

Citation: Şahin B. (2018), Pazar Odaklılık Bileşenlerinin Firma Performansına Etkileri: Ankara'da Faaliyet Gösteren Startuplar Üzerine Bir Uygulama, BMIJ, (2018), 6(2): 675-693 doi: <http://dx.doi.org/10.15295/bmij.v6i2.274>

PAZAR ODAKLILIK BİLEŞENLERİNİN FİRMA PERFORMANSINA ETKİLERİ: ANKARA'DA FAALİYET GÖSTEREN STARTUPLAR ÜZERİNE BİR UYGULAMA

Begüm ŞAHİN¹

Received Date (Başvuru Tarihi): 26/07/2018

Accepted Date (Kabul Tarihi): 23/08/2018

Published Date (Yayın Tarihi): 02/09/2018

ÖZ

Girişimcilik ekosisteminin yapıtaşı startuplar, hızlı büyüme göstererek küresel pazara hâkim olmayı hedefleyen teknolojik girişimlerdir. Startupların başarısızlık nedenlerinin başında ise buldukları pazarı iyi analiz edememe ve hedef müşteriye odaklanamama gelmektedir. Pazarlama faaliyetlerini yerine getirmeyen startuplar kısa sürede firma faaliyetlerine son verebilmektedir. Günümüzde startuplar üzerine birçok araştırma yapılmaktadır. Çalışmalar çoğunlukla Amerika Birleşik Devletleri ve diğer gelişmiş ülkelerde gerçekleştirilmektedir. Türkiye gibi gelişmekte olan ülkelerde araştırma sayısı oldukça azdır. Bu çalışmada Ankara'da faaliyet gösteren 141 startup'ın duyarlı pazar odaklılık ve proaktif pazar odaklılık yaklaşımlarının finansal performans, pazar performansı ve yenilik performansına etkileri incelenmiştir. Elde edilen bulgular ile ekosisteme fayda sağlayacak sonuçların ortaya konması ve literatüre katkı sağlanması amaçlanmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Startup, Pazar Odaklılık, Firma Performansı

JEL Kodları: M13, M31

THE EFFECTS OF MARKET ORIENTATION ON FIRM PERFORMANCE: A RESEARCH ON STARTUPS IN ANKARA

ABSTRACT

Startups are the key actors of today's entrepreneurship ecosystem. They are technology-based firms purposing to grow up rapidly and become scalable in the global market. The main failure of startups is mostly not to pay attention to market intelligence and customer orientation. Thus they are probably having bankruptcy at short notice. Recently, startups are very popular worldwide and subject to research mostly in the United States of America and other developed countries. Yet academic studies on startups are very rare in developing countries like Turkey. In this empirical study, the dimensions of market orientation and firm performance of 141 startups operating in Ankara are investigated. The analysis is based on the effects of responsive market orientation and proactive market orientation on financial performance, market performance and innovative performance. It is aimed to obtain results for managerial implications and to contribute to the literature.

Keywords: Startup, Market Orientation, Firm Performance

JEL Codes: M13, M31

¹ Arş.Gör., Çankaya Üniversitesi, begums@cankaya.edu.tr

<https://orcid.org/0000-0003-2013-5060>

1. GİRİŞ

Bilgi toplumu olma yolunda ilerleyen Türkiye’de, teknoloji odaklı girişimler hızlı bir gelişim göstermektedir. Küresel ismi ile startup olan günümüz dünyası girişimleri geleneksel KOBİ (Morris, 1998) yapısından ayrılarak yeni bir ekosistem doğurmuştur. Global Girişimcilik Endeksi 2018 yılı (Ács vd., 2018) verilerine göre 137 ülke arasında 37.sırada yer alan Türkiye, uluslararası girişimcilik ekosisteminde önemli bir konuma sahiptir. İlk olarak 2009 yılında Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı’nın Teknogirişim Sermaye Desteği programı ile başlangıç sermayesi desteği alan startupper, girişimin farklı evreleri süresince devlet desteklerinin yanı sıra ulusal ve uluslararası çeşitli kurum ve kuruluşlar tarafından fonlanmaktadır. Türkiye startupper’ları 2012 senesinde toplam 80 milyon dolar yatırım desteği alarak dünya sıralamasında önemli bir konuma sahip olduklarını kanıtlamıştır (Hulli, 2018).

Startupperların tamamı girişimdir ancak girişimlerin tamamı startup tanımına uygun değildir. Startupperlar kısa zamanda pazar penetrasyonu sağlayabilmeyi ve Facebook, Whatsapp gibi küresel bir markaya dönüşebilmeyi hedefleyen yapılardır. Startupperları diğer girişimlerden ayıran en büyük özellikleri ise yarattıkları kültürdür. Dünya devi Amazon, çalışanlarına hala kuruluşunun ilk yıllarında şekillendirdiği startup kültürünü aşılarmaktadır. Takım üyelerinin inisiyatif kullandığı, dinamik ve samimi bir çalışma ortamına sahip startup kültürü, günümüzde birçok büyük işletmenin yönelmeye başladığı örgüt kültürüdür (Şen, 2014). Dinamik bir ekosistemin oluşabilmesi için startupperlar yoğun olarak kuluçka merkezleri ve teknokentlerde faaliyetlerini sürdürmektedir. Silikon Vadisi, dünya çapında bu oluşumun hem öncüsü hem de en başarılı örneğidir. Startupperları normal girişimler gibi sayısal verilerle (çalışan sayısı veya ciro) açıklamak da zordur. Shontell (2014), startupperları bu sınırlamalardan bağımsız, kendine özgü girişimler olarak tanımlarmaktadır. Bu nedenle startupperları, hızlı büyüme odaklı, müşteri odaklı, teknoloji odaklı, kendine has bir örgüt kültürüne sahip, dinamik başlangıç firmaları olarak tanımlayabiliriz. Bu hızlı büyüme teknoloji çağını yaşayan günümüz dünyasında teknolojiden bağımsız düşünülemez (Graham, 2012, Robehmed, 2013). Bazı kaynaklar startupperları kendi içinde sınıflarmakta ve başına teknoloji kelimesinin kısaltılmış halini de ekleyerek techstartup olarak kullanarmaktadır (Holstein ve Eschenfelder, 2017). Ulusal çalışmalarda startupperlar *teknogirişim* (BSTB), *teknoloji tabanlı başlangıç firması* (TÜBİTAK), *yeni girişim* (Marangoz, 2016) veya *yeni teknogirişim* (İyigün, 2015) gibi çeşitli Türkçe tanımlar almıştır. Önerilerin orijinal kelimenin tam anlamını karşılarmasında uzlaşmış bir görüş olmadığı için (Marangoz, 2016:36) çalışmada küresel bir ifadeye dönüşen startup kelimesi mevcut hali ile kullanılmıştır.

CB Insights (2018) raporuna göre startupların başarısızlık nedenleri arasında ilk sırada pazar talebini karşılayamama yer almaktadır. Pazar bilgisini yok sayarak sadece teknolojiye odaklanmak, müşteri ihtiyaçlarını analiz etmemek ve değer yaratacak pazarlama stratejileri geliştirmemek startupların büyümesine engel olmaktadır (Querishi vd., 2017; Baker ve Sinkula, 2005; Hills vd., 2008; Picken, 2017). Pazar bilgisi, en küçük işletmeden global firmalara kadar bir işletmeye rekabet avantajı sağlayan en önemli unsurlardan biridir (Porter, 1980).

Pazardan elde edilen bilginin örgüt içinde yayılarak firma kültürüne veya davranışına dönüşmesini açıklayan pazar odaklılık yaklaşımı 90'lı yılların başında bir çok öncü çalışma ile literatüre girmiştir (Narver ve Slater, 1990; Kohli ve Jaworski 1990; Deshpandé vd. 1993; Jaworski ve Kohli, 1993; Kohli vd., 1993, Day, 1994; Deng ve Dart, 1994; Cadogan ve Diamantopoulos, 1995; Hunt ve Morgan, 1995).

Pazar odaklılık anlayışının vurgulanmaya başlandığı dönemden günümüze kadar gelen sürede girişimcilik ve pazarlama arasında bir bağ kurma çabası başlamıştır. Pazar odaklılık yaklaşımının 2000'li yıllar ile farklı bakış açıları kazanması (Narver vd., 2004; Schindehutte vd., 2008) ve daha önceki çalışmaların büyük ölçekli işletmelere odaklanması, girişimcilik ile pazarlamayı buluşturan araştırmaların eksikliğini ortaya çıkarmıştır (Hills vd., 2008; Miles ve Darroch, 2006). Hills vd., (2008) çalışması ile pazarlamanın bir girişim için en temel fonksiyon olduğunu vurgulamıştır. Narver vd., (2004) ise kendi çalışmalarını da dâhil ederek birçok araştırmayı eleştirmiş, müşterilerin gizli kalan taleplerini tatmin etmeyi açıklayan *proaktif pazar odaklılık* yaklaşımını ortaya koymuştur. Schindehutte vd. (2008) proaktif pazar odaklılık yaklaşımının girişimci davranışın temelini oluşturduğunu öne sürmüştür.

Narver ve Slater (1990) pazar odaklılık üzerine yaptığı ilk çalışmasında işletme kârlılığı için müşteri istek ve ihtiyaçlarını anlamayı ve bu ihtiyacın maksimum düzeyde karşılanmasının önemini vurgulamıştır. Pazarlamanın uygulaması olarak kabul gören (Kohli ve Jaworski, 1990) pazar odaklılık yaklaşımı ise firma performansını artıran dinamiklerden biridir. Nitekim pazar odaklılık ve firma performansı ilişkisini inceleyen birçok çalışma (Kohli ve Jaworski, 1990; Ruekert, 1992; Kohli vd., 1993; Deshpandé vd.; 1993; Deng ve Dart, 1994; Pelham ve Wilson, 1995; Kumar vd., 1998; Han vd., 1998; Pelham 2000; Karahan ve Varinli, 2002; Singh, 2009) bu iki değişken arasında pozitif ilişki olduğunu gözlemlemiştir.

Küresel pazarlardaki startuplar gibi Türkiye'de faaliyet gösteren startupların da pazarlama faaliyetleri konusunda yetersiz kaldığı tahmin edilmektedir. Çalışma ile Ankara'da yer alan teknokent ve kuluçka merkezlerinde faaliyet gösteren startupların pazarlama yaklaşımı,

pazar odaklılığın (*duyarlı pazar odaklılık/proaktif pazar odaklılık*) firma performansına (*finansal performans, pazar performansı ve yenilik performansı*) etkisi üzerinden ortaya konacaktır. Elde edilen sonuç ile akademinin henüz yeterince araştırma gerçekleştirmediği iki konuya katkı sağlanması amaçlanmaktadır. İlki, pazar odaklılık firma performansı ilişkisini ölçen çalışmaların bugüne kadarki örneklerinde büyük ölçekli işletmelerin tercih edilmesi ve küçük girişimlerin geri planda kalmasıdır. İkincisi ise, Türkiye gibi gelişmekte olan ekonomilerde ayakta kalmaya çalışan son dönem girişimleri startupların pazarlama anlayışının incelenmesidir.

2. LİTERATÜR TARAMASI

2.1. Pazar Odaklılık

Modern pazarlama anlayışının başlangıcı olarak kabul edilen 1990'lar ile birlikte pazarlamanın uygulaması üzerine bir çok araştırma yapılmaya başlanmıştır (Shapiro, 1988; Ruekert 1992; Deshpandé vd. 1993; Jaworski ve Kohli, 1993; Kohli vd., 1993, Day, 1994; Deng ve Dart, 1994; Cadogan ve Diamantopoulos, 1995; Hunt ve Morgan, 1995). Kohli ve Jaworski (1990) ile Narver ve Slater (1990) tarafından gerçekleştirilen çalışmalar ise öncü niteliği taşımaktadır.

Kohli ve Jaworski (1990) çalışmasında pazar odaklılık yaklaşımını pazarlamanın uygulaması olarak tanımlamıştır (Kohli ve Jaworski, 1990:1). Pazar odaklı bir işletme müşterilerin mevcut ve gelecekte değişime uğrayabilecek istek ve ihtiyaçlarını anlamaya ve özümsemeye yönelik davranışlar sergilemektedir. Literatürde *davranışsal yaklaşım* olarak tanımlanan bu anlayış, pazar bilgisine odaklanır ve pazar odaklılığı üç temel boyutta inceler. Bu boyutlar, *pazar bilgisi üretme, pazar bilgisinin yayılması ve pazara cevap verebilme* şeklindedir (Kohli ve Jaworski, 1990).

Narver ve Slater (1990) ise, pazar odaklılığı müşteriler için en etkin ve etkili şekilde üstün değer yaratacak davranışları içeren bir işletme kültürü olarak tanımlamaktadır. *Kültürel yaklaşım* olarak kabul gören bu yaklaşım, kârlılığın bir işletmenin en önemli hedefi olduğunu vurgulamaktadır. İşletmenin bu hedefe ulaşabilmesi için, rakiplerine kıyasla üstün performans sergilemesi ve sürdürülebilir bir rekabet avantajı yakalaması gerekmektedir. Kültürel yaklaşım ise *müşteri odaklılık, rakip odaklılık ve fonksiyonlar arası işbirliği* şeklinde üç bileşenden oluşmaktadır (Narver ve Slater, 1990).

Kohli ve Jaworski (1990) ile Narver ve Slater'ın (1990) çalışmaları detaylı olarak incelendiğinde benzer süreçleri tanımladıkları görülür. Pazar bilgisine erişim müşteri odaklılık ve rakip odaklılık bileşenlerini karşılarken, bilginin yayılması fonksiyonlar arası işbirliği ile

gerçekleşir. Müşterinin ihtiyaçlarını karşılamak ise pazara cevap verebilmektir (Siguaw ve Diamantopoulos, 1995).

1990'lı yılların sonuna doğru gelen eleştiriler üzerine Narver ve Slater (1998) müşteri odaklılık kavramını genişleterek ikiye ayırmıştır. *Müşteri izleme* yaklaşımı müşterilerin mevcut, reaktif ve kısa dönemli ihtiyaçlarını tatmin etmeye yönelikken, *pazar odaklı* yaklaşım ise daha çok müşterilerin henüz açığa çıkaramadığı ihtiyaçlarına odaklanmaktadır (Slater ve Narver, 1998; Slater ve Narver, 1999). Jaworski vd. (2000) ise pazar odaklılığı *pazarı izleyen* ve *pazarı yönlendiren* yaklaşımlar olarak ikiye ayırmaktadır. Pazarı izleyen yaklaşım müşteri izleme yaklaşımına yakın bir bakış açısı sunarken, pazarı yönlendiren yaklaşım pazar odaklı yaklaşımından farklılıklar göstermektedir. Pazarı yönlendiren yaklaşımda pazarın yapısı ve aktörlerinin etkisiz hale getirilmesi veya değişime uğraması söz konusudur.

Narver vd. (2004) ise pazar odaklılığı özellikle yenilik performansı ile değerlendirerek tekrar ele almıştır. Buna göre, *proaktif pazar odaklılık* müşterileri açığa çıkaramadığı, belirsizlik içeren ihtiyaçlarını tatmin etmek için gerçekleştirilen davranışların bütünü açıklarken, *duyarlı pazar odaklılık* ise mevcut, ortaya çıkmış müşteri ihtiyaçlarını karşılamaya yöneliktir. Bu zamana kadar yapılan tüm çalışmalarda pazar odaklılık duyarlı pazar odaklılık yaklaşımı üzerinden değerlendirilmiştir. Proaktif pazar odaklılık ise yenilikçi faaliyetlerin ortaya çıkmasına zemin hazırlamaktadır (Narver vd., 2004).

Weber vd. (2005), Narver vd.'nin (2004) çalışmasını destekler nitelikte Motorola, Mattel, Steel Cade ve Boeing örnekleri üzerinden bu firmaların yenilikçi laboratuvarları, mühendisleri, buluşçuları, araştırmacıları, tasarımcıları ve pazarlamacıları ile proaktif bakış açısına sahip olduklarını vurgulamıştır (Blocker vd., 2011:217). Dünya teknolojinin hızıyla her gün bir yenilikle karşılaşmaktadır, tüketici ihtiyaçları da bu hıza ayak uydurmaktadır. İşletmeler potansiyel müşterilerinin bir sonraki aşamada neye ihtiyacı olduğuna odaklanıp pazarı yönlendirme gücüne sahip olmuştur. Keza Iphone'un ilk kez pazara çıkışında potansiyel müşteriler henüz akıllı telefonun hangi ihtiyaçlarını karşılayacağını bilmemektedir. Böyle bir ürünü ortaya koyabilmek ise yüksek teknoloji ve yetenekli mühendislere ihtiyaç duyulması demektir.

Literatürde Atuahene-Gima vd. (2005) ve Tsai vd.'nin (2008) çalışmaları proaktif pazar odaklılık yaklaşımını desteklemektedir. Schindehutte vd. (2008) ise, proaktif pazar odaklılığı girişimcilik ile bağdaştırmakta, pazar odaklılığın bu yönlü ele alınmasının girişimcilik çabalarını artırdığını öne sürmektedir.

Günümüzdeki proaktif pazar odaklılık anlayışının en iyi örnekleri de startuplar içerisinde yer almaktadır. Startupların temelinde teknoloji odaklı olması yatmaktadır. Bu sayede dünya çapındaki bir problemi çözmeyi hedeflemektedir. Akıllı telefonlar üzerinden ücretsiz iletişim kurulmasını sağlayan Whatsapp, bulut teknoloji ile verileri güvenilir bir şekilde muhafaza eden Dropbox, sosyal medyanın vazgeçilmezi Facebook, küresel pazarda başarıyı yakalamış startuplardır. Bu firmalar ne kadar büyürse büyüsün çalışma sistemi ve örgüt kültürü açısından hala startup yapısını korumaya çalışmaktadırlar. Bu nedenle çalışmada startupların pazar odaklılık anlayışı hem duyarlı pazar odaklılık, hem de proaktif pazar odaklılık yaklaşımları üzerinden incelenmektedir.

2.2. Firma Performansı

Firma performansı işletmenin stratejik hedeflerine ulaşmada göstermiş olduğu başarı düzeyidir (Porter, 1991). İşletmenin pazar odaklılık derecesi ne kadar yüksekse, firma performansı (Kohli ve Jaworski,1990) ve bunun bir sonucu olarak kârlılığı da (Narver ve Slater, 1990) o derece yüksektir. Pazar odaklılık firma performansı ilişkisini inceleyen birçok çalışma 1990'lar ile başlamış ve günümüze kadar devam etmiştir. Deshpandé vd., (1993), Han vd., (1998), Jaworski ve Kohli (1993), Li ve Calantone (1998), Pelham ve Wilson (1995), Slater ve Narver (1994), Pelham (2000), Slater ve Narver (2000) tarafından gerçekleştirilen araştırmalar sonucunda bir işletmenin pazar odaklı olmasının, işletmenin kârlılığına, satış oranında artışa ve yeni ürün geliştirmesine yönelik yüksek katkı sağladığı ispatlanmıştır (Narver vd., 2004: 335). Shoham vd. (2005) pazar odaklılığın firma performansına pozitif şekilde etki ettiğini artan çalışan memnuniyeti ve finansal artışa bağlamaktadır.

2000'li yıllara gelindiğinde ise konu ile ilgili o döneme kadar gerçekleştirilen araştırmalar meta analiz yöntemi ile incelenmiştir (Kırca vd., 2005; Ellis, 2006, Kumar vd., 2011). Karahan ve Varinli (2002) pazar odaklılık performans ilişkisinin incelendiği çalışmaların neredeyse tamamının gelişmiş ülkeler ve sanayi toplumlarında gerçekleştiğini belirtmektedir. Az gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde pazar türbülansı ve pazar bilgisine erişimde belirsizlikler söz konusudur. Bu durum çalışmaların birbirinden ayrı sonuçlar ortaya koymasına neden olabilmektedir (Ellis, 2005). Kırca vd. (2005) imalat sektöründeki işletmeleri değerlendirerek, pazar odaklılığın örgütsel performans üzerinde pozitif etkisinin olduğunu ortaya koymuştur.

Firma performansı, satış ve pazar payındaki büyüme ve kârlılığı ölçen çok boyutlu bir yapıdır (Venkatraman, 1989). Akademik çalışmalarda performans finansal ve operasyonel performans olarak iki çatıda toplanmıştır (Eibe Sørensen, 2009). Pazar performansı ise işletmenin sahip olduğu pazar payı, müşteri tatmini, rekabet, müşteri sadakati ve satışlardaki

büyüme üzerinden ölçülebilmektedir (Morgan ve Turnell, 2003). Pazar performansı gibi operasyonel performans içinde yer alan bir diğer performans kriteri de yenilik performansıdır (Eibe Sørensen, 2009). “Bir yenilik, işletme içi uygulamalarda, işyeri organizasyonunda veya dış ilişkilerde yeni veya önemli derecede iyileştirilmiş bir ürün (mal veya hizmet), veya süreç, yeni bir pazarlama yöntemi ya da yeni bir organizasyonel yöntemin gerçekleştirilmesidir.” (OECD ve Eurostat, 2006: 50). Bu nedenle yenilik performansı işletmenin sadece pazara sunduğu yeni ürün ve hizmet sayısı ile değil iş ve yönetim süreçleri, idari yapı ve zihniyet, patentlenebilir ürün ve hizmetler ile kalite üzerinden değerlendirilmelidir (Bulut vd., 2009).

3. ARAŞTIRMA MODELİ VE HİPOTEZLER

Litaretür taraması sonucunda pazar odaklılık ve firma performansı üzerine yapılan çalışmalar derinlemesine incelenmiş, kavramlara kazandırılan en güncel yaklaşımlara erişilmiştir. Araştırma sorusu ışığında pazar odaklılık yaklaşımının firma performansına etkisi her bir kavramın boyutları üzerinden değerlendirilmiştir. Böylece her bir alt bileşenin birbiri üzerindeki bağımsız etkisi eş zamanlı olarak sorgulanmıştır. Daha açık ifade edilirse, pazar odaklılık ve firma performansı arasında sebep-sonuç (nedensellik) ilişkisi aranmış, firma performansındaki değişime, pazar odaklılığın ne derece etki ettiği irdelenmiştir. Çalışmada pazar odaklılık alt bileşenleri duyarlı pazar odaklılık (DPO) ve proaktif pazar odaklılık (PPO) bağımsız değişkendir. Firma performansı alt bileşenleri finansal performans (FNP), pazar performansı (PP) ve yenilik performansı (YP) ise bağımlı değişkendir. Bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenler üzerindeki etkisi araştırma modeli çerçevesinde analiz edilmiştir. Her bir hipotezde yer alan iki değişken arasındaki nedensellik ilişkisi basit regresyon analizi ile incelenmiştir.

Şekil 1.'de araştırma modelinde yer alan ampirik çalışmanın hipotezleri aşağıda sıralanmıştır:

***H_{1A}**: İşletmenin duyarlı pazar odaklılığı firma finansal performansına pozitif etki eder.*

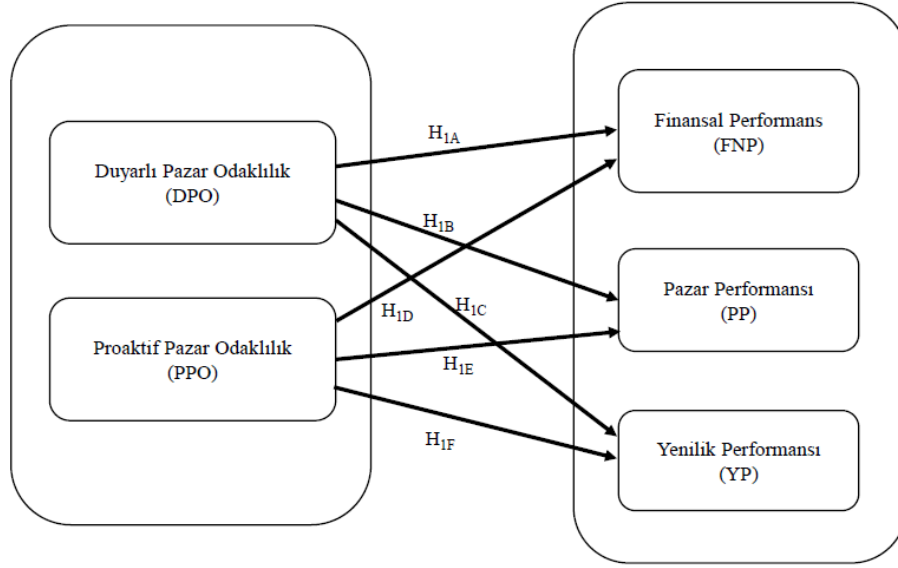
***H_{1B}**: İşletmenin duyarlı pazar odaklılığı firma pazar performansına pozitif etki eder.*

***H_{1C}**: İşletmenin duyarlı pazar odaklılığı firma yenilik performansına pozitif etki eder.*

***H_{1D}**: İşletmenin proaktif pazar odaklılığı firma finansal performansına pozitif etki eder.*

***H_{1E}**: İşletmenin proaktif pazar odaklılığı firma pazar performansına pozitif etki eder.*

***H_{1F}**: İşletmenin proaktif pazar odaklılığı firma yenilik performansına pozitif etki eder.*



Şekil 1:Araştırma Modeli

4. METODOLOJİ VE UYGULAMA

Araştırmanın örneklemini Ankara’da faaliyet gösteren startuplar oluşturmaktadır. Örnekleme dâhil edilen girişimlerin tamamı teknoloji odaklı olup 2009-2017 yılları arasında kurulmuş firmalardır. Startuplar yapıları gereği çok hızlı büyüyen ve ölçeklenebilir teknogirişimlerdir. 2017 yılında kurulmuş bir startup, araştırmanın uygulanması esnasında yaklaşık 1,5 senelik bir firmadır. Bu süre bir startupın ölçeklenebilir olması için yeterli bir süredir. Deloitte Türkiye*, her yıl Türkiye’nin en hızlı büyüyen (geriye dönük dört yıl içinde) ilk 50 teknoloji şirketini belirlemekte ve elde edilen veriler sonucunda bir rapor yayınlamaktadır. Deloitte Technology Fast 50 raporu 2016 yılı verilerine göre ilk sırada Hacettepe Teknokente faaliyetlerini sürdüren BilgiKent firması yer almaktadır. Firma 2009 yılında kurulmuş ve 2012-2016 yılları arasında %16.015 büyüme (ciro artışı) göstermiştir. 2017 raporunda ise birinci sırayı 2013 yılında kurulan ve kuruluşundan sonraki 4 yıl içerisinde %4.564 oranında büyüme gösteren OPLOG firması almıştır. Firma Bilkent Cyberpark’da faaliyetlerini sürdürmektedir. Bu nedenle teknogirişim sermaye desteğinin başladığı tarih olan 2009 yılı temel alınarak araştırma örneklemini oluşturulmuş ve 2009 ile 2017 yılları arasında kurulmuş girişimler örnekleme dâhil edilmiştir. Startupları tanımlarken kullanılan sayısal veriler (toplam gelir, firma yaşı vb.) genel olarak net bir ifade içermemektedir. Bir çok uzman startupların kuruluşundan 5 yıl geçtikten sonra artık startup olmaktan çıktığını belirtmektedir.

* Deloitte, denetim, vergi, finansal danışmanlık, risk danışmanlığı ve ilgili alanlarda, özel ve kamu sektörü müşterilerine hizmet veren global bir işletmedir. Deloitte, 1986 yılından beri Deloitte Türkiye ismi ile Türkiye’de faaliyetlerini sürdürmektedir. 2006 yılından beri Türkiye’de uyguladığı Fast 50 programı kapsamında her yıl Türkiye’nin en hızlı büyüyen 50 teknoloji şirketini belirlemektedir.

Oysa girişimciler bu konuda farklı görüşlere sahiptir. Pek çoğu, startup'ın bir kültür olduğunu belirtmekte, her yaşta ve büyüklükte, sayısal verilerle ölçülemeyen girişimlerin bile bu kültürü taşıdıklarını ileri sürmektedir (Robehmed, 2013; Marangoz, 2016).

Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK), Ankara Sanayi Odası (ASO), TÜBİTAK ve KOSGEB gibi kuruluşların veri tabanında startup olarak kabul edilebilecek firmalar için ayrı bir kayıt sistemi yer almamaktadır. Startups.watch'ın (Türkiye'deki startupların en güncel veri ve analizlerini sunan platform) web sitesi taranarak Ankara'da faaliyet gösteren firmalar belirlenmiştir. Firma bilgileri Ankara'daki tüm teknokent ve kuluçka merkezlerinin websiteleri üzerinden doğrulanmıştır. Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı'nın 2009-2015 yılları arasında yürüttüğü Teknogirişim Sermaye Desteği programından destek almaya hak kazanan girişimcilerin verilerini paylaştığı teknoag.sanayi.gov.tr web sitesi irdelenmiştir. Çift taraflı kontrol sonrasında Ankara'da 2009 yılında kurulmuş ve günümüzde aktif olan 370 startup firma olduğu gözlemlenmiştir. Örneklem hacmini belirlemek için $n=N(pq)Z^2/(N-1)E^2+(pq)Z^2$ formülü uygulanmış ve % 95 güvenirlilik düzeyi ($z=1,96$) ve %6,5 hata düzeyi alınmıştır (Nakip, 2013:306). Ana kütle hacmi ($N=370$) belli olduğu için örneklem hacmi (n) 141 olarak belirlenmiştir.

Anket formu oluşturulurken geri tercüme yöntemi uygulanmış (Ronen ve Shenkar, 1985), araştırmacı yazar tarafından yapılan çeviri yazarın kurumunda görev yapan İngiliz Dili ve Edebiyatı bölümü öğretim elemanlarından oluşan üç kişilik bir ekip tarafından değerlendirilmiştir. Ardından aynı kurumun İngilizce hazırlık biriminde görevli ve konuya hâkim olmayan bir uzman tarafından yapılan aynı metnin çevirisi yine üç kişilik ekip tarafından incelenmiştir. Bu değerlendirmeler sonunda son halini alan anket formu pilot uygulama için hazırlanmıştır ve 20 girişimciyle pilot uygulama gerçekleştirilmiştir. Herhangi bir düzeltmeye ihtiyaç duyulmamasından dolayı anket formu diğer tüm katılımcılar ile paylaşılmıştır.

Oluşturulan anket formunda 4 (dört) adet ölçek yer almaktadır. Pazar odaklılık ölçümünde 5'li Likert tipi ifadeler yer almıştır [(1) Kesinlikle Katılmıyorum... (5) Kesinlikle Katılıyorum]. Narver vd.'nin (2004) ortaya koymuş olduğu pazar odaklılık ölçeğinden faydalanılmıştır. Toplamda 15 soru (7 tanesi duyarlı pazar odaklılık sorusu, 8 tanesi proaktif pazar odaklılık sorusu) bulunmaktadır. Firma performansı ifadelerinde katılımcıların kendi firmasını pazardaki diğer firmalarla son üç yıla dönük bir kıyaslama yapmasını ve cevaplarını (1) yetersiz, (2) ortalamanın altı, (3) ortalama, (4) ortalama üstü ve (5) yüksek ifadeleri üzerinden değerlendirmesi istenmiştir. Pazar performansı ve finansal performans ölçümünde Spanos ve Lioukas (2001) ve Auh ve Mengüç (2005) tarafından geliştirilen ölçeklerden faydalanılmıştır. Yenilik performansı için Bulut vd.'nin (2009), Neely ve Hii (1998), Antoncic

ve Hisrich (2001) ve Hagedoorn ve Cloudt (2003) çalışmaları üzerinden geliştirdiği ölçekten faydalanılmıştır. Firma performansını ölçerken subjektif kriterlerin objektif kriterlere kıyasla daha güçlü sonuçlar verdiği gözlemlenmiştir (Kırca vd., 2005). Firma finansal performansın ölçümünde objektif ölçümleri elde etmek oldukça güçtür. Subjektif ölçümler ise objektif ölçümle tutarlıdır ve birçok çalışmada tercih edilmektedir (Hunt ve Morgan, 1995; Kaplan, 2001; Kırca vd., 2005). Bu nedenle araştırmada subjektif ölçümler kullanılmıştır. Firma performansı ölçeği toplam 13 sorudan oluşmakta olup bunların 7 tanesi yenilik performansını, 3'er tanesi ise pazar performansı ve finansal performansı ölçmektedir.

Araştırmanın uygulama sürecinde startup yetkililerine öncelikle telefon ile ulaşılmıştır, telefonla ön bilgi verilmiş ardından anket formuna erişim için geliştirilen web bağlantısı e-posta yolu ile gönderilmiştir. Çevrimiçi anket uygulaması sayesinde hata payı sıfıra düşmüştür. Toplam 182 firmaya anket gönderilmiş, 141 tanesinden geri dönüş alınmıştır. Geri dönüş oranı oldukça yüksektir (%77). Anket uygulaması Şubat 2018 – Haziran 2018 döneminde gerçekleşmiştir.

Anketlerin tamamı kurucu veya kurucu/ortaklara uygulanmıştır bu nedenle katılımcıların %100'ü girişimcidir. 7 firmanın anketinde katılımcıların çalışan olduğu tespit edilince, firma ile tekrar irtibat kurulmuş ve anketlerin girişimciler tarafından doldurulması sağlanmıştır. Tablo 1'de detaylı olarak verilen demografik bilgilere göre girişimcilerin azami çoğunluğu 35 yaş altı, mühendis ve erkek girişimcidir. Yoğun olarak bilişim ve iletişim teknolojileri (BİT) sektöründe faaliyet gösteren startupların %94,6'sı teknokent ve kuluçka merkezlerinde yer almaktadır. ODTÜ Teknokent birinci sırada gelmektedir. 10'dan az çalışan sayısına sahip startup oranı %81,6'dır. Bunların %63,1'i devlet hibe desteklerinden faydalanmış, en fazla Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı'nın Teknogirişim programından destek almıştır. Patent başvuru oranı %29,1 olup, patentleme süreci devam eden 22 ve patent süreci olumlu sonuçlanarak paten alan 19 startup bulunmaktadır.

Tablo 1. Demografik Özellikler (n=141)

Demografik Öğeler	Sıklık	%
Cinsiyet		
Erkek	125	88,7
Kadın	16	11,3
	141	100
Yaş		
21-35	99	70,2
36-53	42	29,8
	141	100

Eđitim Seviyesi		
Lisans	68	48,2
Lisansüstü	73	51,8
	141	100
Eđitim Programı (Lisans)		
Mühendislik	111	78,7
Sosyal Bilimler	12	8,5
Temel Bilimler	14	9,9
Eczacılık	4	2,8
	141	100
Firma Faaliyet Alanı		
Bilişim ve İletişim Teknolojileri	82	58,2
Medikal	16	11,3
Enerji	9	6,4
Savunma	8	5,7
Finans	1	0,7
Diğer (Nanoteknoloji, Tarım, İmalat)	25	17,7
	141	100
Çalışan Sayısı		
10'dan az	115	81,6
10-20	16	11,3
20-50	10	7,1
	141	100
Devlet Hibe Destekleri		
Faydalanan	89	63,1
Faydalanmayan	52	36,9
	141	100
Devlet Hibe Destekleri Dağılımı		
TÜBİTAK BİGG (Bireysel Genç Girişim)	15	10,6
Teknogirişim (BSTB)	36	25,5
TÜBİTAK 1512	15	10,6
KOSGEB Ar-Ge Inovasyon	17	12,1
Diğer	6	4,3
	89	100
Patent		
Patent Süreci Devam Eden	22	15,6
Patent Alan	19	13,5
Patent Başvurusu Olmayan	100	70,9
	141	100
Faaliyet Merkezi		
ODTÜ Teknokent (Teknokent ve ODTÜ KOSGEB)	41	29,1
Bilkent Cyberpark	24	17
Hacettepe Teknokent	21	14,9
Gazi Teknopark	15	10,6
Ankara Üniversitesi Teknokent	9	6,4
Teknopark Ankara	6	4,3
TOBB Garaj Kuluçka Merkezi	4	2,8
Çankaya Üniversitesi BeeVenture Kuluçka Merkezi	12	8,5

Diğer (plaza, ortak kullanım alanları, sanal ofis)

9

6,4

141

100

5. BULGULAR

Araştırmanın analizleri için SPSS programı kullanılmıştır. Hipotez testlerinden önce pazar odaklılık ve firma performansına ilişkin değişkenlerin ortalaması, standart sapması ve çarpıklık-basıklık değerleri ve birbirleriyle olan ilişkisini gösteren korelasyon değerleri analiz edilmiştir. Tablo 2.'de sonuçlara yer verilmiştir.

Tablo 2: Ortalama, Standart Sapma ve Korelasyon Katsayı Değerleri (n=141)

Değişkenler	Ort.	S.S.	Çarpıklık	Basıklık	1	2	3	4	5
1. Duyarlı Pazar Odaklılık	1,859	0,638	1,195	2,153	-				
2. Proaktif Pazar Odaklılık	1,859	0,611	1,124	2,964	0,573**	-			
3. Yenilik Performansı	1,849	0,824	1,441	1,757	0,202*	0,186*	-		
4. Pazar Performansı	2,525	0,951	0,332	-0,456	0,236**	0,122	0,015	-	
5. Finansal Performans	2,669	0,915	0,463	0,024	0,263**	0,890	0,043	0,813**	-

* $p < 0.05$, ** $p < 0.01$

Tablo 2.'de modeldeki değişkenlere ait standart sapma değerleri yer almaktadır. 0,611 ile 0,951 arasında hesaplanan değerler, analizin gerçekleştirilmesi için yeterli seviyededir. Araştırmada kullanılan değişkenlerin çarpıklık ve basıklık değerlerinin istenilen sınırlar arasında olduğu görülmüştür. Araştırma modelindeki değişkenlerin çarpıklık değerlerinin 2'den, basıklık değerlerinin de 7'den düşük olması (Kalyoncuoğlu ve Faiz, 2016:81) nedeniyle verinin normal dağılım özelliği gösterdiği söylenebilir.

Tablo 2.'de yer verilen korelasyon katsayıları, hipotezler ile ortaya atılan ilişkilerin ön değerlendirmesi olarak düşünülebilir. Buna göre, $p < 0,05$ ile $p < 0,01$ seviyesinde anlamlı olan her ilişki için pozitif yönde ilişki iddia edilebilir. Daha açık ifade edilirse, duyarlı pazar odaklılık ile yenilik performansı, pazar performansı ve finansal performans arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır. Proaktif pazar odaklılık açısından değerlendirme yapıldığında ise sadece yenilik performansı ile pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. İlişki derecesi zayıf olsa da (%50'nin altı) bir birliktelik söz konusudur ve değişkenlerden biri artarken diğeri de artış göstermektedir (Nakip, 2013:427).

Cronbach Alfa güvenilirlik testi sonucunda pazar odaklılık ölçeğinin güvenilirlik katsayısı (α) 0,831'dir. Duyarlı pazar odaklılık α değeri 0,710 ve proaktif pazar odaklılık α

değeri ise 0,781'dir. Katsayı değerlerinin %60'ın üzerinde olması ölçeğin hem bütün olarak hem de alt boyutlar açısından güvenilir olduğunu göstermektedir (Nakip, 2013:202). Firma performansı ölçeğinin bütün olarak Cronbach Alfa katsayısı (α) 0,824'dir. Alt boyutlar ise sırasıyla yenilik performansı $\alpha=0,797$, Pazar performansı $\alpha=0,908$ ve finansal performans $\alpha=0,931$ katsayı değerleri elde edilmiştir.

Çalışmanın hipotezlerini test etmek için uygulanan basit regresyon analizi bulguları Tablo 3.'de özetlenmiştir.

Tablo 3: Basit Regresyon Analizi Sonuçları (n=141)

Hipotezler	β	t	p	R ²	Düz. R ²	F	Test Sonucu
H _{1A} : DPO → FNP	0.263	3.220	0.002	0.069	0.063	10.370	Desteklendi
H _{1B} : DPO → PP	0.236	2.858	0.005	0.056	0.049	8.170	Desteklendi
H _{1C} : DPO → YP	0.202	2.435	0.016	0.041	0.034	5.929	Desteklendi
H _{1D} : PPO → FNP	0.089	1.049	0.296	0.008	0.001	1.099	Desteklenmedi
H _{1E} : PPO → PP	0.122	1.446	0.150	0.015	0.008	2.091	Desteklenmedi
H _{1F} : PPO → YP	0.186	2.228	0.028	0.034	0.028	4.963	Desteklendi

Analiz sonuçlarına göre, duyarlı pazar odaklılık (DPO) finansal performans (FNP), pazar performansı (PP) ve yenilik performansı (YP) üzerinde anlamlı ve pozitif etkiye sahiptir. Katsayılar incelendiğinde en yüksek oranın finansal performans (β : 0,263, $p<0,01$) olduğu gözlemlenmiştir. Pazar performansı (β : 0,236, $p<0,01$) ve yenilik performansı (β :0,202, $p<0,05$) sırasıyla ardından gelmektedir. Bu durum şu şekilde açıklanmaktadır. Firma finansal performansında %26,3'lük artış, duyarlı pazar odaklılık ile açıklanır. Bu analizden bağımsız olarak, firma pazar performansının %23,6 oranında değişimi, duyarlı pazar odaklılık etkisi ile gerçekleşir. Yenilik performansına etki ise %20,2'dir. Yani firmanın yenilik performansındaki pozitif yönlü değişimine %20,2 oranında duyarlı pazar odaklılık etki etmiştir. Proaktif pazar odaklılık (PPO) ise sadece yenilik performansına (β :0,186, $p<0,05$) pozitif yönde etki etmektedir. Proaktif pazar odaklılığın finansal performans (β :0,089, $p>0,05$) ve pazar performansı (β :0,122, $p>0,05$) üzerinde ise anlamlı ve pozitif bir etkisi yoktur. Sonuç olarak, çalışmanın hipotezlerinden H_{1A}, H_{1B}, H_{1C} ve H_{1F} desteklenirken H_{1D} ve H_{1E} reddedilmiştir. Doğrudan pazar odaklılık ile finansal performans değişkenlerinin regresyon denklemi ise $y=1,976+0,378x$ şeklindedir. Doğrudan pazar odaklılığın bir birim artış göstermesi ile firma performansı 0,378 birim artış göstermektedir. DPO ile PP regresyon denklemi $y=1,872+0,351x$ iken, DPO ile YP regresyon denklemi $y=1,364+0,261x$ şeklindedir. Proaktif pazar odaklılığın performans bileşenlerinden sadece yenilik performansına etki etmesinden ötürü tek bir denklem $y= 1,384+0,250x$ ortaya çıkmıştır.

6. SONUÇ

Regresyon analizi sonuçlarına göre, duyarlı pazar odaklılığın firma performansı bileşenleri üzerinde pozitif etkisi gözlemlenmiştir. Proaktif pazar odaklılık ise sadece yenilik performansına pozitif etki etmektedir. Bu durum şu şekilde açıklanabilir. Türk startupları geleneksel pazarlama yaklaşımına sahiptir. Mevcut müşteri ihtiyaçlarına odaklanmakta, pazar bilgisini dikkate almakta ve pazarlama faaliyetleri gerçekleştirmektedir. Pazarlama bilincine sahiptir. Bu nedenle duyarlı pazar odaklılık firma performansının tüm boyutlarına pozitif etki etmektedir. En yüksek etki ise finansal performans üzerindedir.

Öte yandan Türk startupları global pazarın ortak problemini çözecek ve dünyanın düzenini değiştirecek potansiyele henüz sahip değildir. OECD'nin Türkiye Bölgesel Rekabet Raporu'nda bu durumu açıklayan verilere ulaşılmıştır. Türkiye'de yüksek teknolojiye dayalı üretim yapan işletmeler, istihdamın sadece %0,72'sini karşılamaktadır. Bu oran AB (Avrupa Birliği) ülkeleri ortalaması ile kıyaslandığında (%3,4) düşük bir seviyededir (OECD, 2016). Türk startupları her ne kadar teknoloji odaklı girişimler olsalar da henüz ortaya çıkmamış bir ihtiyaçtan ziyade mevcut ihtiyaçların karşılanmasına odaklanmaktadır. Bu nedenle proaktif pazar odaklılık yaklaşımının pazar performansı ve finansal performans üzerinde etkisi gözlemlenmemiştir. Türkiye pazarı gelişmekte olan bir ekonomi üzerine kuruludur. Pazar henüz hazır değilse proaktif bir yaklaşım pazar payını da, kârlılığı da artırmayacaktır. Proaktif pazar odaklılık sadece yenilik performansını artırmaktadır. Çünkü pazarlama faaliyetlerini proaktif bir strateji ile geliştiren firma, patentlenebilir bir ürün/hizmete sahiptir, buluşları vardır ve yüksek teknoloji seviyesinde faaliyet göstermektedir. Bu durum Türk startuplarının ancak yenilikçi bir teknolojiye sahip olması ile proaktif pazar odaklı olacağını ve böylece yenilik performansının olumlu şekilde etkileneceği şeklinde yorumlanabilir. Türk startupları, yenilikçi ürün/hizmet geliştirme konusunda dünyadaki rakiplerine kıyasla geridedir. Bunun en önemli sebeplerinin başında tüketicinin satın alım gücünün düşük olması, hızla yükselen enflasyon ve TL'nin düşen değeri gelebilir. Bu nedenle yüksek teknoloji ürün/hizmete istenilen talep gelmeyebilir. Bu durumda pazardan pay elde edilemez ve finansal tablolarda değişiklik gerçekleşmez. Ancak proaktif pazar odaklılık yaklaşımı ile ürün/hizmet pazar payı yakalanamasa da yenilik performansı yükselir. Çünkü patentlenebilir bir buluş vardır, yenilikçi bir yönetim anlayışı veya idari yapı gelişmiş olabilir. Araştırmadaki startupların yaklaşık %30'u patent başvurusu gerçekleştirerek patent bilincine sahip olduklarını göstermiştir.

Duyarlı pazar odaklılığın firma performansı üzerinde pozitif etkisinin olması, sonuçların literatürdeki diğer çalışmalar ile uyumlu olduğunu göstermiştir. Proaktif pazar odaklılık ise tek bir boyuta etki etmektedir. Bulut vd.'nin (2009) araştırma sonuçları gibi

desteklenen hipotezlerdeki etki oranı düşüktür. Güçlü bir etkinin varlığından söz edilememesi, firma performansındaki değişimin sadece pazar odaklılık ile açıklanmasının yeterli olmadığını ortaya koymuştur. Bu nedenle sonraki çalışmalarda firma performansına etki eden diğer dinamiklerin incelenmesi fayda sağlayacaktır.

Araştırma sonuçları, gelişmiş ülkelerde geliştirilen ölçeklerin, farklı gelişmişlik seviyesine sahip ülkelerde aynı sonuçları yakalamadığını ortaya koymuştur. Bu nedenle araştırmacılara gelecek çalışmalar için literatürde kabul gören bu ölçeklerden feyz alarak Türkiye'nin dinamiklerine adapte edilen bir ölçek geliştirmesi önerilebilir.

Çalışma sonucu pazar odaklılık ve firma performansı arasındaki pozitif ilişkiyi ortaya koyan diğer çalışmalarla (Kohli ve Jaworski, 1990; Ruekert, 1992; Kohli vd., 1993; Deshpandé vd.; 1993; Deng ve Dart, 1994; Pelham ve Wilson, 1995; Kumar vd., 1998; Han vd., 1998; Pelham 2000; Karahan ve Varinli, 2002) uyumludur. Ancak bahsi geçen çalışmalar pazar odaklılığı tek bir boyut (duyarlı pazar odaklılık) üzerinden incelemiştir. Çalışmaya proaktif pazar odaklılık boyutunun da dâhil edilmesi, mevcut yazına katkı sağlamıştır. Çalışmanın özellikle Türkiye gibi gelişmekte olan ekonomilerde faaliyet gösteren startupları incelemesi literatüre sağladığı diğer bir katkıdır. Bu bağlamda çalışmanın pazar odaklılık ve firma performansı ilişkisini startuplar üzerinden inceleyen ilk çalışma olduğu söylenebilir. Literatürde sadece ODTÜ Teknokentte yer alan ve 37 firmanın dâhil olduğu tek bir çalışmaya (Qureshi vd. 2017) rastlanmıştır. Bu durum araştırma sonuçlarının diğer çalışmalarla karşılaştırılmasına olanak vermemekle birlikte bu alandaki araştırmaların artırılması gerekliliğini ortaya koymuştur.

Çalışmanın sadece Ankara bölgesinde gerçekleşmesinden dolayı gelecek çalışmalarda uygulamanın, daha geniş bir bölgeyi kapsamaya hedeflenebilir. İstanbul-Ankara startuplarını kıyaslayan çalışmalar gerçekleştirilebilir. Ekosistemde İstanbul'da faaliyet gösteren startupların ticarileşmeye daha yatkın olduğu ancak teknoloji seviyesinde Ankara startuplarından daha geride olduğundan söz edilmektedir. Bu konu akademik bir bakış açısı ile incelenebilir. Ayrıca startupların bilişim ve iletişim teknolojileri (BİT) üzerinde daha fazla faaliyet gösterdiği gözlemlenmiştir. Gelecek çalışmalarda BİT veya farklı faaliyet alanları özelinde yapılacak çalışmalar literatüre katkı sağlayacaktır.

KAYNAKÇA

- Ács, Z. J., Szerb, L. & Lloyd A. (2018). The Global Entrepreneurship Index 2018. The Global Entrepreneurship And Development Institute. <https://thegedi.org/> (Erişim 01.06.2018).
- Antonic, B., & Hisrich, R. D. (2001). Intrapreneurship: Construct refinement and cross-cultural validation. *Journal of business venturing*, 16(5), 495-527.
- Atuahene-Gima, K., Slater, S. F., & Olson, E. M. (2005). The contingent value of responsive and proactive market orientations for new product program performance. *Journal of Product Innovation Management*, 22(6), 464–482.
- Auh, S., & Menguc, B. (2005). Balancing exploration and exploitation: The moderating role of competitive intensity. *Journal of business research*, 58(12), 1652-1661.
- Baker, W. E., & Sinkula, J. M. (2005). Market orientation and the new product paradox. *Journal of Product Innovation Management*, 22(6), 483–502.
- Blocker, C. P., Flint, D. J., Myers, M. B., & Slater, S. F. (2011). Proactive customer orientation and its role for creating customer value in global markets. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39(2), 216–233.
- Bulut, Ç., Yılmaz, C., & Alphan, L. (2009). Pazar Oryantasyonu Boyutlarının Firma Performansına Etkileri. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 9(2), 513–538.
- Cadogan, J. W., & Diamantopoulos, A. (1995). Narver and Slater, Kohli and Jaworski and the market orientation construct: integration and internationalization. *Journal of strategic marketing*, 3(1), 41-60.
- Day, G. S. (1994). The capabilities of market-driven organizations. *the Journal of Marketing*, 37-52.
- Day, G. S. (1999). Misconceptions about market orientation. *Journal of market-focused management*, 4(1), 5-16.
- Deng, S., & Dart, J. (1994). Measuring market orientation: a multi-factor, multi-item approach. *Journal of marketing management*, 10(8), 725-742.
- Deshpandé, R., Farley, J. U., & Webster, F. E. (1993). Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrad Analysis. *Journal of Marketing*, 57(1), 23.
- Deshpandé, R., & Farley, J. U. (1998). Measuring Market Orientation: Generalization and Synthesis. *Journal of Market Focused Management*, 2, 213–232.
- Drucker, P. F. (1954). *The practice of management: A study of the most important function in America society*. Harper & Brothers.
- Eibe Sørensen, H. (2009). Why competitors matter for market orientation. *European Journal of Marketing*, 43(5/6), 735-761.
- Ellis, P. D. (2005). Market orientation and marketing practice in a developing economy. *European Journal of Marketing*, 39(5/6), 629-645.
- Ellis, P. D. (2006). Market orientation and performance: A meta-analysis and cross-national comparisons. *Journal of Management Studies*, 43(5), 1089-1107.
- Graham, P. (2012). Want to start a startup?. <http://www.paulgraham.com/growth.html> (Erişim 20.04.2018).
- Hagedoorn, J., & Cloudt, M. (2003). Measuring innovative performance: is there an advantage in using multiple indicators?. *Research policy*, 32(8), 1365-1379.
- Han, J. K., Kim, N., & Srivastava, R. K. (1998). Market orientation and organizational performance : Is Innovation a Missing Link ? *Journal of Marketing*, 62(4), 30–45.
- Hills, G. E., Hultman, C. M., & Miles, M. P. (2008). The Evolution and Development of Entrepreneurial Marketing. *Journal of Small Business Management* 46(1), 99–112
- Holstein, A. D., & Eschenfelder, M. J. (2017). Economic Analysis Of Public Support For Tech Startups: A Case Study Of Pittsburgh. *Journal of Business and Behavioral Sciences*, 29(1), 100.
- Hulli, E. (2018). Turkish Ecosystem: The Rise of Third Wave Entrepreneurs. <https://500.co/turkish-ecosystem-3rd-wave-entrepreneurs/> (Erişim, 20.06.2018).
- Hunt, S. D., & Morgan, R. M. (1995). The comparative advantage theory of competition. *The Journal of Marketing*, 1-15.

- İyigün, Ö. (2015). *Startuplar ve girişimcilik (Girişimcilik ve iş kurma, Editör: Akdemir, A).* Ankara: Orion Kitapevi.
- Jaworski, B. J., & Kohli, A. K. (1993). Market orientation: antecedents and consequences. *The Journal of marketing*, 53-70.
- Jaworski, B., Kohli, A. K., & Sahay, A. (2000). Market-driven versus market-driving. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(1), 45–54.
- Kalyoncuoğlu, S., & Faiz, E. (2016). Hizmet Kalitesinin Kurumsal İmaja Etkisi: Kamu Ve Özel Mevduat Bankaları Üzerinde Bir Araştırma. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 17(1), 67-103.
- Kaplan, R. S. (2001). Strategic performance measurement and management in nonprofit organizations. *Nonprofit management and Leadership*, 11(3), 353-370.
- Karahan, K., & Varinli, İ. (2002). Pazar Yönlülük ve Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama. *Pazarlama Dünyası*, 16(1), 4-11.
- 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.
- Kohli, A. K., & Jaworski, B. J. (1990). Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications. *Journal of Marketing*, 54(2), 1.
- Kohli, A. K., Jaworski, B. J., & Kumar, A. (1993). MARKOR: a measure of market orientation. *Journal of Marketing research*, 467-477.
- Kotler, P. (1977), From Sales Obsession to Marketing Effectiveness. *Harvard Business Review*, 55 (6), 67-75.
- Kotler, P. (2003). *Marketing Management*, New Jersey 2000. Google Scholar.
- Kumar, Kamallesh, Ram Subramanian, and Charles Yauger (1998), “Examining the Market Orientation–Performance Relation- ship: A Context-Specific Study,” *Journal of Management*, 24 (2).
- Kumar, V., Jones, E., Venkatesan, R., & Leone, R. P. (2011). Is market orientation a source of sustainable competitive advantage or simply the cost of competing?. *Journal of marketing*, 75(1), 16-30.
- Levitt, T. (1960). Marketing myopia. *Harvard Business Review*, 38 (4),45-56.
- Li, T. and Calantone, R.J. (1998), The impact of market knowledge competence on new product advantage: conceptualization and empirical examination, *Journal of Marketing*, Vol. 62 No. 4, pp. 13-29.
- Marangoz, M. (2016). *Girişimcilikte güncel konular ve uygulamalar.* İstanbul: Beta.
- Miles, M. P., & Darroch, J. (2006). Large firms, entrepreneurial marketing processes, and the cycle of competitive advantage. *European journal of marketing*, 40(5/6), 485-501.
- Morgan, R. E., & Turnell, C. R. (2003). Market-based organizational learning and market performance gains. *British Journal of Management*, 14(3), 255-274.
- Morris, M. H. (1998). *Entrepreneurial intensity: Sustainable advantages for individuals, organizations, and societies.* Greenwood Publishing Group.
- Nakip, M. (2013). *Pazarlamada Araştırma Teknikleri.* Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Narver, J. C., & Slater, S. F. (1990). The Effect of a Market Orientation on Business Profitability. *Journal of Marketing*, 20-35.
- Narver, J. C., & Slater, S. F. (1998). Additional Thoughts on the Measurement of Market Orientation: A Comment on Deshpande and Farley. *Journal of Market Focused Management*, 2(3), 233–236.
- Narver, J. C., Slater, S. F., & MacLachlan, D. L. (2004). Responsive and proactive market orientation and new-product success. *Journal of Product Innovation Management*, 21(5), 334–347.
- Neely, A., & Hii, J. (1998). *Innovation and business performance: a literature review.* The Judge Institute of Management Studies, University of Cambridge, 0-65.
- OECD ve Eurostat (2006) [1992/2005], *Oslo Kılavuzu: Yenilik Verilerinin Toplanması ve Yorumlanması için İlkeler* (3. baskı), Ankara: TÜBİTAK.

- Pelham, A. M., & Wilson, D. T. (1995). A longitudinal study of the impact of market structure, firm structure, strategy, and market orientation culture on dimensions of small-firm performance. *Journal of the academy of marketing science*, 24(1), 27-43.
- Pelham, A. M. (2000). Market orientation and other potential influences on performance in small and medium-sized manufacturing firms. *Journal of small business management*, 38(1), 48-67.
- Picken, J. C. (2017). From startup to scalable enterprise: Laying the foundation. *Business Horizons*, 60(5), 587-595.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*.
- Porter, M. E. (1991). Towards a dynamic theory of strategy. *Strategic management journal*, 12(S2), 95-117.
- Qureshi, M. S., Aziz, N., & Mian, S. A. (2017). How marketing capabilities shape entrepreneurial firm's performance? Evidence from new technology based firms in turkey. *Journal of Global Entrepreneurship Research*, 7(1), 15.
- Robehmed, N. (2013). What is a Startup?. <http://www.forbes.com/sites/natalierobehmed/2013/12/16/what-is-a-startup/#5c77b0c64c63> (Erişim 11.04.2018).
- Ronen, S., & Shenkar, O. (1985). Clustering countries on attitudinal dimensions: A review and synthesis. *Academy of management Review*, 10(3), 435-454.
- Ruekert, R. W. (1992). Developing a market orientation: an organizational strategy perspective. *International journal of research in marketing*, 9(3), 225-245.
- Schindehutte, M., Morris, M. H., & Kocak, A. (2008). Understanding market-driving behavior: The role of entrepreneurship. *Journal of Small Business Management*, 46(1), 4-26.
- Shapiro, B. P. (1988). What the Hell Is "Market Oriented?" *Harvard Business Review*, 66(6), 119.
- Shoham, A., Rose, G. M., & Kropp, F. (2005). Market orientation and performance: a meta-analysis. *Marketing Intelligence & Planning*, 23(5), 435-454.
- Shontel, A. (2014). This is the definite definition of a Startup. <http://www.businessinsider.com/author/alyson-shontell> (Erişim 15.04.2018).
- Siguaw, J. A., & Diamantopoulos, A. (1995). Measuring market orientation: some evidence on Narver and Slater's three-component scale. *Journal of strategic marketing*, 3(2), 77-88.
- Singh, S. (2009). How market orientation and outsourcing create capability and impact business performance. *Thunderbird International Business Review*, 51(5), 457-471.
- Slater, S. F., & Narver, J. C. (1994). Does competitive environment moderate the market orientation-performance relationship?. *The Journal of Marketing*, 46-55.
- Slater, S. F., & Narver, J. C. (1998). Customer-led and market-oriented: let's not confuse the two. *Strategic management journal*, 19(10), 1001-1006.
- Slater, S. F., & Narver, J. C. (1999). Market-oriented is more than being customer-led. *Strategic management journal*, 20(12), 1165-1168.
- Slater, S. F., & Narver, J. C. (2000). The positive effect of a market orientation on business profitability: A balanced replication. *Journal of business research*, 48(1), 69-73.
- Slater, S. F. (2001). Market orientation at the beginning of a new millennium. *Managing Service Quality: An International Journal*, 11(4), 230-233.
- Spanos, Y. E., & Lioukas, S. (2001). An examination into the causal logic of rent generation: contrasting Porter's competitive strategy framework and the resource-based perspective. *Strategic Management Journal*, 22(10), 907-934.
- Şen, M. (2014). Startup Alaturka. https://2kere2beseder.files.wordpress.com/2014/04/startup_alaturka_4_pdf.pdf (Erişim 08.04.2018).
- Tsai, K. H., Chou, C., & Kuo, J. H. (2008). The curvilinear relationships between responsive and proactive market orientations and new product performance: A contingent link. *Industrial Marketing Management*, 37(8), 884-894.

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

Weber, J., Holmes, S., & Palmeri, C. (2005). Mosh Pits” of creativity. *Business Week*, 3958, 98-100.

<https://www.cbinsights.com/research/startup-failure-reasons-top/> (Erişim 10.03.2018).