

# YÖNETİCİLERİN GİRİŞİMCİ LİDERLİK DAVRANIŞLARININ İŞLETME PERFORMANSINA ETKİSİNDE FARKLILAŞTIRMA STRATEJİSİNİN ARACI ROLÜ\*\*

Göknur ERSARI\*\*\*  
Atılhan NAKTİYOK\*\*\*\*

## ÖZ

Bu çalışmanın temel amacı, yöneticilerin gösterdikleri girişimci liderlik davranışları ile işletme performansı arasındaki ilişkide farklılaştırma stratejilerinin aracı rolünü incelemektir. Araştırma, Erzurum Ticaret ve Sanayi Odasına bağlı sekiz sektörde faaliyet gösteren orta ölçekli işletmelerin kurucu veya yöneticilerine anket uygulanarak yapılmıştır. Elde edilen veriler yapısal eşitlik modellemesi ile analiz edilmiştir. Yapılan analizler sonucunda beklendiği gibi girişimci liderlik ve işletme performansı arasındaki ilişkide farklılaştırma stratejisinin kısmi aracı etkisi olduğu tespit edilmiştir.

**Anahtar Kavramlar:** Girişimci Liderlik, Farklılaştırma Stratejisi, İşletme Performansı

---

\* Göknur Ersari'nın 10075778 Referans Numaralı doktora tezinden türetilen bu çalışma 23-25 Eylül 2020 tarihlerinde Erciyes Üniversitesi'nde düzenlenen 19. Uluslararası İşletmecilik Kongresi'nde sunulan bildirinin geliştirilmiş ve genişletilmiş halidir.

\*\* Bu makale, araştırma ve yayın etiğine uygun hazırlanmış ve Ithenticate intihal taramasından geçirilmiştir

\*\*\* Arş. Gör. Dr. Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, [gersari@nevsehir.edu.tr](mailto:gersari@nevsehir.edu.tr) <https://orcid.org/0000-0001-8380-6832>

\*\*\*\* Prof. Dr. Atatürk Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, [anakti@atauni.edu.tr](mailto:anakti@atauni.edu.tr) <https://orcid.org/0000-00016155-5745>

## THE MEDIATING ROLE OF THE DIFFERENTIATION STRATEGY IN THE IMPACT OF MANAGERS' ENTREPRENEURIAL LEADERSHIP BEHAVIORS ON BUSINESS PERFORMANCE

### ABSTRACT

The main purpose of this study is to examine the mediating role of differentiation strategies in the relationship between the entrepreneurial leadership behaviors of managers and business performance. The research was conducted by applying a questionnaire to the founders or managers of medium-sized enterprises operating in eight sectors affiliated to Erzurum Chamber of Commerce and Industry. The data obtained were analyzed by structural equation modeling. As a result of the analysis, it was determined that the differentiation strategy has a partial mediating effect on the relationship between entrepreneurial leadership and business performance.

**Keywords:** Entrepreneurial Leadership, Differentiation Strategy, Organizational Performance

### GİRİŞ

Bilginin ve teknolojinin hızla değiştiği günümüz iş dünyasında, işletmelerin değişen koşullara uyum sağlayıp varlıklarını sürdürmeleri yöneticilerin liderlik vasıflarının yanı sıra girişimci düşünebilme yeteneklerine de bağlıdır. Hem girişimci hem de liderlik vasıfları olan girişimci liderler, bir örgütte büyük ölçüde öngörülemeyen çevresel değişimlere hızlı bir biçimde uyum sağlamaya yönelik karar verme avantajına sahiptirler (Graetz, 2002, s. 427; Antoncic ve Hisrich, 2004, s. 521). Hızla değişen müşteri ihtiyaç ve isteklerini karşılamak için işletmelerin girişimci düşünmeleri ve bu düşüncelerini uygulayabilmeleri oldukça önemlidir. Girişimci düşünmeyi başaran işletmeler, yapacakları girişimsel faaliyetlerle rekabet üstünlüğü elde edeceklerdir. Başka bir ifadeyle işletmelerin rekabet üstünlüğü elde edebilmeleri yapacakları girişimsel faaliyetlere bağlıdır. Küresel rekabetin beraberinde getirdiği fırsatları ve tehditleri stratejik bakış açısıyla değerlendirebilen girişimci liderler, işletmelerin uzun vadeli başarılar elde etmelerini sağlayacaklardır.

Girişimci liderler, belirsizliğin beraberinde getirdiği riskleri fırsat olarak algılayan ve bu fırsatları değerlendirmek için yaratıcı-yenilikçi stratejiler belirleyen ileri görüşlü, vizyon sahibi liderlerdir. Girişimci liderler, kriz durumunu fırsata çeviren girişimci ve stratejik bakış açısına sahip kişilerdir. Bu liderler doğru zamanda doğru rekabet stratejisini belirleyerek firmanın performansına katkı sağlayan önemli karakterlerdir. Bu bağlamda girişimci liderler, değişimin ve belirsizliğin yüksek olduğu bir çevrede firmaların en fazla ihtiyaç duyduğu kişilerdir.

Yapılan girişimci liderlik çalışmalarının birçoğu, girişimci liderlerin fırsatları yakalamaya odaklı olduğunu ve girişimsel faaliyetlere stratejik bir bakış açısıyla yaklaştığını göstermiştir. Bu bağlamda, girişimci liderler değer yaratma, büyüme, fırsatları keşfetme, kaynakları etkin kullanma ve kâr elde etme süreciyle yakından ilgilenmektedirler. Dolayısıyla girişimci liderler, performansı artırıp

büyüme yi sağlayacak rekabet stratejilerinin belirlenmesinde önemli rol oynamaktadırlar.

Bu araştırmada ETSO'ya bağlı orta ölçekli işletmelerin yöneticilerinin sergiledikleri girişimci liderlik davranışlarının işletme performansını nasıl etkilediği, yöneticilerin girişimci liderlik davranışları ve işletme performansları arasındaki ilişkide farklılaştırma stratejilerinin nasıl bir rol oynadığı sorularına cevap aranmıştır. Bu sorulardan yola çıkılarak yapılan araştırmanın amacı, Erzurum'da faaliyette bulunan orta ölçekli işletmelerin yöneticilerinin ya da sahiplerinin sergiledikleri girişimci liderlik davranışlarının işletme performansına etkisinde farklılaştırma stratejisinin aracı rolünü belirlemektir.

Araştırmanın evrenini, 2017 yılı itibarıyla Erzurum'da faaliyet gösteren 1473 orta ölçekli işletmenin kurucu veya yöneticileri oluşturmaktadır. İşletmelere 500 anket dağıtılmış ve geri dönen 443 anket çalışmada kullanılmıştır. Araştırma verileri 1 Ocak 2020 tarihinden önce toplanmıştır. Bu nedenle, etik kurul izin belgesi gerekmemektedir. Araştırmanın hipotezleri test edilmeden önce daha güvenilir sonuçlar elde edebilmek için geçerlilik-güvenilirlik ve açımlayıcı-doğrulayıcı faktör analizleri yapılmıştır. Bu analizlerin her biri için literatürde kabul edilen sonuçlar elde edilmiş ve akabinde araştırmanın modeli test edilmiştir.

## **I. KAVRAMSAL ÇERÇEVE**

### **A. GİRİŞİMCİ LİDERLİK**

Girişimci liderler, fırsatları tanımlayan, yenilikler yapan ve işletmelerin rekabet üstünlüğü elde etmesi için stratejiler belirleyen vizyon sahibi kişilerdir (Kesidou ve Carter, 2014, s. 3). Girişimci liderlik ise, firma içinde sürekli olarak yapılan yeniliklerle değer yaratmayı ve çalışanların yeteneklerinin geliştirilmesi yoluyla firmaya katkı sağlamayı ifade etmektedir (Gupta ve diğ., 2004, s. 243). Başka bir ifadeyle girişimci liderlik, girişimci ve stratejik bakış açısına sahip çalışanların fırsatları yakalaması ve avantajlar geliştirmesi yoluyla işletmeye sağladığı kazanım sürecidir. Bu bağlamda girişimci liderler, firma kaynaklarının stratejik şekilde yönetilmesinde önemli rol oynamaktadır.

### **B. FARKLILAŞTIRMA STRATEJİSİ**

Tüketicilerin, işletmenin ürünlerini rakip ürünlerden daha iyi ayırt edebilmesi için ürün üzerinde anlamlı farklılıklar tasarlama stratejisidir (Kotler ve Armstrong, 2004). Farklılaştırma stratejisi uygulayan işletmeler, ürünlerinde yaptıkları yeniliklerle müşterilerinin ürünlerini piyasadaki diğer ürünlerden farklı olarak algılamalarını sağlamaktadırlar. Böylece sundukları ürünlerle marka bağlılığı yaratmayı ve müşterilerinin fiyat konusunda duyarlılığını azaltmayı hedeflemektedirler (Martinez-Simarro ve diğ., 2015, s. 1593). Genellikle bu hedeflerine ulaşmak için işletmeler Ar-Ge, ürün ve hizmet tasarımı ve pazarlama faaliyetlerini artırma gibi aktiviteler yapmaktadırlar (Gopalakrishna ve Subramanian, 2001, s. 64).

### C.İŞLETME PERFORMANSI

Performans kavramı, işyeri ve işgören açısından farklı biçimlerde tanımlanmaktadır. İşyeri açısından performans, elde edilen çıktının miktarı olarak tanımlanırken; işgören açısından performans, amaca ulaşmak için gösterilen kişisel “verimlilik” ve “etkinlik” seviyesi olarak tanımlanmaktadır (Hollins ve Pugh, 1990, s. 7). Bu bağlamda işletme performansı, bir örgütün kaynaklarını etkin ve verimli bir şekilde kullanarak amaçlarına ulaşabilme yeteneğidir (Daft, 2010, s. 9). Başka bir ifadeyle işletme performansı, işletmelerin belli bir zaman aralığında ürettiği çıktılarla belirlenen hedeflere ne derecede ulaştığının göstergesidir.

### II. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ

Girişimci liderlik, girişimcilik ve liderlik gibi iki önemli kavramın bir araya gelmesinden oluşmuştur. Bu bağlamda, girişimci liderler hem liderlerin hem de girişimcilerin sahip olduğu birçok özelliği bir arada taşımaktadır. Girişimci liderler, fırsatları arayan, avantajlar geliştiren girişimsel uyanıklığa sahip girişimsel yönelimli lider kişilerdir (Kesidou ve Carter, 2014). Literatür incelendiğinde, girişimcilik unsurlu kavramlar ve girişimci liderliğin performans üzerindeki etkisinin birçok araştırmaya konu olduğu görülmektedir. Bu literatür incelemesinin sonuçları bir bütün olarak değerlendirildiğinde, girişimci liderlik ve performans arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişkinin olduğu öngörülmüştür (Hamel, 2000; Baum ve diğ., 2001; Rauch ve diğ., 2009; Ruvio ve diğ., 2010; Chheda ve Banga, 2013; Huang ve diğ., 2014; Kesidou ve Carter, 2014; Fontana ve diğ., 2017; Ocak ve diğ., 2017).

Literatür incelendiğinde, girişimci liderlerin rekabet stratejilerini belirlenmede etkili oldukları görülmektedir. Bu literatür incelemesi sonucunda, girişimci liderliğin rekabet stratejileri üzerinde anlamlı bir etkisinin olacağı (Hitt ve diğ., 2001; Ireland ve diğ., 2001; Altuntas, 2014; Volery ve diğ., 2015; Leitch ve Volery, 2017; Newman ve diğ., 2017) ve belirlenen rekabet stratejilerinin de firmanın performansına olumlu bir etki yapacağı ortaya çıkmıştır (Murray, 1988; Yamin ve diğ., 1999; Ward ve Duray, 2000; Leask ve Parker, 2007; Yaşar, 2010; Yücel ve Ahmetoğulları, 2017). Ayrıca Ruvio vd.’nin (2010) yaptıkları araştırmada, kâr amacı güden işletmelerde performans ve girişimci liderlik vizyonu arasındaki ilişkiye farklılaştırma stratejisinin aracı rol yaptığı tespit edilmiştir (Ruvio ve diğ., 2010, s. 155).

Yukarıda ifade edilen literatür sonuçlarından anlaşıldığı gibi girişimci liderlik, farklılaştırma stratejileri ve işletme performansı üzerinde anlamlı ve pozitif yönde bir etkiye sahipken; farklılaştırma stratejisinin de işletme performansı üzerinde anlamlı ve pozitif yönde bir etkisi vardır. Bu nedenle, girişimci liderliğin işletme performansı ile olan ilişkisinde farklılaştırma stratejisi aracı bir rol oynayabilir. Başka bir ifadeyle, girişimci liderlik işletme performansı üzerine doğrudan bir etki ederken; farklılaştırma stratejisinin aracı rol üstlenmesiyle de

girişimci liderlik işletme performansına dolaylı yoldan da etki edebilir. Bu bilgiler ışığında aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir.

**H1. Yöneticilerin girişimci liderlik davranışlarının işletme performansı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.**

**H2. Yöneticilerin girişimci liderlik davranışlarının farklılaştırma stratejisi belirlemeleri üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.**

**H3. Farklılaştırma stratejisinin işletme performansı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.**

**H4. Yöneticilerin girişimci liderlik davranışlarının işletme performansına etkisinde farklılaştırma stratejisinin aracı rolü vardır.**

### **III. ARAŞTIRMA EVRENİNİN BELİRLENMESİ VE ÖRNEKLEM SEÇİMİ**

Araştırmanın, modeldeki değişkenlerin ölçülebileceği uygun bir örnekleme yapılması hedeflenmiştir. Bu amaç çerçevesinde araştırmanın evreni, 2017 yılı itibariyle Erzurum'da faaliyette bulunan Erzurum Ticaret ve Sanayi Odası'na (ETSO) bağlı sekiz sektördeki (mobilya, inşaat, oto yedek parça, oto satış, marketler, tekstil, unlu mamul satıcıları, eğitim) orta ölçekli işletmelerin kurucuları veya yöneticileri olarak belirlenmiştir.

Araştırmanın evrenini, söz konusu sektörlerde faaliyette bulunan ağaç ürünleri ile mobilya imalatı ve ticareti (mobilya: 79); konut yapı kooperatifleri ve inşaat projelerinin geliştirilmesi ve inşaat malzemeleri imalatı, toptan ve perakende ticareti (inşaat: 585); motorlu kara taşıtlarının parça ve aksesuarlarının ticareti (oto yedek parça: 70); motorlu kara taşıtlarının toptan ve perakende ticareti ile onarımı (otomotiv, galericiler: 67); gıda, içecek ve tütün toptan ticareti (toptancılar) ve bakkal ve marketlerde yapılan perakende ticaret (market ve süpermarketler: 345); eğitim (dershane, rehabilitasyon, sürücü kursu vb.) (eğitim: 72); giyim eşyalarının toptan ve perakende ticareti ile tekstil ürünlerinin toptan ve perakende ticareti (tekstil: 185); fırın ve unlu mamuller imalatı, toptan ve perakende ticareti (unlu mamuller: 70); olmak üzere toplam 1473 orta ölçekli işletmelerin kurucusu veya yöneticileri oluşturmaktadır.

Araştırmanın örneklem büyüklüğü %95'lik güven sınırları içerisinde, %5'lik bir hata payı öngörülerek, 305 olarak hesaplanmıştır (<https://www.surveysystem.com/sscalc.htm>). Bu sebeple işletmelere 500 anket dağıtılmış ve 467 tanesi geri dönmüş, bu anketlerin 24 tanesi eksik ve hatalı cevaplandırıldığı için 443 anket çalışmada kullanılmıştır. Veriler toplanırken ilk bölümde demografik değişkenlerle ilgili sorulara yer verilmiştir. Akabinde girişimci liderlik, farklılaştırma stratejileri ve işletme performansı ile ilgili sorulardan oluşan bir ölçek kullanılmıştır. Araştırma verileri 1 Ocak 2020 tarihinden önce toplanmıştır. Bu nedenle, etik kurul izin belgesi gerekmemektedir.

Girişimci liderlik ölçeği tek boyutlu olup 8 ifadeden oluşmaktadır. Covin ve Selvin (1989) tarafından yapılan çalışmalara dayanılarak geliştirilen girişimci liderlik ölçeği Renko vd.'nin "Girişimci Liderliği Anlama ve Ölçme" isimli çalışmasından alınmıştır (Renko ve diğ., 2015, s. 67). Rekabet stratejileri ölçeği iki boyutlu olup maliyet liderliği boyutu 4 ve farklılaştırma stratejisi boyutu 5 ifadeden oluşmaktadır. Bu ölçek, Espino-Rodríguez ve Lai'nin (2014) "Otel Endüstrisinde Dış Kaynak Kullanımı ve Rekabet Stratejileri: Varlık Özgüllüğünün Moderatör Rolü" isimli çalışmasından alınmıştır (Espino-Rodríguez ve Lai, 2014, s. 14). İşletme Performansı Ölçeği ise tek boyutlu ve 12 ifadeden oluşmaktadır. Bu ölçek, Zehir tarafından Zahra vd., Baker ve Sinkula, Lynch vd., Prajogo ve Sohal gibi araştırmacıların çalışmalarından esinlenilerek geliştirilmiştir (Zehir, 2016). İşletme performansını değerlendiren katılımcılardan üç yıl önceki durumlarıyla karşılaştırma yapıp değerlendirmeleri istenmiştir.

#### IV. BULGULAR VE TARTIŞMA

##### A. DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERE İLİŞKİN BULGULAR

Tablo 1.'de araştırmanın yapıldığı işletme yöneticilerinin demografik özelliklerine ilişkin bilgiler gösterilmiştir.

**Tablo 1.** Araştırmaya Katılan Yöneticilere İlişkin Demografik Bilgiler

Değişken	Kategori	f	%	Değişken	Kategori	f	%
Cinsiyet	Kadın	427	96,4	Pazarın Boyutu	Yerel	275	62,1
	Erkek	16	3,6		Bölgesel	137	30,9
Yaş	25 ve altı	5	1,1		Ulusal	28	6,3
	26-35	113	25,5		Uluslararası	3	1,7
	36-45	206	46,5	Eğitim Düzeyi	İlköğretim	72	16,3
	45-55	105	23,7		Lise	162	36,6
	56 ve üstü	14	3,2		Ön lisans	41	9,3
					Lisans	162	36,6
Sektör	Mobilya	52	11,7	Lisansüstü	6	1,4	
	İnşaat	133	30,0	Deneyim	5 yıldan az	114	25,7
	Oto Y.P.	58	13,1		6-10	173	39,1
	Oto Satış	34	7,7		11-15	43	9,7
	Marketler	61	13,8		16-20	63	14,2
	Tekstil	44	9,9		21 yıldan fazla	50	11,3
	Unlu Mamüller	28	6,3				
	Eğitim	33	7,4				

Tablo 1. incelendiğinde, araştırmaya katılan yöneticilerin 427'si erkek ve 16'sı kadın olup, büyük bir çoğunluğunun erkeklerden (%96,4) oluştuğu

görülmektedir. Katılımcıların yaşları incelendiğinde, 26-35 yaş aralığında 113, 36-45 yaş aralığında 206 ve 45-55 yaş aralığında 105 olmak üzere çok az bir kısmının 25 yaş altı (5) ve 56 yaş üstü (14) olduğu görülmüştür. Yaş değişkenlerine göre, katılımcıların büyük bir çoğunluğunun (yaklaşık %70) girişimcilik için ideal bir yaş aralığı olan 25-45 yaş aralığında oldukları dikkat çekmektedir. Katılımcıların eğitim düzeyine bakıldığında, büyük bir çoğunluğunun lise (%36,6) ve üniversite (%36,6) mezunu olduğu, fakat sadece %1,4'ünün lisansüstü eğitim aldığı saptanmıştır. Bu araştırma sekiz sektörde yapılmış ve katılımcıların sektörel dağılımı incelendiğinde, %30'unun inşaat sektöründe olduğu ve diğer yedi sektöründe %6,3 ve %13,8 aralığında değiştiği tespit edilmiştir. Bu sektörlerde faaliyet gösteren işletmelerin pazar boyutları incelendiğinde %62,1 oranla büyük bir kısmının sadece Erzurum'da (yerel) ve %30,9'unun Doğu Anadolu Bölgesinde (bölgesel) faaliyette bulunduğu görülmektedir. Son olarak yöneticilerin sektörde kaç yıldır çalıştıklarına ilişkin bulgular incelendiğinde, %25,7'sinin 5 yıldan az ve %39,1'inin 5-10 yıllık bir deneyime sahip oldukları saptanmıştır. Bu sonuca dayanarak, yöneticilerin yaklaşık %65'inin 10 yıldan az deneyimi olduğu, yani sektörde yeni oldukları söylenebilir.

## B. ÖLÇEKLERE İLİŞKİN GÜVENİLİRLİK ANALİZLERİ

Güvenilirlik analizi, elde edilen ölçümler üzerindeki yorumlar ve daha sonra ortaya çıkabilecek analizler için temel teşkil etmesi sebebiyle, yapılacak olan her ölçüm için gerekli bir analizdir. Bu sebeple girişimci liderlik ölçeğinin güvenilirliğini tespit etmek amacıyla, ilk olarak ölçeklerin içsel tutarlılıkları araştırılmıştır. Araştırmada kullanılan ölçeklere ait maddelerin içsel tutarlılığını ve homojenliğini gösteren Cronbach Alpha katsayısı değerleri Tablo 2.'de gösterilmiştir.

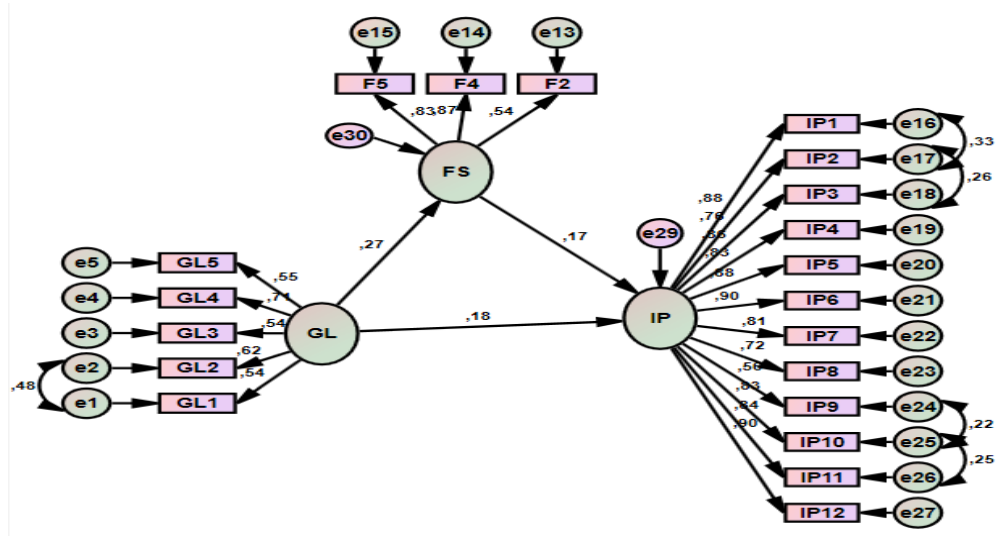
**Tablo 2.** Ölçeklere İlişkin Güvenilirlik Analizleri

Ölçek	Aritmetik Ortalama	Varyans	Standart Sapma	Cronbach Alpha
Girişimci Liderlik	34,34 31	18,23 9	4,270 77	,774
Farklılaştırma Stratejisi	13,92 33	11,30 6	3,362 49	,766
İşletme Performansı	43,66 82	77,10 0	8,780 66	,960

Girişimci liderlik ölçeğine ilişkin Cronbach Alpha katsayısı (,774), farklılaştırma stratejisi için Cronbach Alpha katsayısı (,766) ve işletme performansının Cronbach Alpha katsayısı (,960) olarak tespit edilmiştir. Bu değerlerin güvenilirlik için kabul edilebilir sınır olan ,70'ten yüksek olması sebebiyle ölçeklerin güvenilir olduğu söylenebilir (Özdamar, 2013, s. 513).

### C. GİRİŞİMCİ LİDERLİK VE İŞLETME PERFORMANSI ARASINDAKİ İLİŞKİYE FARKLILAŞTIRMA STRATEJİSİNİN ARACI ROLÜ

Yöneticilerin girişimci liderlik algısı, işletme performansı ve farklılaştırma stratejisi arasındaki ilişkiyi gösteren model şekil 1.'de verilmiştir. Modele ilişkin kestirim sonuçları tablo 3.'de ayrıntılı bir şekilde gösterilmiştir. Yazındaki bilgiler ışığında araştırma modelinde girişimci liderlik bağımsız değişkeninin işletme performansı ( $p < 0,005$ ) üzerinde %95 önem düzeyinde pozitif yönlü anlamlı bir etkisinin olduğu ortaya konulmuştur. Yöneticilerin girişimci liderlik algısı ile farklılaştırma stratejisi arasındaki ilişkiye bakıldığında ( $p < 0,001$ ) pozitif yönlü anlamlı bir etkinin olduğu saptanmıştır. Yöneticilerin girişimci liderlik algıları ile farklılaştırma stratejisi arasındaki bu pozitif yönlü anlamlı ilişki H2 hipotezini desteklemiştir. Ayrıca yöneticilerin belirlediği farklılaştırma stratejisi ile işletme performansı ( $p < 0,005$ ) arasındaki ilişki incelendiğinde farklılaştırma stratejisinin işletme performansını pozitif yönde anlamlı bir şekilde etkilediği tespit edilmiştir. Bu sonuçta farklılaştırma stratejisinin işletme performansını anlamlı bir şekilde etkileyeceğini iddia eden H3 hipotezini destekler niteliktedir.



Şekil 1. Girişimci Liderlik ve İşletme Performansı Arasındaki İlişkiye Farklılaştırma Stratejisinin Aracı Rolü



**Tablo 3.** Modelin Kestirim Sonuçları

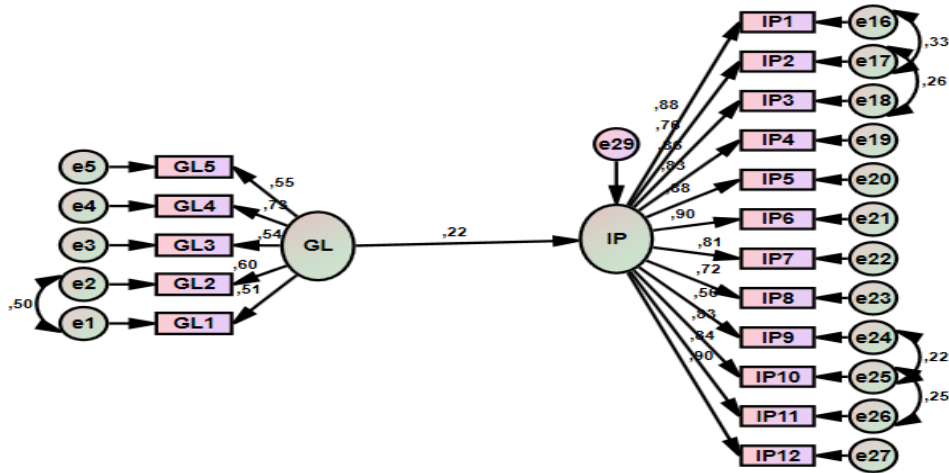
Yordanan Değişken	Yordayan Değişken	Standartize R.Y.	S.H.	T Değeri (CR Terimi)	P
FS	<---GL	,266	,081	3,932	***
IP	<--- FS	,170	,070	3,069	,002
IP	<--- GL	,182	,092	2,985	,003

Farklılaştırma stratejisinin aracı rolünü belirlemek amacıyla, öncelikle girişimci liderlik ve işletme performansı arasındaki ilişki doğrudan (farklılaştırma stratejisi olmadan) incelenmiş ve girişimci liderliğin işletme performansı üzerindeki etkisinin anlamlı ( $,219$ ;  $p < 0,001$ ) olduğu belirlenmiştir. Daha sonra aracı değişken olan farklılaştırma stratejisi modele dâhil edilerek analiz tekrarlanmıştır. Elde edilen sonuçlar, girişimci liderliğin işletme performansını %95 önem düzeyinde anlamlı bir şekilde etkilediğini; fakat etkinin azaldığını göstermiştir ( $,182$  ve  $p < 0,005$ ). Aracı değişken olan farklılaştırma stratejisinin modele dâhil edilmesiyle, girişimci liderliğin işletme performansına olan etkisinin azaldığı göz önüne alındığında; farklılaştırma stratejisinin, girişimci liderliğin işletme performansına etkisinde kısmi aracı rol oynadığı söylenebilir. Sonuç itibarıyla, girişimci liderliğin işletme performansına etkisinin bir kısmı doğrudan doğruya; bir kısmı ise aracı değişken olan farklılaştırma stratejisi vasıtasıyla gerçekleşmektedir. Elde edilen bulgular, girişimci liderlik ve işletme performansı arasındaki ilişkiye farklılaştırma stratejisinin aracı etki yaptığını iddia eden H4 hipotezini desteklemiştir.

**Tablo 4.** Modelin Uyum İndeksleri

İndeksler	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	
CMIN/DF	$0 \leq \chi^2/sd \leq 2$	$2 < \chi^2/sd \leq 5$	2,252
GFI	$,90 \leq$	$,85 \leq GFI \leq ,89$	,925
AGFI	$,90 \leq$	$,85 \leq AGFI \leq ,89$	,903
NFI	$,95 \leq$	$,90 \leq NFI \leq ,94$	,943
IFI	$,95 \leq$	$,90 \leq NFI \leq ,94$	,967
TLI	$,95 \leq$	$,90 \leq TLI \leq ,95$	,962
CFI	$,97 \leq$	$,95 \leq CFI \leq ,97$	,967
RMSEA	$\leq ,05$	$,06 \leq RMSEA \leq ,10$	,053
RMR	$\leq ,05$	$,06 \leq RMR \leq ,08$	,040
SRMR	$0 \leq SRMR \leq ,05$	$,05 < SRMR \leq ,10$	,048

Girişimci liderlik, işletme performansı ve farklılaştırma stratejisi değişkenleri arasındaki ilişkiye ait modelin uyum iyiliği değerleri tablo 4.'de yer almaktadır. Tablodan modelin uyum iyiliğinin (CMIN/DF: 2,252; GFI: ,925; AGFI: ,903; NFI: ,943; IFI: ,967; TLI: ,962; CFI: ,967; RMSEA: ,053; RMR: ,040; SRMR: ,048) kabul edilebilir düzeyde olduğu görülmektedir.



Şekil 2. Girişimci Liderlik ve İşletme Performansı Arasındaki Doğrudan İlişki

Tablo 5. Modelin Kestirim Sonuçları

Yordanan Değişken	Yordayan Değişken	Standartize R.Y.	S.H.	T Değeri (CR Terimi)	P
IP	<--- GL	,219	,096	3,641	***

Girişimci liderlik ve işletme performansı arasındaki doğrudan ilişki şekil 2.'de gösterilmiştir. Girişimci liderlik ve işletme performansı arasındaki doğrudan ilişkiye yönelik kestirim sonuçları tablo 5.'te verilmiştir. Hem tablo 3 ve şekil 1 hem de tablo 5 ve şekil 2 birlikte incelendiğinde girişimci liderliğin işletme performansı üzerinde (sırasıyla ,182 ve  $p < 0,005$  ,219;  $p < 0,001$ ) pozitif yönlü anlamlı bir etkisi olduğu görülmüştür. Bu sonuca göre, girişimci liderliğin işletme performansı üzerinde anlamlı bir etkisi olduğunu iddia eden H1 hipotezi desteklenmiştir.

**Tablo 6.** Uyum İndeksleri

İndeksler	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	
CMIN/DF	$0 \leq \chi^2/sd \leq 2$	$2 < \chi^2/sd \leq 5$	2,463
GFI	,90 ≤	,85 ≤ GFI ≤ ,89	,932
AGFI	,90 ≤	,85 ≤ AGFI ≤ ,89	,908
NFI	,95 ≤	,90 ≤ NFI ≤ ,94	,952
IFI	,95 ≤	,90 ≤ NFI ≤ ,94	,971
TLI	,95 ≤	,90 ≤ TLI ≤ ,95	,965
CFI	,97 ≤	,95 ≤ CFI ≤ ,97	,971
RMSEA	≤ ,05	,06 ≤ RMSEA ≤ ,10	,058
RMR	≤ ,05	,06 ≤ RMR ≤ ,08	,034
SRMR	$0 \leq SRMR \leq ,05$	,05 < SRMR ≤ ,10	,047

Girişimci liderlik ve işletme performansı değişkenleri arasındaki ilişkiye ait modelinin uyum iyiliği değerleri tablo 4.'te verilmiştir. Tablo 4.'te görüldüğü gibi modelin uyum iyiliği (CMIN/DF: 2,463; GFI: ,932; AGFI: ,908; NFI: ,952; IFI: ,971; TLI: ,965; CFI: ,971; RMSEA: ,058; RMR: ,034; SRMR: ,047) kabul edilebilir düzeydedir.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Girişimci liderler, firma içinde yaptığı girişimsel faaliyetler ve belirlenen stratejiler yoluyla firmanın büyümesine, rekabet avantajı elde etmesine ve performansının yükselmesine etki etmektedir. Daha geniş bir ifadeyle girişimci liderler, yaptıkları faaliyetlerle firmanın pazar payını artırır, sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmesini sağlar, uluslararası pazarlara girmesine etki eder ve bunun sonucunda büyümesine ve performansının yükselmesine katkıda bulunur (Kesidou ve Carter, 2014, s. 3).

Girişimci liderler fırsatları tanımlayan, yenilikler yapan ve işletmelerin rekabet üstünlüğü elde etmeleri için en doğru stratejiyi belirlemeye çalışan kişilerdir. Bu bağlamda girişimci liderler, işletme performansını doğrudan etkiledikleri gibi belirledikleri stratejiler aracılığıyla da etkileyebilir. Yapılan literatür çalışması sonucunda, yöneticilerin girişimci liderlik davranışlarının işletme performansına etkisinde farklılaştırma stratejisinin aracı etki edeceği ön görülmüştür. Böylece girişimci liderliğin işletme performansı ile olan ilişkisini ve bu ilişkiye farklılaştırma stratejilerinin nasıl bir etkisi olduğunu ortaya koyan bir model geliştirilmiştir. Bu modeli test edebilmek için 2017 yılı itibarıyla

Erzurum'da faaliyet gösteren Erzurum Ticaret ve Sanayi Odası'na (ETSO) bağlı sekiz sektördeki (mobilya, inşaat, oto yedek parça, oto satış, marketler, tekstil, unlu mamul satıcıları, eğitim) işletmelere anket yapılmış ve elde edilen 443 anket kullanılmıştır. Elde edilen veriler SPSS ve AMOS programları kullanılarak test edilmiştir.

Hipotezler analiz edilmeden önce geçerlilik-güvenilirlik, açıcı ve doğrulayıcı faktör analizleri yapılmıştır. Ayrıca demografik değişkenler incelenmiştir. Demografik değişkenler incelendiğinde, araştırmaya katılan yöneticilerin çoğunluğunun (%96,4) erkeklerden oluştuğunu göstermektedir. Bu sonuç hem doğudaki baskın kültürün yöneticilik konusunda erkekleri daha çok desteklemesinden hem de erkeklerin kadınlara oranla yapı olarak yöneticiliğe daha yatkın olmasından kaynaklanmış olabilir. Bununla birlikte yaş değişkeni incelendiğinde katılımcıların büyük bir çoğunluğunun girişimcilik için ideal yaş aralığı olan 25-45 yaş arasını kapsadığı tespit edilmiştir. Eğitim açısından sonuçlar incelendiğinde, araştırmaya katılan yöneticilerin büyük bir çoğunluğunu lise ve üniversite mezunlarının oluşturduğu anlaşılmıştır. Araştırmanın sonuçları sektörel açıdan incelendiğinde, katılımcıların büyük bir çoğunluğunun inşaat sektöründen olduğu tespit edilmiştir. Bunun sebebi Erzurum'da inşaat işinin yaygın şekilde yapılıyor olmasındandır. Pazar boyutları açısından araştırma sonuçları incelendiğinde, işletmelerin büyük çoğunluğunun yerel (Erzurum) ve bölgesel (Doğu Anadolu) faaliyetlerde bulunduğu tespit edilmiştir. Ayrıca yöneticilerin çoğunluğunun 10 yıldan az deneye sahip oldukları saptanmıştır. Bu sonuçta bizlere araştırmaya katılan yöneticilerin çoğunluğunun kariyerlerinin başında, genç ve dinamik girişimci olduklarını göstermiştir.

Geliştirilen hipotezler çerçevesinde yapılan analizlerle, girişimci liderliğin işletme performansını doğrudan etkilediği yani girişimci liderlik davranışı arttıkça işletmenin performansının bu durumdan olumlu yönde etkilendiği tespit edilmiştir. Girişimci liderliğin yanı sıra farklılaştırma stratejisi de işletme performansını olumlu yönde etkilemiştir. Bu durumda hem girişimci liderlik hem de farklılaştırma stratejileri işletme performansını artırmıştır. Ayrıca yöneticilerin sergiledikleri girişimci davranışları farklılaştırma stratejisi üzerinde de etkilidir. Yani girişimci liderlik davranışı sergileyen yöneticiler, işletme için faydalı olacak farklılaştırma stratejisinin belirlenmesinde de etkili olmuşlardır. Bu sonuçlar doğrultusunda H1, H2 ve H3 hipotezleri kabul edilmiştir. Bununla birlikte, girişimci liderliğin işletme performansını doğrudan etkilediği, farklılaştırma stratejisinin girişimci liderlik ve işletme performansı arasındaki ilişkiye kısmi aracı etki ettiği saptanmıştır. Başka bir ifadeyle girişimci liderlik ve işletme performansı arasındaki ilişkiye farklılaştırma stratejisinin kısmi aracı rol üstlendiği tespit edilmiştir. Girişimci liderlik ve işletme performansı arasındaki ilişkide farklılaştırma stratejisinin aracı etkisinin olması, girişimci liderlik davranışlarının sergilendiği işletmelerde farklılaştırma stratejisi de uygulanarak işletmenin performansının daha fazla artırılabilirliğini göstermiştir. Dolayısıyla girişimci

liderlik ve işletme performansı arasındaki ilişkide farklılaştırma stratejisinin aracı rolü olduğunu iddia eden H4 hipotezi kabul edilmiştir.

Genellikle işletmelerin başarılı olması, yöneticinin ya da liderin yeteneğine bağlıdır. Belirsiz ortamları fırsat olarak algılayıp bu durumu avantaja çevirmeye çalışan girişimci liderler, işletmelerin performanslarına etki etmektedirler. Girişimci liderler, yeniliklere açık ve yaratıcı fikirlere sahip oldukları için işletmenin performansına olumlu etki edeceği birçok araştırmacı tarafından düşünülmüştür ve girişimci liderliğin performans üzerindeki etkisi incelenmeye değer görülmüştür. Örneğin Chheda ve Banga (2013)'nın Hindistan'da KOBİ'ler üzerinde yaptıkları çalışmanın sonucunda, girişimci liderliğin performans üzerinde pozitif bir etkisinin olduğu bildirilmiştir. Bu araştırmada elde edilen sonuçlar literatürü destekler niteliktedir.

Yapılan girişimci liderlik çalışmalarının birçoğu, girişimci liderlerin fırsatları yakalamaya odaklı olduğunu ve yapılan girişimsel faaliyetlere stratejik yaklaştığını vurgulamaktadır. Girişimci liderler, değer yaratma, büyüme, fırsatları keşfetme, kaynakları etkin kullanma ve kâr elde etme süreciyle ilgilenmektedir. Dolayısıyla girişimci liderler performansı artırıp büyümeyi sağlayacak rekabet stratejilerinin belirlenmesinde önemli rol oynamaktadırlar. Yapılan literatür çalışmaları sonucunda girişimci liderliğin farklılaştırma stratejisi üzerinde olumlu bir etkisinin olacağı görülmüştür. Yapılan analizlerle, girişimci liderliğin yazında da var olduğu gibi farklılaştırma stratejileri üzerinde etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Bu araştırmadan elde edilen sonuçlara göre orta ölçekli işletmelerin performanslarını artırmak için farklılaştırma stratejisi kullanmaları faydalarına olacaktır. Ayrıca rekabet stratejileri, girişimcilik ve performans gibi temaları içeren konularda çalışma yapmak isteyen araştırmacılara büyük ölçekli işletmeler üzerinde araştırma yapmaları önerilmektedir.

**KAYNAKÇA**

- Altuntas, G. (2014). "Girişimcilik ve Stratejik Yönetim İlişkisi: Bir Stratejik Girişimcilik Modeli ve Testi", İstanbul Üniversitesi İşletme ve Yönetim Dergisi 1(2), 103-129.
- Antoncic, B, Hisrich, R D. (2004). "Corporate entrepreneurship contingencies and organizational wealth creation". *Journal of Management Development*, 23(6), 518-550.
- Baum, J R, Locke, E A, Smith, K G. (2001). "A multidimensional model of venture growth". *Academy of management journal*, 44(2), 292-303.
- Chheda, K, Banga, C. (2013). "Impact of Entrepreneurial Leadership on Performance of Small and Medium Enterprises in India". *Journal of Asia Entrepreneurship and Sustainability*, 9(2), 34.
- Daft, R. L. (2010). *Management* (9th ed.). United States: Thomson.
- Espino-Rodríguez, T F, Lai, P C. (2014). "Activity outsourcing and competitive strategy in the hotel industry. The moderator role of asset specificity". *International Journal of Hospitality Management*, 42, 9-19.
- Fontana, A, Fontana, A, Musa, S, Musa, S. (2017). "The impact of entrepreneurial leadership on innovation management and its measurement validation". *International Journal of Innovation Science*, 9(1), 2-19.
- Gopalakrishna, P, Subramanian, R. (2001). "Revisiting the pure versus hybrid dilemma: Porter's generic strategies in a developing economy". *Journal of Global Marketing*, 15(2), 61-79.
- Graetz, F. (2002). "Strategic thinking versus strategic planning: towards understanding the complementarities". *Management decision*, 40(5), 456-462.
- Gupta, V, MacMillan, I C, Surie, G. (2004). "Entrepreneurial leadership: developing and measuring a cross-cultural construct". *Journal of Business Venturing*, 19(2), 241-260.
- Hamel, G. (2000). "Leading the Revolution Harvard Business School Press". Boston, MA, USA, 343-354.
- Hitt, M A, Ireland, R D, Camp, S M, Sexton, D L. (2001). "Strategic entrepreneurship: Entrepreneurial strategies for wealth creation". *Strategic management journal*, 22(6-7), 479-491.
- Hollins, B, Pugh, S. (1990). *Successful product design: what to do and when*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Huang, S, Ding, D, Chen, Z. (2014). "Entrepreneurial leadership and performance in Chinese new ventures: A moderated mediation model of exploratory

- innovation, exploitative innovation and environmental dynamism". *Creativity and Innovation Management*, 23(4), 453-471.
- Ireland, R D, Hitt, M A, Camp, S M, Sexton, D L. (2001). "Integrating entrepreneurship and strategic management actions to create firm wealth". *The Academy of Management Executive*, 15(1), 49-63.
- Kesidou, E, Carter, S. (2014). "Entrepreneurial leadership and firm performance: reconciling the objective-subjective dichotomy". *Rencontres St Gall*. 9(1), 1-23.
- Kotler, P, Amstrong, G. (2004). "Prinsip-prinsip Marketing". Edisi Ketujuh, Jakarta: Penerbit Salemba Empat.
- Leask, G, Parker, D. (2007). "Strategic groups, competitive groups and performance within the UK pharmaceutical industry: Improving our understanding of the competitive process". *Strategic Management Journal*, 28(7), 723-745.
- Leitch, C M, Volery, T. (2017). "Entrepreneurial leadership: Insights and directions". *International Small Business Journal*, 35(2), 147-156.
- Martinez-Simarro, D, Devece, C, Llopis-Albert, C. (2015). "How information systems strategy moderates the relationship between business strategy and performance". *Journal of Business Research*, 68(7), 1592-1594.
- Murray, A I. (1988). "A contingency view of Porter's "generic strategies"". *Academy of management review*, 13(3), 390-400.
- Newman, A, Neesham, C, Manville, G, Tse, H H. (2017). "Examining the influence of servant and entrepreneurial leadership on the work outcomes of employees in social enterprises". *The International Journal of Human Resource Management*, 1-22.
- Ocak, M, Peker, G, Nacak, A O. (2017). "Strateji Tipolojilerinin Firmaların Kurumsal Girişimcilik Davranışları ile Finansal Performansı Üzerine Etkisi: Türk Sanayi Firmalarında Görgül Bir Araştırma". *İş ve İnsan Dergisi*, 4(1), 1-16.
- Özdamar, K. (2013). "Paket Programları İle İstatistiksel Veri Analizi (Çok Değişkenli Analizler) 2." Kaan Kitabevi, Eskişehir.
- 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.

- Renko, M, El Tarabishy, A, Carsrud, A L, Brännback, M. (2015). "Understanding and measuring entrepreneurial leadership style". *Journal of Small Business Management*, 53(1), 54-74.
- Ruvio, A, Rosenblatt, Z, Hertz-Lazarowitz, R. (2010). "Entrepreneurial leadership vision in nonprofit vs. for-profit organizations". *The Leadership Quarterly*, 21(1), 144-158.
- Ward, P T, Duray, R. (2000). "Manufacturing strategy in context: environment, competitive strategy and manufacturing strategy". *Journal of Operations Management*, 18(2), 123-138.
- Volery, T, Mueller, S, von Siemens, B. (2015). "Entrepreneur ambidexterity: A study of entrepreneur behaviours and competencies in growth-oriented small and medium-sized enterprises". *International Small Business Journal*, 33(2), 109-129.
- Yamin, S, Gunasekaran, A, Mavondo, F T. (1999). "Relationship between generic strategies, competitive advantage and organizational performance: an empirical analysis". *Technovation*, 19(8), 507-518.
- Yaşar, F. (2010). "Competitive Strategies And Firm Performance: Case Study On Gaziantep Carpeting Sector/Rekabet Stratejileri Ve Firma Performansı: Gaziantep Hali Sektörü Üzerinde Bir Durum Çalışması". *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(14), 309-324.
- Yücel, R, Ahmetoğulları, K. (2017). "Rekabet Stratejilerinin İleri İmalat Teknolojileri ve Firma Performansı Üzerine Etkileri". *AİBÜ-İİBF Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 12(2), 113-129.
- Zehir, S. (2016). Pazar yönelimi, öğrenme yönelimi, rekabet stratejileri ve firma performansı ilişkisi. Gebze teknik üniversitesi sosyal bilimler enstitüsü. (Yayınlanmamış doktora tezi).