

STRATEJİK YÖNELİM VE İŞLETME PERFORMANSI: BİR LİTERATÜR TARAMASI¹



Kafkas Üniversitesi
İktisadi ve İdari Bilimler
Fakültesi
KAÜİBFD
Cilt, 12, Sayı 23, 2021
ISSN: 1309 – 4289
E – ISSN: 2149-9136

Makale Gönderim Tarihi: 07.02.2021 Yayına Kabul Tarihi: 30.04.2021

Pelin KARACA KALKAN
Öğretim Görevlisi
OSTİM Teknik Üniversitesi
Meslek Yüksekokulu
Ankara, Türkiye
pelin.karacakalkan@ostimteknik.edu.tr
ORCID ID: 0000-0002-7951-6389

Ömer Faruk ALADAĞ
Araştırma Görevlisi Dr.
Abdullah Gül Üniversitesi
Yönetim Bilimleri Fakültesi
Kayseri, Türkiye
aladagomer@gmail.com
ORCID ID: 0000-0002-5176-679X

ÖZ | Stratejik yönelim, işletmelerin faaliyetlerini şekillendiren, etkileyen ve yaşamlarını sürdürmeleri ve performanslarını artırmalarına yönelik davranış geliştirmelerini sağlayan ilkeler olarak tanımlanmaktadır. Stratejik yönelim kavramı uluslararası yazında sıklıkla çalışılan bir konu olmasına rağmen Türkçe yazında yeterince ilgi görmemiştir. İşletmeler için kritik öneme sahip olan bu kavramın ve performansla ilişkisinin irdelenmesi önemli görülmektedir. Literatür taraması kapsamında stratejik yönelimlerden girişimcilik yönelimi, pazar yönelimi, öğrenme yönelimi ve teknolojik yönelim incelenmiştir. Bu çalışmada öncelikle stratejik yönelimlerin net bir şekilde tanımlanması ve işletme performansı ile ilişkilerinin irdelenmesi hedeflenmektedir. Bu doğrultuda stratejik yönelim- işletme performansı ilişkisi üzerine literatür incelenmiş, araştırma dahilindeki stratejik yönelimlerin kavramsal çerçeveleri sunulmuştur. Bununla birlikte, stratejik yönelimler arasındaki farklı ilişkiler ve bu ilişkilerin işletmelerin performans göstergeleri üzerindeki etkileri bütüncül bir şekilde irdelenmiştir. Ayrıca stratejik yönelim ile işletme performansı arasındaki ilişkide aracı mekanizmalar ve bu ilişkilerin hangi koşullar altında farklılaştığı aktarılmıştır. Son olarak, literatür taraması sonucunda geleceğe yönelik potansiyel araştırma konuları tanıtılarak yazına katkı sunulması amaçlanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Stratejik yönelim, işletme performansı, literatür taraması.

JEL Kodu: M10, M19, L26

Alan: İşletme

Türü: Derleme

DOI: 10.36543/kauibfd.2021.025

Atıfta bulunmak için: Karaca Kalkan, P., Aladağ, Ö.F. (2021). Stratejik yönelim ve işletme performansı: bir literatür taraması. *KAÜİBFD*, 12(23), 592-620.

¹ İlgili çalışmanın etik kurallara uygunluğu beyan edilmiştir.

STRATEGIC ORIENTATION AND BUSINESS PERFORMANCE: A LITERATURE REVIEW



Article Submission Date: 07.02.2021 Accepted Date: 30.04.2021

Kafkas University
Economics and Administrative
Sciences Faculty
KAUEAS
Vol. 12, Issue 23, 2021
ISSN: 1309 – 4289
E – ISSN: 2149-9136

Pelin KARACA KALKAN
Lecturer
OSTİM Technical University
Vocational School
Ankara, Turkey
e-posta:
pelin.karacakalkan@ostimteknik.edu.tr
ORCID ID: 0000-0002-7951-6389

Ömer Faruk ALADAĞ
Research Assistant Dr.
Abdullah Gül University
Faculty of Managerial Sciences
Kayseri, Turkey
e-posta: aladagomer@gmail.com
ORCID ID: 0000-0002-5176-679X

ABSTRACT

Strategic orientation is defined as principles that direct and affect the activities of an organization and develop behaviors aimed to ensure the viability and performance of the organization. Although the concept of strategic orientation was frequently studied in international literature, it has received only limited attention in the Turkish literature. It is important to examine this concept, which is critical for businesses, and its relationship with performance. Within the scope of the literature review, entrepreneurship orientation, market orientation, learning orientation and technological orientation were examined. Firstly, it is aimed to define each strategic orientation clearly and to examine their relations with business performance. In this direction, the literature on the relationship between strategic orientation and business performance has been reviewed and the conceptual frameworks of strategic orientations are presented. Additionally, different relationships between strategic orientations and the effects of these relationships on the performance indicators of businesses were examined in a holistic manner. Also, the mediating mechanisms in the relationship between strategic management and business performance and the conditions under which these relationships differ are explained. As a result of the literature review, the paper contributes to the literature by introducing potential future research topics.

Keywords: Strategic orientation, business performance, literature review

Jel codes: M10, M19, L26

Scope: Business administration

Type: Review

1. GİRİŞ

İşletmelerin stratejik yönelimleri, yönetim, pazarlama ve inovasyon alanlarında yapılan çalışmalarda sıklıkla ele alınan bir konudur (Adams, Freitas, & Fontana, 2019, s. 129). Ekonominin uluslararasılaşması, belirsizlikler, sürekli yeniliğe duyulan ihtiyaç ve bilgi teknolojilerinin artan kullanımı, işletmeleri rekabetçi kabiliyetlerini geliştirmelerinin ne kadar zor olduğu gerçeğiyle yüzleştirmiştir (Aragón-Sánchez ve Sánchez-Marín, 2005, s. 287). Bu bağlamda, stratejik yönelimlerin işletmelerin rekabetçiliği üzerindeki etkisi literatürde ilgi gören konulardan biri olmuştur (Pehrsson, 2016, s. 378). Stratejik yönelimler hem işletme performansını doğrudan etkilemekte (Grinstein, 2008, s. 115), hem de inovasyonu tetikleyerek üstün performansa katkı sağlayabilmektedir (Gatignon & Xuereb, 1997, s. 77). Bu bağlamda stratejik yönelimler, inovasyon ve performans arasındaki ilişkilerin, özellikle Türkiye gibi gelişmekte olan ekonomilerde incelenmesi önem arz etmektedir (Kocak, Carsrud, & Oflazoglu, 2017, s. 248).

İşletmelerin stratejik yönelimleri 1990'lı yıllarda dikkat çekmeye başlamıştır (Gatignon & Xuereb, 1997; Kohli & Jaworski, 1990; Narver & Slater, 1990). Stratejik yönelim yapılan ilk tanımda, sürekli üstün performansa yönelik uygun davranışları oluşturmak için işletmelerin uyguladıkları stratejik girişimler olarak belirtilmiştir (Gatignon & Xuereb, 1997, s. 78). Hakala (2011, s. 200) stratejik yönelimin evrensel olarak kabul edilmiş bir tanımı olmadığını ileri sürerek ilk tanıma paralel bir şekilde stratejik yönelimi, işletmelerin faaliyetlerini şekillendiren, etkileyen ve yaşamlarını sürdürmeleri ve performanslarını artırmalarına yönelik davranış geliştirmelerini sağlayan ilkeler olarak ifade etmiştir. Yapılan çalışmalarda, girişimcilik yönelimi (GY), pazar yönelimi (PY), öğrenme yönelimi (ÖY) ve teknolojik yönelim (TY) stratejik yönelim kapsamında önde gelen araştırma konuları olarak karşımıza çıkmaktadır (Hakala, 2011, s. 200). GY, üst düzey yöneticilerin yönetimsel tercihleri, inançları ve davranışlarını kapsayan ve önemli örgütsel sonuçlar doğuran stratejik bir kavramdır (Covin, Green, & Slevin, 2006, s. 57). PY, alıcılar için üstün değerler yaratmaya ve böylelikle yüksek düzeyde performansın devamlılığını sağlayacak davranışları etkin ve etkili bir biçimde oluşturmaya yönelik örgüt kültürüdür (Narver & Slater, 1990, s. 21). ÖY, bir işletmenin bilgi yaratma ve kullanma eğilimini etkileyen örgütsel değerler olarak tanımlanmaktadır (Sinkula, Baker, & Noordewier, 1997, s. 309). TY ise, bir işletmenin güçlü bir teknolojik altyapı edinme ve bu altyapıyı yeni ürün geliştirmede kullanma becerisi ve isteği olarak ifade edilmektedir (Gatignon & Xuereb, 1997, s. 78).

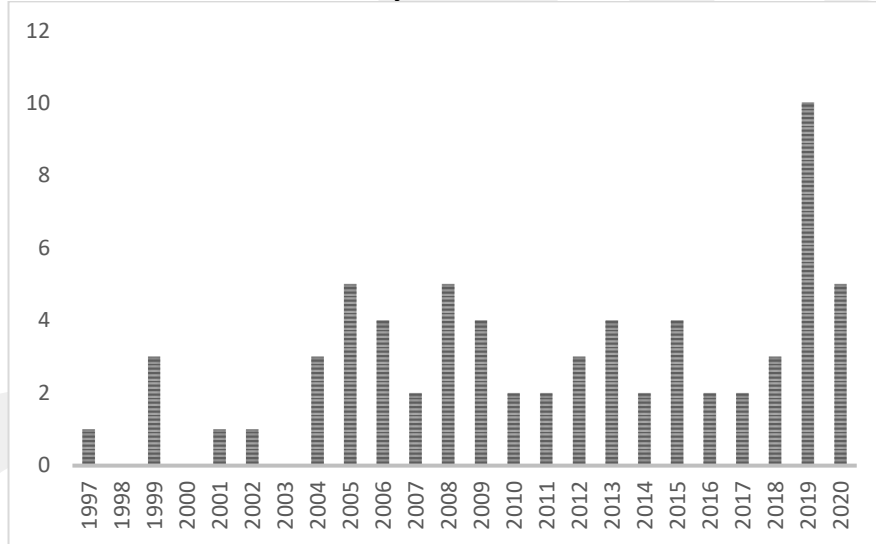
Uluslararası yazında önemli bir yer tutmasına rağmen stratejik yönelimler Türkçe yazında gerekli ilgiyi görmemiştir. Bu sebeple, işletmeler için kritik öneme sahip olan bu kavramın ve performansla ilgisinin irdelenmesi önemli görülmektedir. Bu çalışmanın üç amacı bulunmaktadır. Öncelikle, farklı stratejik yönelimleri kavramsal olarak net bir şekilde ifade etmek hedeflenmektedir. Buradaki temel amaç her bir stratejik yönelimin kavramsal tanımını tam olarak aktarmak ve olası anlam karmaşalarının önüne geçmektir. Çalışmanın diğer bir amacı, stratejik yönelimler ile işletme performansı arasındaki ilişkide önemli aracı mekanizmaların neler olduğunu ve nasıl etkilerde bulunduğunu ortaya koymaktır. Benzer şekilde stratejik yönelimlerin performans üzerindeki etkisini farklılaştıran etmenleri (koşul bağımlılık perspektifi bağlamında) belirlemek amaçlanmaktadır. Son olarak, stratejik yönelimler arasındaki farklı ilişkiler ve bu ilişkilerin örgütsel sonuçları bütüncül bir şekilde irdelenerek geleceğe yönelik potansiyel araştırma konularını aktarmak hedeflenmektedir. Bu amaçlara ulaşmak için stratejik yönelim- işletme performansı ilişkisi üzerine literatür incelenerek farklı stratejik yönelimlerin ve işletme performansının kavramsal çerçeveleri sunulmuştur. Ardından her bir stratejik yönelim ile işletme performansı arasındaki ilişki detaylı bir şekilde aktarılmıştır. Sonrasında stratejik yönelimlerin birlikte incelendiği araştırmalar ışığında, yönelimler arasındaki ilişkiler ve performans üzerindeki etkilerine yer verilmiştir. Son olarak, literatür taramasının genel bir değerlendirmesi yapılarak literatürdeki boşluklar tespit edilmiş ve bu doğrultuda gelecekteki çalışmalar için önerilerde bulunulmuştur.

2. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Bu çalışmada, sistematik literatür taraması yöntemi izlenmiştir. Sistematik tarama, belirli adımlar izlenerek yapılan ve kanıta dayalı yönetim uygulamalarına güvenilir girdiler sağlayan bir tarama türüdür (Tranfield vd., 2003). Sistematik yöntem, diğer araştırmacılar tarafından tekrarlanabildiği ve güvenilirliği kontrol edilebildiği için işletmecilik alanında yaygın olarak kullanılmaktadır (Denyer ve Tranfield, 2009). Sistematik literatür taraması kapsamında sırasıyla araştırma seçim kriterlerinin belirlenmesi, araştırmaların tespit edilmesi ve sentezi adımları izlenmektedir (Tranfield vd., 2003). Tarif edilen metodolojiye paralel olarak ilk önce bu çalışma kapsamında incelenecek makaleler için bir veri tabanı oluşturulmuştur (Aladag vd., 2020). Bu aşamada, araştırma kapsamına dahil edilecek ve çıkarılacak kriterler, konunun kapsamı, zaman aralığı, arama kelimeleri ve makale türleri bağlamında belirlenmiştir. İlk olarak, bu çalışma kapsamına sadece akademik dergilerde yer alan makaleler dahil edilmiştir. Çünkü akademik makaleler, titiz hakemlik süreçleri sonucunda kabul edilen kalitesi daha

yüksek bir bilgi türünü oluşturmaktadır (Hota vd., 2019). Konu kapsamında arama kelimeleri olarak “strategic orientation” (stratejik yönelim), “entrepreneurial orientation” (girişimcilik yönelimi), “market orientation” (pazar yönelimi), “learning orientation” (öğrenme yönelimi) ve “technological orientation” (teknolojik yönelim) ifadeleri kullanılarak Scopus ve Web of Science veri tabanlarında tarama yapılmıştır. Buna ek olarak, girişimcilik ve pazarlama alanında kabul görmüş, etki faktörü yüksek Entrepreneurship Theory and Practice, Journal of Business Venturing, Journal of Small Business Management, International Entrepreneurship and Management Journal, Industrial Marketing Management, Journal of Marketing dergilerinde tarama yapılmıştır. Bahsedilen süreçler doğrultusunda yapılan ilk taramada toplam 302 makaleye erişilmiştir. Sonrasında araştırmacıların her biri bağımsız olarak makalelerin özetlerini inceleyerek stratejik yönelim konusuyla doğrudan ilgili olan makaleleri belirlemişlerdir. Seçim kriterleri doğrultusunda 1997-2020 yılları arasında akademik dergilerde yayınlanan 68 makale bu araştırmaya dahil edilmiştir. Seçilen makalelerin yıllara ve dergilere göre dağılımı aşağıda görülmektedir.

Tablo 1: Yıllara Göre Makale Sayıları



Tablo 2: Akademik Dergilere Göre Makale Sayısı

| SAYI | AKADEMİK DERGİ | YAYIN SAYISI |
|------|--|--------------|
| 1 | An International Journal | 1 |
| 2 | British Journal of Management | 1 |
| 3 | Entrepreneurship Theory and Practice | 6 |
| 4 | European Business Review | 1 |
| 5 | European Journal of Innovation Management | 2 |
| 6 | European Journal of Marketing | 3 |
| 7 | Industrial Marketing Management | 5 |
| 8 | International Business Review | 2 |
| 9 | International Entrepreneurship and Management Journal | 4 |
| 10 | International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research | 1 |
| 11 | International Journal of Research in Marketing | 3 |
| 12 | International Marketing Review | 2 |
| 13 | International Small Business Journal | 1 |
| 14 | Journal of Business and Industrial Marketing | 3 |
| 15 | Journal of Business Economics and Management | 4 |
| 16 | Journal of Business Research | 3 |
| 17 | Journal of Business Venturing | 3 |
| 18 | Journal of Management Studies | 3 |
| 19 | Journal of Market Focused Management | 1 |
| 20 | Journal of Marketing | 2 |
| 21 | Journal of Marketing Research | 1 |
| 22 | Journal of Product Innovation Management | 1 |
| 23 | Journal of Retailing and Consumer Services | 1 |
| 24 | Journal of Small Business and Enterprise Development | 1 |
| 25 | Journal of Small Business Management | 7 |
| 26 | Journal of Strategic Marketing | 1 |
| 27 | Journal of The Academy of Marketing Science | 1 |
| 28 | Management Decision | 1 |
| 29 | Strategic Management Journal | 2 |
| 30 | Technovation | 1 |

3. LİTERATÜR ANALİZİ SONUÇLARI

Yukarıda tarif edilen yöntemler izlenerek seçilen makaleler, sonraki aşamada içerik analizine tabi tutulmuştur. Stratejik yönelim yazınındaki makalelerin işlediği temel konular takip eden başlıklarda incelenmiştir.

3.1. Girişimcilik Yönelimi

GY işletmelere girişimci eylem ve kararları için temel oluşturan, strateji oluşturma süreçlerine yönelik yönetsel bir tutum olarak tanımlanmaktadır (Alegre & Chiva, 2013, s. 491). Başka bir tanıma göre GY, karar vericilerin işletmenin amaçlarını belirlemek, vizyonunu sürdürmek ve rekabet avantajı yaratmak için kullandıkları girişimci strateji oluşturma süreçleridir (Rauch, Wiklund, Lumpkin, & Frese, 2009, s. 6). Poudel, Carter ve Lonial (2019, s. 269), GY'yi işletmelerde dinamik kabiliyetlerin gelişimine katkıda bulunarak büyümenin ve finansal performansın artmasını sağlayan stratejik bir kaynak olarak kavramsallaştırmışlardır.

Lumpkin ve Dess (1996, s. 137), GY'nin özerklik, yenilikçilik, risk alma, proaktiflik ve rekabetçi agresiflik boyutlarından oluştuğunu ileri sürmüşlerdir. Ancak birçok araştırmacı GY'nin risk alma, yenilikçilik ve proaktiflik olmak üzere üç boyutlu bir kavram olduğu konusunda fikir birliğine varmıştır (Morgan & Anokhin, 2020; Wiklund, 1999; Wolff, Pett, & Ring, 2015). Bir işletmeyi girişimci olarak nitelendirmek için, GY'nin risk alma, yenilikçilik ve proaktiflik boyutları kapsamındaki davranış örüntülerini sürekli bir şekilde sergilemesi gerekmektedir (Covin & Lumpkin, 2011, s. 858). Bu boyutlar, bir işletmenin karşılaştığı girişim fırsatının türüne bağlı olarak farklı kombinasyonlarda görülebilmektedir (Lumpkin & Dess, 1996, s. 137). Risk alma, sonuçların kestirilemediği faaliyetlere kaynakların aktarılması şeklinde ifade edilmektedir (Wiklund & Shepherd, 2005, s. 78). Yenilikçilik, bir işletmenin yeni ürün, hizmet veya teknolojik süreçlerle sonuçlanabilecek yeni fikirler, özgünlük, deneyler ve yaratıcı süreçleri destekleme ve ilgilenme eğilimi olarak tanımlanmaktadır (Lumpkin & Dess, 1996: 142). Proaktiflik ise, işletmelere pazara rakiplerden önce yeni ürün veya hizmet sunma becerisi kazandırarak rekabet avantajı elde etmelerini sağlayan bir GY bileşenidir (Wiklund, 1999, s. 39). Proaktiflik, inovatif veya yeni girişimci faaliyetlerle desteklenen ileriye dönük bir perspektif sunması sebebiyle GY açısından oldukça önemlidir (Lumpkin & Dess, 1996, s. 146).

3.2. Pazar Yönelimi

Kohli ve Jaworski (1990, s. 3) PY'yi davranışsal bakış açısı ile kavramsallaştırarak, mevcut ve gelecekteki müşteri ihtiyaçlarına ilişkin piyasa bilgisi oluşturulması, bu bilginin departmanlar arasında yayılımı ve örgüt çapında cevap verilebilirlik olarak ifade etmişlerdir.

Narver ve Slater (1990, s. 21) PY'yi alıcılar için üstün değerler yaratmayı ve böylelikle yüksek düzeyde performansı devam ettirmeyi sağlayacak davranışları etkin ve etkili bir biçimde oluşturmaya yönelik örgüt kültürü olarak tanımlamışlardır. Araştırmacılar PY'nin müşteri, rakip ve fonksiyonlar arası koordinasyon yönelimi olmak üzere üç bileşeni olduğunu belirtmişlerdir. Müşteri yönelimi müşterilerin ihtiyaçları hakkında bilgi toplamaya ve bu bilgiyi işletme içinde paylaşmaya vurgu yaparken, rakip yönelimi rakipler ile ilgili bilgi edinmeye ve onların davranışlarını takip etmeye odaklanmaktadır. Fonksiyonlar arası koordinasyon ise, alıcılar için yüksek düzeyde değer yaratmak amacıyla, işletme içerisindeki farklı departmanlar arasında uyumlu çalışmaya karşılık gelmektedir (Narver & Slater, 1990, ss. 21-22). Kurniawan, Budiastuti, Hamsal ve Kosasih (2020), bu üç boyuta hedef müşteriler için üstün değer yaratmak üzere ortakların kaynaklarının koordineli ve birlikte kullanımı olarak tanımladıkları ortaklar arası koordinasyon adında dördüncü bir boyut eklemişlerdir.

Narver, Slater ve MacLachlan (2004, ss. 335-336), PY'yi tepkisel ve proaktif olmak üzere iki boyutlu bir yapı olarak kavramsallaştırmışlardır. Tepkisel PY müşteriler tarafından belirtilen (dışa vurulan) ihtiyaçları anlama ve tatmin etmeye, proaktif PY ise müşterilerin gizli ihtiyaçlarını anlama ve gidermeye odaklanmaktadır.

Pazar odaklı bir işletme müşterilerin değişen ihtiyaçlarını öngörme ve yenilikçi ürün ve hizmetler sunarak müşterilere cevap verme konularında yetkinliğe sahiptir (Slater & Narver, 1995, s. 67). Bununla birlikte, PY düzeyi yüksek olan işletmeler müşterilerin beğeni ve memnuniyet algılarını, ekonomi, sosyokültürel trendler gibi müşterileri etkileyen faktörleri ve müşterileri memnun etme becerisini etkileyen unsurları öğrenmeyi öncelikli tutmaktadır (Baker & Sinkula, 2009, s. 446). İşletmelerde üst yönetim, PY'ye dayalı bir örgüt kültürünün yayılımını gerek örgüt genelinde gerekse çalışan her bir kişi düzeyinde, performansı artırmak ve böylelikle rekabet avantajı kazanmak için teşvik etmelidir (Theodosiou, Kehagias, & Katsikea, 2012, s. 1059).

3.3. Öğrenme Yönelimi

Sinkula vd., (1997, s. 309), ÖY'yi bir işletmenin bilgi yaratma ve kullanma eğilimini etkileyen organizasyonel değerler olarak kavramsallaştırmışlardır. Başka bir tanıma göre ÖY, müşteri değeri yaratmak ve işletme performansını artırmak için bilgi, sezgi ve anlayışı geliştirme süreçlerine karşılık gelen ve işletmelerin kültürel yönünü yansıtan bir kavramdır (Nasution, Mavondo, Matanda, & Ndubisi, 2011, s. 338). Sinkula ve diğerlerinin (1997, s. 309) çalışmasında öğrenmeye bağlılık, açık-fikirlilik ve paylaşılan vizyon ÖY'nin boyutları olarak ifade edilmiştir. Calantone, Cavusgil ve Zhao (2002, s. 517) ise, bu üç boyuta örgüt içi bilgi paylaşımı boyutunu ekleyerek ÖY'nin dört bileşenli bir yapı olduğunu ortaya koymuşlardır.

Öğrenmeye bağlılık, işletmelerin öğrenmeye verdiği değer ve öğrenmeyi teşvik etme derecesi olarak ifade edilmektedir (Sinkula vd., 1997, s. 309). Paylaşılan vizyon bir işletmede çalışanların değerleri, inançları ve varsayımlarının birbirine ne ölçüde yakınsadığını ifade eden bir kavramdır (Schweiger, Stettler, Baldauf, & Zamudio 2019, s. 5). Paylaşılan vizyonun önemli özelliği, örgütteki herkes tarafından aynı şekilde anlaşılması ve örgüte amaç ve yön noktasında bir anlam sağlamasıdır (Baker & Sinkula, 1999a, s. 414). Açık-fikirlilik bir işletmenin rutin faaliyetlerini eleştirel bir bakış açısıyla değerlendirmeye ve yeni fikirleri kabul etmeye yönelik istekliliği şeklinde tanımlanmaktadır (Sinkula vd., 1997, s. 309). Örgüt içi bilgi paylaşımı ise, tecrübelerin ve çıkarılan derslerin örgüt içindeki farklı departmanlar arasında paylaşılması ve örgütsel hafızada saklanmasıdır. Bilgi yalnızca işletmenin dışındaki farklı kaynaklardan elde edilmez, sistematik bir biçimde tekrar incelenmesi ve işlenmesi söz konusudur (Calantone vd., 2002, s. 517).

ÖY ve örgütsel öğrenme farklı kavramlardır. ÖY bir işletmenin öğrenme ve uyum sağlama eğilimini ifade ederken, örgütsel öğrenme personel eğitimi ve çalışanlara bilgi ve becerileri kazandıracak mekanizmalarla ilişkilidir. Dolayısıyla ÖY işletmelerin adaptasyon ve değişime yönelik eğilimlerini yansıtan geniş kapsamlı bir kavramdır (Mavondo, Chimhanzi, & Stewart, 2005, s. 1237).

ÖY bir işletmenin değer yaratma ve çift döngülü öğrenme eğilimini etkileyen ve işletmedeki bireyleri alışılmışın dışında düşünmeye teşvik eden örgütsel bir özelliktir (Baker & Sinkula, 1999a, s. 413). ÖY'li işletmelerin önemli özelliklerinden biri de çevresindeki ve pazardaki değişimleri öngörebilmeleri ve bu doğrultuda gerekli düzenlemeleri yapabilmeleridir (Calantone vd., 2002, s. 518).

3.4. Teknolojik Yönelim

TY, bir işletmenin güçlü bir teknolojik altyapı edinme ve bu altyapıyı yeni ürün geliştirmede kullanma becerisi ve isteği olarak tanımlanmaktadır (Gatignon & Xuereb, 1997, s. 78). TY; yeni fikirlerin, yeni süreçlerin ve yeni ürünlerin geliştirilmesini etkileyen, işletmelerin uzun dönemli stratejisi ile ilişkilidir (Salavou, Baltas, & Lioukas, 2004, s. 1096). TY'ye sahip bir organizasyonda yaratıcılık ve buluş, örgütsel strateji ve faaliyetleri şekillendiren normlar ve değerlerdir (Zhou, Yim, & Tse, 2005, s. 46). Dolayısıyla TY, işletmelerin rakiplerine kıyasla daha yenilikçi ve teknolojik açıdan üstün ürün geliştirmelerini sağlamaktadır (Jeong, Pae, & Zhou, 2006, s. 352).

Gatignon ve Xuereb (1997, s. 88) TY'nin diğer yönelimleri tamamlayıcı etkisine vurgu yaparak, PY'ye sahip bir işletmenin teknolojik kabiliyetleri ve altyapısı olmadığı durumda müşteriler için değer yaratacak yeni çözümler geliştirmesinin mümkün olmadığını belirtmişlerdir. TY'nin önemli göstergelerinden olan patentler ve araştırma ve geliştirmeye yapılan yatırımlar hem yatırımcıları cezbetmekte hem de işletmenin inovasyonlarını kalite ve sayı yönünden olumlu yönde etkilemektedir (Renko, Carsrud, & Brännback 2009, s. 337). Buna ek olarak, teknoloji odaklı işletmeler güçlü bir teknolojik altyapıyı benimseyerek pazardaki rekabetin yapısını değiştirebilmekte ve yeni iş modelleri geliştirebilmektedir (Gotteland, Shock, & Sarin, 2020).

3.5. İşletme Performansı ve Stratejik Yönelimler Arasındaki İlişkiler

İşletme performansı çok boyutlu bir yapıdır ve ampirik araştırmalarda performansın farklı boyutlarının entegre edilerek incelenmesi farklı yönlerinin ortaya konulması açısından önem arz etmektedir (Wiklund & Shepherd, 2005, s. 80). Bazı çalışmalarda işletme performansı sadece finansal performans ölçütleri kullanılarak incelenirken (Alegre & Chiva, 2013; Su, Xie, & Wang, 2015) bazı araştırmalarda ise, işletme performansı kapsamında finansal ve finansal olmayan göstergeler birlikte kullanılmıştır (Kurniawan vd., 2020; Theodosiou vd., 2012; Zhao, Li, Lee, & Bo Chen, 2011). Finansal performans karlılık, pazar payı, yatırımın getirisi, varlık getirisi (Poudel vd., 2019; Zhou vd., 2005) gibi göstergeler aracılığıyla belirlenmiştir. Finansal olmayan işletme performansı kapsamında; marka performansı (Laukkanen, Nagy, Hirvonen, Reijonen, & Pasanen, 2013), inovasyon performansı (Adams vd., 2019; Nasution vd., 2011; Salavou vd., 2004), ürün veya hizmet kalitesi (Schweiger vd., 2019) müşteri tatmini (Guo, Kulviwat, Zhu, & Wang, 2019) gibi ölçütler kullanılmıştır.

Bazı çalışmalarda stratejik yönelimler ile büyümeye dayalı performans arasındaki ilişkiler irdelenmiştir (Covin vd., 2006; Song & Jing (2017). Büyümeye dayalı işletme performansı kapsamında; kar, satış, pazar payı ve çalışan büyümesi yönünden işletmelerin en güçlü rakiplerine kıyasla ne kadar başarılı oldukları araştırılmıştır (Deutscher, Zapkau, Schwens, Baum, & Kabst, 2016).

Araştırmaların çok büyük bir kısmında performans ölçütleri finansal olsa da subjektif değerlendirmelerden (yöneticilerin ya da işletme sahiplerinin kişisel algıları) faydalanılmıştır (Gao, Zhou, & Yim, 2007; Kocak vd., 2017; Wiklund, 1999). Bunun nedenlerinden biri, özellikle küçük ölçekli firmaların performansa dair objektif finansal bilgi paylaşmaya istekli olmayışıdır (Wolff vd., 2015, s. 720). Diğer bir neden, kar seviyesinin sektörler arası farklılık göstermesi sebebiyle subjektif performans ölçütlerinin sektörler arası araştırmalar için daha uygun olmasıdır (Deutscher vd., 2016). Ne var ki, yargısal veri kullanımının hatırlama ile ilgili problemler, sosyal beğenilirlik ve ortak yöntem yanlılığı gibi dezavantajları söz konusu olabilmektedir (Rauch vd., 2009).

3.5.1. Girişimcilik Yönelimi ve İşletme Performansı

Birçok araştırmada GY ile işletme performansı arasında pozitif yönlü ilişki olduğu tespit edilmiş olsa da elde edilen bulgularda, GY'nin performansa etkisinin büyüklüğüne dair çok çeşitli sonuçlar görülmüştür (Poudel vd., 2019, s. 269). Wiklund (1999, s. 44) GY'nin performansa pozitif yönlü etkisinin zaman geçtikçe güçlendiğini, dolayısıyla GY'nin işletmelerin yatırım yapması gereken bir alan olduğunu ifade etmiştir.

Wiklund ve Shepherd (2005, s. 88), GY'nin küçük işletmelerin performansına doğrudan etkilerinin incelenmesinin eksik bir perspektif sunacağını, bu sebeple de GY, finansal kaynaklara erişim ve çevresel dinamizmin konfigürasyonuna dayalı bir yaklaşımın daha bütüncül bir anlayış sağladığını aktarmışlardır. Benzer şekilde, GY ve işletme performansı arasındaki ilişkiyi anlamaya yönelik bütüncül bir bakış açısı sunmak isteyen Alegre ve Chiva (2013), örgütsel öğrenme kabiliyeti ve inovasyon performansının GY-performans ilişkisinde aracılık rollerinin olduğu bulgusuna ulaşmışlardır.

GY KOBİ'lerin performansını ağ kurma (networking) kabiliyetleri ve deneyimsel öğrenme (Karami & Tang, 2019), pazarlama kabiliyetleri (Jin, Jung, & Jeong, 2018) ve pazar bilgisini edinme ve işleme (Keh, Nguyen, & Ng, 2007) aracılığıyla etkilemektedir. Benzer şekilde uluslararası GY ve ağ kurma kabiliyetleri birlikte KOBİ'lerin uluslararası performansını maksimize etmektedir (Acosta, Crespo, & Agudo, 2018). Kollmann ve Stöckmann (2012)

GY'nin yenilikçilik, risk alma ve proaktiflik boyutlarının performans üzerindeki etkilerinin keşfedici inovasyon; yenilikçilik ve proaktiflik boyutlarının ise sömürücü (exploitative) inovasyon aracılığıyla gerçekleştiğini belirlemişlerdir.

GY işletmelerde öğrenmeyi tetikleyen önemli faktörlerden biridir (Wang, 2008, s. 648). GY öğrenme ile ilgili süreç ve sonuçları etkileyerek, bilgi oluşturma, yetkinlik geliştirme ve işletme performansı gibi işletmelere rekabet avantajı sağlayacak önemli çıktılara katkı sağlamaktadır (Kreiser, 2011, s. 1031). Zhao vd., (2011), GY ile deneysel öğrenme (experimental learning) arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunduğunu, bunun nedeni olarak da deneysel öğrenme ile işletmelerin rakiplerinin taklit edemeyeceği, işletmeye özgü bilgiye sahip olma imkanlarının daha fazla olduğunu ifade etmişlerdir. Ayrıca araştırmacılar GY'nin düşük seviyede olduğu durumda, çevreden bilgi edinme eğilimi az olacağı için, GY'nin yüksek seviyede olduğu durumda ise, işletmenin çevresinden elde edeceği bilgi köklü inovasyonlara yol açacak özgünlükte olmayacağı için, ilgili koşullarda GY ile edimsel öğrenme (acquisitive learning) arasında negatif yönlü ilişki olduğunu belirtmişlerdir. Yalnızca GY'nin orta düzeyde olduğu koşullarda edimsel öğrenmenin fazla olduğu sonucu ortaya çıkmıştır.

GY-performans arasındaki ilişkide aracı değişkenlerin rolünün araştırıldığı çalışmalar genel olarak değerlendirildiğinde, inovasyon, öğrenme ve ağ (network) ile ilgili kavramlar ve kabiliyetlerin ön plana çıktığı görülmektedir. Dolayısıyla GY'nin hangi mekanizmalarla işletmelerin hem ulusal hem de uluslararası performansını etkilediğini irdelemenin daha bütüncül bir perspektif sunacağını ifade etmek mümkündür.

GY'nin işletme performansını olumlu ya da olumsuz etkilediği koşullar, önemli teorik ve ampirik katkılar sağlayacak bir araştırma alanıdır (Rauch vd., 2009, s. 780). Bu doğrultuda Lumpkin ve Dess (1996, s. 137), GY ile performans arasındaki ilişkinin koşul bağımlı olduğunu, çevresel (dinamizm, karmaşıklık vb.) ve örgütsel (strateji, yapı, büyüklük, yönetimsel özellikler vb.) faktörlerin GY'nin performans üzerindeki etkisini önemli ölçüde etkileyebileceğini belirtmişlerdir. Bununla birlikte politik, iş ve finansal networkler (Su vd., 2015, s. 240) ile özümleme kapasitesi (absorptive capacity) (Patel, Kohtamäki, Parida, & Wincent, 2015) GY ile örgütsel çıktılar arasındaki ilişkide düzenleyici rol oynayan önemli değişkenlerdir.

3.5.2. Pazar Yönelimi ve İşletme Performansı

PY hedef müşterilerin ihtiyaçları ve rakiplerin yetenekleri hakkında devamlı bilgi toplamaya ve elde edilen bilgileri müşteri değeri yaratmak amacıyla

kullanmaya odaklanmaktadır (Slater & Narver, 1995, s. 63). Dolayısıyla PY düzeyi yüksek olan işletmeler müşteri ihtiyaçlarında yaşanan değişimleri tahmin ederek ve bu değişimleri kendi avantajına çevirecek hamleleri gerçekleştirerek performanslarını artırabilirler (Kropp, Lindsay, & Shoham, 2006, s. 508).

PY'nin çıktılarını örgütsel performans, inovasyon performansı, müşteriler ve çalışanlar ile ilgili sonuçlar şeklinde kategorize edilebilmektedir (Kirca, Jayachandran, & Bearden, 2005, s. 25). PY'nin inovasyon üzerindeki etkisini araştıran Zhou vd., (2005), PY'nin teknolojiye dayalı inovasyon üzerinde pozitif, pazara dayalı inovasyon üzerinde ise negatif etkide bulunduğunu belirlemişlerdir. Başka bir çalışmada PY'nin boyutlarından müşteri ve rakip yöneliminin yeni ürün performansını pozitif yönde etkilediği ortaya çıkmıştır (Wong & Tong, 2012). Ozkaya, Droge, Hult, Calantone ve Ozkaya (2015, s. 315), PY'nin boyutlarından müşteri ve rakip yöneliminin pazara dayalı inovasyona dönüşmesine pazar bilgisi yetkinliğinin aracılık ettiğini; Wei ve Lau (2008) ise stratejik insan kaynakları yönetiminin PY ile performans arasında aracı rol üstlendiğini tespit etmişlerdir.

Bazı çalışmalarda PY'nin proaktif ve tepkisel (responsive) boyutları ile inovasyon başarısı, yetkinliği ve pazar başarısı arasındaki ilişkiler incelenmiştir (Bodlaj, Coenders, & Zabkar, 2012). Tsou, Chen ve Liao (2014), yalnızca proaktif PY'nin inovasyon yetkinliği ile pozitif yönlü korelasyona sahip olduğu sonucunu elde etmişlerdir. Çalışmanın sonuçlarına göre proaktif PY düzeyi yüksek olan işletmelerin müşterilerin gizli ihtiyaçlarını anlamaya, karşılamaya ve inovatif yetkinliğini geliştirmeye odaklandığı ortaya çıkmıştır. Bu araştırmalara dayalı olarak PY'nin işletmelerin inovasyon stratejilerini (Morgan & Berthon, 2008) ve performanslarını olumlu yönde etkileyen önemli bir kabiliyet olduğu görülmektedir. Bununla birlikte PY'nin inovasyon performansı üzerindeki etkisinin dolaylı olabileceği ve pazar veya sektör ile ilgili mekanizmalar aracılığı ile gerçekleştirilebileceği ifade edilebilir.

Kirca ve diğerlerinin (2005, s. 38) meta-analiz çalışmasında, PY ile performans arasındaki ilişkide yenilikçilik, müşteri sadakati ve kalitesinin aracı rol üstlendiği belirlenmiştir. PY'nin gerek öncülleri gerekse de müşteriler ile ilgili çıktılarının irdelendiği bir araştırmada, pazar türbülansı ve teknolojik dinamizmin işletmelerde PY'nin benimsenme düzeyini artırdığı ve PY'nin müşteri tatmini ve sonrasında da müşteri sadakatini pozitif önde etkilediği gözlemlenmiştir (Guo vd., 2019).

PY ile işletme performansı arasındaki ilişkide incelenen moderatör değişkenler işletmenin strateji türleri, pazar türbülansı, teknolojik değişimler,

rekabet yoğunluğu ve pazardaki büyümedir (Harris, 2001; Matsuno & Mentzer, 2000; Raju, Lonial, & Crum 2011, s. 1322). 23 ülkede yapılan araştırmaların örneklem olduğu meta-analiz çalışmasında Cano, Carrillat ve Jaramillo (2004), PY ile işletme performansı arasındaki ilişkinin kâr amacı gütmeyen işletmelerde (kâr amaçlı işletmelere kıyasla) ve hizmet sektöründeki işletmelerde (üretim sektöründeki işletmelere kıyasla) daha güçlü olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Ayrıca ulusal kültürel ve sosyoekonomik gelişme düzeyinin, PY-işletme performansı ilişkisini etkilemediği ortaya çıkmıştır.

3.5.3. Öğrenme Yönelimi ve İşletme Performansı

Bir işletmenin öğrenmeye bağlılığı ve çevresindeki yeni bilgiye duyarlılık derecesi, öğrenmenin gücünü önemli ölçüde etkilemektedir, ancak öğrenmeye yönelik çabalar, ortak örgütsel amaçlara kanalize edilmeden öğrenmenin işletme performansını etkilemesi çok güçtür (Wang, 2008, s. 640). Baker ve Sinkula (1999a) tarafından ÖY ile işletmenin genel performansı, yeni ürün başarısı ve göreceli pazar payındaki değişim arasında olumlu yönde ilişkiler olduğu belirtilmiştir. ÖY özellikle yeni kurulan KOBİ'lerin uluslararası pazardaki büyümelerini pozitif yönde etkilemektedir, bu sebeple girişimciler ÖY'nin yoğun bir şekilde desteklediği uzun dönemli stratejiler oluşturabilirler (D'Angelo & Presutti, 2019, s. 621).

Calantone vd., (2002), ÖY'nin inovasyon ve işletme performansını olumlu yönde etkilediği sonucunu elde etmişlerdir. Araştırmacılar bu sonuçlara dayalı olarak öğrenme kültürünün ürün geliştirmeyi destekleyerek işletmelere buldukları sektörde öne çıkma avantajı yarattığını ifade etmişlerdir. ÖY ve inovasyon arasındaki ilişkinin incelendiği başka bir çalışmada da ürün, süreç ve yönetimsel inovasyon arasında pozitif yönlü ilişkiler olduğu saptanmıştır (Mavondo vd., 2005, s. 1255).

Araştırmaların birçoğunda ÖY ikinci dereceden bir yapı olarak kavramsallaştırılmış olsa da boyutlarının ayrı ayrı performans üzerindeki etkilerinin belirlenmesi de söz konusu olmuştur. ÖY'nin öğrenmeye bağlılık, açık-fikirlilik ve paylaşılan vizyon boyutlarının KOBİ'lerin performansı üzerindeki etkilerinin incelendiği bir çalışmada, öğrenmeye bağlılık ve açık-fikirliliğin performansı pozitif yönde, paylaşılan vizyonun ise örgütsel performansı negatif yönde etkilediği bulgusu elde edilmiştir (Vega Martinez, Al-Henzab, Tarhini, & Obeidat, 2020).

Her ne kadar ÖY örgütsel performans göstergelerini doğrudan olumlu yönde etkilese de ÖY'nin performans üzerinde yarattığı etkinin altındaki mekanizmaların açığa çıkarılması önem arz etmektedir. Bu mekanizmalar GY

gibi stratejik yönelimler (Wolff vd., 2015) olabileceği gibi, işletmelerin inovasyon ve pazarlama kabiliyetleri (Xie & Zheng, 2020) de olabilmektedir.

3.5.4. Teknolojik Yönelim ve İşletme Performansı

Teknolojik kabiliyetler ürün yenilikçiliğinin önemli bir sürücüsüdür (Renko vd., 2009, s. 337). Zhou vd., (2005), TY'nin teknoloji odaklı inovasyonu pozitif yönde etkilediğini ancak pazar odaklı inovasyon üzerinde herhangi bir etkisi olmadığını belirlemişlerdir. Bu sonucun nedeni olarak da teknoloji odaklı firmaların gelişmiş teknolojileri gerektirmemesi sebebiyle pazar odaklı inovasyonlara ilgi duymamaları gösterilmiştir.

TY'nin inovasyon ve performansa etkilerini Türkiye'deki KOBİ'ler üzerinde inceleyen Kocak vd., (2017, s. 262), TY'nin artımlı ve kökten inovasyonu pozitif yönde etkilediğini ancak işletme performansı ile ilişkili olmadığını gözlemlemişlerdir. Song ve Jing (2017), TY'nin yeni girişimlerin performansı üzerinde önemli derecede etkisi olduğu sonucunu bularak, teknolojinin girişimcilik faaliyetlerinin gelişimindeki önemine dikkat çekmişlerdir.

TY'nin işletme performansı üzerindeki etkisini durumsallık perspektifiyle inceleyen Gao vd., (2007), teknolojik türbülansın düşük düzeyde olduğu durumda TY'nin performansı olumsuz etkilediğini, teknolojik değişimlerin hızlı yaşandığı durumda ise TY'nin performansı artırdığını tespit etmişlerdir. Teknolojik gelişmelerin hızlı gerçekleştiği bir endüstride işletmelerin teknolojik gelişmeye daha fazla kaynak ayırması, yeni teknolojileri denemesi, belirsizlikle başa çıkmak üzere inovasyona yönelmesi gerektiği için performans düzeylerinde artış görülebileceği ifade edilmiştir.

TY seviyesi yüksek işletmelerin inovatif yetkinlikleri de yüksek düzeydedir. Bunun nedeni ise, TY'li işletmelerin teknolojik bilgi biriktirmeye ve biriken bu bilgiyi inovatif yetkinliklerini artırmak amacıyla kullanmaya odaklı olmalarıdır (Tsou vd., 2014, s. 507).

3.5.5. Stratejik Yönelim Türleri Arasındaki İlişkiler ve Performansa Etkileri

Hakala (2011, s. 205-210) stratejik yönelimler arasındaki etkileşime ilişkin üç yaklaşım öne sürmüştür. İlki yönelimlerin birbirlerini geliştirerek art arda takip etmesine dayanmaktadır. İkincisi, değişen koşullara uygun bir yönelimin seçilebileceği, esnekliğin geçerli olduğu seçenek temelli yaklaşımdır. Sonuncusu ise, tamamlayıcılık ilkesine dayalı yaklaşımdır ki, işletmelerin eş zamanlı olarak birden fazla stratejik yönelimi benimseyebileceğini öne sürmektedir. Stratejik

yönelimlerin tamamlayıcılığı, yönelimlerin (GY, PY, ÖY, TY) birbirleri arasındaki bağlantılardan kaynaklanmakta ve yöneticilerin bilinçli bir şekilde yönelimler arasında orkestrasyonu sağlaması yoluyla gerçekleşmektedir (Schweiger vd., 2019). Stratejik yönelimler ve performans arasındaki ilişkiyi açıklayan durumsallık yaklaşımına göre, stratejik yönelimlerin performans üzerindeki etkilerinde üst yönetimin özellikleri, rekabet stratejileri ve çevresel koşulların düzenleyici rolleri bulunmaktadır (Escribá-Esteve, Sánchez-Peinado, & Sánchez-Peinado, 2009).

Stratejik yönelimlerden GY, PY ve ÖY'nin finansal ve finansal olmayan performans üzerindeki etkilerini tek bir araştırma modeli kapsamında literatürde ilk kez araştıran Kropp vd., (2006), PY ve ÖY'nin performans üzerinde anlamlı etkilerinin olduğunu belirlemişlerdir. Bir başka araştırmada PY, GY ve ÖY'nin işletmelerin büyümesi üzerindeki doğrudan etkileri araştırılarak, GY ve PY'nin büyümeyi pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir (Laukkanen vd., 2013). PY, GY ve TY ile örgütsel performans arasındaki ilişkilerin incelendiği bir araştırmada ise, PY'nin GY ve TY'ye kıyasla performansı en çok etkileyen yönelim olduğu belirlenmiştir (Masa'deh vd., 2018, s. 3130). Bu araştırmalarda yönelimlerin performans üzerindeki doğrudan etkileri ayrı ayrı analiz edilmiştir.

Bazı çalışmalarda stratejik yönelimlerin farklı kombinasyonlarının birlikte işletme performansını nasıl etkilediği irdelenmiştir. Deutscher vd., (2016), işletmelerin performanslarının GY, PY ve ÖY'nin farklı konfigürasyonlarına bağlı olarak değiştiğini ve GY, PY ve ÖY'nin bir arada yüksek düzeyde bulunduğu işletmelerin en fazla performans sergilediğini belirtmişlerdir. Araştırmacılar bu sonuçlar ışığında, stratejik yönelimlerin birbirini desteklediğini ve yönelimler arasında tamamlayıcılığa dayalı bir ilişki olduğunu vurgulamışlardır. GY, PY ve ÖY'nin birlikte incelendiği bir başka araştırmada, PY ve GY'nin yenilikçilik üzerindeki etkisinde ÖY'nin aracı değişken rolü olduğu bulgusu elde edilmiştir. Bu doğrultuda, işletme yöneticilerine GY ve PY'nin yenilikçiliği ve böylelikle performansı yükseltmesi için ÖY odaklı olmaları önerilmiştir (Rhee, Park, & Lee, 2010).

Stratejik yönelimlerden ikisinin bir arada incelendiği çalışmalara bakıldığında, GY ve PY'nin tamamlayıcı etkisinin işletmelerin performansı ve rekabetçiliği üzerindeki etkisi, literatürde en çok araştırılan konuların başında gelmektedir (Li, Zhao, Tan, & Liu, 2007; Li, Wei, & Liu, 2010; Migliori, Pittino, Consorti, & Lucianetti, 2019; Pehrsson, 2016, s. 378). Güçlü bir PY olmaksızın GY'nin benimsenmesi, işletmeler için pazar fırsatlarını belirleme kabiliyeti oluştururken, müşterinin tam anlamıyla ilgisini çekmek noktasında problemlere yol açabilir. Benzer şekilde GY ile desteklenmeyen güçlü bir PY ise, işletmelerde

müşteri memnuniyetine odaklanmayı teşvik ederken, pazardaki yeni fırsatları agresif bir şekilde takip etme yeteneğinin gelişmesini engelleyebilir. Bu sebeple işletmeler, GY ve PY'yi dengeli bir ölçüde benimsemelidir (Baker & Sinkula, 2009).

GY ve PY'nin birlikte var olması, yönelimlerden birinin faydasının diğer yönelim sebebiyle azalmasından ziyade, bir yönelim ile ilgili ortaya çıkabilecek problemlerin önüne geçilmesini sağlayarak performansa katkıda bulunmaktadır (Ghantous & Alnawas, 2020). Boso, Story ve Cadogan (2013), GY ve PY'nin birlikte performansı olumlu yönde etkilediğini tespit etmişlerdir. Ayrıca araştırmanın sonuçları, sosyal network ve iş network bağlarının yüksek olduğu durumda GY ve PY'nin performans üzerindeki ortak etkisinin maksimum olduğunu göstermiştir. Başka bir çalışmada, GY ve PY'nin yeni ürün geliştirme performansı üzerindeki ortak etkisinde moderatör değişkenler olarak işletmenin büyüklüğü, sunulan ürün çeşidi olarak hizmet sunumu, çevresel türbülans ve yüksek teknoloji sektörünün pozitif yönlü etkileri olduğu gözlemlenmiştir (Morgan & Anokhin, 2020).

GY ve PY ile KOBİ'lerin performansı arasındaki ilişkinin hangi koşullara bağlı olarak değiştiğini araştırarak Presutti ve Odorici (2019), girişimcilerin sosyal ağları ve sektöre özel iş deneyimlerinin GY ve PY'nin performans üzerindeki etkilerini artırdığını gözlemlemişlerdir. GY ve PY'yi birlikte inceleyen başka bir çalışmada, PY'nin boyutlarından sadece rakip yöneliminin GY'nin öncülü olduğu ve GY'nin örgütsel öğrenme aracılığıyla işletme performansını olumlu yönde etkilediği belirtilmiştir (Mantok, Sekhon, Sahi, & Jones, 2019). Sonuç olarak durumsallık yaklaşımı perspektifinde GY ve PY'nin birlikte performans üzerindeki etkilerini, gerek organizasyonel karakteristikler (büyüklük, yapı, strateji, kültür) gerek çevresel koşullar (dinamizm, sektörün özellikleri) gerekse de yöneticiler ile ilgili faktörlerin (beşerî sermaye, destek, ağ kurma kabiliyetleri) farklılaştırdığı sonucuna ulaşılabilir.

Bazı çalışmalarda stratejik yönelimlerden PY ve ÖY'nin birlikte yer aldığı çeşitli modeller incelenmiştir (Aziz & Omar, 2013). Bu çalışmaların bir kısmında PY ve ÖY'nin performans üzerindeki etkileri ayrı ayrı incelenirken, bazı çalışmalarda da PY ve ÖY arasındaki ilişkiler ve bu etkileşimin performansı nasıl etkilediği araştırılmıştır. Bir çalışmada PY ve ÖY'nin ayrı ayrı işletmelerin ürün inovasyon performansını olumlu yönde etkilediği görülmüştür (Salavou vd., 2004). Keskin (2006) Türkiye'deki KOBİ'leri örneklem olarak seçtiği araştırmasında, PY'nin yenilikçilik üzerinde doğrudan bir etkide bulunmadığını, ÖY aracılığıyla yenilikçiliği olumlu yönde etkilediğini tespit etmiştir. Başka bir çalışmada ise, PY'nin ÖY ve inovasyon (ürün, süreç ve yönetim) arasındaki

ilişkide aracı rolü olduğu belirtilmiştir (Mavondo vd., 2005). Baker ve Sinkula (1999b), hem PY hem de ÖY'nin ürün inovasyonu aracılığıyla örgütsel performansı etkilediğini saptamışlardır.

PY'nin toplam örgütsel performans üzerindeki etkisinde ÖY'nin moderasyon etkisini araştıran Baker ve Sinkula (1999a), PY ile toplam performans arasındaki pozitif yönlü ilişkinin ÖY arttıkça güçlendiğini tespit etmişlerdir. Araştırmacılar, güçlü bir ÖY olmadan, PY'li davranışların rakiplere kıyasla daha fazla performans artışı sağlama ihtimalinin düşük olduğunu ileri sürmüşlerdir.

GY ve ÖY'nin birlikte incelendiği araştırmalara bakıldığında, Wang (2008) GY-performans arasındaki ilişkide ÖY'nin aracılık rolü olduğunu keşfederek, GY'nin işletmelerin çevresindeki yeni bilgiyi edinmeyi ve işletme içerisinde yaymayı tetiklediğini ve böylelikle performansı olumlu yönde etkilediğini ifade etmiştir. Bu araştırmanın aksine, Wolff vd., (2015), GY'nin ÖY ve firma performansı arasındaki ilişkide aracı rolü olduğunu belirlemişlerdir. Araştırmacılar bu sonuçlar ile Wang'ın (2008) araştırma bulgularını birlikte değerlendirdiğinde, GY ve ÖY arasında lineer bir ilişkiden ziyade daha kompleks bir ilişki olabileceğini ileri sürmüşlerdir.

TY'nin diğer stratejik yönelimlerle etkileşiminin incelendiği çalışmalar görece azdır. Stratejik yönelimlerden TY ve müşteri yönelimini bir arada inceleyen Adams vd., (2019), teknoloji ve müşteri yönelimini bir arada benimseyen işletmelerin, bu yönelimlerden herhangi birisini tek başına benimseyen işletmelerden daha yüksek düzeyde performans gösterdiği bulgusunu elde etmişlerdir. Dolayısıyla TY'nin diğer stratejik yönelimleri tamamlayıcı rolü önemli bir çalışma alanı olarak karşımıza çıkmaktadır.

4. GELECEKTEKİ ARAŞTIRMALAR İÇİN ÖNERİLER

Bu literatür taraması kapsamında incelenen çalışmalar ışığında gelecekte yapılacak araştırmalar için birtakım öneriler sunulmuştur. Öncelikle gelecekteki çalışmalarda inovasyon yönelimi, çalışan yönelimi (Grinstein, 2008), marka yönelimi (Ghantous & Alnawas, 2020) gibi farklı yönelimlerin işletmelerin süreç ve çıktıları üzerinde nasıl etkiler yarattığına dair literatür taramaları gerçekleştirilebilir.

Gelecekte birden fazla stratejik yönelimin eş anlı olarak irdelendiği çalışmaların yapılması önem arz etmektedir. Spesifik olarak bir yönelimin başka bir yönelim aracılığıyla (örneğin, ÖY'nin performans üzerindeki etkisinde TY'nin aracılık rolü) veya birden fazla yönelimin birbirini tamamlayarak

performans üzerinde nasıl etkilerde bulunduğu açıklığa kavuşturulması gerekmektedir. Örneğin bir yönelimin diğer yönelim aracılığıyla performans üzerindeki etkisinin irdelendiği bazı çalışmalarda farklı bulgular elde edilmiştir. Dolayısıyla bu ilişkilerin gerek teorik gerek de ampirik çalışmalarda ele alınması oldukça önemlidir. Ayrıca bu çalışmalar boylamsal olarak tasarlandığı takdirde, hangi stratejik yönelimin hangi yönelimin öncülü olduğunu belirlemek mümkün olabilecektir.

Stratejik yönelimler ile inovasyon performansının son yıllarda daha çok araştırılan bir konu olması nedeniyle, hangi mekanizmalar aracılığıyla stratejik yönelimlerin inovasyonu etkilediğine ilişkin çalışmaların gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Benzer şekilde, stratejik yönelim ile inovasyon arasındaki ilişkide düzenleyici değişkenlerin (işletme kaynakları ve kabiliyetleri, yetkinlikleri, kültür) rolüne ilişkin çalışmalar görece azdır (Adams vd., 2019, s. 129). Dolayısıyla gerek işletmenin içsel özellikleri gerekse de işletmenin dışındaki (çevresel) faktörlerin dahil edildiği araştırma modelleri oluşturularak stratejik yönelim-inovasyon ilişkisinin bütüncül bir şekilde irdelenmesi önerilmektedir.

Gelişmekte olan bir ülke olarak Türkiye’de stratejik yönelimlerin KOBİ’ler özelinde incelenmesi ihtiyacı bulunmaktadır. Bu doğrultuda, stratejik yönelimlerin KOBİ’lerin farklı performans göstergelerini nasıl ve hangi koşullar altında etkilediğinin araştırılması, gelecekte yapılacak çalışmalar için bir araştırma konusu olarak ifade edilebilir. Ayrıca stratejik yönelimlerin rolü KOBİ ve büyük işletmelerde farklılık göstereceği için (Raju vd., 2011, s. 1320), stratejik yönelimlerin işletme performansı üzerindeki etkisini farklılaştıran etmenler, KOBİ ve büyük işletmelerin karşılaştırmalı şekilde incelenmesiyle ortaya konmalıdır.

Gelecekte yapılacak araştırmalarda, stratejik yönelimlerin işletme performansı üzerindeki etkisini değiştiren unsurlar ya da aracı mekanizmaların sektör bağlamında nasıl farklılaştığını ortaya koymak açısından belirli bir sektöre odaklanılması faydalı olabilir. Örneğin yüksek teknoloji, hizmet sektörüne veya franchise işletmelerine özel dinamikleri içeren araştırmalar yapılarak alana katkı sağlamak mümkündür. Bununla birlikte farklı sektörlerin birbiriyle kıyaslandığı araştırmaların yapılması da önerilebilir.

Stratejik yönelimlerin işletmelerde benimsenme ve böylelikle performansa katkı düzeyinde yöneticiler (girişimciler) oldukça önemli bir role sahiptir. Bu sebeple, gelecekteki araştırmalarda stratejik yönelimlerin işletme performansına etkileri incelenirken yöneticinin tutumu, davranışları, desteği, yönetim kontrol sistemleri gibi bireysel faktörlerin araştırma modellerine aracı ya

da moderatör değişken olarak dahil edilmesi ile literatüre önemli katkılar sunulabilecektir.

Son olarak gelecekteki araştırmalarda işletme performansının hem finansal hem de finansal olmayan göstergelerin birlikte kullanımıyla ölçülmesi, işletmelerin başarısını farklı yönlerden bütüncül bir şekilde değerlendirmeye yardımcı olacaktır. Bu bağlamda stratejik yönelimlerin yeni ürün başarısı, marka performansı, ürün veya hizmet kalitesi, müşteri memnuniyeti, çevresel performans gibi farklı performans göstergeleri üzerindeki etkilerinin araştırılmasının uygun olacağı düşünülmektedir. Sonuç olarak stratejik yönelimler günümüzde araştırmacılar tarafından ilgi gören bir konu olduğu için, Türkiye’de gerçekleştirilecek çalışmalarla ilgili literatüre önemli katkılar sağlanabileceği öngörülmektedir.

5. SONUÇ

Stratejik yönelimler ve işletme performansı arasındaki bağlantıya ilişkin geniş çaplı literatür taraması yapılan bu çalışmada, stratejik yönelimlerden PY, GY, ÖY ve TY olmak üzere dört tanesi araştırma kapsamına alınmıştır. Son yıllarda yapılan ampirik araştırmalarda, stratejik yönelimlerin tek başına doğrudan performans üzerindeki etkilerinin analize yerine, Hakala (2011) tarafından öne sürülen tamamlayıcılık ilkesi perspektifinde farklı stratejik yönelimlerin birlikte incelenmesi söz konusudur. Birden fazla stratejik yönelimi eş anlı benimseyen işletmelerde, yönelimler arasındaki farklı ilişkilerin performansı nasıl etkilediği hem teorik hem de ampirik açıdan ilgi gören bir araştırma alanı olarak karşımıza çıkmaktadır.

Araştırmalarda işletme performansı, bazen sadece finansal veya operasyonel bazen de finansal ve finansal olmayan göstergelerin bir arada kullanımı ile ölçülmüştür. Bununla birlikte oldukça az sayıda olsa da performans kapsamında yeni ürün geliştirme performansı, uluslararası performans gibi göstergelerin kullanıldığı görülmektedir. Son zamanlarda stratejik yönelimlerin inovasyon performansı ile ilişkisi ilgi çeken bir konu olmuştur. Buna ek olarak inovasyonun stratejik yönelimlerin işletmenin genel performansı üzerindeki etkisinde aracı bir mekanizma olarak araştırıldığı da göze çarpmaktadır.

Ampirik araştırmaların önemli bir bölümü gelişmiş ülkelerde ve büyük işletmelerde gerçekleşse de (Keskin, 2006, s. 397), günümüzde stratejik yönelimler daha çok KOBİ bağlamında incelenmektedir. Stratejik yönelimlerin KOBİ’lerin finansal ve finansal olmayan performanslarında (özellikle inovasyon) olumlu yönde değişimler yarattığı görülmüştür. Stratejik yönelimlerin

KOBİ'lerin performansını nasıl etkilediği ile ilgili çalışmalarda da gittikçe artış yaşanmaktadır. Bu çalışmalarda en çok inovasyon, öğrenme ve girişimcinin özellikleri (ağ kurma becerileri, deneyim) gibi değişkenlerin aracı mekanizma olarak irdelendiği söylenebilir. Buna ek olarak, birçok ampirik çalışma değişkenlere ilişkin verinin aynı anda toplandığı kesitsel araştırmadır.

Bu çalışma kapsamındaki dört stratejik yönelimden literatürde en çok ilgi görenler GY ve PY'dir. Ayrıca iki yönelimin incelendiği çalışmalara bakıldığında, GY ve PY'nin birlikte yer aldığı araştırmaların öne çıktığı görülmektedir. Bununla birlikte üç yönelimin bir arada incelendiği araştırmaların sayısı oldukça düşüktür, özellikle ÖY ve TY'nin diğer yönelimlerle ilişkilerinin işletme performansına etkilerine ilişkin çalışmalar görece daha azdır.

Stratejik yönelim ile işletme performansı arasındaki ilişkinin incelendiği çalışmaları seçilen örneklem açısından değerlendirdiğimizde, bazı araştırmalarda tek bir sektöre (biyoteknoloji, bilgi teknolojileri, seramik üreticileri vb.) odaklanıldığı, bazılarında ise birden çok sektörün dahil edildiği dikkat çekmektedir. Ayrıca araştırmaların büyük bir kısmı üretim sektöründe gerçekleştirilmiş olmakla birlikte hizmet sektörüne yoğunlaşan çalışmalar da bulunmaktadır. Literatür taramasına dahil edilen makalelerin yıllar bazındaki dağılımına baktığımızda ise, son yıllarda stratejik yönelimlerle ilgili makale sayısındaki önemli artış göze çarpmaktadır. Buna dayalı olarak stratejik yönelimlerin günümüzde araştırmacıların ilgisini çeken bir konu olduğu ifade edilebilir.

Stratejik yönelim alanı, dinamik ve gelişmeye açık bir yazın oluşturmuştur. Gelecekteki araştırmalar için bu kapsamda bazı öneriler geliştirilmiştir. Farklı stratejik yönelimlerin birlikte incelenmesi, stratejik yönelimin inovasyonu etkileme mekanizmaları, stratejik yönelimlerin KOBİ bağlamında incelenmesi, üst yönetimin stratejik yönelimlerin benimsenmesindeki rolü ve farklı sektörlerde stratejik yönelimlerin çalışılması, yazına katkı sunulabilecek araştırma potansiyeli yüksek alanlardır.

6. ÇIKAR ÇATIŞMASI BEYANI

Yazarlar arasında çıkar çatışması bulunmamaktadır.

7. MADDİ DESTEK

Bu çalışmada herhangi bir fon veya destekten yararlanılmamıştır.

8. YAZAR KATKILARI

PK: Fikir

PK, ÖFA: Tasarım

ÖFA: Denetleme

PK: Kaynakların toplanması ve/veya işleme

PK, ÖFA: Analiz ve/veya yorum

PK, ÖFA: Literatür taraması

PK: Yazıyı yazan

ÖFA: Eleştirel inceleme

9. ETİK KURUL BEYANI VE FİKRİ MÜLKİYET TELİF

HAKLARI

Çalışmada etik kurul ilkelerine uyulmuştur ve fikri mülkiyet ve telif hakları ilkesine uygun olarak gerekli izinler alınmıştır.

10. KAYNAKÇA

- Acosta, A. S., Crespo, Á. H., & Agudo, J. C. (2018). Effect of market orientation, network capability and entrepreneurial orientation on international performance of small and medium enterprises (SMEs). *International Business Review*, 27(6), 1128-1140. doi: 10.1016/j.ibusrev.2018.04.004
- Adams, P., Freitas, I. M. B., & Fontana, R. (2019). Strategic orientation, innovation performance and the moderating influence of marketing management. *Journal of Business Research*, 97, 129-140. doi: 10.1016/j.jbusres.2018.12.071
- Aladag, O. F., Köseoğlu, M. A., King, B., & Mehraliyev, F. (2020). Strategy implementation research in hospitality and tourism: Current status and future potential. *International Journal of Hospitality Management*, 88, 102556.
- Alegre, J., & Chiva, R. (2013). Linking entrepreneurial orientation and firm performance: The role of organizational learning capability and innovation performance. *Journal of Small Business Management*, 51(4), 491-507. doi: 10.1111/jsbm.12005
- Aragón-Sánchez, A., & Sánchez-Marín, G. (2005). Strategic orientation, management characteristics, and performance: A study of Spanish SMEs. *Journal of Small Business Management*, 43(3), 287-308. doi: 10.1111/j.1540-627X.2005.00138.x
- Aziz, N. A., & Omar, N. A. (2013). Exploring the effect of internet marketing orientation, learning orientation and market orientation on innovativeness and performance: SME (exporters) perspectives. *Journal of Business Economics and Management*, 14(1), 257-278. doi:10.3846/16111699.2011.645865
- Baker, W. E., & Sinkula, J. M. (1999a). The synergistic effect of market orientation and learning orientation on organizational performance. *Journal of The Academy of Marketing Science*, 27(4), 411-427. doi: 10.1177/0092070399274002
- Baker, W. E., & Sinkula, J. M. (1999b). Learning orientation, market orientation, and innovation: Integrating and extending models of organizational performance. *Journal of Market Focused Management*, 4(4), 295-308. doi: 10.1108/14601060610707849

- Baker, W. E., & Sinkula, J. M. (2009). The complementary effects of market orientation and entrepreneurial orientation on profitability in small businesses. *Journal of Small Business Management*, 47(4), 443-464. doi: 10.1111/j.1540-627X.2009.00278.x
- Bodlaj, M., Coenders, G., & Zabkar, V. (2012). Responsive and proactive market orientation and innovation success under market and technological turbulence. *Journal of Business Economics and Management*, 13(4), 666-687. doi: 10.3846/16111699.2011.620143
- Boso, N., Story, V. M., & Cadogan, J. W. (2013). Entrepreneurial orientation, market orientation, network ties, and performance: Study of entrepreneurial firms in a developing economy. *Journal of Business Venturing*, 28(6), 708-727. doi: 10.1016/j.jbusvent.2013.04.001
- Calantone, R. J., Cavusgil, S. T., & Zhao, Y. (2002). Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance. *Industrial Marketing Management*, 31(6), 515-524. doi: 10.1016/S0019-8501(01)00203-6
- Cano, C. R., Carrillat, F. A., & Jaramillo, F. (2004). A meta-analysis of the relationship between market orientation and business performance: Evidence from five continents. *International Journal of Research in Marketing*, 21(2), 179-200. doi: 10.1016/j.ijresmar.2003.07.001
- Covin, J. G., & Lumpkin, G. T. (2011). Entrepreneurial orientation theory and research: Reflections on a needed construct. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(5), 855-872. doi: 10.1111/j.1540-6520.2011.00482.x
- Covin, J. G., Green, K. M., & Slevin, D. P. (2006). Strategic process effects on the entrepreneurial orientation-sales growth rate relationship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(1), 57-81. doi: 10.1111/j.1540-6520.2006.00110.x
- D'Angelo, A., & Presutti, M. (2019). SMEs international growth: The moderating role of experience on entrepreneurial and learning orientations. *International Business Review*, 28(3), 613-624. doi: 10.1016/j.ibusrev.2018.12.006
- Denyer, D., & Tranfield, D. (2009). Producing a systematic review. In D. A. Buchanan & A. Bryman (Eds.), *The Sage Handbook of Organizational Research Methods* (p. 671-689). Sage Publications Ltd.
- Deutscher, F., Zapkau, F. B., Schwens, C., Baum, M., & Kabst, R. (2016). Strategic orientations and performance: A configurational perspective. *Journal of Business Research*, 69(2), 849-861. doi: 10.1016/j.jbusres.2015.07.005
- Escribá-Esteve, A., Sánchez-Peinado, L., & Sánchez-Peinado, E. (2009). The influence of top management teams in the strategic orientation and performance of small and medium-sized enterprises. *British Journal of Management*, 20(4), 581-597. doi: 10.1111/j.1467-8551.2008.00606.x
- Gao, G. Y., Zhou, K. Z., & Yim, C. K. B. (2007). On what should firms focus in transitional economies? A study of the contingent value of strategic orientations in China. *International Journal of Research in Marketing*, 24(1), 3-15. doi: 10.1016/j.ijresmar.2006.09.004

- Gatignon, H., & Xuereb, J. M. (1997). Strategic orientation of the firm and new product performance. *Journal of Marketing Research*, 34(1), 77-90. doi: 10.1177/002224379703400107
- Ghantous, N., & Alnawas, I. (2020). The differential and synergistic effects of market orientation and entrepreneurial orientation on hotel ambidexterity. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 55, 102072. doi: 10.1016/j.jretconser.2020.102072
- Gotteland, D., Shock, J., & Sarin, S. (2020). Strategic orientations, marketing proactivity and firm market performance. *Industrial Marketing Management*. doi: 10.1016/j.indmarman.2020.03.012
- Grinstein, A. (2008). The relationships between market orientation and alternative strategic orientations. *European Journal of Marketing*, 42, 115-134. doi: 10.1108/03090560810840934
- Guo, C., Kulviwat, S., Zhu, J., & Wang, Y. J. (2019). Competing in an emerging market: Antecedents and consequences of market orientation and the role of environmental factors. *Journal of Strategic Marketing*, 27(3), 248-267. doi: 10.1080/0965254X.2017.1411386
- Hakala, H. (2011). Strategic orientations in management literature: Three approaches to understanding the interaction between market, technology, entrepreneurial and learning orientations. *International Journal of Management Reviews*, 13(2), 199-217. doi: 10.1111/j.1468-2370.2010.00292.x
- Harris, L. C. (2001). Market orientation and performance: Objective and subjective empirical evidence from UK companies. *Journal of Management Studies*, 38(1), 17-43. doi: 10.1111/1467-6486.00226
- Hota, P. K., Subramanian, B., & Narayanamurthy, G. (2019). Mapping the intellectual structure of social entrepreneurship research: A citation/co-citation analysis. *Journal of Business Ethics*, 166, 89-114.
- Jeong, I., Pae, J. H., & Zhou, D. (2006). Antecedents and consequences of the strategic orientations in new product development: The case of Chinese manufacturers. *Industrial Marketing Management*, 35(3), 348-358. doi: 10.1016/j.indmarman.2005.06.010
- Jin, B., Jung, S., & Jeong, S. W. (2018). Dimensional effects of Korean SME's entrepreneurial orientation on internationalization and performance: The mediating role of marketing capability. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 14(1), 195-215. doi: 10.1007/s11365-017-0457-4
- Karami, M., & Tang, J. (2019). Entrepreneurial orientation and SME international performance: The mediating role of networking capability and experiential learning. *International Small Business Journal*, 37(2), 105-124. doi: 10.1177/0266242618807275
- Keh, H. T., Nguyen, T. T. M., & Ng, H. P. (2007). The effects of entrepreneurial orientation and marketing information on the performance of SMEs. *Journal of Business Venturing*, 22(4), 592-611. doi: 10.1016/j.jbusvent.2006.05.003

- Keskin, H. (2006). Market orientation, learning orientation, and innovation capabilities in SMEs. *European Journal of Innovation Management*, 9(4), 396-417. doi: 10.1108/14601060610707849
- Kirca, A. H., Jayachandran, S., & Bearden, W. O. (2005). Market orientation: A meta-analytic review and assessment of its antecedents and impact on performance. *Journal of Marketing*, 69(2), 24-41. doi: 10.1509/jmkg.69.2.24.60761
- Kocak, A., Carsrud, A., & Oflazoglu, S. (2017). Market, entrepreneurial, and technology orientations: Impact on innovation and firm performance. *Management Decision*, 55(2), 248-270. doi: 10.1108/MD-04-2015-0146
- Kohli, A. K., & Jaworski, B. J. (1990). Market orientation: The construct, research propositions, and managerial implications. *Journal of Marketing*, 54(2), 1-18. doi: 10.1177/002224299005400201
- Kollmann, T., & Stöckmann, C. (2014). Filling the entrepreneurial orientation–performance gap: The mediating effects of exploratory and exploitative innovations. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 38(5), 1001-1026. doi: 10.1111/j.1540-6520.2012.00530.x
- Kreiser, P. M. (2011). Entrepreneurial orientation and organizational learning: The impact of network range and network closure. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(5), 1025-1050. doi: 10.1111/j.1540-6520.2011.00449.x
- Kropp, F., Lindsay, N. J., & Shoham, A. (2006). Entrepreneurial, market, and learning orientations and international entrepreneurial business venture performance in South African firms. *International Marketing Review*, 23(5), 504-523. doi: 10.1108/02651330610703427
- Kurniawan, R., Budiastuti, D., Hamsal, M., & Kosasih, W. (2020). Networking capability and firm performance: The mediating role of market orientation and business process agility. *Journal of Business and Industrial Marketing*. doi: 10.1108/jbim-01-2020-0023
- Laukkanen, T., Nagy, G., Hirvonen, S., Reijonen, H., & Pasanen, M. (2013). The effect of strategic orientations on business performance in SMEs. *International Marketing Review*, 30(6), 510-535. doi: 10.1108/IMR-09-2011-0230
- Li, Y., Zhao, Y., Tan, J., & Liu, Y. (2008). Moderating effects of entrepreneurial orientation on market orientation-performance linkage: Evidence from Chinese small firms. *Journal of Small Business Management*, 46(1), 113-133. doi: 10.1111/j.1540-627X.2007.00235.x
- Li, Y., Wei, Z., & Liu, Y. (2010). Strategic orientations, knowledge acquisition, and firm performance: the perspective of the vendor in cross-border outsourcing. *Journal of Management Studies*, 47(8), 1457-1482. doi: 10.1111/j.1467-6486.2010.00949.x
- Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review*, 21(1), 135-172. doi: 10.2307/258632

- Mantok, S., Sekhon, H., Sahi, G. K., & Jones, P. (2019). Entrepreneurial orientation and the mediating role of organisational learning amongst Indian S-SMEs. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 26(5), 641-660. doi: 10.1108/JSBED-07-2018-0215
- Masa'deh, R., Al-Henzab, J., Tarhini, A., & Obeidat, B.Y. (2018). The associations among market orientation, technology orientation, entrepreneurial orientation, and organisational performance. *Benchmarking: An International Journal*, 25(8), 3117-3142. doi: 10.1108/BIJ-02-2017-0024
- Matsuno, K., & Mentzer, J. T. (2000). The effects of strategy type on the market orientation–performance relationship. *Journal of Marketing*, 64(4), 1-16. doi: 10.1509/jmkg.64.4.1.18078
- Mavondo, F. T., Chimhanzi, J., & Stewart, J. (2005). Learning orientation and market orientation. Relationship with innovation, human resource practices and performance. *European Journal of Marketing*, 39, 1235-1263. doi: 10.1108/03090560510623244
- Migliori, S., Pittino, D., Consorti, A., & Lucianetti, L. (2019). The relationship between entrepreneurial orientation, market orientation and performance in university spin-offs. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 15(3), 793-814. doi: 10.1007/s11365-017-0457-4
- Morgan, T., & Anokhin, S. A. (2020). The joint impact of entrepreneurial orientation and market orientation in new product development: Studying firm and environmental contingencies. *Journal of Business Research*, 113, 129-138. doi: 10.1016/j.jbusres.2019.06.019
- Morgan, R. E., & Berthon, P. (2008). Market orientation, generative learning, innovation strategy and business performance inter-relationships in bioscience firms. *Journal of Management Studies*, 45(8), 1329-1353. doi: 10.1111/j.1467-6486.2008.00778.x
- Narver, J. C., & Slater, S. F. (1990). The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of Marketing*, 54(4), 20-35. doi: 10.2307/1251757
- Narver, J. C., Slater, S. F. ve MacLachlan, D. L. (2004) Responsive and Proactive Market Orientation and New-Product Success. *Journal of Product Innovation Management*, 21(5), 334-347. doi: 10.1111/j.0737-6782.2004.00086.x
- Nasution, H. N., Mavondo, F. T., Matanda, M. J., & Ndubisi, N. O. (2011). Entrepreneurship: Its relationship with market orientation and learning orientation and as antecedents to innovation and customer value. *Industrial Marketing Management*, 40(3), 336-345. doi: 10.1016/j.indmarman.2010.08.002
- Ozkaya, H. E., Droge, C., Hult, G. T. M., Calantone, R., & Ozkaya, E. (2015). Market orientation, knowledge competence, and innovation. *International Journal of Research in Marketing*, 32(3), 309-318. doi: 10.1016/j.ijresmar.2014.10.004

- Patel, P. C., Kohtamäki, M., Parida, V., & Wincent, J. (2015). Entrepreneurial orientation-as-experimentation and firm performance: The enabling role of absorptive capacity. *Strategic Management Journal*, 36(11), 1739-1749. doi: 10.1002/smj.2310
- Pehrsson, A. (2016). Firm's strategic orientation, market context, and performance. *European Business Review*, 28(4), 378-404. doi: 10.1108/EBR-11-2015-0142
- Poudel, K. P., Carter, R., & Lonial, S. (2019). The impact of entrepreneurial orientation, technological capability, and consumer attitude on firm performance: A multi-theory perspective. *Journal of Small Business Management*, 57(S2), 268-295. doi: 10.1111/jsbm.12471
- Presutti, M., & Odorici, V. (2019). Linking entrepreneurial and market orientation to the SME's performance growth: The moderating role of entrepreneurial experience and networks. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 15(3), 697-720. doi: 10.1007/s11365-018-0533-4
- Raju, P. S., Lonial, S. C., & Crum, M. D. (2011). Market orientation in the context of SMEs: A conceptual framework. *Journal of Business Research*, 64(12), 1320-1326. doi: 10.1016/j.jbusres.2010.12.002
- Rauch, A., Wiklund, J., Lumpkin, G. T., & 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. doi: 10.1111/j.1540-6520.2009.00308.x
- Renko, M., Carsrud, A., & Brännback, M. (2009). The effect of a market orientation, entrepreneurial orientation, and technological capability on innovativeness: A study of young biotechnology ventures in the United States and in Scandinavia. *Journal of Small Business Management*, 47(3), 331-369. doi: 10.1111/j.1540-627X.2009.00274.x
- Rhee, J., Park, T., & Lee, D. H. (2010). Drivers of innovativeness and performance for innovative smes in South Korea: Mediation of learning orientation. *Technovation*, 30(1), 65-75. doi: 10.1016/j.technovation.2009.04.008
- Salavou, H., Baltas, G., & Lioukas, S. (2004). Organisational innovation in SMEs: The importance of strategic orientation and competitive structure *European Journal of Marketing*, 38, 1091-1112. doi: 10.1108/03090560410548889
- Schweiger, S. A., Stettler, T. R., Baldauf, A., & Zamudio, C. (2019). The complementarity of strategic orientations: A meta-analytic synthesis and theory extension. *Strategic Management Journal*, 40(11), 1822-1851. doi: 10.1002/smj.3042
- Sinkula, J. M., Baker, W. E., & Noordewier, T. (1997). A framework for market-based organizational learning: Linking values, knowledge, and behavior. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25(4), 305-318. doi: 10.1177/0092070397254003
- Slater, S. F., & Narver, J. C. (1995). Market orientation and the learning organization. *Journal of Marketing*, 59(3), 63-74. doi: 10.2307/1252120

- Song, L., & Jing, L. (2017). Strategic orientation and performance of new ventures: empirical studies based on entrepreneurial activities in China. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 13(4), 989-1012. doi: 10.1007/s11365-017-0433-z
- Su, Z., Xie, E., & Wang, D. (2015). Entrepreneurial orientation, managerial networking, and new venture performance in China. *Journal of Small Business Management*, 53(1), 228-248. doi: 10.1111/jsbm.12069
- Theodosiou, M., Kehagias, J., & Katsikea, E. (2012). Strategic orientations, marketing capabilities and firm performance: An empirical investigation in the context of frontline managers in service organizations. *Industrial Marketing Management*, 41(7), 1058-1070. doi: 10.1016/j.indmarman.2012.01.001
- Tranfield, D., Denyer, D., & Smart, P. (2003). Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review. *British Journal of Management*, 14(3), 207-222. doi: 10.1111/1467-8551.00375
- Tsou, H. T., Chen, J. S., & Liao, W. H. (2014). Market and technology orientations for service delivery innovation: The link of innovative competence. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 29(6), 499-513. doi: 10.1108/JBIM-09-2011-0128
- Vega Martinez, J. E., Martinez Serna, M. D. C., & Parga Montoya, N. (2020). Dimensions of learning orientation and its impact on organizational performance and competitiveness in SMEs. *Journal of Business Economics and Management*, 21(2), 395-420. doi: 10.3846/jbem.2020.11801
- Wang, C. L. (2008). Entrepreneurial orientation, learning orientation, and firm performance. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32(4), 635-657. doi: 10.1016/j.sbspro.2011.09.004
- Wei, L. Q., & Lau, C. M. (2008). The impact of market orientation and strategic HRM on firm performance: The case of Chinese enterprises. *Journal of International Business Studies*, 39(6), 980-995. doi: 10.1057/palgrave.jibs.8400395
- Wiklund, J. (1999). The sustainability of the entrepreneurial orientation—performance relationship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 24(1), 37-48. doi: 10.1177/104225879902400103
- Wiklund, J., & Shepherd, D. (2005). Entrepreneurial orientation and small business performance: A configurational approach. *Journal of Business Venturing*, 20(1), 71-91. doi: 10.1016/j.jbusvent.2004.01.001
- Wolff, J. A., Pett, T. L., & Ring, J. K. (2015). Small firm growth as a function of both learning orientation and entrepreneurial orientation. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 21(5), 709-730. doi: 10.1108/IJEER-12-2014-0221
- Wong, S. K. S., & Tong, C. (2012). The influence of market orientation on new product success. *European Journal of Innovation Management*, 15(1), 99-121. doi: 10.1108/14601061211192852

- Xie, Y., & Zheng, Z. (2019). How does corporate learning orientation enhance industrial brand equity? The roles of firm capabilities and size. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 35(2), 231-243. doi: 10.1108/JBIM-10-2018-0320
- Zhao, Y., Li, Y., Lee, S. H., & Bo Chen, L. (2011). entrepreneurial orientation, organizational learning, and performance: Evidence from China. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(2), 293-317. doi: 10.1111/j.1540-6520.2009.00359.x
- Zhou, K. Z., Yim, C. K., & Tse, D. K. (2005). The effects of strategic orientations on technology- and market-based breakthrough innovations. *Journal of Marketing*, 69(2), 42-60. doi: 10.1509/jmkg.69.2.42.60756.