik tutarlılık gereği, çalışan sayısı değişkeni modele ham haliyle değil, doğal logaritması alınarak dahil edilmiştir. Bu dönüşüm, dağılımın daha uygun hale gelmesine ve aşırı uç değerlerin model üzerindeki etkisinin sınırlanmasına yardımcı

olur (Dess ve Robinson, 1984). Ayrıca logaritmik biçim, büyüklük artışlarının performans üzerindeki etkisinin her ek birimde aynı kalmadığı durumları daha gerçekçi yakalamaya imkan tanır. Bu şekilde, büyüklüğe bağlı yapısal etkiler kontrol altında tutularak modelin tahmin gücü ve bulguların yorumlanabilirliği artırılmıştır.

3.4. Bölüm Özeti

Araştırmanın üçüncü bölümünde, Kaynak Düzenleme Teorisi temel alınarak geliştirilen kavramsal model ve bu modelden türetilen hipotezler sunulmuştur. Model, girişimcinin bilgi, öz beceri ve ağlarının performansa doğrudan değil, yönetsel süreçler üzerinden dolaylı biçimde yansıdığı varsayımına dayanır (Sirmon vd., 2011). Bu çerçevede edinim, birleştirme ve yararlanma süreçleri, öz kaynakların performansa dönüşümünde taşıyıcı mekanizmalar olarak ele alınmıştır. Girişimcilik Yönelimi ise bu süreçlerin performansa etkisini artıran koşul bağımlı bir düzenleyici olarak kurgulanmıştır (Lumpkin ve Dess, 1996).

Modelde, temel ilişkilerin firma özelliklerinden kaynaklanan etkilerle karışmasını sınırlamak için iki kontrol değişkeni kullanılmıştır. Firma yaşı, girişimin zaman içinde biriktirdiği deneyim ve meşruiyet farklarını temsil edecek biçimde kontrol edilmiştir (Stinchcombe, 1965). Firma büyüklüğü ise çalışan sayısı üzerinden ve doğal logaritma dönüşümü uygulanarak analize dahil edilmiştir (Dess ve Robinson, 1984).

İzleyen bölümde, bu teorik modelin test edilmesine yönelik evren ve örneklem tanımı ile veri toplama araçları ve analiz yöntemi ayrıntılandırılacaktır.

4. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Bu bölümde, üçüncü bölümde geliştirilen hipotezlerin ve araştırma modelinin ampirik olarak nasıl test edileceği açıklanmaktadır. Bu kapsamda araştırmanın amacı, evren ve örneklem seçimi, veri toplama süreci, performans ölçümleme yaklaşımı ve analiz yöntemi bu bölümün ana bileşenlerini oluşturur. Bölümün odağı, kuramsal iddiaların sahada karşılığını sınamaya elverişli, açık ve tutarlı bir metodolojik akış kurmaktır.

Araştırmanın evreni, Türkiye'de faaliyet gösteren ve kuruluşundan itibaren bir ila yedi yıl geçmiş erken aşama teknoloji tabanlı girişimler olarak belirlenmiştir. Bu dönem, girişimlerin pazar uyumunu aradığı ve hayatta kalma baskısının belirginleştiği bir evre olduğu için araştırma problemiyle doğrudan örtüşmektedir (Cavallo vd., 2018). Veriler çevrimiçi anket yöntemiyle toplanmıştır. Ayrıca enflasyonun yüksek seyrettiği dönemlerde nominal büyüme göstergeleri performans algısını yanıltabildiğinden, performans ölçümünde mümkün olduğunca reel çıktıları yakalamayı amaçlayan bir yaklaşım benimsenmiştir. Böylece kaynak düzenleme süreçlerinin etkisi, sadece nominal genişlemeyi değil, daha anlamlı performans sonuçlarını yansıtacak biçimde değerlendirilmiştir.

Araştırma modelinin aracı ve düzenleyici ilişkiler içeren çok katmanlı yapısı nedeniyle analiz tekniği olarak Kısmi En Küçük Kareler Yapısal Eşitlik Modellemesi (PLS-SEM) tercih edilmiştir. Bu seçim, modelin ilişkisel yapısını bütüncül biçimde test etmeyi ve aynı anda birden fazla yapısal ilişkiyi tahmin etmeyi mümkün kılan bir çerçeve sunması açısından çalışmanın amacına uygundur. Bölüm boyunca izlenen yöntemsel yaklaşım, ölçüm ve yapısal model değerlendirmelerinin sistematik biçimde yürütülmesini ve bulguların yorumlanabilir bir tutarlılık içinde sunulmasını hedeflemektedir.

4.1. Araştırmanın Amacı ve Kapsamı

Bu araştırmanın temel amacı, üçüncü bölümde kurulan Kaynak Düzenleme yaklaşımı ve girişimcilik yönelimi temelli modeli ampirik olarak test ederek, kaynak kısıtlılığı altında faaliyet gösteren erken aşama girişimlerin değer yaratma süreçlerini

açıklamaktır (Sirmon vd., 2011). Çalışma, hipotezlerin istatistiksel olarak sınanmasının ötesinde, teknoloji girişimlerinin hayatta kalma ve büyüme dinamiklerini sahadaki karşılıklarıyla, mümkün olduğunca reel performans çıktıları üzerinden değerlendirmeyi hedeflemektedir. Bu doğrultuda girişimcinin bilgi, öz beceri ve ağları, kaynak edinimi, kaynak birleştirme ve kaynaklardan yararlanma süreçleri üzerinden örgütsel bir yeteneğe dönüşen girdiler olarak ele alınmakta; bu dönüşümün performansa yansıması bütüncül bir nedensel akış içinde incelenmektedir (Sirmon vd., 2011).

Araştırmanın Türkiye bağlamında kurgulanmasının gerekçesi, teknoloji tabanlı girişimlerin ekonomideki katma değer potansiyeli kadar, bu firmaların yerleşik işletmelere kıyasla daha yoğun belirsizlik ve daha sınırlı kaynak tamponlarıyla hareket etmesidir. Bu bağlamda araştırma, girişimlerin kısıtlı kaynakları atıl kapasiteye dönüşmeden nasıl yönettiklerine odaklanmaktadır. Ayrıca yüksek enflasyon dönemlerinde nominal büyüme göstergeleri performans algısını yanıltabildiği için, performans değerlendirmesinde reel çıktıları yakalamayı önceleyen bir yaklaşım benimsenmiştir. Bu tercih, modelin sahadaki gerçek performans farklılıklarını daha tutarlı biçimde açıklamasını amaçlamaktadır.

Araştırmanın kapsamı, Türkiye'de faaliyet gösteren ve kuruluşundan itibaren 1 ila 7 yıl geçmiş teknoloji tabanlı girişimlerle sınırlandırılmıştır. Bu yaş aralığı, girişimlerin pazar uyumunu aradığı, iş modelini netleştirmeye çalıştığı ve büyüme baskısının daha görünür olduğu bir döneme karşılık geldiği için araştırma problemiyle uyumludur (Cavallo vd., 2018; Colombelli, 2016). Aynı zamanda bu dönem, meşruiyetin görece kırılgan olduğu ve operasyonel rutinlerin tam oturmadığı bir yapı sergilediğinden, kaynak kısıtlılığı altında yönetimsel orkestrasyonun performans üzerindeki etkisini izlemek için uygun bir analitik zemin sunmaktadır (Stinchcombe, 1965).

4.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın bu bölümünde, kurulan teorik modelin ampirik olarak test edileceği hedef kitlenin sınırları belirlenmekte ve bu hedef kitlenin seçiminde izlenen yöntemsel yaklaşım özetlenmektedir. Bu kapsamda araştırma evreninin hangi ölçütlerle tanımlandığı, örneklemin hangi çerçeveden seçildiği ve temsil gücünün nasıl değerlendirildiği açıklanmaktadır. Amaç, modelin sınandığı kitlenin erken aşama girişim bağlamını tutarlı biçimde yansıtmasını sağlamaktır.

4.2.1. Araştırma Evreni ve Start-up Tanımı

Türkiye start-up ekosistemi, özellikle 2010 yılından itibaren hız kazanan bir dönüşüm süreciyle bölgesel bir teknoloji üssü haline gelmiştir. Güncel veriler, 2013 yılında yaklaşık 2.500 olan aktif girişim sayısının 2024 sonu itibarıyla 10.500'ü aştığını ve 2020 yılından bu yana her yıl 1.000'den fazla yeni şirketin sisteme dahil olduğunu göstermektedir (Ünsal, 2025). Bu dinamik evren içinde teknoloji odaklı dikeylerin sergilediği büyüme performansı stratejik bir öneme sahiptir. İstanbul, 814 aktif oyun stüdyosu ile Londra'nın ardından Avrupa'da ikinci sıraya yerleşirken, ekosistemde 710 fintech ve 803 yapay zekâ girişimi faaliyetlerini sürdürmektedir (Ünsal, 2025). 2021-2024 yılları arasında girişimlere tahsis edilen toplam yatırım hacminin 5,5 milyar dolara ulaşması ve 2018-2024 döneminde 1,6 milyar dolar büyüklüğünde 60 yeni fonun kurulması, Türkiye'nin küresel rekabette yükselen bir teknoloji pazarı olduğu iddiasını resmi rakamlarla desteklemektedir (Ünsal, 2025).

Bu makro görünüm, araştırmanın üçüncü bölümünde kuramsal temelleri kurulan kaynak düzenleme ihtiyacını saha gerçekleri bağlamında görünür kılmaktadır. Ekosistemin "öğrenme aşamasında" karşılaştığı büyüme sancıları ve özellikle Seri-A sonrası dönemde belirginleşen sermaye kısıtları, girişimlerin kısıtlı girdileri statik bir envanter olmaktan çıkarıp dinamik bir yeteneğe dönüştürme zorunluluğunu artırmaktadır (Sirmon vd., 2011). Teknoloji tabanlı girişimlerin yerleşik firmalara kıyasla daha şiddetli kaynak kıtlığı altında faaliyet göstermesi, kaynakların atıl kapasiteye dönüşmeden nasıl yönetildiğini ve pazara taşındığını incelemeyi metodolojik olarak anlamlı hale getirmektedir (Sirmon vd., 2011). Bu çerçevede araştırma, girişimcinin beşeri ve sosyal sermayesinin hangi süreçler üzerinden orkestre edildiğini ve bu orkestrasyonun hayatta kalma ile reel büyüme performansına nasıl yansıdığını test edilebilir bir mekanizma mantığı içinde ele almaktadır.

Araştırma evreni olarak Türkiye'deki geniş havuz içerisinden özellikle 1 ila 7 yaş arası firmaların odak noktası seçilmesinin temel nedeni, bu grubun start-up tanımıyla uyumlu olarak hayatta kalma reflekslerini daha görünür biçimde yansıtmasıdır (Cavallo vd., 2018). Literatürde yedi yıldan daha genç olan firmalar, iş modellerini doğrulama, pazar uyumunu yakalama ve büyüme potansiyellerini keşfetme aşamasında bulunan girişimler olarak sınıflandırılmaktadır (Colombelli, 2016). Bu kritik dönem, meşruiyet eksikliği ve oturmamış rutinler nedeniyle yapısal kırılganlıkların yüksek olduğu bir bağlama karşılık gelir (Stinchcombe, 1965).

Türkiye'deki teknoloji tabanlı girişimlerin değişken ekonomik koşullar altında faaliyet göstermesi, kaynak erişiminin sürekliliğini ve maliyet yapısını daha oynak hale getirebilmektedir. Bu durum, kaynak düzenleme süreçlerinin performansa etkisini daha görünür kılabilecek bir saha bağlamı sunmaktadır (Colombelli vd., 2016). Dolayısıyla bu evren, girişimci öz kaynaklarının hangi süreçler üzerinden reel performansa dönüştüğünü test etmeye uygun bir çerçeve sağlamaktadır.

4.2.2. Örnekleme Süreci ve Veri Toplama Stratejisi

Teknoloji tabanlı girişimlerin dinamik yapısı ve üst düzey karar vericilere erişimin yarattığı pratik kısıtlar, veri toplama sürecinde hibrit bir stratejinin benimsenmesini gerekli kılmıştır. Start-up bağlamında geleneksel anket uygulamalarının, yüksek iş temposu ve karar verici bariyeri nedeniyle hedef kitleye erişimde sınırlılıklar üretebildiği belirtilmektedir (Guo vd., 2022). Bu kısıtları azaltmak amacıyla saha çalışmasında, Türkiye genelindeki teknopark yönetimleri ile LinkedIn profesyonel ağı eş zamanlı olarak kullanılmıştır. Bu yaklaşım, bir yandan kurumsal meşruiyet zemini oluşturmayı, diğer yandan hedef kitleye doğrudan odaklanan kişiselleştirilmiş bir iletişim kanalı kurmayı amaçlamaktadır.

LinkedIn üzerinden yürütülen veri toplama sürecinde hedefli arama ve InMail stratejisi, bilinçli bir metodolojik tercih olarak uygulanmıştır. Bu kanal aracılığıyla 1.0002in üzerinde girişimciye doğrudan erişim sağlanmış; firma kurucuları hedeflenmiştir. Karar vericilere doğrudan ulaşılması, toplanan verilerin temsil niteliğini güçlendirirken, girişimcilik araştırmalarında sıklıkla karşılaşılan bilgi kirliliği riskini azaltmaya yönelik bir önlem olarak değerlendirilmiştir (Sadeghi vd., 2021). Ayrıca doğrudan erişim yaklaşımının, katılım motivasyonunu destekleyerek veri setinin niteliğine katkı sağlayabildiği ifade edilmektedir (Jiang, 2025).

Stratejinin kurumsal ayağını oluşturan teknopark yönetimleri ile iş birliği, çalışmanın resmiyetini ve katılımcılar nezdindeki güvenilirliğini pekiştirmeyi hedeflemiştir. Araştırmacının on yılı aşkın süredir Türkiye'nin önde gelen teknoloji geliştirme bölgelerinde (teknoparklar) yönetici olarak görev yapması ve ekosistemdeki kurumsal ağlara olan derin hakimiyeti, hedef kitleye erişim noktasında karşılaşılabilecek asimetrik bariyerlerin aşılmasında ve örnekleme sürecinin yüksek bir temsil kabiliyetiyle yürütülmesinde kritik bir rol oynamıştır. Teknopark yönetimleri aracılığıyla gerçekleştirilen kurumsal e-posta gönderimleri, araştırmanın akademik

amacıyla ilişkilendirilen güven algısını güçlendiren bir temas noktası olarak ele alınmıştır (Ünsal, 2025). Bu kanal üzerinden elde edilen veriler, kolayda örnekleme ve amaçlı örnekleme tekniklerinin birlikte işletilmesiyle örneklemin evrenle ilişkilendirilebilirliğini artırmayı amaçlamıştır. Böylece veri toplama süreci, ekosistemde meşruiyetin önemini vurgulayan yaklaşımlarla tutarlı bir biçimde kurgulanmıştır.

Metodolojik tutarlılığın bir gereği olarak, veri toplama aşamasında katılımcıların start-up tanımına ve 1 ila 7 yıl yaş kriterine uygunluğu sistematik bir süzgeçten geçirilmiştir. LinkedIn profil kontrollerine ek olarak, anketin başlangıcına yerleştirilen eleme soruları (screening questions) ile yedi yılı aşmış veya teknoloji tabanlı olmayan firmalar veri toplama aşamasında dışarıda bırakılmıştır (Hair vd., 2022). Start-up evresinin, pazar uyumunun arandığı ve hayatta kalma reflekslerinin daha görünür hale geldiği dönem olarak ele alınması, örneklemin araştırma sorusunu test etmeye elverişli bir analitik zemine oturtulmasını desteklemiştir (Cavallo vd., 2018; Colombelli, 2016).

4.2.3. Örneklem Büyüklüğünün Yeterliliği

Araştırma kapsamında elde edilen 392 geçerli anket formu, Yapısal Eşitlik Modellemesi (SEM) ve özellikle bu çalışmada tercih edilen Kısmi En Küçük Kareler (PLS-SEM) yöntemi için istatistiksel açıdan ideal bir büyüklüğü temsil etmektedir (Hair vd., 2022). PLS-SEM, karmaşık model yapılarını ve normal dağılım göstermeyen veri setlerini analiz etme yeteneğiyle bilinse de sonuçların yordama gücü ve parametre tahminlerinin kararlılığı doğrudan örneklem büyüklüğüne bağlıdır (Hair vd., 2014, 2022). Bu araştırmada ulaşılan örneklem sayısı, modelin istatistiksel hassasiyetini ve yordama kapasitesini en üst düzeyde korumak amacıyla bilinçli olarak hedeflenmiş bir büyüklüğü yansıtmaktadır.

Literatürde PLS-SEM için yaygın bir ön ölçüt olarak başvurulan 10 katı kuralı (ten times rule), örneklem büyüklüğünün modeldeki en karmaşık regresyon yapısına işaret eden bağımsız değişkenlerin veya bağlantı yollarının on katı olması gerektiğini savunmaktadır (Hair vd., 2021; Hair vd., 2022). Araştırma modelinde yer alan Kaynak Düzenleme süreçleri ve Girişimcilik Yönelimi'nin alt boyutları gibi çok sayıda göstergeye sahip karmaşık yapılar göz önüne alındığında, 392 sayısının bu eşik değerlerin çok üzerinde olduğu görülmektedir. Bu hacim, modeldeki parametre

tahminlerinin düşük örneklem yanlılığından arındırılmasını ve istatistiksel olarak daha kararlı katsayıların elde edilmesini garanti altına almaktadır (Hair vd., 2022).

Örneklem yeterliliğine dair ileri düzey bir teknik kanıt sunmak amacıyla G*Power analiz yöntemi referans alınmıştır (Faul vd., 2007). Çok sayıda bağımsız değişkene ve karmaşık etkileşim yollarına sahip modellerde bile %80 istatistiksel güç ve düşük hata payı ile anlamlı etkileri tespit edebilmek için literatürde önerilen minimum örneklem ihtiyacı genellikle 150 ilâ 200 birim arasındadır (Faul vd., 2009; Hair vd., 2022). Ulaşılan 392 kişilik nihai örneklem, bu teknik gereksinimlerin yaklaşık iki katına tekabül ederek modelin yordama gücünü pekiştirmiş ve Tip II hata olasılığını minimize etmiştir (Faul vd., 2007).

Metodolojik bir perspektifle bakıldığında, ulaşılan örneklem büyüklüğü modeldeki çoklu aracılık (mediator) ve düzenleyicilik (moderator) etkilerini hatasız bir şekilde tespit edebilmek adına gereken serbestlik derecesini fazlasıyla sunmaktadır. Karmaşık dolaylı ilişkiler ve etkileşim terimleri, istatistiksel serbestlik derecesine ve varyans dağılımına son derece duyarlı yapılardır (Hair vd., 2022). N=392 seviyesindeki bu veri seti, modelin çok aşamalı yapısını test ederken yüksek bir istatistiksel güç sunmakta ve girişimcilik yöneliminin kaynak düzenleme süreçleri üzerindeki düzenleyici etkileri gibi hassas analizlerin bilimsel bir güvenilirlikle yürütülmesini sağlamaktadır. Bu sağlam metodolojik altyapı, araştırmanın ampirik bulgularının akademik geçerliliğini ve saha gerçeklerini temsil etme yeteneğini pekiştirmektedir.

4.3. Veri Toplama Aracı ve Ölçekler

Araştırmanın ampirik verilerini toplamak amacıyla yapılandırılan ve çevrimiçi bir platformda (Survey Monkey) hazırlanan anket formu iki ana bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde katılımcıların ve firmaların kurumsal profilini belirlemeye yönelik demografik sorular yer almaktadır. İkinci bölüm ise araştırmanın kavramsal modelindeki gizil değişkenleri ölçmek üzere kurgulanan ölçek maddelerini içermektedir. Veri toplama sürecinde tüm değişkenler 1: Kesinlikle Katılmıyorum ile 5: Kesinlikle Katılıyorum arasında değişen 5'li Likert tipi dereceleme ölçeği ile ölçülmüştür (Hair vd., 2022).

Modelin temel bağımsız değişkenlerini oluşturan girişimci öz kaynakları, beşerî ve sosyal sermaye unsurlarını temsil eden üç farklı ölçekle ölçülmektedir. Girişimcinin iş

planı geliştirme ve temel girişimcilik kavramlarına ilişkin bilişsel donanımını değerlendirmek amacıyla 5 maddelik girişimcilik bilgisi ölçeği kullanılmıştır (Liñán ve Chen, 2009). İlgili ölçek maddeleri Ek 1'de sunulmaktadır. Girişimcinin yeni iş fırsatlarını fark etme ve bu fikirleri eyleme dökme konusundaki öz yeterliliğini ölçmek üzere McGee vd. (2009) çalışmasından yararlanılmış ve 5 maddelik girişimcilik öz becerileri ölçeği analize dâhil edilmiştir. Bu ölçek de Ek 1'de yer almaktadır. Sosyal sermayenin bir göstergesi olarak firmanın dış kaynaklara erişim kapasitesini yansıtan girişimci ağları ise 6 maddelik bir ölçekle değerlendirilmiştir (Smith vd., 2007). Ölçek maddeleri Ek 1'de gösterilmektedir.

Araştırma modelindeki merkezi aracı değişkenlerden ilki olan kaynak düzenleme süreçleri, Sirmon vd. (2007) tarafından sistematize edilen kuramsal çerçeveye dayanmaktadır. Bu ölçek kaynak edinimi, kaynak birleştirme ve kaynaklardan yararlanma boyutlarını kapsayan toplam 12 maddeden oluşmaktadır (Sirmon vd., 2007). İlgili maddeler Ek 1'de sunulmaktadır. Firmanın stratejik duruşunu temsil eden ve kaynak yönetiminin etkililiğini şekillendirdiği varsayılan girişimcilik yönelimi ise 9 maddelik ölçekle ölçülmüştür (Covin ve Slevin, 1989). Ölçek, yenilikçilik, proaktiflik ve risk alma boyutlarını her biri üçer madde ile temsil edecek şekilde yapılandırılmıştır. Bu maddeler Ek 1'de yer almaktadır.

Araştırmanın bağımlı değişkeni olan firma performansı, start-up'ların finansal veri paylaşımı konusundaki kısıtları dikkate alınarak algılanan büyüme çıktıları üzerinden ölçülmüştür. Bu amaçla satış büyümesi, istihdam artışı ve toplam varlık büyümesini kapsayan 3 maddelik bir performans ölçeği kullanılmıştır (Chandler ve Hanks, 2009). Ölçek maddeleri Ek 1'de sunulmaktadır. Katılımcılardan firmalarının son bir yıldaki gelişimini rakiplerine veya pazar ortalamasına göre 1: Çok Kötü ile 5: Çok İyi arasında derecelendirmeleri istenmiştir (Guo vd., 2022).

Kullanılan ölçeklerin Türkçeye çevrilmesi ve Türkiye start-up bağlamına uyarlanması sürecinde uzman görüşlerine başvurularak dil ve kapsam geçerliliği desteklenmiştir (Guo vd., 2022). Bu uyarlama süreci, ölçeklerin kuramsal özünü korurken saha bağlamıyla tutarlılığını artırmayı hedeflemiştir (Hair vd., 2022). Ölçeklerin yapısal özelliklerini toplu olarak sunan tablo aşağıda yer almaktadır.

Tablo 2. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Yapısı

Değişken	**Boyutlar**	**Madde Sayısı**	**Kaynak**

Girişimcilik Bilgisi	-	5	Liñán ve Chen (2009)
Girişimcilik Öz Becerileri	-	5	McGee vd. (2009)
Girişimci Ağları	-	6	Smith vd. (2007)
Kaynak Düzenleme	Edinme, Birleştirme, Yararlanma	12	Sirmon vd. (2007)
Girişimcilik Yönelimi	Yenilikçilik, Risk, Proaktiflik	9	Covin ve Slevin (1989)
Firma Performansı	Satış, İstihdam, Varlık Büyüme	3	Guo vd. (2022)

4.4. Değişkenlerin Operasyonel Tanımları ve Performans Ölçüm Metodolojisi

Erken aşama girişimlerin başarısını değerlendirirken kullanılan geleneksel finansal göstergeler, yüksek enflasyon ve makroekonomik oynaklığın hâkim olduğu pazarlarda yanıltıcı sonuçlar üretebilmektedir. Literatürde nominal yanılsama olarak tartışılan bu durum, fiyat artışlarından kaynaklanan ciro yükselişlerinin gerçek büyüme gibi algılanmasına yol açabilmektedir (Colombelli, 2016). Özellikle Türkiye gibi yıllık bazda yüksek enflasyon oranlarının gözlemlendiği bir ortamda, satış gelirlerini nominal olarak %60 artıran bir girişimin reel anlamda satın alma gücü, kapasite veya pazar payı açısından iyileşme göstermemesi mümkündür (Hyytinen ve Pajarinen, 2005). Bu nedenle araştırmada firma performansının algısal olarak ölçülmesi, makroekonomik gerçeklerle tutarlı bir biçimde normalize edilmesi gereken metodolojik bir gereklilik olarak ele alınmıştır.

Bu çalışmada firma performansı, Chandler vd. (2009) ile Guo vd. (2022) tarafından geliştirilen performans ölçekleri temel alınarak, Türkiye'nin ekonomik konjonktürüne uyarlanmış bir ölçüm mantığı ile operasyonelleştirilmiştir. Bu uyarlamada amaç, katılımcıların bildirdiği nominal büyüme algısını, enflasyon etkisini arındıran bir reel büyüme karşılığına dönüştürmektir. Bu amaçla aşağıdaki formül kullanılmıştır:

Reel büyüme = ((1 + nominal büyüme oranı) / (1 + enflasyon oranı)) − 1

Bu yaklaşım, nominal artışların enflasyon kaynaklı bileşenini ayrıştırarak girişimin reel değer üretimine daha yakın bir performans göstergesi elde etmeyi mümkün kılmaktadır.

Anket formunda performansın beş kademede değerlendirilmesini sağlayan aralıklar, bu formülün ürettiği reel eşik mantığına dayalı olarak kurgulanmıştır. Araştırma döneminde referans alınan %60 baz enflasyon oranı üzerinden, %60 ve altındaki nominal artışlar reel küçülme veya durağanlık (Çok Kötü) olarak yorumlanmıştır. Buna karşılık, %181 ve üzerindeki nominal artışlar reel büyümenin belirginleştiği bir eşik olarak ele alınarak olağanüstü büyüme (Çok İyi) kategorisi altında sınıflandırılmıştır (Rosenbusch vd., 2011). Bu kademelendirme, rastlantısal bir sınıflama değil, erken aşama girişimlerin reel büyüme dinamiklerini daha tutarlı biçimde ayırt etmeyi hedefleyen analitik bir düzenlemedir.

Büyümenin minimal, orta ve yüksek düzeylerde sınıflandırılması, yeni girişimlerin kısa dönem performansını ve sürdürülebilirliğini analiz etmede daha hassas bir değerlendirme zemini sunduğu için literatürde desteklenmektedir (Hyytinen ve Pajarinen, 2005). Bu metodolojik yaklaşım, performans ölçümünün yalnızca yönetici beyanına dayalı kalmasını sınırlayarak, aynı beyanı ekonomik koşullarla uyumlu bir çerçevede yorumlamayı amaçlamıştır (Rosenbusch vd., 2011). Böylece öz kaynaklar ile stratejik yönelimin performans üzerindeki etkileri test edilirken, dışsal ekonomik etkilerden arındırılmış ve yönetsel süreçleri daha net yansıtan bir bağımlı değişken elde edilmiştir.

Tablo 3. Enflasyona Göre Düzeltilmiş Performans Derecelendirme Aralıkları

Performans Kategorisi	**Nominal Büyüme Aralığı**	**Reel Karşılık (Reel Büyüme)**
Çok Kötü	%60 ve altı	Reel Küçülme veya Durağanlık
Kötü	%61 - %80	Minimal Reel Büyüme
Orta	%81 - %120	Orta Dereceli Reel Büyüme
İyi	%121 - %180	Kayda Değer Reel Performans
Çok İyi	%181 ve üzeri	Olağanüstü Reel Büyüme

4.5. Verilerin Analiz Yöntemi

Araştırma modelinin karmaşıklığı ve yordama odaklı doğası nedeniyle, verilerin analizinde SmartPLS 4 yazılımı üzerinden Kısmi En Küçük Kareler Yapısal Eşitlik Modellemesi (PLS-SEM) yaklaşımı benimsenmiştir (Hair vd., 2021). PLS-SEM, gizil değişkenler arasındaki çoklu nedensellik ilişkilerini eş zamanlı olarak tahmin edebilmesi ve normal dağılım varsayımına katı biçimde bağlı olmaması nedeniyle bu çalışmanın amaçlarıyla uyumludur (Hair vd., 2022). Analiz stratejisinin odağında, girişimci öz kaynaklarının firma performansına dönüşüm sürecindeki yordama gücünün ve düzenleyici etkilerin istatistiksel olarak ortaya konulması yer almaktadır (Hair vd., 2021).

Analiz süreci, literatürde standart kabul edilen iki aşamalı yaklaşımla yürütülecektir (Hair vd., 2022). İlk aşamada ölçüm modeli; gösterge güvenilirliği, iç tutarlılık güvenilirliği, yakınsak geçerlilik ve ayrışma geçerliliği ölçütleriyle değerlendirilecektir (Hair vd., 2022). Ölçüm modelinin kuramsal beklentileri karşıladığı teyit edildikten sonra ikinci aşamada, hipotezlerin sınandığı ve modelin açıklayıcı gücünün değerlendirildiği yapısal model analiz edilecektir (Hair vd., 2022). Bu yaklaşım, yapısal ilişkiler yorumlanmadan önce ölçüm araçlarının geçerlilik ve güvenilirliğinin doğrulanmasını metodolojik bir zorunluluk olarak ele almaktadır.

Verilerin tek bir kaynaktan, girişimcilerin öz-beyanları üzerinden toplanmış olması nedeniyle ortak yöntem yanlılığı (common method bias) riski ayrıca kontrol edilecektir. Bu amaçla SmartPLS içinde Tam Eş Doğrusallık VIF (full collinearity VIF) yaklaşımı kullanılarak tüm gizil değişkenler için hesaplanan VIF değerlerinin önerilen eşiklerin altında olup olmadığı incelenecektir (Kock, 2015). Böylece, bulguların sistematik bir ölçüm hatasından etkilenme olasılığının sınırlandırılması amaçlanmaktadır (Kock, 2015).

Yapısal modele geçilmeden önce veri setinin niteliğini ve sonuçların kararlılığını korumak amacıyla kapsamlı bir veri hazırlığı süreci yürütülecektir. İlk adımda kayıp veri (missing data) ve uç değer (outlier) analizleri yapılarak hatalı veya eksik girişler temizlenecek ve veri seti PLS-SEM algoritmasına uygun hale getirilecektir (Hair vd., 2022). Analizler, 392 geçerli anket formu üzerinden yürütülecek olup bu ön hazırlık, aracı ve düzenleyici etkilerin istatistiksel olarak sağlıklı biçimde tahmin edilebilmesi için varyans bütünlüğünün korunmasını hedeflemektedir.

PLS-SEM yönteminin parametrik olmayan yapısı nedeniyle normal dağılım varsayımı zorunlu değildir (Hair vd., 2011, 2022). Bununla birlikte, dağılımın aşırı sapma göstermesi durumunda bootstrapping ile elde edilen standart hataların artması ve buna bağlı olarak Tip II hata olasılığının yükselmesi mümkündür (Hair vd., 2022). Bu nedenle veri setinin dağılım özellikleri Shapiro-Wilk veya Kolmogorov-Smirnov testleri ile birlikte çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) değerleri üzerinden değerlendirilecektir (Hair vd., 2019, 2022). Çarpıklık ve basıklık için -2 ile +2 aralığı kabul edilebilir eşik olarak benimsenerek, bu sınırların dışında kalan göstergelerin bootstrapping sonuçları üzerindeki olası etkisi ayrıca dikkate alınacaktır (Hair vd., 2019).

Bu bölümde, araştırmanın ampirik zeminini oluşturan metodolojik çerçeve; evren ve örneklem seçimi, veri toplama araçlarının tasarımı, Türkiye'nin ekonomik konjonktürüne özgü performans ölçümleme yöntemi ve analiz stratejisi ekseninde detaylandırılmıştır. Belirlenen bu sistematik yaklaşım ve PLS-SEM tabanlı analiz protokolü, teorik modelin test edilmesi ve araştırma hipotezlerinin bilimsel bir titizlikle sınanması için gerekli olan sağlam altyapıyı sunmaktadır. Takip eden bölümde (Bölüm 5), bu metodolojik kurgu çerçevesinde elde edilen ampirik bulgular; katılımcı profilleri, ölçüm modeli sonuçları ve yapısal model analizleri bağlamında ayrıntılı olarak sunulacaktır.

5. ANALİZ SONUÇLARI VE BULGULAR

Bu bölümde, dördüncü bölümde tanımlanan metodolojik protokol ve analiz stratejisi doğrultusunda elde edilen ampirik bulgular sunulmaktadır. Bölümün amacı, girişimci öz kaynaklarının firma performansı üzerindeki etkilerini ve bu etkilerin aracı ve düzenleyici mekanizmalar üzerinden nasıl oluştuğunu saha verileriyle ortaya koymaktır.

Analiz süreci, örneklemin genel profilini betimleyen istatistiklerin ve demografik bulguların raporlanmasıyla başlamaktadır. Ardından, modelde yer alan gizil değişkenlerin geçerlilik ve güvenilirlik koşullarının değerlendirildiği ölçüm modeli sonuçlarına yer verilmektedir. Son aşamada ise yapısal eşitlik modellemesi kapsamında hipotez testleri yürütülerek, değişkenler arasındaki doğrudan ve dolaylı ilişkilerin istatistiksel anlamlılığı ile modelin yordama gücü değerlendirilmektedir. Toplam 392 teknoloji tabanlı girişimden elde edilen veriler, SmartPLS 4 yazılımı kullanılarak analiz edilmiştir.

5.1. Firmaların Demografik Profili

Araştırma kapsamında elde edilen veriler, analiz aşamasına geçilmeden önce örneklem kısıtları bakımından incelenmiştir. Bu inceleme sonucunda 392 geçerli anket formunun tamamının, erken aşama girişimler için benimsenen 1 ilâ 7 yaş aralığı kriterini karşıladığı doğrulanmıştır (Cavallo vd., 2018; Colombelli, 2016). N=392 büyüklüğündeki örneklem, Türkiye'deki teknoloji tabanlı girişim ekosistemini betimlemek açısından yeterli bir kapsayıcılık sunmaktadır. Örnekleme dâhil edilen firmaların şehir, firma yaşı, çalışan sayısı ve hukuki yapılarına ilişkin yüzdesel dağılımlar ve frekanslar aşağıda sunulmaktadır.

Tablo 4. Firmaların Genel Demografik Profili

Değişken Kategorisi	Kategori Detayı	Yüzde (%)	Frekans (N)
Şehir (İlk 5)	İstanbul	60,2	236
Şehir (İlk 5)	Ankara	13,3	52

Şehir (İlk 5)	İzmir	4,6	18
Şehir (İlk 5)	Kocaeli	4,3	17
Şehir (İlk 5)	Bursa	2,6	10
Firma Yaşı	1 Yaş	16,3	64
Firma Yaşı	2 Yaş	25,0	98
Firma Yaşı	3 Yaş	21,2	83
Firma Yaşı	4 Yaş	14,3	56
Firma Yaşı	5 Yaş	8,4	33
Firma Yaşı	6 Yaş	6,9	27
Firma Yaşı	7 Yaş	7,9	31
Çalışan Sayısı	1-5 Çalışan	46,7	183
Çalışan Sayısı	6-10 Çalışan	27,0	106
Çalışan Sayısı	11-20 Çalışan	15,8	62
Çalışan Sayısı	21-50 Çalışan	6,9	27
Çalışan Sayısı	51 ve Üzeri	3,6	14
Hukuki Yapı	Anonim Şirket	61,7	242
Hukuki Yapı	Limited Şirket	27,8	109
Hukuki Yapı	Şahıs Şirketi	10,5	41

Elde edilen demografik bulgular, Türkiye girişimcilik ekosisteminin genel eğilimleriyle karşılaştırıldığında, örneklemin saha gerçeklikleriyle tutarlı bir görünüm sunduğu görülmektedir. Firmaların %60,2'sinin İstanbul merkezli olması, ekosistemin metropol odaklı yoğunlaşma eğilimiyle örtüşmektedir (Ünsal, 2025). Bu dağılım, İstanbul'un teknoloji girişimciliğinde merkezî bir kümelenme alanı olarak öne çıktığı yönündeki gözlemlerle uyumludur (Ünsal, 2025).

Hukuki yapı açısından firmaların %61,7'sinin anonim şirket statüsünde örgütlenmesi, örneklemdeki girişimlerin kurumsallaşma ve yatırım süreçlerine hazırlık düzeyinin yüksek olduğuna işaret etmektedir (Ünsal, 2025).

Tablo 5. Firmaların Sektörel Dağılımı

Sektör Kategorisi	İçerdiği Alt Alanlar	Yüzde (%)	Frekans (N)
Yazılım ve Bilişim	Yazılım, Yapay Zekâ, Siber Güvenlik, EdTech, IoT	65,6	257
Derin Teknoloji	Biyoteknoloji, Savunma, Enerji, Tarım, Otomotiv vb.	27,8	109
Oyun	Oyun Geliştirme	4,3	17
Finansal Teknolojiler	Fintek, Blok Zincir, Sigorta Teknolojileri	2,3	9

Örneklemdeki firmaların sektörel dağılımı, teknoloji ekosistemindeki dikey uzmanlaşmayı yansıtacak biçimde dört ana kategori altında gruplanmıştır. Bu sınıflamada siber güvenlik, yapay zekâ ve eğitim teknolojileri gibi yazılım odaklı alt alanlar bilişim kategorisi içinde değerlendirilmiştir. Sektörel dağılımda Yazılım ve Bilişim kategorisinin %65,6 ile baskın olması ise teknoloji tabanlı girişimlerin yazılım ağırlıklı bir yörünge izlediğini göstermektedir (Ünsal, 2025). Buna ek olarak, örneklemde yapay zekâ ve siber güvenlik gibi alt alanların yer alması, ekosistemin bilgi-yoğun dikeylere yönelme eğilimiyle uyumlu bir görünüm sunmaktadır. Genel olarak, bu bulgular araştırma örnekleminin Türkiye'deki güncel teknoloji girişimciliği profilini betimleme kapasitesinin yüksek olduğunu göstermektedir.

5.2. Değişkenlere İlişkin Betimsel İstatistikler ve Normallik Analizi

Araştırma modelinde yer alan temel değişkenlerin merkezi eğilimlerini, dağılımlarını ve normallik varsayımlarına uygunluklarını değerlendirmek amacıyla jamovi yazılımı üzerinden kapsamlı istatistiksel analizler gerçekleştirilmiştir. Elde edilen bulgular doğrultusunda hazırlanan betimsel istatistikler ve normallik testi sonuçları alt boyutlar bazında Tablo 5.3 bünyesinde sunulmuştur.

Tablo 6. Değişkenlere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler ve Normallik Analizi Sonuçları

Değişken	Mean	SD.	Min.	Max.	Çarpıklık	Basıklık	W	p
GBi1	2,97	1,33	1	5	0,099	-1,19	0,898	<,001

GBi2	2,96	1,32	1	5	0,015	-1,17	0,902	<,001
GBi3	2,97	1,33	1	5	0,149	-1,19	0,894	<,001
GBi4	2,98	1,32	1	5	0,008	-1,19	0,901	<,001
GBi5	2,96	1,30	1	5	0,073	-1,18	0,900	<,001
GBe1	2,97	1,34	1	5	0,035	-1,23	0,897	<,001
GBe2	2,99	1,30	1	5	0,021	-1,12	0,906	<,001
GBe3	2,96	1,33	1	5	0,078	-1,18	0,900	<,001
GBe4	2,96	1,36	1	5	0,032	-1,27	0,893	<,001
GBe5	2,99	1,33	1	5	0,014	-1,23	0,897	<,001
GA1	2,98	1,31	1	5	0,010	-1,15	0,904	<,001
GA2	2,96	1,32	1	5	0,070	-1,18	0,901	<,001
GA3	2,95	1,34	1	5	0,003	-1,22	0,898	<,001
GA4	3,00	1,32	1	5	0,000	-1,18	0,902	<,001
GA5	2,99	1,35	1	5	0,007	-1,25	0,896	<,001
GA6	3,00	1,34	1	5	-0,027	-1,24	0,895	<,001
KDE1	2,98	1,32	1	5	0,014	-1,18	0,902	<,001
KDE2	2,98	1,31	1	5	-0,061	-1,18	0,900	<,001
KDE3	3,01	1,34	1	5	-0,033	-1,23	0,897	<,001
KDE4	3,00	1,33	1	5	0,013	-1,21	0,899	<,001
KDB1	2,95	1,33	1	5	0,006	-1,21	0,899	<,001
KDB2	2,95	1,32	1	5	0,064	-1,16	0,903	<,001
KDB3	2,92	1,33	1	5	0,139	-1,17	0,898	<,001
KDB4	2,98	1,34	1	5	0,108	-1,22	0,894	<,001
KDY1	2,97	1,33	1	5	0,015	-1,19	0,901	<,001
KDY2	3,01	1,34	1	5	-0,042	-1,23	0,896	<,001
KDY3	2,98	1,33	1	5	0,057	-1,19	0,900	<,001

KDY4	2,97	1,34	1	5	0,005	-1,22	0,898	<,001
Yen1	3,03	1,38	1	5	-0,004	-1,28	0,892	<,001
Yen2	3,01	1,32	1	5	-0,054	-1,22	0,896	<,001
Yen3	2,98	1,36	1	5	0,040	-1,27	0,893	<,001
Pro1	3,02	1,31	1	5	-0,021	-1,18	0,901	<,001
Pro2	2,97	1,34	1	5	0,041	-1,18	0,901	<,001
Pro3	2,98	1,35	1	5	0,024	-1,22	0,898	<,001
Rsk1	3,02	1,36	1	5	-0,044	-1,25	0,895	<,001
Rsk2	3,00	1,33	1	5	0,019	-1,23	0,897	<,001
Rsk3	3,01	1,32	1	5	-0,029	-1,18	0,901	<,001
FP1	2,98	1,27	1	5	-0,031	-1,09	0,908	<,001
FP2	2,95	1,29	1	5	0,100	-1,12	0,904	<,001
FP3	2,99	1,32	1	5	0,016	-1,16	0,903	<,001

Araştırma modelinde yer alan değişkenlerin merkezi eğilimlerini, dağılım özelliklerini ve normallik varsayımıyla uyumunu değerlendirmek amacıyla jamovi yazılımı üzerinden betimsel istatistikler ve normallik analizleri yürütülmüştür. Alt boyutlar düzeyinde hesaplanan ortalama, medyan, standart sapma, minimum ve maksimum değerler ile çarpıklık, basıklık ve Shapiro–Wilk testi sonuçları Tablo 5.3'te sunulmaktadır.

Araştırmada kullanılan 5'li Likert ölçeği çerçevesinde ortalama değerler incelendiğinde, katılımcı algılarının genel olarak 2,92 ile 3,03 aralığında seyrettiği görülmektedir. Bu bulgu, yanıtların kararsızım düzeyine yakın bir orta düzeyde yoğunlaştığına işaret etmektedir. En yüksek ortalamanın yenilikçilik (M=3,03) ve proaktiflik (M=3,02) boyutlarında gözlendiği; en düşük ortalamanın ise kaynak birleştirme boyutunda (M=2,92) gerçekleştiği saptanmıştır. Standart sapma değerlerinin 1,27 ile 1,38 aralığında bulunması, yanıtların tek bir noktada toplanmadığını ve katılımcılar arasında belirgin bir farklılaşma olduğunu göstermektedir.

Normallik değerlendirmesi kapsamında çarpıklık ve basıklık değerleri dikkate alındığında, tüm alt boyutlarda çarpıklık değerlerinin -0,06 ile 0,14, basıklık değerlerinin ise -1,09 ile -1,28 aralığında kaldığı görülmektedir. Hair vd. (2022) tarafından önerilen ±2 eşik değerleri esas alındığında, bu bulgular dağılımın normalden aşırı bir sapma sergilemediğine işaret etmektedir. Buna karşılık, Shapiro–Wilk testi sonuçlarında tüm değişkenler için p değerlerinin 0,001'in altında olması, verilerin istatistiksel olarak tam normalliği sağlamadığını göstermektedir. Ancak büyük örneklemlerde Shapiro–Wilk testinin çok küçük sapmaları dahi anlamlı bulma eğilimi dikkate alındığında, bu bulgu normalliğin pratik anlamda bütünüyle reddedildiği şeklinde yorumlanmamalıdır (Hair vd., 2019).

Elde edilen dağılım bulguları, analiz stratejisinde PLS-SEM yaklaşımının tercih edilmesini yöntemsel açıdan desteklemektedir. PLS-SEM, normal dağılım varsayımına sıkı biçimde bağlı olmayan yapısı sayesinde, verilerin tam normalliği sağlamadığı durumlarda da güvenilir tahminler üretebilmektedir (Hair vd., 2019). Bu nedenle Shapiro–Wilk sonuçlarıyla işaret edilen sapmaların, modelin PLS-SEM ile test edilmesine yönelik metodolojik gerekçeyi güçlendirdiği değerlendirilmektedir (Hair vd., 2022).

5.3. Kısmi En Küçük Kareler Yapısal Eşitlik Modellemesi (PLS-SEM) Analizi

Araştırma kapsamında toplanan verilerin analizinde ve hipotezlerin test edilmesinde Hair vd. (2022) tarafından önerilen iki aşamalı yaklaşım izlenmiştir. Bu yaklaşımda, yapısal ilişkilerin değerlendirilmesine geçilmeden önce ölçüm modelinin geçerlilik ve güvenilirlik düzeylerinin doğrulanması esas alınmaktadır (Hair vd., 2022). Bu tercih, ölçüm araçlarının ampirik olarak doğrulanmadığı koşullarda yapısal modeldeki ilişkilerin test edilmesinin sonuçları çarpıtma riskine dayanır (Hair vd., 2022). Dolayısıyla bu çalışmada, yapısal ilişkiler ancak ölçüm modelinin akademik ölçütleri karşıladığı gösterildikten sonra analiz edilmiştir (Hair vd., 2022).

Analizin ilk aşamasında ölçüm modeli değerlendirilmiş ve gizil yapıların göstergeler tarafından ne ölçüde temsil edildiği Doğrulayıcı Kompozit Analizi protokolü çerçevesinde incelenmiştir (Hair vd., 2022). Yansıtıcı ölçüm modelleri için dış yükler, iç tutarlılık güvenilirliği, yakınsak geçerlilik ve ayrışma geçerliliği ölçütleri temel alınmıştır (Hair vd., 2022). Ölçüm modelinin kabul edilebilir düzeyde sonuçlar ürettiği görüldükten sonra ikinci aşamaya geçilerek yapısal model test edilmiş ve değişkenler

arasındaki kuramsal hipotezler değerlendirilmiştir (Hair vd., 2022). Yapısal modelin değerlendirilmesinde yol katsayılarının yönü ve büyüklüğü ile birlikte belirleme katsayısı (R^2), etki büyüklüğü (f^2) ve PLSpredict prosedürü üzerinden elde edilen tahmin gücü istatistikleri esas alınmıştır (Hair vd., 2022).

Tüm analizler SmartPLS 4 yazılımı kullanılarak gerçekleştirilmiştir (Hair vd., 2022). Parametrelerin anlamlılığını belirlemek ve güven aralıklarını oluşturmak amacıyla 10.000 alt örneklem içeren bootstrapping tekniği uygulanmıştır (Hair vd., 2022). Bu uygulama, örnekleme dağılımına ilişkin ek varsayımlar gerektirmeden yol katsayıları ve güvenirlik ölçütleri için p değerleri ile yüzdelik güven aralıklarının elde edilmesine imkân tanımaktadır (Hair vd., 2022).

5.3.1. Ölçüm Modelinin Değerlendirilmesi

Araştırma modelinde yer alan gizil yapıların ampirik olarak doğrulanması süreci, Hair vd. (2022) tarafından önerilen ölçüm modeli değerlendirme protokolü çerçevesinde yürütülmüştür. Bu kapsamda yansıtıcı ölçüm modelleri için gösterge güvenilirliği, içsel tutarlılık güvenilirliği, yakınsak geçerlilik ve ayrışma geçerliliği analiz edilmiştir. İlk aşamada, her bir göstergenin bağlı olduğu gizil değişkeni temsil gücünü değerlendirmek üzere dış yükler incelenmiştir.

Gösterge güvenilirliğinin değerlendirilmesinde dış yüklerin 0.708 ve üzerinde olması beklenmektedir; bu eşik değer, ilgili göstergedeki varyansın en az yarısının gizil yapı tarafından açıklandığını göstermektedir (Hair vd., 2022). SmartPLS raporundan elde edilen bulgular, göstergelerin büyük çoğunluğunun bu eşiğin üzerinde yüklere sahip olduğunu ortaya koymuştur. Özellikle firma performansı ile kaynak edinimi ve kaynaklardan yararlanma boyutlarının dış yükleri 0.833 ile 0.921 aralığında güçlü değerler sergilemiştir. Girişimcilik öz becerileri boyutundaki GBe4 (0.664) ve girişimcilik bilgisi boyutundaki GBi5 (0.636) maddeleri 0.708 eşiğinin altında kalmıştır. Bununla birlikte Hair vd. (2022), 0.40 ile 0.70 aralığındaki yüklerin, çıkarılmaları ölçüm modelinin kalitesini anlamlı biçimde iyileştirmiyor ve içerik geçerliliğini zayıflatma riski taşıyorsa modelde tutulabileceğini belirtmektedir. Bu doğrultuda söz konusu maddeler korunmuş ve dış yükler Tablo 5.4'te sunulmuştur.

Tablo 7. Dış Yükler (Outer Loadings) Sonuçları

Gizil Değişken	Gösterge	Dış Yük

Firma Performansı (FP)	FP1	0.921
	FP2	0.896
	FP3	0.901
Girişimci Ağları (GA)	GA1	0.818
	GA2	0.824
	GA3	0.846
	GA4	0.819
	GA5	0.853
	GA6	0.778
Girişimcilik Öz Becerileri (GBe)	GBe1	0.856
	GBe2	0.843
	GBe3	0.830
	GBe4	0.664
	GBe5	0.845
Girişimcilik Bilgisi (GBi)	GBi1	0.846
	GBi2	0.797
	GBi3	0.833
	GBi4	0.858
	GBi5	0.636
GY - Proaktiflik (GY_Pro)	GY_Pro1	0.906
	GY_Pro2	0.836
	GY_Pro3	0.859
GY - Risk Alma (GY_Rsk)	GY_Rsk1	0.928
	GY_Rsk2	0.766
	GY_Rsk3	0.871
GY - Yenilikçilik (GY_Yen)	GY_Yen1	0.930

	GY_Yen2	0.741
	GY_Yen3	0.899
Kaynak Birleştirme (KDB)	KDB1	0.823
	KDB2	0.853
	KDB3	0.849
	KDB4	0.802
Kaynak Edinimi (KDE)	KDE1	0.878
	KDE2	0.861
	KDE3	0.857
	KDE4	0.841
Kaynaklardan Yararlanma (KDY)	KDY1	0.880
	KDY2	0.878
	KDY3	0.854
	KDY4	0.837

Ölçüm modelinin içsel tutarlılık güvenilirliği ile yakınsak geçerliliğini değerlendirmek amacıyla Cronbach's alfa, rho_a, rho_c ve AVE değerleri incelenmiştir. Hair vd. (2022), güvenilirlik katsayılarının 0.70 ile 0.90 aralığında olmasını tatmin edici olarak değerlendirirken, 0.95 üzerindeki değerlerin madde fazlalığına işaret edebileceğini belirtmektedir. Analiz sonuçları, tüm yapıların Cronbach's alfa değerlerinin 0.839 ile 0.905 arasında, kompozit güvenilirlik (rho_c) değerlerinin ise 0.892 ile 0.932 aralığında olduğunu göstermiştir. Bu bulgular, yapıların yüksek düzeyde içsel tutarlılığa sahip olduğunu teyit etmektedir. Yakınsak geçerlilik açısından AVE değerlerinin tüm yapılarda 0.50 eşik değerinin üzerinde olduğu ve 0.637 ile 0.821 arasında değiştiği görülmüştür. Bu sonuç, her bir gizil yapının göstergelerindeki varyansın çoğunluğunu açıkladığını göstermektedir (Hair vd., 2022). İlgili değerler Tablo 5.5'te sunulmuştur.

Tablo 8. Yapı Güvenilirliği ve Yakınsak Geçerlilik Değerleri

Değişken	**Cronbach's Alfa**	**rho_a**	**rho_c**	**AVE**

Firma Performansı (FP)	0.891	0.893	0.932	0.821
Girişimci Ağları (GA)	0.905	0.907	0.927	0.678
Girişimcilik Öz Becerileri (GBe)	0.868	0.882	0.905	0.657
Girişimcilik Bilgisi (GBi)	0.856	0.880	0.897	0.637
Proaktiflik (GY_Pro)	0.839	0.879	0.901	0.752
Risk Alma (GY_Rsk)	0.847	0.931	0.892	0.736
Yenilikçilik (GY_Yen)	0.851	0.930	0.895	0.741
Kaynak Birleştirme (KDB)	0.852	0.855	0.900	0.692
Kaynak Edinimi (KDE)	0.882	0.883	0.919	0.739
Kaynaklardan Yararlanma (KDY)	0.885	0.887	0.921	0.744

Son aşamada, yapıların ampirik olarak birbirinden yeterince ayrışıp ayrışmadığını değerlendirmek üzere Heterotrait-Monotrait (HTMT) oranı kullanılmıştır. Hair vd. (2022), kavramsal olarak farklı yapılar için HTMT katsayısının 0.85'in, birbirine yakın yapılar için ise 0.90'ın altında olmasının beklendiğini ifade etmektedir. SmartPLS raporundan elde edilen HTMT matrisi incelendiğinde, tüm yapı çiftleri arasındaki oranların 0.692 değerinin altında kaldığı görülmüştür. En yüksek HTMT değerinin kaynaklardan yararlanma ile firma performansı (0.692) arasında oluştuğu, diğer katsayıların ise bu değerin altında seyrettiği belirlenmiştir. Bu bulgular, modeldeki gizil değişkenlerin ampirik olarak birbirinden ayrıştığını ve ayrışma geçerliliğinin sağlandığını göstermektedir. HTMT değerleri Tablo 5.6'da sunulmuştur.

Tablo 9. HTMT Matrisi

	FP	**GA**	**GBe**	**GBi**	**GY_Pro**	**GY_Rsk**	**GY_Yen**	**KDB**	**KDE**	**KDY**
FP										
GA	0.537									
GBe	0.383	0.332								
GBi	0.370	0.324	0.251							
GY_Pro	0.163	0.083	0.047	0.057						
GY_Rsk	0.085	0.089	0.075	0.073	0.076					
GY_Yen	0.071	0.102	0.108	0.042	0.074	0.060				

KDB	0.664	0.601	0.518	0.429	0.044	0.058	0.061			
KDE	0.621	0.601	0.523	0.437	0.021	0.062	0.142	0.611		
KDY	0.692	0.588	0.449	0.463	0.231	0.095	0.079	0.567	0.537	

Ölçüm modeline yönelik analizler, kullanılan ölçeklerin yüksek düzeyde güvenilir ve geçerli sonuçlar ürettiğini göstermiştir. Tüm ölçütlerin Hair vd. (2022) tarafından önerilen eşiklerle uyumlu olduğu görülmüş ve yapısal model değerlendirmesine geçiş için yöntemsel açıdan yeterli bir zemin oluşturulmuştur.

5.3.2. Yapısal Modelin Değerlendirilmesi ve Doğrudan Hipotez Testleri

Ölçüm modelinin geçerlilik ve güvenilirlik şartlarını sağladığının teyit edilmesinin ardından, araştırmanın ikinci aşamasında yapısal model sonuçları ve hipotez testleri değerlendirilmiştir.

5.3.2.1. Yapısal Modelde Çoklu Doğrusal Bağlantı (Multi-Collinearity) Kontrolü

Yapısal modelde yol katsayılarının anlamlılık ve önem düzeylerine geçilmeden önce, yordayıcı değişkenler arasındaki olası çoklu doğrusal bağlantı riski değerlendirilmiştir. Hair vd. (2022), yapısal modeldeki yol katsayılarının tahmininin, her bir içsel değişken için kurulan sıradan en küçük kareler regresyon mantığına dayandığını belirtmektedir. Bu nedenle yordayıcılar arasındaki yüksek korelasyonlar, katsayı tahminlerinde yanlılığa ve standart hataların şişmesine yol açabilmektedir (Hair vd., 2022). Bu riskin kontrolü amacıyla yapısal modelde Varyans Şişme Faktörü (VIF) değerleri incelenmiştir.

Literatürde VIF değerlerinin 5'in altında olması belirgin bir çoklu doğrusal bağlantı sorunu olmadığını, 3'ün altında olması ise daha ihtiyatlı bir değerlendirme açısından ideal bir eşiği ifade etmektedir (Hair vd., 2022). Analiz sonuçlarına göre, yapısal modeldeki iç VIF değerleri 1.073 ile 2.047 aralığında değişmektedir. Tüm değerlerin Hair vd. (2022) tarafından önerilen 3 eşik değerinin altında kalması, modeldeki gizil değişkenler arasında çoklu doğrusal bağlantı sorunu bulunmadığını göstermektedir. Bu bulgu, yol katsayılarının teknik açıdan güvenilir biçimde tahmin edilebildiğini ve yordayıcı değişkenlerin içsel değişkenler üzerindeki etkilerinin birbirinden ayrıştırılabildiğini desteklemektedir. İlgili VIF değerleri Tablo 5.7'de sunulmuştur.

Tablo 10. Yapısal Model İç VIF Değerleri

İlişki	VIF Değeri	İlişki	VIF Değeri
GA -> FP	1.967	GY_Rsk -> FP	1.073
GA -> KDB	1.163	GY_Rsk x KDB -> FP	1.673
GA -> KDE	1.163	GY_Rsk x KDE -> FP	1.832
GA -> KDY	1.163	GY_Rsk x KDY -> FP	1.787
GBe -> FP	1.509	GY_Yen -> FP	1.090
GBe -> KDB	1.122	GY_Yen x KDB -> FP	1.601
GBe -> KDE	1.122	GY_Yen x KDE -> FP	1.451
GBe -> KDY	1.122	GY_Yen x KDY -> FP	1.535
GBi -> FP	1.357	KDB -> FP	2.033
GBi -> KDB	1.120	KDE -> FP	2.047
GBi -> KDE	1.120	KDY -> FP	1.998
GBi -> KDY	1.120	GY_Pro -> FP	1.102
GY_Pro x KDB -> FP	1.601	GY_Pro x KDE -> FP	1.638
GY_Pro x KDY -> FP	1.586		

5.3.2.2. Doğrudan Etkiler ve Hipotez Testleri

Yapısal modelin değerlendirilmesinde ikinci adım olarak doğrudan etkiler ve hipotez testleri gerçekleştirilmiştir. SmartPLS 4 yazılımı üzerinden 10.000 alt örneklemle yürütülen bootstrapping işlemi sonucunda elde edilen yol katsayıları (beta), t-istatistikleri ve p-değerleri üzerinden hipotezlerin desteklenme durumları incelenmiştir. Hair vd. (2022) tarafından önerilen standartlara göre, $p < 0.05$ anlamlılık seviyesi ve $t > 1.96$ değeri istatistiksel anlamlılık için temel alınmıştır.

5.3.2.2.1. Girişimci Öz Kaynaklarının Firma Performansı Üzerindeki Doğrudan Etkisi

Bu başlık altında, girişimcinin sahip olduğu beşerî ve sosyal sermaye unsurlarının firma performansı üzerindeki doğrudan etkileri incelenmiştir. Analiz sonuçları, girişimcilik bilgisi ve girişimcilik öz becerilerinin firma performansı üzerindeki

doğrudan etkilerinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığını göstermektedir. Girişimcilik bilgisinin performans üzerindeki etkisi beta = 0.005, t = 0.136 ve p = 0.892 olarak hesaplanmıştır. Girişimcilik öz becerilerinin etkisi ise beta = -0.005, t = 0.135 ve p = 0.893 düzeyindedir. Bu bulgular doğrultusunda H1a ve H1b hipotezleri desteklenmemiştir. Bununla birlikte elde edilen sonuçlar, kuramsal çerçevede vurgulanan kaynak düzenleme yaklaşımıyla tutarlıdır. Buna göre, bilgi ve öz beceri gibi kaynakların varlığı performans için gerekli bir temel oluşturmakla birlikte, performans çıktısına dönüşümün gerçekleşebilmesi için bu kaynakların edinim, birleştirme ve yararlanma süreçleri üzerinden etkinleştirilmesi gerekmektedir. Bu nedenle doğrudan etkilerin anlamsız bulunması, modelde öngörülen aracılık mekanizmasının açıklayıcı rolüne işaret etmektedir.

Buna karşılık, girişimci ağlarının firma performansı üzerindeki doğrudan etkisi istatistiksel olarak anlamlıdır. Sonuçlar beta = 0.091, t = 2.020 ve p = 0.043 değerlerini göstermekte ve H1c hipotezi desteklenmektedir. Girişimci ağlarının diğer öz kaynaklardan farklı olarak doğrudan performansla ilişkilendirilmesi, sosyal sermayenin erken aşama girişimlerde meşruiyet ve sinyal işlevi görmesiyle açıklanabilir. Kurumsal geçmişin ve doğrulanmış performans göstergelerinin sınırlı olduğu koşullarda, güçlü ağlar dış paydaşlar nezdinde güven ve kabul üretmekte; bu etki, performans algısına doğrudan yansıyabilmektedir. Girişimci öz kaynaklarının performans üzerindeki doğrudan etkilerine ilişkin bulgular Tablo 5.7'de özetlenmiştir.

Tablo 11. Öz Kaynakların Performans Üzerindeki Doğrudan Etkileri

Hipotez	Yol (Path)	Yol Katsayısı (beta)	t-istatistiği	p-değeri	Karar
H1a	GBi -> FP	0.005	0.136	0.892	Reddedildi
H1b	GBe -> FP	-0.005	0.135	0.893	Reddedildi
H1c	GA -> FP	0.091	2.020	0.043	Desteklendi

5.3.2.2.2. Girişimci Öz Kaynaklarının Kaynak Düzenleme Süreçleri Üzerindeki Doğrudan Etkisi

Bu bölümde, girişimcinin sahip olduğu beşerî ve sosyal sermaye unsurlarının (bilgi, öz beceri ve ağlar), firmanın kaynak düzenleme kapasitesini oluşturan edinim, birleştirme ve yararlanma süreçleri üzerindeki etkileri analiz edilmiştir. Araştırma

modelinde H1 hipotez grubu altında ele alınan bu ilişkiler, girişimci düzeyindeki yetkinliklerin firma düzeyindeki yönetsel eylemlere nasıl yansıdığını göstermektedir. Bulgular, Hair vd. (2022) tarafından önerilen $t > 1.96$ ve $p < 0.05$ anlamlılık ölçütleri dikkate alınarak değerlendirilmiştir.

İlk olarak girişimcilik bilgisinin kaynak düzenleme süreçleri üzerindeki etkileri incelenmiştir. Sonuçlar, girişimcilik bilgisinin kaynak edinimi (beta = 0.209, t = 4.901, p = 0.000), kaynak birleştirme (beta = 0.192, t = 4.655, p = 0.000) ve kaynaklardan yararlanma (beta = 0.246, t = 5.561, p = 0.000) üzerinde pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı etkileri olduğunu göstermektedir. Bu bulgular doğrultusunda H1a, H1b ve H1c hipotezleri desteklenmiştir. Elde edilen sonuçlar, girişimcilik bilgisinin yalnızca teorik bir birikim değil, aynı zamanda stratejik değer taşıyan kaynakları ayırt etmeyi sağlayan bilişsel bir süzgeç işlevi gördüğüne işaret etmektedir (Shane, 2000). Bilginin kaynaklardan yararlanma üzerindeki etkisinin görece daha yüksek olması, bilginin özellikle ticarileşme aşamasında fırsatların tanımlanması ve değerlendirilmesi kapasitesini güçlendirdiğini düşündürmektedir. Sirmon vd. (2011), kaynak portföyünün yapılandırılmasında bilginin uygun girdilerin seçimini kolaylaştırarak düzenleme sürecinin etkililiğini artırdığını belirtmektedir.

İkinci olarak girişimcilik öz becerilerinin kaynak düzenleme süreçleri üzerindeki rolü değerlendirilmiştir. Bulgular, girişimcilik öz becerilerinin kaynak edinimi (beta = 0.302, t = 7.302, p = 0.000), kaynak birleştirme (beta = 0.288, t = 6.669, p = 0.000) ve kaynaklardan yararlanma (beta = 0.228, t = 5.465, p = 0.000) üzerinde güçlü, pozitif ve anlamlı etkileri olduğunu göstermektedir. Buna göre H1d, H1e ve H1f hipotezleri desteklenmiştir. Kaynak edinimi üzerindeki etkinin görece yüksek olması, girişimcinin kendi becerilerine ilişkin algısının dış paydaşları ikna etme ve kısıtlı kaynaklara erişim sağlama yönündeki eylemsel kapasiteyi güçlendirdiğini göstermektedir (McGee vd., 2009). Ayrıca öz beceri düzeyi yüksek girişimcilerin belirsizlik altında karar alma ve ekibi koordine etme kapasitesi üzerinden, kaynak birleştirme sürecindeki operasyonel zorlukları daha etkili yönettiği anlaşılmaktadır (Hitt vd., 2011).

Üçüncü olarak girişimci ağlarının kaynak düzenleme süreçlerine etkisi analiz edilmiştir. Sonuçlar, girişimci ağlarının kaynak edinimi (beta = 0.387, t = 9.259, p = 0.000), kaynak birleştirme (beta = 0.390, t = 9.681, p = 0.000) ve kaynaklardan yararlanma (beta = 0.388, t = 9.340, p = 0.000) üzerinde yüksek düzeyde pozitif ve

anlamlı etkileri olduğunu ortaya koymaktadır. Bu doğrultuda H1g, H1h ve H1i hipotezleri desteklenmiştir. Girişimci ağlarının, diğer öz kaynaklara kıyasla kaynak düzenleme süreçleri üzerinde daha yüksek etki katsayılarına sahip olması, ağların firma sınırları dışındaki kaynaklara erişimi sağlayan temel bir kaldıraç mekanizması olduğunu göstermektedir (Hoang ve Antoncic, 2003). Bu bulgu, kıtlık koşullarında faaliyet gösteren start-up'larda sosyal sermayenin hem kaynaklara erişimi kolaylaştırdığına hem de ticarileşme aşamasında meşruiyet sağlayarak yararlanma sürecini hızlandırdığına işaret etmektedir.

Bulgular birlikte değerlendirildiğinde, girişimcinin bireysel sermaye unsurlarının, firmanın kaynak düzenleme kapasitesinin oluşumunda belirleyici bir rol oynadığı görülmektedir. Bu sonuçlar, firma düzeyindeki kaynak orkestrasyonunun girişimcinin bilgi, öz beceri ve ağları üzerinden şekillendiğini vurgulayan mikro-temeller yaklaşımıyla uyumludur (Felin vd., 2015). Hipotez testlerine ilişkin özet bulgular Tablo 5.8'de sunulmuştur.

Tablo 12. Öz Kaynakların Kaynak Düzenleme Süreçleri Üzerindeki Etkileri

Hipotez	Yol (Path)	Yol Katsayısı (beta)	t-değeri	p-değeri	Karar
H2a	GBi -> KDE	0.209	4.901	0.000	Desteklendi
H2b	GBi -> KDB	0.192	4.655	0.000	Desteklendi
H2c	GBi -> KDY	0.246	5.561	0.000	Desteklendi
H2d	GBe -> KDE	0.302	7.302	0.000	Desteklendi
H2e	GBe -> KDB	0.288	6.669	0.000	Desteklendi
H2f	GBe -> KDY	0.228	5.465	0.000	Desteklendi
H2g	GA -> KDE	0.387	9.259	0.000	Desteklendi
H2h	GA -> KDB	0.390	9.681	0.000	Desteklendi
H2i	GA -> KDY	0.388	9.340	0.000	Desteklendi

5.3.2.2.3. Kaynak Düzenleme Süreçlerinin Firma Performansı Üzerindeki Doğrudan Etkisi

Araştırma modelinin dayandığı Kaynak Düzenleme Teorisi, performansı yalnızca kaynakların varlığı üzerinden değil, bu kaynakların nasıl yönetildiği üzerinden

açıklamaktadır. Bu başlık altında, kaynak edinimi, kaynak birleştirme ve kaynaklardan yararlanma süreçlerinin firma performansı üzerindeki doğrudan etkilerini öngören H3 hipotez grubu test edilmiştir.

Öncelikle kaynak edinimi sürecinin firma performansı üzerindeki etkisi incelenmiştir. Bulgular, kaynak ediniminin firma performansı üzerinde pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir (beta = 0.178, t = 3.648, p = 0.000). Bu sonuç doğrultusunda H3a hipotezi desteklenmiştir. Elde edilen bulgu, stratejik faktör piyasalarından uygun kaynakların zamanında ve maliyet etkin biçimde temin edilmesinin performans için kritik bir koşul olduğuna işaret eden yaklaşım ile uyumludur (Sirmon vd., 2007). Erken aşama girişimler açısından kaynak edinimi, yalnızca tedarik faaliyeti değil, firmanın sonraki yönetsel eylemlerini mümkün kılan bir girdi oluşturma sürecidir.

İkinci olarak kaynak birleştirme sürecinin firma performansı üzerindeki etkisi değerlendirilmiştir. Sonuçlar, kaynak birleştirmenin performans üzerinde pozitif ve güçlü bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir (beta = 0.252, t = 5.445, p = 0.000). Bu bulgu ile H3b hipotezi desteklenmiştir. Kaynak birleştirmenin edinime kıyasla daha yüksek bir etki katsayısı üretmesi, kaynakların tekil varlıklar olarak değil, birbirini tamamlayan kombinasyonlar halinde örgütsel yeteneklere dönüştürüldüğünde değer yarattığı görüşüyle tutarlıdır (Sirmon vd., 2011). Kaynak kıtlığı koşullarında, mevcut girdilerin işlevsel biçimde bütünleştirilmesi, verimlilik ve çıktı üretimi üzerinde doğrudan etkili olabilmektedir.

Üçüncü olarak kaynaklardan yararlanma sürecinin firma performansı üzerindeki etkisi analiz edilmiştir. Bulgular, kaynaklardan yararlanmanın firma performansı üzerinde pozitif ve modeldeki en yüksek etkiye sahip süreç olduğunu ortaya koymaktadır (beta = 0.287, t = 6.198, p = 0.000). Bu sonuçla H3c hipotezi desteklenmiştir. Kaynaklardan yararlanma, kaynakların pazarda konuşlandırılarak ekonomik değere dönüştürüldüğü aşamayı temsil etmektedir (Hitt vd., 2011). Etki katsayısının diğer süreçlerden yüksek çıkması, erken aşama girişimlerde performansın özellikle pazara dönük uygulama ve kaldıraçlama kapasitesi üzerinden güçlendiğine işaret etmektedir.

Sonuçlar birlikte değerlendirildiğinde, performansı belirleyen unsurun kaynakların varlığından ziyade, bu kaynakların edinim, birleştirme ve yararlanma süreçleri aracılığıyla etkinleştirilmesi olduğu ampirik olarak doğrulanmıştır. Kaynak düzenleme

süreçlerinin firma performansı üzerindeki etkilerine ilişkin test sonuçları Tablo 5.9'da özetlenmiştir.

Tablo 13. Kaynak Düzenleme Süreçlerinin Performansa Etkileri

Hipotez	Yol (Path)	Yol Katsayısı (beta)	t-istatistiği	p-değeri	Karar
H3a	KDE -> FP	0.178	3.648	0.000	Desteklendi
H3b	KDB -> FP	0.252	5.445	0.000	Desteklendi
H3c	KDY -> FP	0.287	6.198	0.000	Desteklendi

5.3.2.3. Modelin Belirleyicilik Katsayısı (R2) ve Açıklama Gücü

Yapısal model değerlendirmesinin bir sonraki aşaması, modelin açıklama gücünü ve örneklem içi tahmin kapasitesini gösteren belirleyicilik katsayısının (R^2) incelenmesidir. R^2, endojen değişkenlerdeki varyansın, bu değişkenleri yordayan eksojen değişkenler tarafından ne ölçüde açıklandığını ifade etmektedir. Değerlerin yorumlanmasında Hair vd. (2022) tarafından önerilen eşik değerler esas alınmıştır. Bu çerçevede 0.75, 0.50 ve 0.25 seviyeleri sırasıyla yüksek, orta ve zayıf açıklama gücünü göstermektedir.

SmartPLS çıktılarına göre modelin ana bağımlı değişkeni olan firma performansı için R^2 değeri 0.575 olarak hesaplanmıştır. Bu bulgu, modeldeki bağımsız ve aracı değişkenlerin firma performansındaki varyansın %57,5'ini açıkladığını göstermektedir. Hair vd. (2022) ölçütlerine göre bu değer, modelin firma performansı için orta düzeyin üzerinde bir açıklama gücüne sahip olduğuna işaret etmektedir. Aracı değişkenler olan kaynak düzenleme süreçleri incelendiğinde, kaynak edinimi için R^2 değeri 0.428, kaynak birleştirme için 0.407 ve kaynaklardan yararlanma için 0.396 olarak bulunmuştur. Bu değerlerin 0.25 ile 0.50 aralığında yer alması, girişimci öz kaynaklarının (bilgi, öz beceri, ağlar) kaynak düzenleme süreçlerini orta düzeyde açıkladığını göstermektedir. Elde edilen R^2 değerleri, yapısal modelin teknoloji tabanlı girişimlerde hem performansı hem de süreç düzeyindeki mekanizmaları açıklamada tatmin edici bir kapasite sunduğunu ortaya koymaktadır. İlgili bulgular Tablo 5.10'da sunulmuştur.

Tablo 14. Belirleyicilik Katsayısı (R2) Sonuçları

Değişken	R^2 Değeri	R^2 Adjusted	Açıklama Gücü (Hair vd., 2022)
Firma Performansı (FP)	0.575	0.552	Orta
Kaynak Edinimi (KDE)	0.428	0.424	Orta
Kaynak Birleştirme (KDB)	0.407	0.402	Orta
Kaynaklardan Yararlanma (KDY)	0.396	0.392	Orta

5.3.2.4. Etki Büyüklüğü (f2) Analizi

Modelin açıklama gücünü tamamlayıcı bir gösterge olarak, öngörücü değişkenlerin endojen değişkenler üzerindeki göreli etkisini değerlendirmek amacıyla f^2 etki büyüklüğü analizi gerçekleştirilmiştir. f^2 değeri, belirli bir yordayıcının modelden çıkarılması durumunda endojen değişkende açıklanan varyansta (R^2) meydana gelen değişimi ifade etmekte ve ilişkinin pratik önemini göstermektedir. Değerlerin yorumlanmasında Hair vd. (2022) tarafından önerilen eşik değerler esas alınmıştır. Bu çerçevede 0.02 küçük, 0.15 orta ve 0.35 büyük etki düzeyi olarak kabul edilmektedir.

Girişimci öz kaynaklarının kaynak düzenleme süreçleri üzerindeki etkileri incelendiğinde, en belirgin etki büyüklüklerinin girişimci ağları ile kaynak düzenleme boyutları arasında ortaya çıktığı görülmüştür. Girişimci ağlarının kaynak edinimi (f^2 = 0.226), kaynak birleştirme (f^2 = 0.221) ve kaynaklardan yararlanma (f^2 = 0.215) üzerindeki etkileri orta düzeyde sınıflandırılmıştır. Bu sonuç, sosyal sermayenin kaynak düzenleme süreçlerini şekillendirmede göreli olarak daha yüksek bir belirleyiciliğe sahip olduğuna işaret etmektedir. Girişimcilik öz becerilerinin kaynak edinimi (f^2 = 0.141) ve kaynak birleştirme (f^2 = 0.125) üzerindeki etkileri küçük ile orta düzey arasında konumlanmaktadır. Girişimcilik bilgisinin kaynak düzenleme süreçleri üzerindeki etkileri ise 0.055 ile 0.093 aralığında kalarak küçük etki düzeyinde gerçekleşmiştir.

Kaynak düzenleme süreçlerinin firma performansı üzerindeki etkileri değerlendirildiğinde, en yüksek etki büyüklüğünün kaynaklardan yararlanma boyutunda (f^2 = 0.097) olduğu saptanmıştır. Bunu kaynak birleştirme (f^2 = 0.073) ve kaynak edinimi (f^2 = 0.036) izlemektedir. Bu değerler, firma performansı üzerindeki

etkilerin küçük düzeyde kaldığını, ancak modelde performansı açıklayan süreç düzeyindeki katkının ağırlıkla kaynaklardan yararlanma üzerinden şekillendiğini göstermektedir.

Girişimci öz kaynaklarının firma performansı üzerindeki doğrudan etkileri incelendiğinde, tüm doğrudan etkilerin ihmal edilebilir düzeyde kaldığı görülmüştür ($f^2 < 0.02$). Girişimci ağlarının performansa doğrudan etkisi $f^2 = 0.010$ olarak hesaplanmış; bilgi ve öz becerilerin doğrudan etkileri ise 0.000 düzeyinde gerçekleşmiştir. Bu örüntü, modelde öngörülen aracılık mantığıyla uyumlu bir görünüm ortaya koymaktadır.

Düzenleyici etkiler açısından, girişimcilik yönelimi boyutlarına ait etkileşim terimleri incelendiğinde iki yolun küçük düzeyde etki ürettiği tespit edilmiştir. Proaktifliğin kaynaklardan yararlanma üzerindeki düzenleyici etkisi $f^2 = 0.030$, yenilikçiliğin kaynak edinimi üzerindeki düzenleyici etkisi ise $f^2 = 0.024$ olarak hesaplanmıştır. Risk alma boyutuna ilişkin etkileşimler ile diğer moderasyon yollarının etki büyüklükleri 0.02 eşik değerinin altında kalarak ihmal edilebilir düzeyde gerçekleşmiştir.

Kontrol değişkenleri bakımından, çalışan sayısının (LN) firma performansı üzerinde küçük düzeyde bir etkiye sahip olduğu görülmüştür ($f^2 = 0.035$). Firma yaşının performans üzerindeki etkisi ise ihmal edilebilir düzeyde kalmıştır ($f^2 = 0.001$). Tüm ilişkilere ait f^2 değerleri ve etki düzeyleri Tablo 5.11'de sunulmuştur.

Tablo 15. Etki Büyüklüğü (f2) Sonuçları

İlişki Grubu	**İlişki (Yol)**	**f^2 Değeri**	**Etki Düzeyi (Hair vd., 2022)**
Öz Kaynaklar -> Firma Performansı	GA -> FP	0.010	İhmal Edilebilir
	GBi -> FP	0.000	İhmal Edilebilir
	GBe -> FP	0.000	İhmal Edilebilir
Öz Kaynaklar -> Kaynak Düzenleme	GA -> KDE	0.226	Orta
	GA -> KDB	0.221	Orta
	GA -> KDY	0.215	Orta
	GBe -> KDE	0.141	Küçük (Orta sınıra yakın)

	GBe -> KDB	0.125	Küçük
	GBe -> KDY	0.076	Küçük
	GBi -> KDY	0.089	Küçük
	GBi -> KDE	0.067	Küçük
	GBi -> KDB	0.055	Küçük
Kaynak Düzenleme -> Firma Performansı	KDY -> FP	0.097	Küçük
	KDB -> FP	0.073	Küçük
	KDE -> FP	0.036	Küçük
Moderasyon (Düzenleyici) Etkileri	GY_Pro x KDY -> FP	0.030	Küçük
	GY_Yen x KDE -> FP	0.024	Küçük
	GY_Rsk x KDE -> FP	0.002	İhmal Edilebilir
	GY_Rsk x KDY -> FP	0.001	İhmal Edilebilir
	GY_Pro x KDB -> FP	0.000	İhmal Edilebilir
	GY_Pro x KDE -> FP	0.000	İhmal Edilebilir
	GY_Rsk x KDB -> FP	0.000	İhmal Edilebilir
	GY_Yen x KDB -> FP	0.000	İhmal Edilebilir
	GY_Yen x KDY -> FP	0.000	İhmal Edilebilir
Ana Etkiler (GY Boyutları)	GY_Pro -> FP	0.006	İhmal Edilebilir
	GY_Rsk -> FP	0.002	İhmal Edilebilir
	GY_Yen -> FP	0.000	İhmal Edilebilir
Kontrol Değişkenleri -> Firma Performansı	LN_Calisan -> FP	0.035	Küçük
	Firma Yaşı -> FP	0.001	İhmal Edilebilir

5.3.2.5. Kontrol Değişkenlerinin Rolü ve Model Sağlamlığının Değerlendirilmesi

Araştırma modelinin ampirik gücünü ve bulguların dışsal faktörlere duyarlılığını sınamak amacıyla, kontrol değişkenlerinin (firma yaşı ve çalışan sayısı) dahil edilmediği yalın model ile kontrol değişkenlerini içeren nihai model karşılaştırmalı olarak analiz edilmiştir. Hair vd. (2022) kontrol değişkenlerinin modele eklenmesini, hipotezlenen ilişkilerin üçüncü değişken etkisi altında kalıp kalmadığını değerlendirmek ve açıklayıcı yapıyı netleştirmek açısından kritik bir adım olarak ele almaktadır. Bu doğrultuda, iki model arasındaki yol katsayıları ve anlamlılık düzeyleri karşılaştırılarak modelin sağlamlığı değerlendirilmiştir.

Karşılaştırmalı analizde en belirgin farklılık, girişimci ağları (GA) ile firma performansı (FP) arasındaki doğrudan ilişkide ortaya çıkmıştır. Kontrol değişkenleri modele dahil edilmediğinde, girişimci ağlarının firma performansı üzerindeki doğrudan etkisi istatistiksel olarak anlamsız bulunmuştur ($p = 0.263$). Firma yaşı ve çalışan sayısı modele eklendiğinde ise bu ilişkinin anlamlılık düzeyi $p = 0.043$ seviyesine gerilemiş ve ilişki istatistiksel olarak anlamlı hale gelmiştir. Bu desen, Zhao vd. (2010) çerçevesinde baskılama etkisi (suppression effect) olarak yorumlanmaktadır. Buna göre, modele eklenen kontrol değişkenleri bağımsız ve bağımlı değişken arasındaki ilişkide yer alan gürültüyü azaltarak ilişkinin netleşmesini sağlayabilmektedir. Bu çalışmada, firma büyüklüğü (çalışan sayısı) ve firma yaşı gibi yapısal faktörler kontrol altına alındığında, girişimci ağlarının firma performansına katkısının daha görünür hale geldiği anlaşılmaktadır.

Modelin genel istikrarı incelendiğinde, diğer yapısal yolların katsayılarında ve anlamlılık düzeylerinde belirgin bir değişim olmadığı görülmüştür. Girişimcilik bilgisi ve becerilerinin kaynak düzenleme süreçleri üzerindeki etkileri ile kaynak düzenleme süreçlerinin performans üzerindeki etkileri, her iki modelde de yön ve anlamlılık bakımından tutarlı bir görünüm sergilemektedir. Hair vd. (2022) kontrol değişkenlerinin eklenmesine rağmen ana ilişkilerde dramatik sapmaların gözlenmemesini, yapısal modelin dışsal değişkenlere karşı dirençli olduğuna işaret eden bir bulgu olarak değerlendirmektedir. Kontrol değişkenli ve değişkensiz modellerin karşılaştırmalı yol katsayıları Tablo 5.11'de sunulmuştur.

Tablo 16. Kontrol Değişkenli ve Değişkensiz Modellerin Karşılaştırmalı Yol Katsayıları

İlişki (Yol)	Kontrolsüz Model (beta)	Kontrolsüz Model (p)	Kontrollü Model (beta)	Kontrollü Model (p)	Değişim Durumu
GA -> FP	0.045	0.263	0.091	0.043	Anlamsızdan Anlamlıya (Baskılama Etkisi)
GBi -> FP	0.003	0.912	0.005	0.892	İstikrarlı (Anlamsız)
GBe -> FP	-0.004	0.901	-0.005	0.893	İstikrarlı (Anlamsız)
GA -> KDE	0.387	0.000	0.387	0.000	İstikrarlı
GA -> KDB	0.390	0.000	0.390	0.000	İstikrarlı
GA -> KDY	0.388	0.000	0.388	0.000	İstikrarlı
GBe -> KDE	0.302	0.000	0.302	0.000	İstikrarlı
GBe -> KDB	0.288	0.000	0.288	0.000	İstikrarlı
GBe -> KDY	0.228	0.000	0.228	0.000	İstikrarlı
GBi -> KDE	0.209	0.000	0.209	0.000	İstikrarlı
GBi -> KDB	0.192	0.000	0.192	0.000	İstikrarlı
GBi -> KDY	0.246	0.000	0.246	0.000	İstikrarlı
KDE -> FP	0.175	0.000	0.178	0.000	İstikrarlı
KDB -> FP	0.250	0.000	0.252	0.000	İstikrarlı
KDY -> FP	0.285	0.000	0.287	0.000	İstikrarlı

5.3.2.6. Modelin Tahmin Gücü: PLSpredict Analizi

Yapısal modelin örneklem dışı tahmin geçerliliğini değerlendirmek ve modelin pratik yordama kapasitesini belirlemek amacıyla Shmueli vd. (2019) tarafından geliştirilen PLSpredict prosedürü uygulanmıştır. İlk aşamada, ana bağımlı değişken olan firma performansına ait göstergelerin Q^2_predict değerleri incelenmiştir. Analiz sonuçlarına göre FP1 (0.347), FP2 (0.295) ve FP3 (0.323) göstergeleri için hesaplanan Q^2_predict değerlerinin tamamının sıfırın üzerinde olduğu tespit edilmiştir. Bu bulgu, kurulan

PLS-SEM modelinin ortalama tabanlı en basit kıyas modeline göre daha yüksek tahmin performansı sunduğunu göstermektedir (Shmueli vd., 2019).

Modelin tahmin gücünün düzeyini değerlendirmek amacıyla, PLS-SEM analizinden elde edilen kök ortalama kare hata (RMSE) değerleri ile doğrusal regresyon modelinin (LM) ürettiği RMSE değerleri karşılaştırılmıştır. Karşılaştırma sonucunda, firma performansını oluşturan tüm göstergelerde PLS-SEM RMSE değerlerinin (FP1: 1.026, FP2: 1.084, FP3: 1.089) LM RMSE değerlerinden (FP1: 1.047, FP2: 1.122, FP3: 1.127) sistematik olarak daha düşük olduğu belirlenmiştir. Shmueli vd. (2019) tarafından önerilen değerlendirme yaklaşımı uyarınca, bağımlı değişkene ait tüm göstergelerde PLS-SEM modelinin doğrusal modele kıyasla daha düşük tahmin hatası üretmesi, araştırma modelinin yüksek düzeyde tahmin gücüne sahip olduğuna işaret etmektedir (Shmueli vd., 2019). Bu durum, modelin karmaşıklığının tahminleme yeteneğini azaltmadığını, aksine doğrusal modellere kıyasla daha keskin sonuçlar ürettiğini teyit etmektedir. Bu sayede modelin sadece eldeki örneklemi açıklamakla kalmadığı, benzer özelliklere sahip yeni girişimlerin performansını tahmin etmede de güvenilir bir rehber olduğunu kanıtlamaktadır.

Tablo 17. PLSpredict Analizi Sonuçları

Gösterge	Q^2_predict	PLS-SEM RMSE	LM RMSE	Sonuç
FP1	0.347	1.026	1.047	PLS-SEM < LM (Yüksek Tahmin Gücü)
FP2	0.295	1.084	1.122	PLS-SEM < LM (Yüksek Tahmin Gücü)
FP3	0.323	1.089	1.127	PLS-SEM < LM (Yüksek Tahmin Gücü)

Yapısal modelin doğrudan etkiler ve açıklama gücü kapsamında değerlendirilmesinin ardından, bulguların bütüncül biçimde yorumlanması ve bir sonraki aşama olan aracılık analizlerine geçiş için kavramsal bir zemin oluşturulması gerekmektedir. Bölüm 5.3.2'de yürütülen analizler, girişimci öz kaynakları ile firma performansı arasındaki ilişkinin işleyişine dair önemli göstergeler sunmuştur. Girişimcilik bilgisi ve becerilerinin firma performansı üzerindeki doğrudan etkilerinin istatistiksel olarak anlamsız bulunması (H1a ve H1b reddedilmiştir) buna karşın bu değişkenlerin kaynak

düzenleme süreçleri üzerinde pozitif ve anlamlı etkilere sahip olması, araştırmanın süreç odaklı kuramsal çerçevesiyle uyumludur. Benzer biçimde, kaynak düzenleme süreçlerinin firma performansı üzerindeki doğrudan etkilerinin anlamlı olması (H3 hipotez grubu) ve modelin açıklama gücünün tatmin edici düzeyde gerçekleşmesi (R^2), performansın oluşumunda doğrudan yollardan çok dolaylı mekanizmaların ağırlık taşıdığına işaret etmektedir.

Hair vd. (2022), bir yapısal modelde dışsal değişkenin sonuç değişkeni üzerindeki doğrudan etkisi anlamsızken, aynı dışsal değişkenin aracı değişken üzerindeki etkisi ile aracı değişkenin sonuç değişkeni üzerindeki etkisinin anlamlı olmasının, aracılık mekanizması açısından güçlü bir işaret oluşturduğunu belirtmektedir. Bu çalışma kapsamında elde edilen bulgular, girişimci öz kaynaklarının (bilgi, öz beceri ve ağlar) tek başına performans üretmekten ziyade, kaynak düzenleme süreçlerini harekete geçiren girdiler olarak işlev gördüğünü düşündürmektedir. Buna göre asıl ekonomik değer, bu girdilerin edinim, birleştirme ve yararlanma süreçleri aracılığıyla işlenmesiyle ortaya çıkmaktadır. Bu aktarım mantığının ampirik olarak sınanabilmesi için dolaylı etkilerin istatistiksel olarak test edilmesi gerekmektedir. Takip eden bölümde, söz konusu mekanizma Hair vd. (2022) tarafından önerilen aracılık analizi prosedürü çerçevesinde incelenecektir.

5.3.3. Kaynak Düzenleme Süreçlerinin Aracılık Rolüne İlişkin Bulgular

Araştırma modelinde yer alan kaynak düzenleme süreçlerinin (kaynak edinimi, kaynak birleştirme ve kaynaklardan yararlanma) girişimci öz kaynakları ile firma performansı arasındaki ilişkide üstlendiği aracılık rolü, Zhao vd. (2010) tarafından geliştirilen tipoloji ile Hair vd. (2022) tarafından önerilen bootstrapping temelli çıkarım prosedürü çerçevesinde analiz edilmiştir. Bu yaklaşım, aracılık analizinde öncelikle dolaylı etkinin istatistiksel anlamlılığının test edilmesini, ardından doğrudan etkinin anlamlılık durumuna bakılarak aracılık türünün sınıflandırılmasını esas almaktadır (Hair vd., 2022). Bulgular, girişimci öz kaynaklarının firma performansına aktarılmasında kaynak düzenleme süreçlerinin taşıyıcı bir mekanizma olarak işlediğini göstermektedir.

Girişimcilik bilgisi ve girişimcilik öz becerileri değişkenleri açısından, firma performansı üzerindeki etkinin yalnızca dolaylı yollar üzerinden gerçekleştiği görülmüştür. Girişimcilik bilgisinin kaynak edinimi (beta = 0.037, p = 0.004), kaynak

birleştirme (beta = 0.048, p = 0.000) ve kaynaklardan yararlanma (beta = 0.071, p = 0.000) süreçleri üzerinden firma performansına etkisi anlamlı bulunmuş; buna karşılık firma performansı üzerindeki doğrudan etki anlamsız kalmıştır (p = 0.892). Benzer biçimde, girişimcilik öz becerilerinin kaynak edinimi (beta = 0.053, p = 0.001), kaynak birleştirme (beta = 0.073, p = 0.000) ve kaynaklardan yararlanma (beta = 0.065, p = 0.000) süreçleri üzerinden performansa dolaylı etkileri anlamlı bulunurken, doğrudan etkisi anlamsızdır (p = 0.893). Zhao vd. (2010) tipolojisine göre, doğrudan etkinin anlamsız ancak dolaylı etkilerin anlamlı olduğu bu desen sadece dolaylı aracılık olarak sınıflandırılmaktadır. Bu bulgu, beşeri sermaye unsurlarının (bilgi ve öz beceri) performans çıktısına dönüşebilmesi için kaynak düzenleme süreçleri tarafından işletilmesi gerektiğine işaret etmektedir (Sirmon vd., 2011).

Girişimci ağları değişkeninde ise farklı bir aktarım deseni tespit edilmiştir. Girişimci ağlarının kaynak edinimi (beta = 0.069, p = 0.001), kaynak birleştirme (beta = 0.098, p = 0.000) ve kaynaklardan yararlanma (beta = 0.111, p = 0.000) süreçleri üzerinden firma performansına dolaylı etkileri anlamlıdır. Bunun yanında, girişimci ağlarının firma performansı üzerindeki doğrudan etkisi de anlamlı ve pozitiftir (p = 0.043). Hem doğrudan hem de dolaylı etkilerin aynı yönde ve anlamlı olması nedeniyle, Zhao vd. (2010) uyarınca bu ilişki tamamlayıcı aracılık olarak sınıflandırılmıştır. Buna göre ağlar, bir yandan kaynak düzenleme süreçlerini besleyerek performansı dolaylı yoldan desteklemekte, diğer yandan performansa doğrudan katkı üreten bir kanal olarak da işlemektedir.

Girişimci ağlarına ilişkin tamamlayıcı aracılık bulgusu, Bölüm 5.3.2.5'te raporlanan kontrol değişkenleri duyarlılığı ile birlikte değerlendirildiğinde daha tutarlı bir çerçeve sunmaktadır. Kontrol değişkenleri modele dahil edilmediğinde girişimci ağlarının firma performansı üzerindeki doğrudan etkisi anlamsız bulunurken (p = 0.263), kontrol değişkenleri eklendiğinde bu etki anlamlı hale gelmiştir (p = 0.043). Zhao vd. (2010) çerçevesinde bu durum, kontrol değişkenlerinin modeldeki gürültüyü temizleyerek ağların performans üzerindeki saf ve doğrudan etkisini görünür kıldığını göstermektedir. Bu bulgu, tamamlayıcı aracılık sınıflandırmasının istatistiksel bir tesadüf olmadığını, aksine modelin dışsal değişkenlere karşı sağlamlığının (robustness) bir göstergesi olduğunu kanıtlamaktadır. Ayrıca, kontrol değişkenlerinin olmadığı modelde de tüm dolaylı etkilerin anlamlı çıkması ve katsayıların yüksek seyretmesi (Bkz. Ek 2: Kontrol Değişkensiz Model Sonuçları), kaynak düzenleme

süreçlerinin aracılık rolünün model spesifikasyonundan bağımsız olarak güçlü bir şekilde işlediğini teyit etmektedir.

Yapılan analizler sonucunda H4a ile H4i arasındaki tüm aracılık hipotezleri desteklenmiştir. Dolaylı etki katsayıları, anlamlılık değerleri ve Zhao vd. (2010) tipolojisine göre belirlenen aracılık türleri Tablo 5.12'de sunulmuştur.

Tablo 18. Aracılık Analizi Sonuçları

Hipotez	Dolaylı Yol	Katsayı (beta)	p-değeri	Aracılık Türü (Zhao vd., 2010)	Sonuç
H4a	GBi -> KDE -> FP	0.037	0.004	Sadece Dolaylı Aracılık (Tam Aracılık)	Desteklendi
H4b	GBi -> KDB -> FP	0.048	0.000	Sadece Dolaylı Aracılık (Tam Aracılık)	Desteklendi
H4c	GBi -> KDY -> FP	0.071	0.000	Sadece Dolaylı Aracılık (Tam Aracılık)	Desteklendi
H4d	GBe -> KDE -> FP	0.053	0.001	Sadece Dolaylı Aracılık (Tam Aracılık)	Desteklendi
H4e	GBe -> KDB -> FP	0.073	0.000	Sadece Dolaylı Aracılık (Tam Aracılık)	Desteklendi
H4f	GBe -> KDY -> FP	0.065	0.000	Sadece Dolaylı Aracılık (Tam Aracılık)	Desteklendi
H4g	GA -> KDE -> FP	0.069	0.001	Tamamlayıcı Aracılık (Kısmi Aracılık)	Desteklendi
H4h	GA -> KDB -> FP	0.098	0.000	Tamamlayıcı Aracılık (Kısmi Aracılık)	Desteklendi
H4i	GA -> KDY -> FP	0.111	0.000	Tamamlayıcı Aracılık (Kısmi Aracılık)	Desteklendi

5.3.4. Girişimcilik Yöneliminin Düzenleyici Etkisine İlişkin Bulgular

Araştırma modelinin son aşamasında, girişimcilik yöneliminin alt boyutları olan yenilikçilik, proaktiflik ve risk alma eğilimlerinin, kaynak düzenleme süreçleri ile firma performansı arasındaki ilişkiler üzerindeki düzenleyici etkileri analiz edilmiştir. Bu kapsamda SmartPLS 4 çıktılarından elde edilen etkileşim terimlerine ilişkin yol katsayıları, p değerleri ve f^2 etki büyüklükleri esas alınmıştır. Düzenleyici etkilerin

değerlendirilmesinde Hair vd. (2022) tarafından önerilen anlamlılık ölçütleri ile f^2 eşik değerleri (0.02 küçük, 0.15 orta, 0.35 büyük) kullanılmıştır.

Bulgular, girişimcilik yöneliminin proaktiflik boyutunun, kaynaklardan yararlanma süreci ile firma performansı arasındaki ilişki üzerinde pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı bir düzenleyici etkiye sahip olduğunu göstermektedir (beta = 0.134, t = 3.390, p = 0.001). Bu sonuç, H5h hipotezinin desteklendiğine işaret etmektedir. Etkileşim katsayısının pozitif olması, proaktiflik düzeyi yükseldikçe kaynaklardan yararlanma sürecinin firma performansı üzerindeki etkisinin güçlendiğini göstermektedir (Hair vd., 2022). Buna göre, fırsatları daha erken sezip daha hızlı harekete geçen girişimlerde, kaynakların pazara konuşlandırılması ve ticarileştirilmesi performans çıktısına daha güçlü yansımaktadır. Bu düzenleyici etkinin f^2 değeri 0.030 olup, Hair vd. (2022) sınıflandırmasına göre küçük düzeyde bir etki büyüklüğünü ifade etmektedir.

Yenilikçilik boyutu ile kaynak edinimi süreci arasındaki etkileşim incelendiğinde, katsayının pozitif olduğu (beta = 0.118) ve f^2 değerinin küçük etki eşiğini aştığı (f^2 = 0.024) görülmüştür. Buna karşın, ilişkinin istatistiksel anlamlılık eşiğini karşılamadığı tespit edilmiştir (p = 0.055). Hair vd. (2022) tarafından önerilen $p < 0.05$ kriteri sağlanmadığından H5a hipotezi reddedilmiştir. Bu bulgu, mevcut örneklemde yenilikçiliğin kaynak edinimi üzerindeki düzenleyici rolünün istatistiksel olarak doğrulanamadığını göstermektedir.

Modelde test edilen diğer düzenleyici etkilere ilişkin hipotezler (H5b, H5c, H5d, H5e, H5f, H5g, H5i) istatistiksel olarak desteklenmemiştir ($p > 0.05$). Risk alma boyutunun kaynak düzenleme süreçlerinin hiçbirinde anlamlı bir düzenleyici etki üretmediği görülmüştür. Benzer şekilde, proaktifliğin kaynak edinimi ve kaynak birleştirme süreçleri üzerindeki etkileşimleri de anlamsız bulunmuştur. Bu desen, girişimcilik yöneliminin alt boyutlarının tüm süreçlerde eş yönlü bir katalizör gibi çalışmadığını; proaktifliğin özellikle kaynaklardan yararlanma üzerinden performans üretiminde daha belirgin bir kaldıraç işlevi gördüğünü göstermektedir. Düzenleyici etki testlerine ilişkin ayrıntılı sonuçlar Tablo 5.13'te sunulmuştur.

Tablo 19. Girişimcilik Yöneliminin Düzenleyici Etki Test Sonuçları

Hipotez	Etkileşim Yolu	Katsayı (beta)	p-değeri	f^2 Değeri	Karar

H5a	GY_Yen x KDE -> FP	0.118	0.055	0.024	Reddedildi
H5b	GY_Pro x KDE -> FP	0.002	0.972	0.000	Reddedildi
H5c	GY_Rsk x KDE -> FP	-0.030	0.457	0.002	Reddedildi
H5d	GY_Yen x KDB -> FP	-0.007	0.879	0.000	Reddedildi
H5e	GY_Pro x KDB -> FP	-0.014	0.693	0.000	Reddedildi
H5f	GY_Rsk x KDB -> FP	0.009	0.784	0.000	Reddedildi
H5g	GY_Yen x KDY -> FP	-0.018	0.752	0.000	Reddedildi
H5h	GY_Pro x KDY -> FP	0.134	0.001	0.030	Desteklendi
H5i	GY_Rsk x KDY -> FP	0.020	0.621	0.001	Reddedildi

5.4. Hipotez Test Sonuçlarının Genel Özeti

Bu bölümde, araştırma modeli kapsamında geliştirilen ve Kısmi En Küçük Kareler Yapısal Eşitlik Modellemesi (PLS-SEM) ile test edilen hipotezlerin sonuçları toplu olarak sunulmaktadır. Ölçüm modeli değerlendirmeleri, yapısal model analizleri, aracılık testleri ve düzenleyici etki analizleri sonucunda hipotezlerin desteklenme durumları netleşmiştir. Tablo 5.14, H1a'dan H5i'ye kadar tüm hipotezlerin özet kararlarını ve ilişki yönlerini göstermektedir.

Tablo 20. Hipotez Test Sonuçlarının Genel Özeti

Hipotez No	**Hipotez Metni (Kısa)**	**İlişki Yönü**	**Karar**
H1a	Girişimcilik bilgisi, firma performansını pozitif yönde etkiler.	Pozitif (+)	Reddedildi
H1b	Girişimcilik öz becerileri, firma performansını pozitif yönde etkiler.	Pozitif (+)	Reddedildi
H1c	Girişimci ağları, firma performansını pozitif yönde etkiler.	Pozitif (+)	Desteklendi
H2a	Girişimcilik bilgisi, kaynak edinimi sürecini pozitif yönde etkiler.	Pozitif (+)	Desteklendi
H2b	Girişimcilik bilgisi, kaynak birleştirme sürecini pozitif yönde etkiler.	Pozitif (+)	Desteklendi

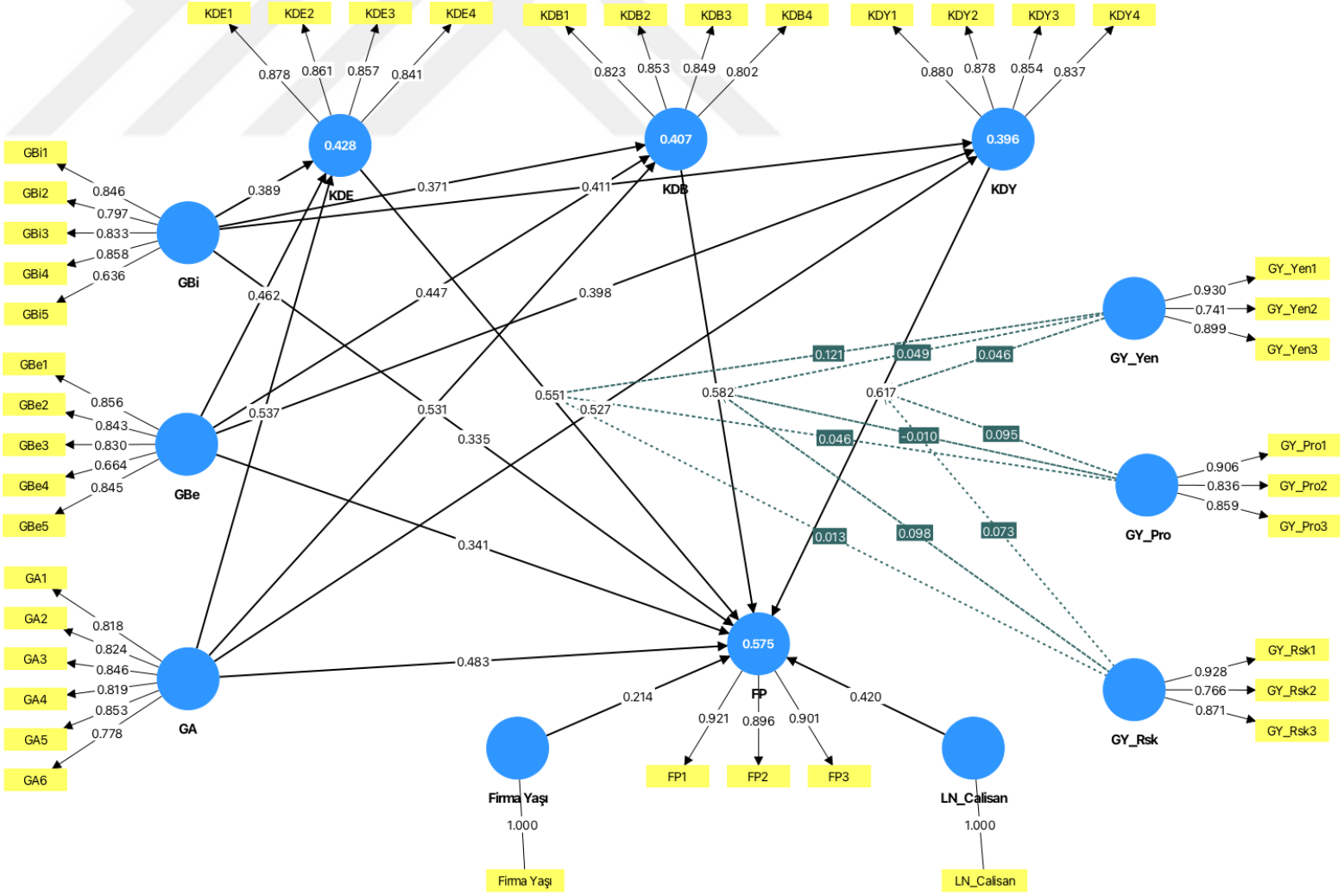
H2c	Girişimcilik bilgisi, kaynaklardan yararlanma sürecini pozitif yönde etkiler.	Pozitif (+)	Desteklendi
H2d	Girişimcilik öz becerileri, kaynak edinimi sürecini pozitif yönde etkiler.	Pozitif (+)	Desteklendi
H2e	Girişimcilik öz becerileri, kaynak birleştirme sürecini pozitif yönde etkiler.	Pozitif (+)	Desteklendi
H2f	Girişimcilik öz becerileri, kaynaklardan yararlanma sürecini pozitif yönde etkiler.	Pozitif (+)	Desteklendi
H2g	Girişimci ağları, kaynak edinimi sürecini pozitif yönde etkiler.	Pozitif (+)	Desteklendi
H2h	Girişimci ağları, kaynak birleştirme sürecini pozitif yönde etkiler.	Pozitif (+)	Desteklendi
H2i	Girişimci ağları, kaynaklardan yararlanma sürecini pozitif yönde etkiler.	Pozitif (+)	Desteklendi
H3a	Kaynak edinimi süreci, firma performansını pozitif yönde etkiler.	Pozitif (+)	Desteklendi
H3b	Kaynak birleştirme süreci, firma performansını pozitif yönde etkiler.	Pozitif (+)	Desteklendi
H3c	Kaynaklardan yararlanma süreci, firma performansını pozitif yönde etkiler.	Pozitif (+)	Desteklendi
H4a	Kaynak edinimi, girişimcilik bilgisi ile performans ilişkisine aracılık eder.	Pozitif (+)	Desteklendi
H4b	Kaynak birleştirme, girişimcilik bilgisi ile performans ilişkisine aracılık eder.	Pozitif (+)	Desteklendi
H4c	Kaynaklardan yararlanma, girişimcilik bilgisi ile performans ilişkisine aracılık eder.	Pozitif (+)	Desteklendi
H4d	Kaynak edinimi, girişimcilik öz becerileri ile performans ilişkisine aracılık eder.	Pozitif (+)	Desteklendi
H4e	Kaynak birleştirme, girişimcilik öz becerileri ile performans ilişkisine aracılık eder.	Pozitif (+)	Desteklendi
H4f	Kaynaklardan yararlanma, girişimcilik öz becerileri ile performans ilişkisine aracılık eder.	Pozitif (+)	Desteklendi
H4g	Kaynak edinimi, girişimci ağları ile performans ilişkisine aracılık eder.	Pozitif (+)	Desteklendi

H4h	Kaynak birleştirme, girişimci ağları ile performans ilişkisine aracılık eder.	Pozitif (+)	Desteklendi
H4i	Kaynaklardan yararlanma, girişimci ağları ile performans ilişkisine aracılık eder.	Pozitif (+)	Desteklendi
H5a	Yenilikçilik, kaynak edinimi ile performans ilişkisini güçlendirir.	Pozitif (+)	Reddedildi
H5b	Proaktiflik, kaynak edinimi ile performans ilişkisini güçlendirir.	Pozitif (+)	Reddedildi
H5c	Risk alma, kaynak edinimi ile performans ilişkisini güçlendirir.	Pozitif (+)	Reddedildi
H5d	Yenilikçilik, kaynak birleştirme ile performans ilişkisini güçlendirir.	Pozitif (+)	Reddedildi
H5e	Proaktiflik, kaynak birleştirme ile performans ilişkisini güçlendirir.	Pozitif (+)	Reddedildi
H5f	Risk alma, kaynak birleştirme ile performans ilişkisini güçlendirir.	Pozitif (+)	Reddedildi
H5g	Yenilikçilik, kaynaklardan yararlanma ile performans ilişkisini güçlendirir.	Pozitif (+)	Reddedildi
H5h	Proaktiflik, kaynaklardan yararlanma ile performans ilişkisini güçlendirir.	Pozitif (+)	Desteklendi
H5i	Risk alma, kaynaklardan yararlanma ile performans ilişkisini güçlendirir.	Pozitif (+)	Reddedildi

Elde edilen bulgular birlikte değerlendirildiğinde, modelin erken aşama teknoloji girişimlerinde performansın oluşumunu açıklamada tutarlı bir örüntü sunduğu görülmektedir. Girişimcilik bilgisi ve girişimcilik öz becerilerinin firma performansı üzerindeki doğrudan etkilerinin anlamsız bulunması, bu öz kaynakların performansa doğrudan değil, kaynak düzenleme süreçleri üzerinden aktarıldığını göstermektedir. Aracılık testlerinde dolaylı etkilerin anlamlı ve doğrudan etkilerin anlamsız olması, Zhao vd. (2010) çerçevesinde sadece dolaylı aracılık türü ile uyumludur. Bu sonuçlar, performans üretiminde kaynakların varlığından ziyade, bu kaynakların edinim, birleştirme ve yararlanma süreçleriyle işlenmesinin belirleyici olduğunu desteklemektedir.

Girişimci ağları açısından ise hem doğrudan hem dolaylı etkilerin anlamlı olması, Zhao vd. (2010) tipolojisinde tamamlayıcı aracılık ile tutarlı bir tabloya işaret etmektedir. Bu bulgu, sosyal sermayenin performansa iki kanaldan katkı sunduğunu göstermektedir. Düzenleyici etki sonuçları ise girişimcilik yöneliminin alt boyutları içinde yalnızca proaktifliğin, kaynaklardan yararlanma ile performans arasındaki ilişkiyi anlamlı biçimde güçlendirdiğini ortaya koymaktadır. Buna karşılık yenilikçilik ve risk alma boyutlarının düzenleyici etkileri desteklenmemiştir. Genel olarak bulgular, kaynak kısıtları altında faaliyet gösteren girişimlerde performansın, sahip olunan kaynak stoğundan çok bu kaynakların süreçler aracılığıyla etkin biçimde mobilize edilmesine bağlı olduğunu göstermektedir.

Şekil 2. Araştırma Modelinin Yapısal Eşitlik Modeli Sonuçları



6. TARTIŞMA VE SONUÇ

Bu bölümde, beşinci bölümde sunulan istatistiksel analiz bulguları kuramsal çerçeve ve Türkiye girişimcilik ekosistemine ilişkin saha gerçekleriyle ilişkilendirilerek yorumlanmaktadır. PLS-SEM analiziyle elde edilen bulgular, yalnızca hipotez testlerinin çıktıları olarak değil, aynı zamanda girişimci davranışları ile stratejik kaynak yönetiminin ampirik yansımaları olarak ele alınmıştır. Bölümün devamında bulgular ayrıntılı biçimde tartışılmakta; çalışmanın teorik ve pratik katkıları, araştırmanın kısıtları ve gelecek araştırmalara yönelik öneriler bütüncül bir yapı içinde sunulmaktadır.

6.1. Bulguların Tartışılması

Bu bölümdeki tartışma, Sirmon vd. (2011) tarafından geliştirilen Kaynak Düzenleme Teorisi çerçevesi, çalışma sürecinde edinilen saha gözlemleri ve Türk girişimcilik ekosisteminin görünümüne ilişkin raporda sunulan güncel göstergeler birlikte dikkate alınarak yürütülecektir (Ünsal, 2025). Tartışma, analiz sonuçlarının hangi dinamikler üzerinden şekillendiğini açıklamaya odaklanmaktadır. Bu doğrultuda, yalnızca katsayıların yönü ve büyüklüğü değil, kıt kaynak koşullarında değer yaratmayı mümkün kılan yönetsel mekanizmalar ve ekosistem dinamikleri de yorumlamaya dahil edilmektedir.

6.1.1. Girişimci Özkaynaklarının Performans ve Kaynak Düzenleme Süreçleri Üzerindeki Rolü

Araştırmanın nicel bulguları, girişimciye ait beşeri ve sosyal sermaye unsurlarının firma performansı üzerindeki etkisinin doğrusal ve tek boyutlu olmadığını göstermektedir. Bulgular, söz konusu etkinin kaynak düzenleme süreçleri üzerinden işleyen çok aşamalı bir mekanizmaya dayandığına işaret etmektedir. Bu bağlamda en dikkat çekici sonuç, girişimcilik bilgisi (H1a) ve girişimcilik öz becerilerinin (H1b) firma performansı üzerinde doğrudan ve anlamlı bir etki üretmemesidir. Kaynak Temelli Görüş'ün değerli, nadir, taklit edilemez ve ikame edilemez kaynakların

rekabet avantajı yaratacağı varsayımı bu bulguyla ilk bakışta uyumsuz görünebilir (Barney, 1991). Ancak Türkiye girişimcilik ekosisteminin mevcut koşulları bu sonucu daha anlaşılır kılmaktadır.

Bu çalışmanın saha gözlemleri, kuluçka merkezleri, TEKMER'ler ve çevrimiçi hızlandırma programlarının yaygınlaşmasının girişimcilik bilgisinin erişilebilirliğini artırdığını göstermektedir. Bu süreçte, iş planı hazırlama, pazar analizi yapma ve yatırımcı sunumu hazırlama gibi teknik bilgi ve uygulamalar daha standart bir içerik seti haline gelmiştir. Barney'ye göre bir kaynağın rekabet avantajı üretmesi için nadirlik niteliğini koruması beklenir (1991). Bu çalışmanın bağlamında ise temel düzey girişimcilik bilgisinin yaygınlaşması, söz konusu bilginin ayırt edici niteliğini zayıflatmaktadır. Dolayısıyla salt teknik bilgi birikimi, performansı doğrudan farklılaştıran bir unsur olarak görünmemektedir.

Bilgiye ek olarak girişimcilik öz becerilerinin de performansı doğrudan etkilememesi, becerinin performansa dönüşmesinde süreç koşullarının belirleyici olabileceğine işaret etmektedir. Bu çalışmanın saha gözlemleri, girişimcinin kendi yetkinliğine ilişkin değerlendirmesinin zaman zaman aşırı güvene kayabildiğini göstermektedir. Bu durum, özellikle ürün odaklı kararların pazar sinyallerinin önüne geçmesi ve kaynak kullanımının zayıflamasıyla ilişkilendirilebilir. Bu nedenle becerinin performans üretmesi, becerinin kaynak düzenleme eylemleriyle etkinleştirilmesine bağlı görünmektedir (Sirmon vd., 2011).

Buna karşılık analiz sonuçlarında girişimci ağlarının firma performansı üzerindeki doğrudan etkisinin (H1c) pozitif ve anlamlı çıkması, ilişkisel sermayenin erken aşama girişimler açısından taşıdığı işlevi ortaya koymaktadır. Erken aşama girişimlerde kurumsal geçmişin ve doğrulanmış performans göstergelerinin sınırlı olması, meşruiyet üretimini kritik hale getirmektedir (Stinchcombe, 1965). Bu çalışmanın saha gözlemleri, belirli sosyal çevrelere, itibarlı mentorlara veya ekosistem içinde etkili aktörlere erişimin, paydaşlarla temas kurma ve karar vericilere ulaşma süreçlerini kolaylaştırabildiğini göstermektedir. Bu yönüyle ağlar, performansı doğrudan etkileyebilen bir erişim ve meşruiyet kanalı olarak işleyebilmektedir.

Özkaynakların firma performansı üzerindeki sınırlı doğrudan etkisine karşın, kaynak düzenleme süreçlerini (edinme, birleştirme, yararlanma) tetikleme gücünün (H2) yüksek olduğu görülmüştür. Özellikle kaynak edinimi sürecinde girişimci ağlarının ve

becerilerin rolü, Türkiye'deki fonlama mekanizmalarının işleyişiyle uyumlu bir görünüm sergilemektedir. Bu çalışmanın saha gözlemleri, kamu destek mekanizmalarının teknik bilgi ve dokümantasyon yeterliliğini daha görünür biçimde ödüllendirebildiğini göstermektedir. Buna karşılık melek yatırımcılar ve girişim sermayesi yatırım fonlarında ağların ve ölçeklenme potansiyeline ilişkin sinyallerin daha belirleyici olabildiği anlaşılmaktadır (Ünsal, 2025). Bu çerçevede, erken aşamada kamu destekleri kaynak ediniminde bir başlangıç zemini sunarken, büyüme aşamasında nitelikli sermayeye erişim çoğu zaman girişimcinin kurduğu güven ilişkileri üzerinden şekillenebilmektedir.

Nakit akışının kısıtlı olduğu erken aşamada insan kaynağı edinimi de benzer bir mantıkla ilerleyebilmektedir. Bu çalışmanın saha gözlemleri, sınırlı ücret kapasitesine sahip girişimlerde yetenekli çalışanları hisse opsiyonu gibi araçlarla çekmenin, girişimcinin ikna becerisine ve vizyonu aktarabilme kapasitesine daha fazla dayandığını göstermektedir. Bu durum, kaynak ediniminin yalnızca finansal bir işlem olarak değil, aynı zamanda yönetsel tercihlerle biçimlenen bir yapılandırma süreci olarak ele alınmasını desteklemektedir (Sirmon vd., 2007).

Kaynak düzenleme sürecinin son halkası olan kaynaklardan yararlanma, yani ticarileşme aşamasında da özkaynakların etkisi belirgindir. Bu aşamada özellikle ağların rolü daha görünür hale gelmektedir. Teknik yeterlilik ve ürün kalitesi tek başına pazarda başarıyı garanti etmemektedir. Ticarileşme, girişimin pazarın kabul ve seçim mekanizmalarıyla doğrudan karşılaştığı bir aşamadır. Bu çalışmanın saha gözlemleri, satın alma kararlarında ürün niteliğinin yanı sıra girişimcinin güvenilirliği ve referans ilişkilerinin etkili olabildiğini göstermektedir. Bu nedenle ağlar, doğru müşteri ve stratejik ortaklara erişimi kolaylaştırarak mevcut kapasitenin performans çıktısına dönüşmesini hızlandırabilmektedir. Bu sonuç, kaynakların pazarda bir yetenek olarak konuşlandırılması vurgusuyla uyumludur (Sirmon vd., 2011). Sonuç olarak, girişimci özkaynakları tek başına bir performans garantisi sunmamakta; daha çok kaynak düzenleme süreçlerini besleyen ve harekete geçiren stratejik girdiler olarak işlev görmektedir.

6.1.2. Kaynak Düzenleme Süreçlerinin Performans Üzerindeki Doğrudan ve Aracılık Rolü

Araştırmanın yapısal modelinden elde edilen bulgular, Türkiye'deki erken aşama teknoloji girişimlerinde performansın temel belirleyicisinin kaynak sahipliği değil, kaynakların eyleme dönüştürüldüğü kaynak düzenleme süreçleri olduğunu göstermektedir. Analiz sonuçları, kaynak edinimi, kaynak birleştirme ve kaynaklardan yararlanma süreçlerinin her birinin firma performansı üzerinde pozitif ve anlamlı doğrudan etkilere sahip olduğuna işaret etmektedir (H3a-c). Bu sonuç, performansın statik bir varlık envanterinden ziyade, varlıkların yönetimini mümkün kılan dinamik bir operasyonel kapasiteyle şekillendiği yaklaşımıyla uyumludur (Sirmon vd., 2011).

Kaynak edinimi süreci, erken aşama girişimlerde sermayeye erişimin kritik bir eşik olması nedeniyle doğrudan performansla ilişkilidir. Bu çalışmanın saha gözlemleri, finansal kaynakların girişimlere kendiliğinden akmadığını; girişimcinin kaynak sağlayıcıları ikna edebilme ve kaynakları firmaya çekebilme kapasitesinin edinim sürecinin fiili çıktısını belirlediğini göstermektedir. Kaynak birleştirme süreci ise teknoloji girişimlerinde yaygın olan çok bileşenli Ar-Ge faaliyetlerinde önem kazanmaktadır. Dağınık durumdaki yazılım, donanım ve insan kaynağı girdilerinin işlevsel bir bütün haline getirilmesi, bu sürecin performans üzerindeki etkisini açıklayan temel mekanizmadır. Kaynaklardan yararlanma süreci de ticarileşme aşamasında belirleyici görünmektedir. Ürünün pazarda ekonomik değere dönüşmesi, mevcut kaynakların pazara dönük biçimde konuşlandırılması ve kaldıraçlanmasıyla ilişkilidir (Sirmon vd., 2011). Bu çerçevede söz konusu süreçler, idari faaliyetler olarak değil, performans üretimini mümkün kılan yönetsel geçiş mekanizmaları olarak ele alınmalıdır.

Aracılık bulguları, beşeri sermaye unsurlarının performans üretiminde doğrudan değil, süreçler üzerinden işleyen bir aktarım mantığına sahip olduğunu göstermektedir. Modelde girişimcilik bilgisi ve girişimcilik öz becerilerinin firma performansı üzerindeki doğrudan etkilerinin anlamsız, buna karşılık kaynak düzenleme süreçleri üzerinden dolaylı etkilerinin anlamlı bulunması (H4a-f), performansın süreç temelli bir mekanizma üzerinden oluştuğuna işaret etmektedir (Hair vd., 2022). Bu çalışmanın saha gözlemleri, teorik donanımı veya teknik becerisi yüksek olan bazı girişimcilerin, bu potansiyeli edinim, birleştirme ve yararlanma gibi yönetsel eylemlere dönüştüremediklerinde performans üretmekte zorlandıklarını göstermektedir. Bu

nedenle bilgi ve öz beceri, performansın kendisi değil; performansı mümkün kılan süreçleri besleyen bir girdi olarak çalışmaktadır (Sirmon vd., 2011). Dolayısıyla beşeri sermayenin performansa katkısı, kaynak düzenleme süreçlerinin işletilmesine bağlı görünmektedir.

Girişimci ağları değişkeni ise beşeri sermayeden farklı bir aktarım yapısına işaret etmektedir. Ağların hem dolaylı hem de doğrudan etkilerinin anlamlı bulunması, bu değişkenin tamamlayıcı aracılık mantığıyla çalıştığını göstermektedir (H4g-i). Bu çalışmanın saha gözlemleri, erken aşama girişimlerde ağların bir yandan meşruiyet ve itibar kanalı üzerinden performansı doğrudan etkileyebildiğini; diğer yandan kaynak düzenleme süreçlerinin etkinliğini artırarak dolaylı katkı sağladığını ortaya koymaktadır. Özellikle kaynak birleştirme sürecinde ağlar, girişimcinin erişemediği uzmanlık ve danışmanlık kaynaklarını mobilize ederek karar kalitesini yükseltebilmekte ve deneme-yanılma maliyetlerini azaltabilmektedir. Bu nedenle ağlar, hem süreçlerin girdisi hem de süreçlerden bağımsız bir performans kanalı olarak çalışabilen çift yönlü bir mekanizma sunmaktadır.

Sonuç olarak, kaynak düzenleme süreçleri girişimci özkaynaklarını performans çıktısına dönüştüren zorunlu bir aktarım köprüsü işlevi görmektedir. Bulgular, erken aşama teknoloji girişimlerinde performansın kaynak stoğundan ziyade kaynakların edinilmesi, birleştirilmesi ve pazarda yararlanılmasına dayalı süreç kapasitesi üzerinden üretildiğini göstermektedir (Sirmon vd., 2011).

6.1.3. Girişimcilik Yöneliminin Kaynak Düzenleme Süreçleri Üzerindeki Düzenleyici Rolü

Araştırmanın dikkat çekici bulgularından biri, girişimcilik yöneliminin (GY) kaynak düzenleme süreçleri üzerindeki düzenleyici etkilerine ilişkindir. H5 hipotez grubu kapsamında test edilen dokuz etkileşim yolundan yalnızca proaktifliğin, kaynaklardan yararlanma süreci ile firma performansı arasındaki ilişkiyi pozitif yönde güçlendirdiği görülmüştür (H5h, $p < 0.05$). Yenilikçiliğin kaynak edinimi üzerindeki düzenleyici etkisi ise istatistiksel anlamlılık sınırında kalmış ve desteklenmemiştir (H5a, $p = 0.055$). Diğer tüm etkileşim yolları anlamlı bulunmamıştır. Bu sonuçlar, stratejik duruşun operasyonel süreçlere yansımasının her aşamada aynı düzeyde gerçekleşmediğine işaret etmektedir. Bulgular, düzenleyici etkinin belirli süreçlerde ve belirli koşullarda görünür hale geldiğini göstermektedir.

Bu çalışmanın saha gözlemleri, erken aşama girişimlerde ticarileşme aşamasında sergilenen zamanlama duyarlılığının ve hızlı aksiyon alma kapasitesinin performans sonuçlarıyla daha doğrudan ilişkilendiğini göstermektedir. Dolayısıyla proaktiflik, kaynakların pazara taşınması ve gelir üretimine dönüşmesi aşamasında ilişkiyi güçlendiren bir kaldıraç olarak çalışmaktadır.

Yenilikçiliğin kaynak edinimi üzerindeki düzenleyici etkisinin sınırda kalması ve istatistiksel olarak desteklenmemesi (H5a), bu boyutun düzenleyici rolünün bu çalışmada netleşmediğini göstermektedir. Bulgular, yenilikçiliğin kaynak edinimi sürecinde pozitif bir yön taşımasına karşın, mevcut modelde istatistiksel kesinliğe ulaşmadığına işaret etmektedir. Diğer süreçlerde anlamlı bir düzenleyici etki bulunmaması da yenilikçiliğin kaynakların performansa dönüşümünde her aşamada çarpan etkisi üretmediğini göstermektedir. Bu sonuçlar, yenilikçiliğin erken aşama teknoloji girişimlerinde önemli bir stratejik yönelim olarak görülse dahi, süreç-performans ilişkilerini sistematik biçimde güçlendiren bir düzenleyici olarak her durumda görünür olmayabileceğine işaret etmektedir.

Risk alma boyutuna ilişkin bulgular, kaynak edinimi, birleştirme ve yararlanma süreçlerinin performans üzerindeki etkilerinde anlamlı bir düzenleyici etki bulunmadığını göstermektedir (H5c, H5f, H5i). Saha gözlemleride, erken aşama girişimlerde kaynak kıtlığı ve belirsizlik koşullarında risk alma eğiliminin tek başına süreçlerin performansa katkısını artırmak yerine, bazı durumlarda kaynakların korunması ve kademeli ilerleme ihtiyacıyla dengelenebildiğini göstermektedir. Bu nedenle risk alma, bu modelde süreç-performans ilişkilerinde düzenleyici bir çarpan olarak görünür hale gelmemiştir.

6.2. Araştırmanın Teorik Katkıları

Bu çalışma, Kaynak Temelli Görüş ile Kaynak Düzenleme Teorisi arasındaki ilişkiyi, Türkiye gibi belirsizliğin ve volatilitenin belirgin olduğu bir bağlamda, erken aşama teknoloji girişimleri odağında yeniden ele alarak literatüre üç noktada kuramsal katkı sunmaktadır. Birinci katkı, VRIN çerçevesinin bilgi yoğun ekosistemlerde nasıl işlediğine ilişkindir. Bulgular, girişimcilik bilgisinin firma performansı üzerindeki doğrudan etkisinin istatistiksel olarak anlamsız olduğunu göstermektedir. Bu sonuç, girişimcilik bilgisinin Barney'nin (1991) vurguladığı nadirlik koşulunu güncel ekosistem dinamikleri altında daha sınırlı ölçüde karşılayabildiğine işaret etmektedir.

Dolayısıyla, bilgi temelli beşeri sermayenin performansa katkısının, sahiplikten ziyade kullanım ve dönüştürme süreçleri üzerinden anlaşılmasının daha açıklayıcı bir çerçeve sunduğu görülmektedir.

İkinci katkı, kaynak düzenleme süreçlerinin performans üretimindeki kuramsal konumunun netleştirilmesidir. Bu çalışmada elde edilen bulgular, girişimcilik bilgisi ve becerilerinin firma performansı üzerindeki etkisinin doğrudan değil, kaynak edinimi, birleştirme ve yararlanma süreçleri üzerinden gerçekleştiğini göstermektedir. Dolaylı etkilerin anlamlı, doğrudan etkilerin ise anlamsız olması, beşeri sermayenin performansa dönüşümünde süreçlerin taşıyıcı rolünü güçlendirmektedir (Hair vd., 2022). Bu çerçevede tez, erken aşama ve kaynak kıtlığı altındaki girişimlerde performansın, varlık sahipliğinden çok bu varlıkların yönetsel olarak işlenmesine bağlı olduğunu vurgulayarak kaynak düzenleme yaklaşımının açıklayıcı kapasitesini öne çıkarmaktadır (Sirmon vd., 2011).

Üçüncü katkı, sosyal sermayenin bu modelde üstlendiği çift kanallı işleve ve girişimcilik yöneliminin boyutlarının bağlamsal farklılıklarına ilişkindir. Bulgular, girişimci ağlarının firma performansı üzerinde hem doğrudan hem de dolaylı etkiler ürettiğini göstermektedir. Bu durum, sosyal sermayenin bir yandan meşruiyet ve erişim kanalıyla performansı doğrudan etkileyebildiğini, diğer yandan kaynak düzenleme süreçlerini besleyerek dolaylı bir aktarım hattı oluşturduğunu göstermektedir (Zhao vd., 2010). Ayrıca düzenleyici etkilerde yalnızca proaktifliğin anlamlı bulunması, girişimcilik yönelimi boyutlarının her bağlamda ve her süreçte benzer biçimde çalışmadığına işaret etmektedir. Bu bulgu, girişimcilik yöneliminin boyutlarının bağımsız ele alınabileceğini savunan yaklaşımla uyumludur (Lumpkin ve Dess, 1996) ve erken aşama girişimlerde performansın oluşumunda zamanlama ve pazara çıkış çevikliğinin daha belirleyici olabileceğini düşündürmektedir.

6.3. Uygulama ve Politika Önerileri

Bu çalışma, Türkiye teknoloji girişimciliği ekosisteminde firma performansının, kaynak sahipliğinden çok kaynak düzenleme süreçleriyle ilişkili olduğunu göstermektedir. Bulgular, stratejik niyet ile operasyonel sonuçlar arasındaki ilişkinin, kaynakların edinimi, birleştirilmesi ve yararlanılması süreçleri üzerinden şekillendiğine işaret etmektedir. Bu doğrultuda geliştirilen öneriler; girişimciler,

destek mekanizmaları, yatırımcılar ve politika yapıcılar açısından bulguların sahaya yansıtılmasını hedeflemektedir.

Birinci öneri, girişimcilerin odaklarını bilgi birikimini artırmaktan, mevcut kaynakları etkin biçimde eyleme dönüştürmeye kaydırmalarıdır. Bilgiye erişimin görece kolaylaştığı ve teknik bilgi birikiminin daha hızlı yaygınlaştığı bir ortamda, performansı belirleyen unsurun teorik donanımın artışından çok, kaynak düzenleme kapasitesi olduğu görülmektedir. Analizlerde girişimcilik bilgisinin performans üzerindeki doğrudan etkisinin anlamsız bulunması, girişimcilerin kaynak edinimi, birleştirme ve yararlanma süreçlerini daha sistematik şekilde yönetmelerinin önemini güçlendirmektedir. Aynı zamanda ağların, yalnızca etkileşim ve görünürlük amacıyla değil; eksik kaynakları tamamlama, doğru aktörlere erişim sağlama ve ticarileşme sürecini hızlandırma işleviyle stratejik bir araç olarak ele alınması gerekmektedir.

İkinci öneri, kuluçka merkezleri ve hızlandırma programlarının ağırlıklı olarak eğitim sunan yapılardan, süreç odaklı destek sağlayan yapılara evrilmesidir. Mevcut uygulamalarda iş planı, sunum ve temel girişimcilik eğitimleri öne çıkabilmektedir. Ancak bulgular, girişimlerin kritik ihtiyacının bilgi aktarımından ziyade, kaynak birleştirme ve ticarileşme süreçlerine doğrudan temas eden uygulamalı destek olduğunu göstermektedir. Bu nedenle destek mekanizmalarının, girişimleri tedarikçi, müşteri ve yetenek havuzlarıyla daha nitelikli şekilde buluşturan ağ geliştirme faaliyetlerine ve sahaya dönük süreç eşleştirmelerine daha fazla ağırlık vermesi beklenmektedir. Tohum aşaması yatırımlarındaki artışın, girişimlerin bu kaynakları etkin biçimde yönetebilmesiyle anlam kazanacağına ilişkin güncel görünüm, bu dönüşümü daha önemli hale getirmektedir (Ünsal, 2025).

Üçüncü öneri, girişim sermayesi yatırım fonları ve melek yatırım ağlarının değerlendirme ölçütlerinde kaynak düzenleme kapasitesine daha fazla yer vermesidir. Yatırım kararlarında girişimcilerin teknik bilgisi ve becerileri önem taşımakla birlikte, bulgular bu öz kaynakların tek başlarına performansa dönüşmediğini; ancak kaynak edinimi, birleştirme ve yararlanma süreçleriyle etkinleştirildiklerinde anlamlı hale gelebildiklerini göstermektedir. Bununla birlikte, geniş kişisel ağlara sahip girişimcilerin hem doğrudan hem de aracılık mekanizmaları üzerinden performansa ulaşabilmesi, yatırımcı değerlendirmelerinde sosyal sermayeyi kritik bir kişisel kaynak konumuna taşımaktadır. Bu çerçevede yatırım kararlarının, statik bir planın

tutarlılığından çok, kaynak düzenleme süreçlerinin uygulanabilirliği ve bu süreçleri sürdürebilme disiplinine dayandırılması daha tutarlı bir yaklaşım sunmaktadır.

Dördüncü öneri, TÜBİTAK ve KOSGEB gibi kamu destek mekanizmalarında değerlendirme ve izleme yapısının girdi odaklılıktan çıktı odaklılığa doğru güçlendirilmesidir. Mevcut programlarda teknik yeterlilik, akademik geçmiş ve dokümantasyon performansı gibi ölçütler belirgin olabilmektedir. Buna karşın bulgular, teknik bilginin performansa doğrudan dönüşmeyebildiğini; performansın, kaynakların ticarileşmeye yönelen süreçlerle işlenmesine bağlı olduğunu göstermektedir. Bu nedenle destek programlarının, girişimleri yalnızca Ar-Ge faaliyetlerine değil, satış, müşteri edinimi ve pazara çıkış süreçlerine de yönlendirecek biçimde kurgulanması, kamu kaynaklarının etkinliğini artırabilecek bir politika hattı oluşturmaktadır.

6.4. Araştırmanın Kısıtları

Bu çalışma, Türkiye teknoloji girişimciliği ekosisteminde kaynak orkestrasyonunun performans üzerindeki belirleyici rolünü ortaya koyarken, bulguların yorumlanmasında dikkate alınması gereken metodolojik ve kapsamsal bazı kısıtlar barındırmaktadır. Çalışmanın temel kısıtlarından biri, veri toplama sürecinde benimsenen kesitsel araştırma tasarımıdır. Kaynak düzenleme teorisi, doğası gereği dinamik ve zaman içinde evrilen bir süreci ifade etmektedir (Sirmon vd., 2011). Ancak verilerin belirli bir zaman noktasında toplanmış olması, kaynakların edinimi, birleştirilmesi ve yararlanılması süreçlerinin zaman içindeki dönüşümünü ve bu dönüşümün performans üzerindeki gecikmeli etkilerini boylamsal olarak izlemeye imkan vermemiştir. Bu nedenle analizlerde ortaya konan nedensel ilişkiler, değişkenler arasındaki eşanlı ilişkileri yansıtmakta olup, ilişkilerin uzun dönemli kalıcılığına ilişkin değerlendirmeler ihtiyatla ele alınmalıdır.

İkinci metodolojik kısıt, anket yöntemine ve öz-bildirime dayalı performans ölçümüne bağlı potansiyel yanlılıklardır. Erken aşama girişimlerin finansal verilerini paylaşma konusundaki isteksizliği ve standart raporlama düzeninin sınırlılığı nedeniyle, yöneticilerin algıladığı performans göstergelerine başvurulmuştur. Ortak yöntem varyansı istatistiksel olarak kontrol edilmiş ve tam eş doğrusallık testleriyle veri setinin güvenilirliği desteklenmiş olsa da (Hair vd., 2022), katılımcıların kendi girişimlerinin başarısını olduğundan yüksek değerlendirme eğilimi veya geçmiş kararlarını

rasyonelleştirme motivasyonu tamamen dışlanamaz. Ayrıca başarısız olmuş ve pazardan çekilmiş girişimlerin örneklem dışında kalması, hayatta kalma yanlılığı riskini artırmakta ve başarının belirleyicileri tartışılırken başarısızlığın mekanizmalarının aynı netlikte görünür olmasını sınırlayabilmektedir.

Kapsamsal açıdan araştırmanın yalnızca Türkiye'de faaliyet gösteren teknoloji tabanlı girişimlere odaklanmış olması, bulguların genellenebilirliğini sınırlandırmaktadır. Yüksek bağlamlı kültüre ve volatil ekonomik koşullara sahip bir gelişmekte olan pazarda elde edilen sonuçlar, kurumsal altyapının daha yerleşik olduğu gelişmiş pazarlarda veya teknoloji dışı sektörlerde aynı biçimde gözlenmeyebilir. Örneğin, girişimci ağlarının kritik rolüne işaret eden bulgular, ilişkisel sermayenin daha az belirleyici olduğu pazarlarda farklı bir örüntü sergileyebilir. Son olarak, örneklem büyüklüğü PLS-SEM analizleri için yeterli istatistiksel gücü sağlasa da (Hair vd., 2022), Türkiye'nin farklı bölgelerindeki ekosistemlerin temsil düzeyi, bölgesel dinamiklerin ayrıştırılmasında sınırlı kalabilmektedir.

6.5. Gelecek Çalışmalar İçin Öneriler

Bu tez, kaynak orkestrasyonu ile girişimci performansı arasındaki ilişkiye ilişkin önemli bulgular üretmekle birlikte, bulguların işaret ettiği sınırlar gelecekteki çalışmalar için yeni araştırma hatları da ortaya koymaktadır. İlk öneri, kaynak orkestrasyonunun dinamik doğasını daha doğrudan yakalayabilmek için boylamsal araştırma tasarımlarının benimsenmesidir. Sirmon vd. (2011) tarafından vurgulanan yaşam döngüsü yaklaşımından hareketle, girişimlerin kuruluş, büyüme ve olgunluk evrelerinde kaynak düzenleme stratejilerinin nasıl farklılaştığını izleyen tasarımlar, aktarım mekanizmasının zaman boyutunu görünür kılacaktır. Bu tür tasarımlar, bilgi ve öz becerinin başlangıçta neden doğrudan performans üretmediğini ve zaman içinde hangi koşullarda yönetsel bir yeteneğe dönüştüğünü daha açık biçimde test etmeye imkan verebilir.

İkinci öneri, nicel bulguların ortaya koyduğu ilişkileri süreç düzeyinde açıklayabilmek amacıyla nitel çalışmalara ağırlık verilmesidir. Özellikle yenilikçilik ve risk alma boyutlarında moderasyon etkilerinin anlamlı çıkmaması, bu boyutların Türkiye bağlamında farklı biçimlerde anlamlandırılıyor olabileceğine işaret etmektedir. Derinlemesine mülakatlar ve vaka analizleri gibi yöntemler, risk algısının ve yenilikçilik pratiklerinin nasıl kurulduğunu, ayrıca bu stratejik duruşların kaynak

edinimi, birleştirme ve yararlanma süreçlerine hangi mekanizmalarla yansıdığını daha ayrıntılı biçimde ortaya koyabilir.

Üçüncü öneri, bağlamsal farklılıkların model üzerindeki etkisini sınamak üzere karşılaştırmalı araştırmaların tasarlanmasıdır. Türkiye gibi belirsizliğin yüksek olduğu pazarlar ile kurumsal altyapının daha yerleşik olduğu gelişmiş pazarların karşılaştırıldığı çalışmalar, kaynak düzenlemenin hangi bileşenlerinin bağlamdan bağımsız, hangilerinin bağlama duyarlı olduğunu ayrıştırmada kritik bir rol oynayabilir. Özellikle sosyal sermayenin kurumsal boşlukları ikame etme işlevi, farklı kurumsal gelişmişlik düzeylerinde yeniden test edilerek kuramsal sınırların daha net çizilmesine katkı sağlayabilir.

Son olarak, kaynak düzenleme modelinin açıklayıcılığını genişletmek amacıyla, çalışmada yer almayan bazı unsurların araştırma tasarımlarına dahil edilmesi önerilebilir. Bu çerçevede, çevresel türbülans ve teknolojik belirsizlik gibi dışsal faktörlerin orkestrasyon süreçleri üzerindeki rolü ve bu rolün performans çıktılarına yansıması incelenebilir. Ayrıca Sirmon vd. (2007) tarafından vurgulanan ancak bu çalışmada kapsam dışında kalan kaynak tasfiyesi sürecinin, başarısız girişimlerde veya yön değiştirerek yeniden yapılanan firmalarda nasıl işlediğinin araştırılması, kaynak döngüsünün bütüncül biçimde anlaşılmasına katkı sunabilir. Bu doğrultuda kurgulanacak çalışmalar, varlık temelli statik yaklaşımlardan süreç temelli dinamik yaklaşımlara geçişi güçlendirecek bir araştırma hattı oluşturabilir.

6.6. Genel Değerlendirme ve Sonuç

Bu doktora tezi, Türkiye teknoloji girişimciliği ekosisteminde erken aşama girişimlerin performans dinamiklerini, stratejik yönetim literatüründe tartışılan varlık odaklı ve eylem odaklı yaklaşımlar ekseninde yeniden değerlendirmiştir. Çalışma boyunca izlenen temel argüman ve ampirik bulgular, rekabet avantajının kaynağının statik bir kaynak sahipliği anlayışından ziyade, dinamik bir kaynak orkestrasyonu disiplininde konumlandığını göstermektedir. Kaynak Temelli Görüş'te rekabet avantajının değerli kaynaklara sahip olma üzerinden açıklanması, Türkiye pazarının belirsizliği ve dijital çağın hızında her bağlamda aynı açıklayıcılığı üretmeyebilmektedir (Barney, 1991). Bu çalışma, bir girişimin performansını belirleyen unsurun yalnızca finansal veya beşeri sermaye stokunun büyüklüğü olmadığını; bu stokun hangi hızla, hangi ilişkisel kanallar üzerinden ve hangi yönetsel

süreçlerle eyleme dönüştürüldüğünü ortaya koymuştur. Bu çerçevede ulaşılan sonuç, kaynak sahipliğinin bir potansiyel oluşturduğu; ekonomik değerin ise kaynakların yapılandırma, birleştirme ve yararlanma süreçleriyle etkin biçimde yönetilmesiyle üretildiği yönündedir (Sirmon vd., 2011).

Araştırmanın temel bulgularından biri, girişimcilik bilgisi ve öz becerisinin firma performansı üzerindeki doğrudan etkisinin istatistiksel olarak anlamsız çıkmasıdır. Bu sonuç, teknik bilginin erken aşama teknoloji girişimlerinde tek başına performans üretmeyebileceğini ve bazı koşullarda pazara giriş için gerekli bir asgari yeterlilik düzeyine karşılık gelebileceğini göstermektedir. Kuluçka merkezleri ve dijital platformlar aracılığıyla bilgiye erişimin yaygınlaşması, belirli türde girişimcilik bilgisinin nadirlik özelliğini zayıflatabilmektedir. Bu çalışmanın bulguları, bilginin ve becerinin performans üretmesinin, bu kapasitenin kaynak düzenleme süreçleri içinde operasyonel bir yeteneğe dönüştürülmesine bağlı olduğunu işaret etmektedir (Sirmon vd., 2011). Dolayısıyla, erken aşama girişimler açısından belirleyici ayrım, yalnızca bilme düzeyinde değil, kaynakları edinme, birleştirme ve yararlanma süreçleri içinde yönetebilme kapasitesinde ortaya çıkmaktadır.

Türkiye ekosistemi özelinde bulgular, sosyal sermayenin performans üretiminde ayırt edici bir rol oynadığını göstermektedir. Girişimci ağları, diğer özkaynaklardan farklı olarak hem doğrudan performansla ilişkilenen bir meşruiyet kanalı hem de kaynak düzenleme süreçlerini destekleyen bir mekanizma olarak çalışabilmektedir. İlişki odaklı yapının belirgin olduğu bir bağlamda ağların, kurumsal boşlukları kısmen ikame eden ve kaynaklara erişimi hızlandıran bir işlev üstlenmesi bu bulgularla tutarlıdır. Buna eşlik eden bir diğer sonuç, girişimcilik yönelimi boyutları içinde proaktifliğin, kaynaklardan yararlanma süreci ile performans arasındaki ilişkiyi güçlendiren anlamlı bir düzenleyici etki üretmesidir. Belirsizliğin yüksek olduğu koşullarda her boyutun her süreçte aynı doğrusal katkıyı üretmemesi, stratejik duruşun süreçlere yansımasının bağlamsal sınırlara tabi olabileceğine işaret etmektedir.

Sonuç olarak bu çalışma, Türkiye teknoloji girişimciliği ekosisteminde performansın, kaynak kıtlığı koşullarında dahi yalnızca "neye sahip olunduğu" üzerinden değil, "sahip olunanın nasıl yönetildiği" üzerinden açıklandığını göstermektedir. Bulgular, yatırım kararlarında yalnızca fikir ve ürün özelliklerinin değil, kaynak düzenleme kapasitesinin; destek mekanizmalarında ise bilgi aktarımının ötesinde süreçlere temas eden uygulama desteğinin önemine işaret etmektedir. Girişimciler açısından ise asıl

ayrıştırıcı unsurun, kaynak stokunu büyütme çabasından çok, eldeki sınırlı kaynakları disiplinli biçimde edinme, birleştirme ve ticarileştirme becerisi olduğu anlaşılmaktadır (Sirmon vd., 2011). Bu tez, varlık temelli açıklamalardan süreç temelli açıklamalara geçişi erken aşama girişimler bağlamında ampirik olarak destekleyerek, girişimcilik performansını anlamada kaynak orkestrasyonunu merkeze alan bir değerlendirme çerçevesi sunmaktadır.

KAYNAKÇA

Adner, R., ve Helfat, C. E. (2003). Corporate effects and dynamic managerial capabilities. *Strategic Management Journal*, *24*(10), 1011-1025.

Aulet, B., ve Murray, F. (2013). *A tale of two entrepreneurs: Understanding differences in the types of entrepreneurship is critical*. Ewing Marion Kauffman Foundation.

Baert, C., Meuleman, M., Debruyne, M., ve Wright, M. (2016). Portfolio entrepreneurship and resource orchestration. *Strategic Entrepreneurship Journal*, Advance online publication. https://doi.org/10.1002/sej

Baker, T., ve Nelson, R. E. (2005). Creating something from nothing: Resource construction through entrepreneurial bricolage. *Administrative Science Quarterly*, *50*(3), 329–366.

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, *17*(1), 99–120.

Baron, R. A., ve Markman, G. D. (2000). Beyond social capital: How social skills can enhance entrepreneurs' success. *Academy of Management Executive*, *14*(1), 106–116.

Baron, R. A., ve Markman, G. D. (2003). Beyond social capital: The role of social skills in entrepreneurs' success. *Academy of Management Executive*, *17*(1), 41–60.

Becker, G. S. (1964). *Human capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education*. University of Chicago Press.

Bhide, A. (1992). Bootstrap finance: The art of start-ups. *Harvard Business Review*, *70*(6), 109–117.

Bittencourt, B. A., dos Santos, D. A. G., ve Mignoni, J. (2021). Resource orchestration in innovation ecosystems: a comparative study between innovation ecosystems at different stages of development. *International Journal of Innovation*, *9*(1), 108-130.

Brouthers, K. D., Nakos, G., ve Dimitratos, P. (2015). SME entrepreneurial orientation, international performance, and the moderating role of strategic alliances. *Entrepreneurship Theory and Practice*, *39*(5), 1161–1187.

Burt, R. S. (1992). *Structural holes: The social structure of competition*. Harvard University Press.

Cantillon, R. (1734). *Essai sur la nature du commerce en général*. (H. Higgs, Çev., 1931). Macmillan.

Cassar, G. (2004). The financing of business start-ups. *Journal of Business Venturing*, *19*(2), 261–283.

Cavallo, A., Ghezzi, A., ve Balocco, R. (2018). Entrepreneurial ecosystem research: Present debates and future directions. *International Entrepreneurship and Management Journal*, *15*, 495–516.

Chadwick, C., Super, J. F., ve Kwon, K. (2015). Resource orchestration in practice: CEO emphasis on SHRM, commitment-based HR systems, and firm performance. *Strategic Management Journal*, *36*(3), 360-376.

Chandler, G. N., ve Hanks, S. H. (1993). Measuring the performance of emerging businesses: A validation study. *Journal of Business Venturing*, *8*(5), 391–408.

Chandler, G. N., McKelvie, A., ve Davidsson, P. (2009). Asset specificity and behavioral uncertainty as moderators of the sales growth—employment growth relationship in emerging ventures. *Journal of Business Venturing*, *24*(4), 373–387.

Clarysse, B., Wright, M., ve Van de Velde, E. (2011). Entrepreneurial origin, technological knowledge, and the growth of spin-off companies. *Journal of Management Studies*, *48*(6), 1420-1442.

Colombelli, A. (2016). *New venture survival: The impact of startup age.* Small Business Economics.

Colombelli, A., Krafft, J., ve Vivarelli, M. (2016). To be born is not enough: The key role of innovative start-ups. *Small Business Economics*, *47*, 277–291. https://doi.org/10.1007/s11187-016-9716-y

Covin, J. G., ve Slevin, D. P. (1989). Strategic management of small firms in hostile and benign environments. *Strategic Management Journal*, *10*(1), 75–87.

Delmar, F., Davidsson, P., ve Gartner, W. B. (2003). Arriving at the high-growth firm. *Journal of Business Venturing*, *18*(2), 189–216.

Desa, G., ve Basu, S. (2013). Optimization or bricolage? Overcoming resource constraints in global social entrepreneurship. *Strategic Entrepreneurship Journal*, *7*(1), 26–49. https://doi.org/10.1002/sej.1150

Dess, G. G., ve Robinson, R. B., Jr. (1984). Measuring organizational performance in the absence of objective measures: The case of the privately-held firm and conglomerate business unit. *Strategic Management Journal*, *5*(3), 265–273.

Dess, G. G., Lumpkin, G. T., ve Covin, J. G. (1997). Entrepreneurial strategy making and firm performance: Tests of contingency and configurational models. *Strategic Management Journal*, *18*(9), 677–695.

Dhanaraj, C., ve Parkhe, A. (2006). Orchestrating innovation networks. *Academy of Management Review*, *31*(3), 659–669.

Dickson, P. R., ve Giglierano, J. J. (1986). Missing the boat and sinking the boat: A conceptual model of entrepreneurial risk. *Journal of Marketing*, *50*(3), 58–70.

Duah, F. A., Bamfo, B. A., ve Marfo, J. S. (2024). Marketing capability and firm performance: The mediating role of resource orchestration capability. *Cogent Social Sciences*, *10*(1), 2318880. https://doi.org/10.1080/23311886.2024.2318880,

Eisenhardt, K. M., ve Martin, J. A. (2017). Dynamic capabilities: what are they?. *The SMS Blackwell Handbook of Organizational Capabilities*, 341-363.

Erikson, T. (2002). Entrepreneurial capital: The emerging venture's most important asset and competitive advantage. *Journal of Business Venturing*, *17*(3), 275–290.

Faul, F., Erdfelder, E., Buchner, A., ve Lang, A.-G. (2009). Statistical power analyses using G*Power 3.1: Tests for correlation and regression analyses. *Behavior Research Methods*, *41*(4), 1149–1160.

Faul, F., Erdfelder, E., Lang, A. G., ve Buchner, A. (2007). G* Power 3: A flexible statistical power analysis program for the social, behavioral, and biomedical sciences. *Behavior Research Methods*, *39*(2), 175-191.

Felin, T., Foss, N. J., ve Ployhart, R. E. (2015). The microfoundations movement in strategy and organization theory. *Academy of Management Annals*, *9*(1), 575-632.

Finkelstein, S., ve Hambrick, D. C. (1996). *Strategic leadership: Top executives and their effects on organizations*. West Publishing.

Firkin, P. (2003). *Entrepreneurial capital*. Labour Market Dynamics Research Programme.

Freeman, J., Carroll, G. R., ve Hannan, M. T. (1983). The liability of newness: Age dependence in organizational death rates. *American Sociological Review*, *48*(5), 692–710.

GEM Türkiye. (2022). *Küresel girişimcilik monitörü: Türkiye 2021/2022 raporu*. Global Entrepreneurship Research Association.

George, G. (2005). Slack resources and the performance of privately held firms. *Academy of Management Journal*, *48*(4), 661–676.

Gilbert, B. A. (2005). *The implications of resource partitioning for the growth of new ventures* (Yayımlanmamış doktora tezi). Indiana University.

Gkypali, A., Kokkinos, V., Bouras, C., ve Tsekouras, K. (2016). Science parks and regional innovation performance in fiscal austerity era: Less is more?. *Small Business Economics*, *47*(2), 313-330.

Granovetter, M. S. (1973). The strength of weak ties. *American Journal of Sociology*, *78*(6), 1360–1380.

Guo, H., Guo, A., ve Ma, H. (2022). Inside the black box: How business model innovation contributes to digital start-up performance. *Journal of Innovation and Knowledge*, *7*(2), 100188. https://doi.org/10.1016/j.jik.2022.100188

Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., Sarstedt, M., Danks, N. P., ve Ray, S. (2021). *Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) using R: A workbook*. Springer Nature.

Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., ve Sarstedt, M. (2022). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (3. bs.). Sage Publications.

Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., ve Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, *31*(1), 2–24.

Hair, J. F., Sarstedt, M., Hopkins, L., ve Kuppelwieser, V. G. (2014). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM): An emerging tool in business research. *European Business Review*, *26*(2), 106–121.

Helfat, C. E., Finkelstein, S., Mitchell, W., Peteraf, M., Singh, H., Teece, D., ve Winter, S. G. (2007). *Dynamic capabilities: Understanding strategic change in organizations*. Blackwell Publishing.

Henseler, J., Ringle, C. M., ve Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of The Academy of Marketing Science*, *43*(1), 115-135.

Hitt, M. A., Bierman, L., Shimizu, K., ve Kochhar, R. (2001). Direct and moderating effects of human capital on strategy and performance in professional service firms: A resource-based perspective. *Academy of Management journal*, *44*(1), 13-28.

Hitt, M. A., Ireland, R. D., Sirmon, D. G., ve Trahms, C. A. (2011). Strategic entrepreneurship: Creating value for individuals, organizations, and society. *Academy of Management Perspectives*, *25*(2), 57–75.

Hoang, H., ve Antoncic, B. (2003). Network-based research in entrepreneurship: A critical review. *Journal of Business Venturing*, *18*(2), 165–187.

Hyytinen, A., ve Pajarinen, M. (2005). Financing of technology-intensive small businesses: some evidence on the uniqueness of the ICT sector. *Information Economics and Policy*, *17*(1), 115-132.

Ireland, R. D., Hitt, M. A., ve Sirmon, D. G. (2003). A model of strategic entrepreneurship: The construct and its dimensions. *Journal of Management*, *29*(6), 963–989.

Jiang, Y. (2025). Digital technologies and innovation performance in enterprises: a resource orchestration perspective. *Technology Analysis ve Strategic Management*, 1-20.

Kazanjian, R. K. (1988). Relation of dominant problems to stages of growth in technology-based new ventures. *Academy of Management Journal*, *31*(2), 257–279.

Ketchen, D. J., Hult, G. T. M., ve Slater, S. F. (2007). Toward greater understanding of market orientation and the resource-based view. *Strategic Management Journal*, *28*(9), 961–964.

Khandwalla, P. N. (1977). The chemistry of effective management. *Vikalpa*, *2*(2), 151-164.

Kiss, A. N., ve Barr, P. S. (2015). New venture strategic adaptation: The interplay of belief structures and industry context. *Strategic Management Journal*, *36*(8), 1245–1263. https://doi.org/10.1002/smj.2285

Klingebiel, R. (2012). Options in the implementation of entrepreneurial initiatives: Examining the attainment of flexibility benefit. *Strategic Entrepreneurship Journal*, *6*(4), 307–334. https://doi.org/10.1002/sej.1142

Kock, N. (2015). Common method bias in PLS-SEM: A full collinearity assessment approach. *International Journal of e-Collaboration*, *11*(4), 1–10.

Kraaijenbrink, J., Spender, J.-C., ve Groen, A. J. (2010). The resource-based view: A review and assessment of its critiques. *Journal of Management*, *36*(1), 349–372. https://doi.org/10.1177/0149206309350775

Kumar, S., Gupta, K., Kumar, V., ve Rana, S. (2025). Impact of Industry 4.0 capabilities and ambidexterity on sustainable performance of start-ups: the moderating role of resource orchestration capabilities. *International Journal of Innovation Science*.

Lieberman, M. B., ve Montgomery, D. B. (1988). First-mover advantages. *Strategic Management Journal*, *9*(S1), 41-58.

Liñán, F., ve Chen, Y.-W. (2009). Development and cross-cultural application of a specific instrument to measure entrepreneurial intentions. *Entrepreneurship Theory and Practice*, *33*(3), 593–617.

Linton, G. (2016). *Entrepreneurial orientation: Reflections from a contingency perspective* (Doctoral dissertation). Örebro University.

Liu, M. T., Wong, I. A., Tseng, T.-H., Chang, A. W.-Y., ve Phau, I. (2017). Applying consumer-based brand equity in luxury hotel branding. *Journal of Business Research*, *81*, 192–202. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.06.014

Lumpkin, G. T., ve Dess, G. G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *The Academy of Management Review*, *21*(1), 135–172.

Lumpkin, G. T., ve Dess, G. G. (2001). Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance: The moderating role of environment and industry life cycle. *Journal of Business Venturing*, *16*(5), 429–451.

Martens, M. L., Jennings, J. E., ve Jennings, P. D. (2007). Do the stories they tell get them the money they need? The role of entrepreneurial narratives in resource acquisition. *Academy of Management Journal*, *50*(5), 1107–1132.

McGee, J. E., Peterson, M., Mueller, S. L., ve Sequeira, J. M. (2009). Entrepreneurial self-efficacy: Refining the measure. *Entrepreneurship Theory and Practice*, *33*(4), 965–988.

Miller, D. (1983). The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management Science*, *29*(7), 770-791.

Miller, D. (2011). Miller (1983) revisited: A reflection on EO research and some suggestions for the future. *Entrepreneurship Theory And Practice*, *35*(5), 873-894.

Miller, D., ve Friesen, P. H. (1978). Archetypes of strategy formulation. *Management science*, *24*(9), 921-933.

Mintzberg, H. (1973). Strategy-making in three modes. *California Management Review*, *16*(2), 44-53.

Mishina, Y., Pollock, T. G., ve Porac, J. F. (2004). Are more resources always better? Testing the curvilinear effects of resources on entrepreneurial expansion. *Strategic Management Journal*, *25*(12), 1179–1197.

Morrow, J. L., Jr., Sirmon, D. G., Hitt, M. A., ve Holcomb, T. R. (2007). Creating value in the face of declining performance: Firm strategies and organizational

recovery. *Strategic Management Journal*, *28*(3), 271–283. https://doi.org/10.1002/smj.579

Mullainathan, S., ve Shafir, E. (2013). *Scarcity: Why having too little means so much*. Times Books.

Murphy, G. B., Trailer, J. W., ve Hill, R. C. (1996). Measuring performance in entrepreneurship research. *Journal of Business Research*, *36*(1), 15–23.

Nambisan, S. (2017). Digital entrepreneurship: Toward a digital technology perspective of entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory And Practice*, *41*(6), 1029-1055.

Penrose, E. T. (1959). *The theory of the growth of the firm*. Basil Blackwell.

Peteraf, M. A. (1993). The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view. *Strategic Management Journal*, *14*(3), 179–191.

Polanyi, M. (1962). *Personal knowledge: Towards a post-critical philosophy*. University of Chicago Press.

Polanyi, M. (1966). *The tacit dimension*. Doubleday.

Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. Free Press.

Priem, R. L., ve Butler, J. E. (2001). Is the resource-based "view" a useful perspective for strategic management research? *Academy of Management Review*, *26*(1), 22–40.

Rauch, A., Wiklund, J., Lumpkin, G. T., ve Frese, M. (2009). Entrepreneurial orientation and business performance: An assessment of past research and suggestions for the future. *Entrepreneurship Theory and Practice*, *33*(3), 761–787.

Rosenbusch, N., Brinckmann, J., ve Bausch, A. (2011). Is innovation always beneficial? A meta-analysis of the relationship between innovation and performance in SMEs. *Journal of Business Venturing*, *26*(4), 441–457.

Sadeghi, A., Rose, E. L., ve Chetty, S. (2021). Disentangling the effects of networking on internationalization and performance of rapidly internationalizing firms. *International Business Review*, *30*(3), 101805.

Schumpeter, J. A. (1934). *The Theory of Economic Development... by Joseph A. Schumpeter, Translated from the German by Redvers Opie...* Harvard University Press.

Schumpeter, J. A. (1942). *Capitalism, socialism and democracy*. Harper ve Brothers.

Senyard, J., Baker, T., Steffens, P., ve Davidsson, P. (2014). Bricolage as a path to innovativeness for resource-constrained new firms. *Journal of Product Innovation Management*, *31*(2), 211–230.

Shane, S. (2000). Prior knowledge and the discovery of entrepreneurial opportunities. *Organization Science*, *11*(4), 448–469.

Shmueli, G., Sarstedt, M., Hair, J. F., Cheah, J. H., Ting, H., Vaithilingam, S., ve Ringle, C. M. (2019). Predictive model assessment in PLS-SEM: Guidelines for using PLSpredict. *European Journal of Marketing*, *53*(11), 2322–2347.

Short, J. C., McKelvie, A., Ketchen Jr, D. J., ve Chandler, G. N. (2009). Firm and industry effects on firm performance: A generalization and extension for new ventures. *Strategic Entrepreneurship Journal*, *3*(1), 47-65.

Sirmon, D. G., Hitt, M. A., ve Ireland, R. D. (2007). Managing firm resources in dynamic environments to create value: Looking inside the black box. *Academy of Management Review*, *32*(1), 273–292.

Sirmon, D. G., Hitt, M. A., Ireland, R. D., ve Gilbert, B. A. (2011). Resource orchestration to create competitive advantage: Breadth, depth, and life cycle effects. *Journal of Management*, *37*(5), 1390–1412. https://doi.org/10.1177/0149206310385695

Smith, W. L., Schallenkamp, K., ve Eichholz, D. E. (2007). Entrepreneurial skills assessment: An exploratory study. *International Journal of Management and Enterprise Development*, *4*(2), 179–201.

Stam, W., ve Elfring, T. (2008). Entrepreneurial orientation and new venture performance: The moderating role of intra- and extraindustry social capital. *Academy of Management Journal*, *51*(1), 97–111.

Stinchcombe, A. L. (1965). Social structure and organizations. J. G. March (Ed.), *Handbook of organizations* içinde (s. 142–193). Rand McNally.

Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, *28*(13), 1319-1350.

Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, *28*(13), 1319–1350.

Teece, D. J., Pisano, G., ve Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, *18*(7), 509–533.

Unger, J. M., Rauch, A., Frese, M., ve Rosenbusch, N. (2011). Human capital and entrepreneurial success: A meta-analytical review. *Journal of Business Venturing*, *26*(3), 341–358. https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2009.09.004

Urban, B., ve Kanguwe, F. (2024). Organisational configurations explaining the entrepreneurial orientation–performance–environment relationship: A focus on bricolage capability, organisational identity and absorptive capacity. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, *13*, Article 51. https://doi.org/10.1186/s13731-024-00413-4

Ünsal, S. (2025). *The state of Turkish startup ecosystem 2024* (Version 2.0). Startups.watch ve Presidency of the Republic of Türkiye Investment Office. https://invest.tr/startup-2024

Venkatraman, N. (1989). Strategic orientation of business enterprises: The construct, dimensionality, and measurement. *Management Science*, *35*(8), 942-962.

Venkatraman, N., ve Ramanujam, V. (1986). Measurement of business performance in strategy research: A comparison of approaches. *Academy of Management Review*, *11*(4), 801-814.

Wales, W. J., Gupta, V. K., ve Mousa, F.-T. (2013). Empirical research on entrepreneurial orientation: An assessment and suggestions for future research.

International Small Business Journal, *31*(4), 357–383. https://doi.org/10.1177/0266242611418261

Wales, W. J., Kraus, S., Filser, M., Stöckmann, C., ve Covin, J. G. (2021). The status of research on entrepreneurial orientation: An analysis of past, present, and future. *Foundations and Trends® in Entrepreneurship*, *17*(1), 1–168.

Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, *5*(2), 171–180.

Wiklund, J. (1999). The sustainability of the entrepreneurial orientation—performance relationship. *Entrepreneurship theory and practice*, *24*(1), 37-48.

Wiklund, J., ve Shepherd, D. (2003). Knowledge-based resources, entrepreneurial orientation, and the performance of small and medium-sized businesses. *Strategic Management Journal*, *24*(13), 1307–1314. https://doi.org/10.1002/smj.360

Wiklund, J., ve Shepherd, D. (2005). Entrepreneurial orientation and small business performance: A configurational approach. *Journal of Business Venturing*, *20*(1), 71–91.

Wiklund, J., ve Shepherd, D. A. (2011). Where to from here? EO-as-experimentation, failure, and distribution of outcomes. *Entrepreneurship Theory and Practice*, *35*(5), 925–946.

Winborg, J., ve Landström, H. (2001). Financial bootstrapping in small businesses: Examining small business managers' resource acquisition behaviors. *Journal of Business Venturing*, *16*(3), 235-254.

Yamakawa, Y., Peng, M. W., ve Deeds, D. L. (2008). What drives new ventures to internationalize from emerging to developed economies? *Entrepreneurship Theory and Practice*, *32*(1), 59–82.

Ye, P., Liu, L., ve Tan, J. (2024). Digital resource orchestration and innovation performance in startups: The moderating role of environmental dynamism. *Technological Forecasting and Social Change*, *198*, 122967.

Zahra, S. A. (1991). Predictors and financial outcomes of corporate entrepreneurship: An exploratory study. *Journal of Business Venturing*, *6*(4), 259-285.

Zhao, X., Lynch Jr, J. G., ve Chen, Q. (2010). Reconsidering Baron and Kenny: Myths and truths about mediation analysis. *Journal of Consumer Research*, *37*(2), 197-206.

Zimmerman, M. A., ve Zeitz, G. J. (2002). Beyond survival: Achieving new venture growth by building legitimacy. *Academy of Management Review*, *27*(3), 414–431.

EKLER

Ek 1. Araştırma Anket Formu

AYDINLATILMIŞ ONAM METNİ

Bu anket, doktora tezim kapsamında gerçekleştirmekte olduğum bir araştırmanın parçasıdır. Bu çalışmanın amacı girişimcilerin pazarlama stratejilerinin geliştirilmesi ve uygulanmasında bilgi, öz beceri ve ağlar dahil olmak üzere kaynaklarını nasıl etkili bir şekilde kullanabilecekleri ve düzenleyebilecekleri konusunda kapsamlı bir anlayış geliştirmek olacaktır.

Bu araştırmanın hedef kitlesi, erken aşama teknoloji girişimlerinin kurucuları veya yöneticileridir.

Anket sonuçları tamamen gizli tutulacak ve sadece akademik amaçlarla kullanılacaktır.

Ankete katılmak yaklaşık 7 dakika sürecektir ve dürüst yanıtlarınız, araştırmamızın güvenilirliği için kritik öneme sahiptir.

Katılımınız ve desteğiniz için şimdiden teşekkür ederim!

Burak Keskik

Yıldız Teknik Üniversitesi, İşletme Yönetimi Doktora Öğrencisi

Tez Danışmanı: Prof. Dr. İbrahim Kırcova

BÖLÜM 1: DEMOGRAFİK VE KURUMSAL BİLGİLER

Lütfen aşağıdaki bilgileri boşluklara yazarak veya size uygun seçeneği işaretleyerek belirtiniz.

1. Firmanızın Kuruluş Yılı: _____ (Not: Araştırma kapsamında start-up tanımı gereği kuruluş yılı üzerinden 1-7 yaş aralığında olan firmaların verileri analize dâhil edilecektir) (Cavallo vd., 2018; Colombelli, 2016).

2. Firmanızın Faaliyet Gösterdiği Şehir: _____

3. Firmanızın Temel Faaliyet Alanı (Sektör): _____

4. Firmanızdaki Toplam Çalışan Sayısı: _____

5. Firmanızın Hukuki Statüsü: ( ) Limited Şirket ( ) Anonim Şirket ( ) Şahıs Şirketi

BÖLÜM 2: ÖLÇEKLER

Aşağıdaki maddeler için 1: Kesinlikle Katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Kararsızım, 4: Katılıyorum, 5: Kesinlikle Katılıyorum seçeneklerinden size en uygun olan puanı belirtiniz.

GİRİŞİMCİLİK BİLGİSİ

1. Girişimcilik bilgimi geliştiren eğitimler aldım. (1) (2) (3) (4) (5)

2. Girişimcilik kavramları hakkında sağlam bir bilgiye sahibim. (1) (2) (3) (4) (5)

3. Girişimcilik bilgimi geliştirmek için çeşitli kaynaklardan aktif olarak bilgi almaya çalışırım. (1) (2) (3) (4) (5)

4. Girişimcilik eğitimlerim iş fikirleri geliştirmemde faydalı oldu. (1) (2) (3) (4) (5)

5. Girişimcilik bilgim iş stratejileri oluşturmamda faydalıdır. (1) (2) (3) (4) (5) (Kaynak: Liñán ve Chen, 2009)

GİRİŞİMCİLİK BECERİLERİ

1. Yeni iş fırsatlarını fark etme yeteneğime güvenirim. (1) (2) (3) (4) (5)

2. Yaratıcı fikirler geliştirme ve bu fikirleri hayata geçirme konusunda yetenekliyimdir. (1) (2) (3) (4) (5)

3. İşle ilgili kararlar verirken hesaplanmış riskler alma konusunda rahatımdır. (1) (2) (3) (4) (5)

4. Bir şirketin finansal kaynaklarını etkin bir şekilde yönetebilirim. (1) (2) (3) (4) (5)

5. Başarılı bir iş planı hazırlama konusunda yetenekliyimdir. (1) (2) (3) (4) (5) (Kaynak: McGee vd., 2009)

GİRİŞİMCİ AĞLARI

1. Çeşitli sektörlerden insanları içeren bir iş ağım vardır. (1) (2) (3) (4) (5)

2. İş ağım işle ilgili fikirlerimi hayata geçirmemde bana yardımcı oluyor. (1) (2) (3) (4) (5)

3. İş ağım sayesinde yeni iş fırsatlarını daha kolay bulabiliyorum. (1) (2) (3) (4) (5)

4. İş ağımdan aldığım destek projelerimin başarısına katkıda bulunuyor. (1) (2) (3) (4) (5)

5. İş ağımın içerisindeki kişilerle bilgi ve kaynak paylaşımı yapıyorum. (1) (2) (3) (4) (5)

6. İş ağım iş hayatında karşılaştığım zorlukları çözmemde yardımcı oluyor. (1) (2) (3) (4) (5) (Kaynak: Smith vd., 2005)

KAYNAK DÜZENLEME SÜREÇLERİ

1. Şirketimiz değerli kaynakları düzenli olarak tespit ve temin eder. (1) (2) (3) (4) (5)

2. Yeteneklerimizi geliştirmek için aktif olarak yeni teknolojik gelişmeleri takip ederiz. (1) (2) (3) (4) (5)

3. Temel yetkinliklerimiz için doğru yeteneklerin işe alınmasına yönelik yatırımlara öncelik veririz. (1) (2) (3) (4) (5)

4. Şirketimiz büyüme ve inovasyon için gerekli finansal kaynakları aktif bir şekilde aramaktadır. (1) (2) (3) (4) (5)

5. Farklı türdeki kaynakları rekabetçi kabiliyetler yaratmak için birleştiriyoruz. (1) (2) (3) (4) (5)

6. Girişimimiz pazardaki değişimlere yanıt vermek amacıyla kaynaklarını düzenli olarak yeniden yapılandırır. (1) (2) (3) (4) (5)

7. Yenilikçi çözümler geliştirmek için teknoloji ve insan kaynaklarını entegre ediyoruz. (1) (2) (3) (4) (5)

8. Firmamız yeni ürün veya hizmetler yaratmak için farklı kaynakları bir araya getirme konusunda etkilidir. (1) (2) (3) (4) (5)

9. Girişimimiz rekabet avantajı elde etmek için kaynaklarından başarılı bir şekilde faydalanmaktadır. (1) (2) (3) (4) (5)

10. Yeni ürünleri hızla geliştirmek ve piyasaya sürmek için birleştirilmiş kaynaklarımızı kullanıyoruz. (1) (2) (3) (4) (5)

11. Firmamız teknolojik kaynaklarını ve insan kaynaklarını şirketin performansını artırmak için harekete geçirir. (1) (2) (3) (4) (5)

12. Sınırlı kaynaklardan etkin bir şekilde yararlanarak piyasa etkisini ve inovasyonu en üst düzeye çıkarıyoruz. (1) (2) (3) (4) (5) (Kaynak: Sirmon vd., 2007)

GİRİŞİMCİLİK YÖNELİMİ

1. Firmamız yeni ve yenilikçi ürün veya hizmetlere önem vermektedir. (1) (2) (3) (4) (5)

2. Yeni teknolojik veya ürün inovasyonlarıyla uğraşır ve destekleriz. (1) (2) (3) (4) (5)

3. Pazar ihtiyaçlarını karşılamak için yaratıcı çözümler peşinde koşarız. (1) (2) (3) (4) (5)

4. Şirketimiz gelecekteki ihtiyaçları öngörerek hareket eder ve öncü olmaya çalışır. (1) (2) (3) (4) (5)

5. Yeni ürün/hizmet geliştirmede rakiplerimizin önünde olmayı hedefleriz. (1) (2) (3) (4) (5)

6. Sık sık yeni iş fırsatları tespit ederiz. (1) (2) (3) (4) (5)

7. Firmamız yüksek getiri olasılıklı yüksek riskli projelere güçlü eğilim gösterir. (1) (2) (3) (4) (5)

8. Belirsizliklere rağmen cesur ve geniş kapsamlı kararlar alırız. (1) (2) (3) (4) (5)

9. Yeni girişimlerde bulunurken rakiplerimize kıyasla daha fazla risk alırız. (1) (2) (3) (4) (5) (Kaynak: Covin ve Slevin, 1989)

BÖLÜM 3: FİRMA PERFORMANSI

Lütfen aşağıdaki alanlarda son 1 yıla ait büyüme performansınızı değerlendiriniz.

1. Satış Geliri Artışı (Lütfen Türkiye'nin içinden geçtiği %60 baz enflasyon oranını gözeterek reel karşılıklara göre işaretleyiniz) ( ) Çok Kötü (%60 ve altı nominal artış: Reel Küçülme veya Durağanlık) ( ) Kötü (%61 - %80 nominal artış: Minimal Büyüme) ( ) Orta (%81 - %120 nominal artış: Enflasyon Üstü Orta Büyüme) ( ) İyi (%121 - %180 nominal artış: Kayda Değer Performans) ( ) Çok İyi (%181 ve üzeri nominal artış: Olağanüstü Büyüme)

2. Çalışan Büyüme Oranı: Son 1 yılda şirketinizin çalışan sayısındaki artışı nasıl değerlendirirsiniz? (1) Çok Kötü (2) Kötü (3) Orta (4) İyi (5) Çok İyi

3. Varlık Büyüme Oranı: Son bir yılda şirketinizin varlıklarındaki artışı nasıl değerlendirirsiniz? (1) Çok Kötü (2) Kötü (3) Orta (4) İyi (5) Çok İyi

(Kaynak: Guo vd., 2022; Chandler vd., 2009

Ek 2. Kontrol Değişkensiz Model Sonuçları

Tablo 21. Kontrol Değişkensiz Yapısal Model Yol Katsayıları

Hipotez / Yol	Katsayı (beta)	Standart Hata	t-İstatistiği	p-Değeri
GA -> FP	0.039	0.045	0.870	0.384
GA -> KDB	0.390	0.040	9.681	0.000
GA -> KDE	0.388	0.042	9.259	0.000
GA -> KDY	0.388	0.042	9.340	0.000
GBe -> FP	-0.038	0.040	0.951	0.342
GBe -> KDB	0.288	0.043	6.669	0.000
GBe -> KDE	0.301	0.041	7.302	0.000
GBe -> KDY	0.227	0.042	5.465	0.000
GBi -> FP	-0.008	0.041	0.198	0.843
GBi -> KDB	0.191	0.041	4.655	0.000
GBi -> KDE	0.208	0.042	4.901	0.000
GBi -> KDY	0.246	0.044	5.561	0.000
KDB -> FP	0.303	0.046	6.588	0.000
KDE -> FP	0.226	0.047	4.800	0.000
KDY -> FP	0.335	0.045	7.514	0.000

Tablo 22. Kontrol Değişkensiz Dolaylı Etkiler Analiz Sonuçları

Aracılık İlişkisi (Yol)	Dolaylı Etki Katsayısı	Standart Hata	p-Değeri
GA -> KDY -> FP	0.130	0.021	0.000
GA -> KDB -> FP	0.118	0.022	0.000
GA -> KDE -> FP	0.087	0.021	0.000
GBe -> KDB -> FP	0.087	0.019	0.000
GBi -> KDY -> FP	0.082	0.019	0.000
GBe -> KDY -> FP	0.076	0.018	0.000

GBe -> KDE -> FP	0.068	0.017	0.000
GBi -> KDB -> FP	0.058	0.015	0.000
GBi -> KDE -> FP	0.047	0.014	0.001

Tablo 23. Kontrol Değişkensiz Modelin Açıklayıcılık ve Tahmin Gücü

Bağımlı Değişken	R^2	Düzeltilmiş	Q2 predict (Gösterge Aralığı)
FP	0.555	0.534	0.238 - 0.273
KDE	0.428	0.424	0.282 - 0.342
KDB	0.407	0.402	0.251 - 0.287
KDY	0.396	0.392	0.245 - 0.307