

**T.C.**  
**İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ**  
**LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**



**ŞİRKETLERDE GİRİŞİMCİLİK VE İNOVASYON**  
**YÖNELİMİNİN REKABET STRATEJİLERİNE ETKİSİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**SHATHA A. M. ASFOUR**

**İşletme Anabilim Dalı**  
**İşletme Yönetimi Programı**

**HAZİRAN, 2023**



**T.C.**  
**İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ**  
**LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**



**ŞİRKETLERDE GİRİŞİMCİLİK VE İNOVASYON**  
**YÖNELİMİNİN REKABET STRATEJİLERİNE ETKİSİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**SHATHA A. M. ASFOUR**  
**(Y2112.040012)**

**İşletme Anabilim Dalı**  
**İşletme Yönetimi Programı**

**Tez Danışmanı: Doç. Dr. Necmiye Tülin İRGE**

**HAZİRAN, 2023**



## ONAY FORMU



## ONUR SÖZÜ

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum “Şirketlerde Girişimcilik ve İnovasyon Yöneliminin Rekabet Stratejilerine Etkisi” adlı çalışmamın, tez proje safhasından sonuçlanmasına kadarki bütün süreçlerde bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurulmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin Kaynakça ’da gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve onurumla beyan ederim. (Haziran -2023)

SHATHA A. M. ASFOUR





## ÖNSÖZ

Öncelikle, Şu an beni olduğum kişi kıldığı için ve bu tezi tamamlayacak sabır ve g¼c¼ kendimden bulmama yardım ettiği için Cenab-ı Allah'a sonsuz Ő¼k¼rlerimi sunmak istiyorum.

Ayrıca beni sadece yurtdıŐında y¼ksek lisans yapmaya teşvik ettikleri için değil, aynı zamanda hayallerimin peşinden koŐmayı ve asla pes etmemeyi oğrettikleri için anneme babama ve ailemin diğer ¼yelerine de teŐekk¼r ederim.

Danışman hocam Sayın Necmiye T¼lin İRGE'ye, t¼m araştırma s¼recinde sabırla ve etkili bir Şekilde bana rehberlik ettiği için çok teŐekk¼r ederim .

Bana ilham veren, cesaretlendiren, destekleyen ve hayatıma yaptığı önemli katkılardan dolayı İstanbul Aydın ¼niversitesi'ne teŐekk¼r etmek isterim. Sevgili Filistindeki değerli dost ve akrabalara t¼m desteklerinden dolayı teŐekk¼r ederim.

Haziran, 2023

SHATHA A. M. ASFOUR



# ŞİRKETLERDE GİRİŞİMCİLİK VE İNOVASYON YÖNELİMİNİN REKABET STRATEJİLERİNE ETKİSİ

## ÖZET

Şirketler, rekabetçi koşullar altında faaliyetlerine devam edebilmek ve büyümek için yeni şeyler keşfetmeye ve yeni stratejiler ortaya koymaya gereksinim duyar. Bundan dolayı, inovatif uygulamalarda bulunarak ve girişimcilik faaliyetlerini güçlendirerek rakiplerine karşı öncü olabileceklerdir. Bu çalışmanın amacı, aile şirketleri için girişimcilik ve inovasyon yönelimini rekabet stratejilerine etkisini yapısal eşitlik modeli yardımıyla belirlemektir. Aile şirketleri, dünyanın en eski ve en baskın işletme organizasyonu şeklini oluşturmaktadır. Birçok ülkede, aile şirketleri genel işletmelerin yüzde seksenden fazlasını temsil etmekte ve ekonomik büyüme ile işgücünün istihdamında önemli bir rol oynamaktadır. Buradan hareketle, 424 aile şirketi için tesadüfi örnekleme yöntemiyle analiz gerçekleştirilmiştir. Korelasyon analizi sonucunda rekabet stratejileri; inovasyon yönelimi ile %49,6 ( $r=0,496$ ,  $p<0.01$ ) oranında ve girişimcilik yönelimi ile %55.8 ( $r=0,558$ ,  $p<0.01$ ) pozitif yönde anlamlı ilişkilidir. YEM tahmin sonuçlarına göre; girişimcilik yönelimi, rekabet stratejileri boyutu üzerinde pozitif yönde anlamlı etkilidir ( $\beta=0.540$ ,  $p<0.01$ ). İnovasyon yönelimi, rekabet stratejileri üzerinde pozitif yönde anlamlı etkilidir ( $\beta=0.421$ ,  $p<0.01$ ). Rekabet stratejileri boyutunu en çok girişimcilik yönelimi etkilemekte, inovasyon yönelimi ikinci sırada etkili olmaktadır. Diğer yandan, şirketin faaliyet gösterdiği sektör, hukuki yapısı, şirketin faaliyet yılı, çalışan sayısı, üretim teknoloji düzeyi, faaliyet alanı sınırları, işletmede ar-ge-tasarım bölümü varlığına yönelik olarak rekabet stratejisi, girişimcilik yönelimi ve inovasyon yönelimi için farklılık analizleri uygulanmıştır. Bazı gruplar için anlamlı farklılık edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Rekabet Stratejisi, Girişimcilik Yönelimi, İnovasyon Yönelimi, Yapısal Eşitlik Modeli



# **THE EFFECT OF ENTREPRENEURSHIP AND INNOVATION ORIENTATION ON COMPETITIVE STRATEGIES IN COMPANIES**

## **ABSTRACT**

Companies need to discover new things and come up with new strategies in order to continue their activities and grow under competitive conditions. Therefore, they will be able to be a pioneer against their competitors by making innovative applications and strengthening their entrepreneurial activities. The aim of this study is to determine the effect of entrepreneurship and innovation orientation on competitive strategies for family businesses with the help of structural equation model (SEM). Family businesses constitute the oldest and most dominant form of business organization in the world. In many countries, family businesses represent more than eighty percent of overall businesses and play an important role in economic growth and employment of the workforce. From this point of view, analysis was carried out for 424 family businesses by random sampling method. Competitive strategies as a result of correlation analysis; 49.6% ( $r=0.496$ ,  $p<0.01$ ) with innovation orientation and 55.8% ( $r=0.558$ ,  $p<0.01$ ) with entrepreneurial orientation. According to the SEM estimation results; entrepreneurial orientation has a positive and significant effect on competitive strategies dimension ( $\beta=0.540$ ,  $p<0.01$ ). Innovation orientation has a significant positive effect on competitive strategies ( $\beta=0.421$ ,  $p<0.01$ ). Entrepreneurship orientation affects the dimension of competitive strategies the most, with innovation orientation being the second most effective. On the other hand, differences analyzes were applied for the competitive strategy, entrepreneurial orientation and innovation orientation for the sector in which the company operates, its legal structure, the company's operating year, the number of employees, the level of production technology, the boundaries of the field of activity, the presence of the R&D-design department in the enterprise. There were significant differences for some groups.

**Keywords:** Competitive Strategy, Entrepreneurial Orientation, Innovation Orientation, Structural Equation Model

# İÇİNDEKİLER

## Sayfa

ONUR SÖZÜ .....	i
ÖNSÖZ.....	iii
ÖZET.....	v
ABSTRACT .....	vii
İÇİNDEKİLER .....	ix
KISALTMALAR LİSTESİ.....	xv
ÇİZELGELER LİSTESİ.....	xvii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xix
I. GİRİŞ .....	1
II. GİRİŞİMCİLİK YÖNELİMİ.....	1
A. Girişimcilik Kavram ve Önemi .....	1
B. Girişimcilik Yönelimi Kavram ve Önemi .....	3
C. Girişimcilik Yöneliminin Boyutları.....	6
1. Yenilikçilik .....	7
2. Risk Alma .....	9
3. Proaktiflik .....	11
4. Rekabetçi Agresiflik .....	13
5. Özerklik.....	15
D. Girişimcilik Yönelimini Etkileyen Faktörler.....	17
E. Girişimcilik Yöneliminin İşletmeler Açısından Önemi.....	31
F. İşletmelerin Girişimcilik Yönelimine Sahip Olması için Gerekenler.....	32

<b>III. İNOVASYON YÖNELİMİ .....</b>	<b>1</b>
A. İnovasyon Kavramı ve İnovasyonun İlişkili Olduğu Kavramlar .....	1
1. İnovasyon Tanımı .....	1
2. İnovasyonun İlişkili Olduğu Kavramlar .....	4
a. AR-GE .....	4
b. Yaratıcılık .....	5
c. Girişimcilik ve İnovasyon.....	5
d. Patent .....	6
B. İnovasyonun Özellikleri.....	6
C. İnovasyon Türleri.....	8
1. Ürün/Hizmet İnovasyonu .....	9
2. Süreç inovasyonu .....	11
3. İş Modeli İnovasyonu.....	12
4. Örgütsel İnovasyon .....	13
5. Pazarlama inovasyonu.....	13
D. İnovasyonun Önemi ve Gerekliliği .....	14
1. İnovasyonun İşletme Açısından Önemi .....	14
2. İnovasyonun Ekonomi ve Toplum Açısından Önemi.....	15
3. İnovasyonun Gerekliliği/Nedenleri .....	16
E. İnovasyonun Kaynakları .....	19
1. İçsel İnovasyon Kaynakları.....	20
a. Beklenmeyen Gelişmeler .....	20
b. Uyumsuzluklar.....	21
c. Süreç İhtiyaçları.....	21
d. Pazar ve Endüstri Yapısındaki Değişmeler .....	21
2. Dışsal İnovasyon Kaynakları .....	22



a. Demografik Yapıdaki Değişimler .....	22
b. Algısal Değişimler .....	23
c. Yeni Bilgi .....	23
F. İnovasyon Süreci .....	24
G. İnovasyon Sistemleri .....	26
1. Ulusal inovasyon sistemi .....	28
2. Bölgesel İnovasyon Sistemi .....	31
3. Sektörel İnovasyon Sistemi.....	34
4. Sektörel İnovasyon Sisteminin Esasları.....	37
a. Bilgi altyapısı ve Teknolojiler .....	37
b. Aktörler ve Ağ Yapıları .....	38
c. Kurumsal Sistemler .....	38
<b>IV. REKABET STRATEJİSİ.....</b>	<b>39</b>
A. Strateji Kavramı ve Önemi .....	39
B. Rekabet Kavramı ve Kapsamı .....	41
1. Rekabet Kavramı .....	41
2. Rekabeti Etkileyen Faktörler .....	45
3. Rekabetin Fonksiyonları .....	46
a. Yönlendirme .....	48
b. Kaynak Dağılım.....	49
c. Yenilik ve Teknik Gelişme.....	50
d. Uyum .....	51
e. Gelir Dağılımı.....	51
f. Kontrol.....	52
C. Rekabet Stratejisi Kavramı ve Kapsamı .....	52
1. Rekabet Stratejisi Kavramı .....	52

2. Rekabet Stratejilerini Etkileyen Faktörler.....	55
a. Rekabet Yoğunluğu .....	55
b. Tamamlayıcı Ürünler.....	56
c. Fiyat Politikası .....	56
d. Devlet.....	57
3. Rekabet Stratejilerinin Önemi.....	57
4. Rekabet Stratejilerinin Boyutları .....	58
D. Rekabet Stratejileri .....	60
1. Porter’ın Rekabeti Etkileyen Beş Güç Modeli.....	60
a. Yeni Girenlerin Tehdidi.....	61
b. Tedakçilerin Pazara Olan Hakimiyetleri .....	62
c. İkame Ürünlerin Tehdidi .....	63
d. Alıcıların Pazarlık Gücü .....	63
e. Endüstri İçindeki Firmaların Kendi Aralarındaki Rekabetleri .....	64
2. Değer Zinciri Analizi .....	64
3. Michael Porter Rekabet Stratejileri.....	66
a. Maliyet Liderliği Stratejisi.....	68
b. Farklılaştırma Stratejisi.....	70
c. Odaklanma Stratejisi.....	72
d. Arada Kalanlar .....	74
4. Miles ve Snows’un Rekabet Stratejileri.....	75
a. Savunmacı İşletmeler.....	78
b. Öncü İşletmeler.....	80
c. Analizci İşletmeler .....	82
d. Tepkici İşletmeler .....	84
5. Ansoff’un Strateji Elemanları Analizi ve Büyüme Matrisi .....	85

a. Pazara Nüfuz Etme Stratejisi.....	86
b. Pazar Geliştirme Stratejisi .....	86
c. Ürün Geliştirme Stratejisi.....	86
d. Çeşitlendirme Stratejisi .....	87
<b>V. GEREÇ VE YÖNTEM.....</b>	<b>89</b>
A. Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	89
B. Araştırmanın Deseni .....	89
C. Araştırmanın Evreni ve Örnekleme.....	90
D. Araştırmanın Varsayımları ve Kısıtları .....	92
E. Veri Toplama Aracı .....	93
F. Araştırmanın Yöntemi .....	93
G. Anketin Güvenilirlik Analizi .....	94
H. Araştırmanın Hipotezleri .....	95
<b>VI. BULGULAR.....</b>	<b>97</b>
A. Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular .....	97
B. Ölçeklere Yönelik Yüzde Dağılım Bilgileri .....	102
C. Açıklayıcı Faktör Analizi (AFA).....	105
D. Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) .....	107
E. Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) .....	108
F. Korelasyon Analizi .....	111
G. Boyutlara Yönelik Tanımlayıcı İstatistik Bilgiler ve Normallik Test Sonuçları..	
.....	112
H. Grup Farklılığı Analizleri .....	112
<b>VII.TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER.....</b>	<b>121</b>
A. Tartışma .....	121
B. Sonuç ve Öneriler .....	123

<b>VIII. KAYNAKÇA .....</b>	<b>127</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>163</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>	<b>171</b>

## KISALTMALAR LİSTESİ

<b>AB</b>	: Avrupa Birliği
<b>AFA</b>	: Açıklayıcı Faktör Analizi
<b>AR-GE</b>	: Araştırma ve Geliştirme
<b>BİS</b>	: Bölgesel İnovasyon Sistemi
<b>CESPRI</b>	: Centre for Research on Innovation and Internationalization
<b>DFA</b>	: Doğrulayıcı Faktör Analizi
<b>İSO</b>	: İstanbul Sanayi Odası
<b>MNC</b>	: Uluslararası Şirketleri
<b>OECD</b>	: Ekonomik Kalkınma ve İş Birliği Örgütü
<b>STK</b>	: Sivil Toplum Kuruluşları
<b>TÜSİAD</b>	: Türk Sanayicileri ve İş Adamları Derneği
<b>UIS</b>	: Ulusal İnovasyon Sistemi
<b>UNCTAD</b>	: Birleşmiş Milletler Ticaret ve Kalkınma Konferansı
<b>UNIDO</b>	: Birleşmiş Milletler Endüstriyel Kalkınma Örgütü
<b>YEM</b>	: Yapısal eşitlik Modeli



## ÇİZELGELER LİSTESİ

### Sayfa

Çizelge 1.	Bölgesel İnovasyon Sistemlerinin Güçlü ve Zayıf Olmalarına Göre Özelliklerinin Değişimi.....	33
Çizelge 2.	Pavitt Taksonomisine Göre Sektörlerin Özellikleri.....	35
Çizelge 3.	İnovasyon Kaynağına Göre Sektörel Sınıflandırma .....	36
Çizelge 4.	Rekabetin Tarihsel Süreç İçerisindeki Gelişimi .....	42
Çizelge 5.	Genel Stratejilerinin Gereklilikleri .....	74
Çizelge 6.	Anketin Güvenilirlik Analizleri Sonuçları.....	94
Çizelge 7.	Araştırmanın Hipotezleri .....	95
Çizelge 8.	Şirketin Faaliyet Gösterdiği Sektörlerin Dağılımına Yönelik Frekans ve Yüzde Dağılım Değerleri.....	97
Çizelge 9.	Hukuki Yapı Değişkenine Yönelik Frekans ve Yüzde Dağılım Değerleri .....	98
Çizelge 10.	Şirketin Faaliyet Yılı Değişkenine Yönelik Frekans ve Yüzde Dağılım Değerleri .....	99
Çizelge 11.	Şirketteki Çalışan Sayısı Değişkenine Yönelik Frekans ve Yüzde Dağılım Değerleri .....	99
Çizelge 12.	Şirketin Üretim Teknoloji Düzeyi Değişkenine Yönelik Frekans ve Yüzde Dağılım Değerleri.....	100
Çizelge 13.	Faaliyet Alanı Sınırları Değişkenine Yönelik Frekans ve Yüzde Dağılım Değerleri .....	101
Çizelge 14.	İşletmede Ar-Ge, Tasarım vb. Adlı Bölüm Varlığı Değişkenine Yönelik Frekans ve Yüzde Dağılım Bilgileri .....	101
Çizelge 15.	Girişimcilik Yönelimi Ölçeğine Yönelik Yüzde Dağılım Bilgileri....	102

Çizelge 16. İnovasyon Yönelimi Ölçeğine Yönelik Yüzde Dağılımlar.....	103
Çizelge 17. Rekabet Stratejileri Ölçeğine Yönelik Yüzde Dağılımlar .....	104
Çizelge 18. Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları .....	106
Çizelge 19. DFA Uyum İyiliği Sonuçları .....	108
Çizelge 20. YEM Tahminleri Uyum İyiliği Sonuçları.....	110
Çizelge 21. YEM Model Tahmin Sonuçları .....	110
Çizelge 22. Rekabet Stratejileri ile girişimcilik ve inovasyon ilişki analizi .....	111
Çizelge 23. Boyutlara Yönelik Tanımlayıcı İstatistik Bilgiler ve Normallik Test Sonuçları .....	112
Çizelge 24. Rekabet Stratejileri Ölçeği Açısından Sektör Grupları Arasında grup Farklılığı Sınaması .....	113
Çizelge 25. Girişimcilik Yönelimi Ölçeği Genel Boyutu Açısından Sektör Grupları Arasında grup Farklılığı Sınaması .....	114
Çizelge 26. İnovasyon Yönelimi Ölçeği Genel Boyutu Açısından Sektör Grupları Arasında grup Farklılığı Sınaması .....	114
Çizelge 27. Hukuki Yapı Grupları Açısından Kruskal-Wallis Sınaması Sonuçları	115
Çizelge 28. Şirketlerin Faaliyet Yılları Açısından Kruskal-Wallis Sınaması Sonuçları .....	116
Çizelge 29. Şirketlerdeki Çalışan Sayıları Açısından Kruskal-Wallis Sınaması Sonuçları .....	116
Çizelge 30. Üretim Teknoloji Düzeyi Açısından Mann-Whitney U Sınaması Sonuçları .....	117
Çizelge 31. Faaliyet Alanı Sınırları Açısından Kruskal-Wallis Sınaması Sonuçları	118



## ŞEKİLLER LİSTESİ

### Sayfa

Şekil 1.	Yeni Ürün Yönetimini Etkileyen Faktörler.....	11
Şekil 2.	İnovasyon Çemberi .....	25
Şekil 3.	Ulusal İnovasyon Sistemi.....	29
Şekil 4.	Rekabet Stratejisinin Kurulduğu Bağlam.....	53
Şekil 5.	Rekabet Stratejileri .....	54
Şekil 6.	Sektördeki Rekabeti GÜdüleyen Güçler .....	61
Şekil 7.	Değer Zinciri Analizi .....	65
Şekil 8.	Üç Genel Strateji .....	68
Şekil 9.	Ansoff'un Büyüme Vektörü.....	85
Şekil 10.	İlişki Analizi İçin Güç Analizi Sonuçları Ekran Çıktısı.....	91
Şekil 11.	Grup Farklılığı Analizi İçin Güç Analizi Sonuçları Ekran Çıktısı.....	92
Şekil 12.	Araştırmanın Modeli .....	95
Şekil 13.	Şirketlerin Faaliyet Gösterdiği Sektörlere Yönelik Sıklık Dağılım Grafiği	98
Şekil 14.	Hukuki Yapı Değişkenine Yönelik Sıklık Dağılım Grafiği .....	98
Şekil 15.	Faaliyet Yılı Değişkenine Yönelik Sıklık Dağılım Grafiği.....	99
Şekil 16.	Şirketin Çalışan Sayısı Değişkenine Yönelik Sıklık Dağılım Grafiği ..	100
Şekil 17.	Şirketin Üretim Teknoloji Düzeyi Değişkenine Yönelik Sıklık Dağılım Grafiği .....	100
Şekil 18.	Faaliyet Alanı Sınırları Değişkenine Yönelik Sıklık Dağılım Grafiği ..	101
Şekil 19.	İşletmede Ar-Ge/Tasarım Bölümü Bulunma Durumu Değişkenine Yönelik Sıklık Dağılım Grafiği.....	102

Şekil 20.	DFA Analizi Sonuçları.....	107
Şekil 21.	Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) Tahmin Sonuçları .....	109

## I. GİRİŞ

Günümüz piyasalarında örgütlerin pazarlama ve tanıtım çalışmalarını çoğalttıkları ve hızlı rekabette etkin olabilmek adına etkili rekabet stratejileri uygulamalarının oldukça büyük öneme sahip bir ortamda girişimcilik, farklı bir boyuta taşınmıştır. İhracat yoğun girişimci firmaların, uluslararası piyasalarda arzu edilen başarıyı yakalayabilmeleri amacıyla işletme stratejilerini ilerletmeleri ve kendilerine stratejik bir yol haritası belirlemeleri gerekmektedir. Firma sahipleri, uzun dönemli planlarını ortaya koyarlarken etkili iç çevre ve dış çevre analizi gerçekleştirmelidir. Örgütler, satış süreçlerini başarılı bir şekilde sürdürmek ve ürün satışlarından kar sağlamak için faaliyette bulunurlar. Dolayısıyla, devamlı değişim gösteren piyasa koşullarına adapte olmak, teknolojideki değişim hızını yakalamak ve tüketicilerin birbirinden çeşitli istek ve taleplerine yanıt verebilmek adına işletme stratejilerinin en uygun biçimde tespit edilmesi gerekmektedir.

Yenilik ve değişimi özümseyen, risk üstlenebilen girişimci firmalar rakipleri karşısında devamlılık arz eden bir rekabet avantajı sağlamaktadırlar. Devamlı değişim gösteren piyasa koşullarına adapte olabilen ve ürün geliştirme çalışmalarında bulunan firmalar girişimcilik yönelimine sahiptirler. Yüksek girişimcilik algısına sahip şirketler, kaynaklarını bir fırsat oluşturacak biçimde bir arada toplama ve uluslararası pazar fırsatlarını saptama noktasında rakiplerine nazaran daha başarılı olmakta ve taşıdıkları bu niteliklerden ötürü de amaçlarına daha kolay ulaşmaktadırlar.

Zaman ilerledikçe devamlı bir değişim halinde olan global rekabet ortamında bir şirketin ayakta durabilmesi, ticari yaşamında başarıyı yakalayabilmesi ve büyüme kaydederek bulunduğu pazarda lider konuma ulaşabilmesi için inovatif yani yenilikçi olması artık bir zorunluluk olarak görülmektedir. İnovasyon, bir örgütün ticari yaşamını devam ettirebilmesi ve rakipleri karşısında rekabet üstünlüğü kazanabilmesi bakımından başarıya giden yolda büyük önem arz eden bir unsurdur. Güçlü ve yoğun rekabet koşullarında

faaliyetlerine devam edebilme ve kar sağlayabilme çabası içerisinde bulunan örgütler, bunu ancak tüketici talep ve gereksinimlerine yanıt vererek, tüketicilerde artı değer yaratarak, yenilikçi ve inovatif düşünceler ortaya koyan ürün ya da hizmetler sunarak gerçekleştirebilirler.

Örgütlerin faaliyet gerçekleştirdikleri pazarda, sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde edebilmeleri için kendileriyle aynı kategoride faaliyette bulunan firmalar karşısında devamlı en iyi olma çabasına girmeleri ve buna bağlı olarak mevcut kaynaklarını en etkin biçimde kullanmaları gerekmektedir.

Genel olarak rekabet, kişi ya da kurumların ilgili oldukları bölümlerde en iyiye ulaşabilmelerine yönelik ortaya koymuş oldukları çabalardır. Bulunduğu pazarda daha iyiye ulaşabilmek adına birbirleriyle yarışa giren şirketler, globalleşmenin de etkisiyle kapsamı genişleyen rekabet ortamıyla mücadele etmeye çalışmaktadır. Rekabet, hem ülkeler arasında hem de toplumsal beklentilerin karşılanmasını sağlamak için davranışta bulunan toplumsal örgütler de dahil olacak şekilde her yerdedir.

Günümüz dünyasında değişimi sağlayan en büyük güç teknolojik yeniliktir. Çünkü temel teknolojik yenilikler ürün çeşitlerinde ve bir şirketin yeni bir ürün veya hizmeti üretme sürecinde ve işin ürün veya hizmeti sunduğu tüketici tipleriyle pazarlarda değişiklik ortaya koyarak bahsedilen işin fonksiyonelliğine nüfuz edebilirler.

İçinde yer aldıkları yoğun ve artan rekabet koşullarında, globalleşen dünyada bilişim ve iletişim kaynaklarının da hızlıca artış göstermesiyle daha karmaşık ve bu karmaşık neticesinde şiddeti artan rekabet şartları karşısında faaliyetlerini sürdürebilmek adına çaba harcayan şirketler, müşterilere ürün ve hizmetleri geleneksel bir yolla sunmak yerine, daha çok özelliğe sahip ve kalite standartları daha yüksek olan ve müşterilerin kendilerine has yeni, farklı ve artı değer yaratabilecek ürün ve hizmet sunma eğiliminde olmuşlardır. İnovasyon, devamlı olarak değişim halinde olan koşullara uyum sağlama ve rakipler karşısında rekabet avantajı elde etme şeklinde değerlendirildiğinde, stratejik yönetim açısından da inovasyonun ne kadar önemli olduğu görülmektedir.

İşletmelerin, müşteri talep ve gereksinimlerine daha verimli ve etkin yanıt verebilmeleri, piyasadaki fırsatları güçlü yanlarıyla ele alarak irdelemeleri ve

böylece rakipleri karşısında rekabet üstünlüğü sağlayıp pazarda lider pozisyona gelebilmeleri yalnızca inovasyon ile mümkün olmaktadır.

İnovasyon uygulamaları, örgüt performansının etkinliği bakımından önemli bir temel teşkil etmektedir. Örgütlerin gelişen global rekabet ortamında faaliyetlerine devam edebilmeleri, tüketici talep ve beklentilerine karşılık verebilecek bununla birlikte farkındalık yaratacak ve artı değer oluşturacak ürün ve hizmetler sunabilmeleri ve büyüme sağlayarak pazarda lider pozisyon elde edebilmeleri için inovatif olmaları bir zorunluluktur.

Şirketler, rekabetçi koşullar altında faaliyetlerine devam edebilmeleri ve büyüyebilmeleri için yeni şeyler keşfetmeye ve yeni stratejiler ortaya koymaya gereksinim duymaktadırlar. Bundan dolayı örgütler sadece inovatif uygulamalarda bulunarak rakiplerine karşı öncü olabileceklerdir. İnovasyon konusunda öncü konumda yer alabilmek için de, rakiplerinin yöneldikleri inovasyon türlerini anlamalı ve içerisinde yer aldıkları mevcut durumu nasıl değiştirebileceklerini belirlemeleri gerekmektedir.

Diğer yandan, inovasyon faaliyetleri girişimciliğe de katkı sağlaması nedeniyle işletmeler için çok önem taşımaktadır. “Girişimcilik, iş dünyasında yer alan fırsatları yakından tespit ederek, fırsatların imkanlara ve hedefler, değerlere uyumluluk gösterdiği an itibariyle; büyüme, kar, yeniliklere öncü olma ve saygınlık gibi amaçlarla beraber riskleri de dikkate alarak toplum ya da insanlık yararına hizmet ve ürünleri bir çıktı şekliyle üreten esnek, yaratıcı, aktif işletmelerin oluşması için diğer üretim araçlarını sistemli bir düzen içinde bir araya getirme durumudur.”

Bu çalışmanın amacı, aile şirketleri için girişimcilik ve inovasyon yöneliminin rekabet stratejilerine etkisini yapısal eşitlik modeli yardımıyla belirlemektir. Buradan hareketle, kavramsal çerçeve içinde; girişimcilik yönelimi kavramı ve önemi, boyutları, girişimcilik yönelimini etkileyen faktörler, girişimcilik yöneliminin işletmeler açısından önemi anlatılmıştır. Ardından, inovasyon yönelimi ve önemine, ilişkili olduğu kavramlara, inovasyon türlerine, inovasyon kaynakları ve inovasyon sistemlerine değinilmiştir. Üçüncü aşamada, rekabet kavramı ve önemi, rekabeti etkileyen faktörler, rekabet stratejisi kavramı, önemi ve boyutları, rekabet stratejileri açıklanmıştır. Çalışmanın gereç ve

yöntemler kısmı içinde amaç, önem, hipotezler, veri toplama araçlarının tanıtılması, anketin güvenilirlik analizi ve yöntem açıklamalarına yer verilmiştir. Son aşamada, analizden elde edilen bulgulara ve değerlendirmelere yer verilmiştir.

## II. GİRİŞİMCİLİK YÖNELİMİ

### A. Girişimcilik Kavram ve Önemi

Raymond Kao (1993) girişimcilik ifadesini olgusal bir tanımlamayla kişisel menfaatleri dikkate alarak finansal varlık oluşturma süreci şeklinde açıklamaktadır. Girişimcilik, maddi durumu daha iyi kişiler ortaya çıkarmak ve topluma değer katmak adına farklı ve yeni şeyler deneme sürecidir (Kao, 1993:70).

Timmons (1990) yapmış olduğu aksiyon tanımından yola çıkarak, girişimcilik kavramını; neredeyse sıfırdan değerli bir şey ortaya koymak ve oluşturmak olarak ifade etmek mümkündür. Girişimcilik, içinde bulunulan durumda kontrol edilen kaynaklara bakılmaksızın bir imkan yaratma ya da fırsat yakalama ve takip etme sürecidir (D'Intino vd., 2010:672).

Stevenson (2000)'a göre, girişimcilik, işletmenin kontrolü altında bulunan kaynaklardan yararlanılması neticesinde ortaya çıkan üretim olanaklarının ötesinde bir fırsat arayışıdır (Stevenson, 2000:18).

Girişimcilik; yararlı faaliyetler gerçekleştirerek kişinin ve toplumun gereksinimlerine dair bir değer ortaya koyma, ekonomik imkanları değerlendirme ya da ekonomik imkanlar meydana getirme, sunmuş olduğu yenilik ve farklılaşma sayesinde ekonomik sistemi değiştirecek özellikte bir güç yaratma sürecidir.

Girişimcilik, daha önce planlanmış bir ticari ya da endüstriyel hedefe varabilmek adına hesaplanan riskleri alma arzusudur. Temelde, kişinin kapsamlı düşünüp doğru karar vermesiyle beraber risk alma becerisidir. Girişimcilik, yeni bir işletmenin kurulmasıyla birlikte çoğu kez piyasadaki mevcut fırsatların sömürülmesini ifade eder. Bu şekildeki fırsat sömürüsü genellikle, üretim girdilerinin kombinasyonu ya da girdilerin verimliliği ile bağdaştırılmaktadır. Girişimciler, fırsatları kovalarken çeşitli riskler üstlenirler. Bu özellikleri

çoğunlukla yenilikçi ve yaratıcı eylemleriyle özdeşleştirilir (Hisrich et al., 2008:46).

Genel itibarıyla girişimcilik, ekonomik büyümeyi teşvik etme noktasında büyük önem arz eden bir unsur şeklinde kabul edilmektedir. Girişimciliğin teşvik edilmesi yalnızca sağlam bir ekonomi oluşturmak için değildir. Bununla birlikte refahın devamlılığı ve yeni işler oluşturulması açısından da kritik öneme sahiptir (Henry et al., 2003:10; Williams, 2013:3).

Oxford Learners Dictionary’de girişimcilik; finansal risk üstlenerek, şirket veya şirketler kurmak ya da işletmek suretiyle maddi kazanımda bulunma ve bunu yapabilme kabiliyeti şeklinde açıklanmaktadır. İngilizce “enter-giriş” ve “pre-ilk veya önce” anlamlarını taşıyan kelimelerin birleşimiyle meydana gelmiştir. Jonsson (2017) tarafından, girişimcilik terimi, İngilizce’ye dahil olmadan önce spekülâtör, müteahhit, maceracı, girişimci ve usta gibi çeşitli kavramlar ile kullanıldığı ifade edilmiştir. Yeltenmek, üstlenmek ve girişmek anlamları taşıyan Fransızca “entreprendre” kelimesinden oluşturulan girişimci kelimesi, işin yönetimini, riskini ve organizasyonunu üstlenen kimse şeklinde belirtilmiştir (Frederick et al., 2018:67).

Girişimciler, bir ülkedeki refah ve kalkınma potansiyeli üzerinde bir dinamo rolü üstlenir. Girişimcilik ifadesine çeşitli sahalarda türlü biçimlerde tanımlamalar yapılmıştır. Örneğin, iktisatçıların gözünden girişimci, üretim bileşenlerini bir araya getiren kaynaklardan etkin biçimde yararlanarak gerçekleştirilen üretim neticesinde para kazanan kişi iken; bir iş insanının bakışıyla girişimcilik gözü pek yatırımcı, hırslı ve ihtiraslı bir rakip, bir müşteri veya bir müttefik olarak anlaşılmaktadır. Ticaretin içinde buluna bir kimsenin gözünden girişimci; yatırımlar gerçekleştiren, risk üstlenen, piyasada rekabete girerek kazanımda bulunan kimselerdir. Bir psikolog açısından girişimci, bir şey elde etmek, bir şeye ulaşmak, bir şeyi denemek ya da başkalarında elinde bulunan otoriteyi paylaşmak isteyen motivasyonu yüksek kimselerdir (Brouthers et al., 2015:1180).

Girişimci organizasyonlar, risk üstlenen, yenilikçi ve ileriye etkisi dokunan organizasyonlar şeklinde ifade edilmektedir. Muhafazakar ve tutucu organizasyonlar ise risk üstlenmeyen, daha az yenilikçi ve daha çok reaktif



şeklinde “bekle gör” davranışında bulunan organizasyonlar biçiminde tanımlanmaktadır (Fiş and Wasti, 2009:132).

Girişim merkezli eylemlerde bulunan işletmelerde kaynak yönetimi, girişimci liderlik, yaratıcılık, girişimci kurumsal kültür ve yenilikçilik benzeri girişimci zihniyetler ortaya çıkarılacaktır. Bu şekilde kurumda zenginlik yaratılır, elde edilen rekabet üstünlüğüyle birlikte organizasyonun gelişmesine katkıda bulunulur ve stratejinin gerçekleşmesine destek sağlanır (Monsen and Boss, 2009:89).

Rekabet ortamının hızlı bir değişim gerçekleştirdiği ve dinamik ortamın belirsiz olduğu piyasa şartlarında, örgütte girişimci bir yönelim, örgütün değişimleri süratlice yanıtlama becerisi, yeni ürün, hizmet ve süreçler ortaya koyma becerisi, yeniden tanımlama becerisi mevcuttur. Faaliyet alanında ve bilinmeyen ya da bilinmeyen rakipler ya da eksik yerler proaktif bakımdan yeni ürünlerin ortaya çıkarılması ya da pazar konumlandırma meydana getirilmesine katkıda bulunur. Bununla birlikte, kaotik yapıya sahip iş süreçleri ve hiyerarşiler gibi örgütsel yaratıcılığa engel olan etmenlerin etkilerini yok edebilmek ya da en aza indirebilmek ve örgütsel esnekliği arttırabilmek adına pozitif katkılar sunar (Thornberry, 2001:528).

## **B. Girişimcilik Yönelimi Kavram ve Önemi**

Girişimcilik yönelimi, yeni fırsatlar yakalamak ve fark etme yeteneği şeklinde ifade edilir (Bolton and Lane, 2012:224). Kişinin bu yeteneği yenilikçi olma, risk üstlenme ve proaktif davranma gibi özellikleri ile açıklanabilir. Miller (1983), girişimcilik yönelimini üç boyutta değerlendirmiştir; yenilikçilik, risk alma ve proaktiflik.

**-Yenilikçilik**, Ar-Ge yardımıyla yeni ürün tanıtımı ve teknolojik liderlik üzerine iş dünyasında yaratıcı eylemler gerçekleştirme ve yeni şeyler deneme arzusu biçiminde ifade edilmektedir.

**-Risk alma**; yeni faaliyet alanlarına adım atma, yeni finansal kaynaklara ulaşım girişimde bulunma ve/veya belirsiz çevre durumlarının neticesinde yeni girişimlere büyük bir kaynak ayırarak hesaplanan riskleri üstlenmedir (Simamora et al., 2016:10).

**-Proaktiflik**, ilerideki dönemlerde beklenen talep artışı düşüncesiyle yeni ürün tanıtımı sürecinde o anki rekabet ortamından kurtulabilmek amacıyla geleceğe yönelik fırsatları yakalayabilmektir (So et al., 2017:27).

Bir işletmenin girişimcilik yönelimi, pazardaki fırsatların peşinden koşarken özerk davranışta bulunma, yenilikçi olma, risk alma ve proaktif eğilimleri ile ölçülmektedir. Girişimcilik yönelimi, yeni bir işe başlamayla alakalı olan ve öncelikle “Ne işine giriyoruz?”, “Yeni işin başarıya ulaşmasını nasıl sağlarız?” gibi sorularla ilişkili olan girişimcilikten ayırt edilmelidir. Girişimcilik yönelimi bir süreç yapılandırmasıdır ve “yöneticiler tarafından kullanılan metotlar, uygulamalar ve karar verme şekilleri” ile alakadar olur (Kunene and Fields, 2017:1).

Girişimcilik yönelimi, stratejik bir bakış açısıyla değerlendirilir ve rekabet avantajı sağlayacak stratejik tercihler üzerine kurulur ve dinamik, üretken bir süreçte rol oynayan kilit oyuncuların amaçları ve davranışlarıyla ilgilenir (Richard et al., 2004:257).

Girişimcilik yönelimi, örgütlerin üretimini gerçekleştirdikleri ürün ve hizmetlerinde kalite iyileştirmeyi ön planda tutarak müşteri memnuniyeti elde edebilme gayretidir. İşletmelerin değişime açık oluşu, müşterilerine eşsiz tekliflerde bulunması ve bu çerçevede etkili bir strateji uygulayan işletme tepe yönetiminin proaktifliği ve risk alma derecesidir (Baker and Sinkula, 2009:446). Şirket bazında bir oluşum olarak girişimcilik yönelimi, firmaların yeniliğe olan alakalarını ya da yeniliği devam ettirme ve hedeflerini gerçekleştirme doğrultusunda değişiklik gösteren içsel kapasitelerini içine almaktadır (Ekiyor and Dapper, 2019:12).

Konuya dair çeşitli araştırmalar gerçekleştirenler, uzun bir süre ortak bir girişimcilik yönelimi tanımı üzerinde anlaşmaya sağlayamamışlardır. Örneğin, Hermansen-Kobulnicky ve Moss (2004) tarafından girişimcilik yönelimi; yeni bir iş kurma düşüncesiyle tercihlere dair inanç, davranışsal niyet ve bireyin sergilediği davranış şeklinde ifade edilmektedir. Girişimcilik yönelimi, girişimcilik eylemiyle alakalı bir durumdur (Shan et al., 2016:689).

Başka bir bakış açısına göre girişimcilik yönelimi, yerleşik bir örgütte girişimci olarak davranış sergileyerek o örgütün rekabet üstünlüğünü

arttırmasının güçlü bir yoludur (Fatoki, 2012:124). Shehu ve Mahmood (2014) tarafından, girişimci bir işletme; ürün ve pazarlama dallarında inovasyondan yararlanan, riskli işler alan, pahalı ve ilk planda proaktif inovasyonları ortaya koyan bir kurum şeklinde açıklanmaktadır. Ayrıca, girişimcilik yönelimini tanımlama hususunda bir düşünce birliğine varılamamasına rağmen araştırmacılar yine de söz konusu kavramın üzerine düşünmeye devam etmişlerdir.

Girişimcilik yönelimi, örgütlerin ve tepe yönetimin girişimsel eylemlere dair eğilimlerini ölçen ve örgütleri muhafazakarlık seviyesi yüksek örgütlerden girişimcilik seviyesi yüksek örgütlere uzanan bir aralıkta konumlandıran makro seviyede bir kavram şeklinde ifade edilmektedir (Hisrich, 2005:87).

Girişimcilik yönelimi, girişimciliğe dair çoğunlukla kalıcı ya da genel bir görüş, eğilim ya da ilgi yönü şeklinde açıklanabilir (Okpara, 2009:1289).

Girişimcilik yönelimi dinamik bir süreç yapısıdır. Bu süreç içerisinde işletmedeki yöneticilerin başvurdukları metod, uygulama ve karar verme teknikleriyle alakalı olup, yöneticilerin tüm eylemlerini içine alır. Şirket tarafından ne yapılması gerektiğindense, şirketin nasıl faaliyetler gerçekleştirmesi gerektiği ve girişimciliğin nasıl değerlendirildiği ile ilgilidir (Kropp and Zolin, 2005:483).

İşletmelerde girişimcilik yöneliminin varlığı, sunmuş olduğu önemli katkılardan dolayı pek çok yönden önem taşımaktadır ve işletmelere önemli çıktılar sağlar (Rauch et al.,2009:768).

İşletmeler, girişimcilik yönelimi uygulamaları yardımıyla iş süreçlerini etkili biçimde düzenleyerek, rekabet üstünlüğü elde edebilecek beceri ve davranışları ortaya koyarlar (Koloba, 2017:8271). Girişimcilik yönelimi süreçlerinde, etrafı şekillendirebilecek güçteki dinamik, elastik, yenilikçi ve rekabetçi kurum yapısının geliştirilmesi, çevredeki fırsatları değerlendirme, fayda sağlama, rekabet üstünlüğü elde etme ve bunu uzun bir süre muhafaza etme gibi konular bakımından büyük önem taşımaktadır (Gordon et al., 2009:78).

İnovasyon, kısa dönemde olumsuz etkileme ve karlı olmama potansiyeline sahip olsa bile, uzun dönemde kurumu karlılık yaratacaktır. Bundan dolayı girişimci bir yönelim içerisinde yenilikçi araştırmalar sayesinde yeni ürünler

ortaya koyarak pazara girmek işletmenin performansına olumlu yansiyacaktır (Chen et al., 2012:1023).

İşletmedeki tepe yönetimin girişimci eylemleri vasıtasıyla ve işletmede değişen ortamına göre yeni ürün, hizmet ve süreçlerin ortaya çıkarılması gibi artan rekabet karşısında önemli derecede rekabeti sağlayacak durumlar meydana gelecektir (Crockett, 2004:67).

Girişimci odaklı uygulamalar, bir örgütün varlığını devam ettirmesini, ilerlemesini, gelişmesini, büyümesini ve karlılığını gittikçe artan rekabet ortamında olumlu yönde etkilemekte ve sürdürülebilir performans yaratmaktadır (Russell, 1999:75).

Girişimci yönelim yardımıyla verimlilik artacak, yeni endüstrilerin ortaya çıkarılması, yeni ürünlerin meydana getirilmesi, yeni teknolojilerin kullanımı ivme kazanacak ve rekabet gücü artacaktır (Antoncic and Hisrich, 2004:524).

Bir işletmenin stratejik duruşu biçiminde görülen girişimci yönelim, işletmenin risk üstlenme, inovasyon uygulamalarını çoğaltma, rekabet üstünlüğü elde etme gibi önem arz eden çıktılar oluşturmaya katkıda bulunur (Mehdivand et al., 2012:149).

Bu beceriler bir örgütteki etkinlik ve verimliliği arttırmanın yanı sıra, aynı zamanda örgütün yenilenmesine de destek olur. Katkı bakımından ele alındığında girişimcilik yöneliminin, işletmeler ve ülke ekonomileri yönünden ciddi çıkarımları bulunmaktadır. Girişimcilik temelli eylemlerden kaynaklı yenilikler, satış rakamlarında ve gelirden artış yaratarak ülke ekonomisine büyük katkıda bulunacaktır (Richardson, 2005:94).

Girişimcilik yönelimi uygulamaları çerçevesinde yapılan yeniliklerden hareketle işletmenin yeni ticari etkinlikler ortaya çıkarması gerek ulusal gerek de uluslararası pazarlardan daha çok kazanç sağlamasına destek olacak ve bilgi kaynaklarının geliştirilmesine katkıda bulunacaktır (Covin and Miller, 2014:12).

### **C. Girişimcilik Yöneliminin Boyutları**

Girişimcilik yönelimi, bir şirketin girişimcilik karşısında sergilediği stratejik duruş biçiminde ifade edilmektedir (Anderson et al., 2015:1582).

Girişimcilik yönelimi; karar vericilerin kendi kurumlarının hedeflerini daha yükseğe taşımak, vizyonlarına destek sağlamak ve rekabet üstünlüğü elde etmek amacıyla kullandıkları tercihler ve prosedürler ile beraber girişimcilik çalışmalarının geliştirilmesi adına gerekli düzenlemeler ve faaliyetler şeklinde ifade edilir (Rauch et al., 2009:771; Freitas et al., 2012:169). Girişimcilik yönelimi çerçevesinde gerçekleştirilen çalışmaların çoğu yenilikçilik, risk alma ve proaktiflik odaklı olup rekabetçi agresiflik ve özerklik daha az ele alınmıştır (Lyon et al., 2000:1056; Rauch et al., 2009:772). Araştırma alanı doğrultusunda, girişimcilik yöneliminin bu beş boyutunun birlikte (Runyan et al.,2008; Lumpkin et al., 2009) veya ayrı ayrı (Lumpkin and Dess, 1996; Lumpkin and Dess, 2001; Wang, 2008) olabileceği sonucuna varılmıştır (Sabahi and Parast, 2020:226).

### **1. Yenilikçilik**

Bir işletmenin yeni ürünler, hizmetler veya süreçler kazandıracak yeni düşünceleri, yeniliği, deneyselliği ve yaratıcılığı özümseme ya da özümseme seviyesine yenilikçilik denmektedir (Lumpkin and Dess, 1996:148; akt. Wang, 2008:637). Crockett (2004:32) tarafından yenilikçilik, bir işletmenin yeni ürünler, hizmetler ya da teknolojik gelişimle neticelenen bir süreci aktif hale gelebilmesi adına yeni düşünceleri deneme eğilimi şeklinde ifade edilmektedir (González et al., 2009:512). Bu bakımdan yenilikçilik; yaratıcılığı açığa çıkarmayı, Ar-Ge ve deneyleri desteklemeyi, yeni süreçler geliştirmeyi, yeni ürün-hizmetlerin tanıtımını ve teknolojik liderliği içine almaktadır (Lumpkin and Dess, 2001:432). Bunun yanı sıra, Lin et al., (2008), yenilikçilik olgusunun ürün geliştirme, araştırma, teknik uzmanlık ve ilerideki gelişim açısından bilgi aktarımı noktasında büyük önem arz ettiğini savunmaktadırlar. Neticede devamlı gelişim gösteren teknolojik ürün pazarı, KOBİ'lerin yeni iş olanaklarını takip edebilmeleri bakımından haayti bir göstergelyi ortaya çıkarmaktadır (Avlonitis and Salavou, 2007:568; Keh et al., 2007:593; Chen et al., 2012:1021; Amin, 2015:216).

Yenilikçilik, işletmelerin ya da girişimcilerin üretim süreci, ürün ve hizmet sunumları hususunda ortaya yeni düşünceler çıkarmak suretiyle pazarda yeni düşünceleri deneme arzusu şeklinde ifade edilmektedir. Yenilikçilik, hali hazırdaki uygulama ve teknolojileri bırakarak bugünün teknolojisinin ilerisine

gitme noktasındaki isteklilik şeklinde görülmektedir (Baker and Sinkula, 2009:445). Yenilikçilik, bir KOBİ'nin yeni ürünleri, hizmetleri veya teknolojik süreçlerle ya da yeni pazarların sömürülmesiyle ortaya çıkması muhtemel olan yeni görüşleri, deneyleri ve yaratıcı süreçleri yaratıcı bir biçimde gündeme getirerek bunları destekleme eğilimini belirtir (Kropp and Zolin, 2005:225; Mengue and Auh, 2006:64; Li, et al., 2008:116; Li, 2012:372).

Lumpkin ve Dess'e (1996) göre, yenilikçilik, satışı olmayan ürünlerin yerine yeni satışı olan alternatif ürünler koymayı ya da yeni bir reklam mecrasını denemeye istekli olmaktan, en son ürünlere ya da teknoloji konusundaki ilerlemelere hakim olmaya yoğunlaşan bir çabaya dek türlü şekillerde var olabilir. Bleeker (2011) yeniliği, Schumpeter (1934)'den alıntı yaparak; yeni kombinasyonlar neticesinde “yeni bir düzen” ortaya çıkarmak amacıyla “eski bir düzeni” yaratıcı bir biçimde ortadan kaldırmak şeklinde ifade etmiştir (Lumpkin and Dess, 1996:150; Barringer and Bluedorn, 1999:423; akt. Adisa et al., 2016:104).

Girişimcilik açısından yeniliğin mevcut önemi ilk olarak, yeniliğin tüm girişimci firmalar tarafından kullanılması gereken tek boyut olduğunu savunan Lumpkin and Dess (1996) tarafından gündeme getirilmiştir. Bu nedenle, başka boyutların varlığında bile yenilikler uygulanmadığı müddetçe şirket bazında girişimciliğin var olduğu söylenemez. Yenilikçilik; bir örgütün yeni ürünler, hizmetler ya da süreçler ile neticelenebilecek yeni düşüncelere ve deneylere neden olan eylemlerde bulunma, yaratıcı süreçlere katılım gerçekleştirme ve bunları destekleme eğilimini ifade etmektedir (McFadzean et al., 2005:354). Ürün/hizmet inovasyonu, bir şirketin piyasaya sürdüğü ve potansiyel bir öneme sahip stratejik avantaj kaynağı olarak benimsenmiş ürün veya hizmet yelpazesinde yer alan herhangi bir değişimi temsil etmektedir (Cooper, 1998:494, akt. Lotz and Van der Merwe, 2013:16).

Yenilikçilik, bir işletmenin yeni düşünceler ortaya koyması sonucu deneyler ya da yaratıcı süreçler neticesinde piyasaya sürülebilecek yeni ürün/hizmetlerin ve teknolojik süreçlerin açığa çıkarılması şeklinde tanımlanabilir (Lumpkin and Dess, 1996:151). Yenilikçilik, yeni ürün ve hizmetlerin tanıtımıyla deneysellik ve yaratıcılığa yatkınlığın yanı sıra yeni süreçlerde Ar-Ge yardımıyla teknolojik liderliği belirtmektedir (Rauch et al., 2009:764). Problem ve gereksinimlere

yaratıcı çözümler bulmayı kapsamaktadır. Sözü edilen boyut, ürünlerdeki yenilikleri, yeni pazarların gelişimini ve örgütün görevlerini yerine getirmek adına yeni süreç ve teknolojileri zorunlu kılar (Miller, 1983:772; akt. Kropp et al., 2006:505). Yenilikçilik, girişimcilik yöneliminin büyük öneme sahip bir bileşimi şeklinde kabul edilmektedir. Nitekim işletmelerin yeni olanaklardan faydalanmalarının önemli bir yolu olarak görülür (Lumpkin and Dess, 1996:152).

Yenilikçilik; yeni görüşlerin ortaya çıkarılmasını, yeni şeyler yapmayı, yeni alternatifleri denemeyi, teknoloji konusunda ilerleme sağlamayı, en güncel ürün ya da hizmetleri sunmayı desteklemektedir (Amodu and Aka, 2017:72). Edwards et al., (2014)'e göre, yenilikçilik, deneysellik ve yaratıcılığa destek sağlamaktadır. Kimi yenilikler, kurumsal bakımdan kademeli iyileştirmeler ortaya koymak adına sahip olunan yeteneklerin üzerine kurulurken; daha radikal yenilikler yeni yetenekleri zorunlu kılar ve mevcut yetenekleri işe yaramaz hale getirebilir. Bahsedilen her iki durumda da yenilikçilik; yeni ürünler, hizmetler ve teknolojik süreçler ortaya çıkaracak yeni düşünceleri, üretkenlik ve yaratıcılığı geliştirmeyi amaç edinmektedir. Yenilik çalışmalarına başarıyı yakalayabilmiş işletmeler, başarıyı yakalayamayanlara nazaran daha çok performans sergileme eğilimlidirler. Yenilikçilik, bir şirketin yeni düşünceler ortaya koyması sonucu yaratıcı süreçler ya da deneyler neticesinde piyasaya sürülecek olan yeni ürün/hizmetlerin ve teknolojik süreçlerin ortaya çıkarılması şeklinde ifade edilebilmektedir (Lumpkin and Dess, 1996:153; akt. Al-Mamary et al., 2020:272).

## **2. Risk Alma**

Risk alma, işletmenin daha öncesinde bilmediği yeni pazarlara adım atması ve kaynaklarının büyük bir kısmını sonucu belli olmayan girişimlere aktarma gibi cesaret isteyen faaliyetlerde bulunması şeklinde açıklanmaktadır. Cantillon (1730) tarafından girişimci, risk alan ve şirketin yönetimini sağlayan rasyonel karar verici biçiminde ifade etmektedir. 1800'li tarihlerde John Stuart Mill, risk almanın girişimciliğin en önemli özelliği olduğunavurgu yapmıştır. Risk alma, yüksek başarısızlık ihtimalini kapsayan olanaklara büyük kaynaklar aktarma arzusu olarak kabul edilmektedir (Mintzberg, 1973:45; akt. Zahra, 1991:261; Wiklund and Shepherd, 2003:1310; Vij and Bedi, 2012:19).

Risk alma, fırsat peşinde koşarken agresif ve cesaretli olma arzusu ya da öngörülebilir ve düşük faiz oranlarına sahip risk düzeyi düşük projelere nazaran yüksek faiz şansı bulunan risk düzeyi yüksek projeleri seçme kararı biçiminde açıklanmaktadır (Amin, 2015:217). Risk alma yönelimi bulunan şirketler kazanımı yüksek anlaşmalara sahip olacaklardır. Bundan dolayı, risk alma ile başarı arasında pozitif bir ilişki kurulabilir (Lumpkin and Dess, 1996:151; Frese et al., 2002:262). Girişimciler genel olarak girişimciliğin risk almayı kapsadığını benimsemiştir ve potansiyel ödüller karşılığında risk almaya istek duyarlar (Segal et al., 2005:43; Tajeddini, 2009:54; Tajeddini and Trueman, 2012:1120; Jalali et al., 2013:169).

Chen (2007) risk almayı, girişimci liderlerin belirsizliği üstlenme ve ilerideki dönemlere yönelik olarak sorumluluk almaya hazır olma durumu şeklinde ifade etmiştir. Hesaplanmış risk üstlenmek özellikle girişimcilik sürecinin başlarında girişimcilerin özelliklerinden biridir (Zhao et al., 2005:1265; Robinson et al., 2006:45). Kurumsal bazda risk alma, bir işletmenin başarılı ya da başarısız olup olmayacağını bilmeksizin bir girişim imkanını elde etme arzusuyla alakalıdır. Gerçekleştirilen yatırımlardan yüksek kazanç sağlayabilmek adına kurumlar, yüksek borç alma, yeni keşfedilmiş pazarlara yeni ürünler çıkarma ve var olduğu bilinmeyen teknolojilere yatırımda bulunma gibi riskler üstlenirler. İşletmelerin karşı karşıya kalmaları muhtemel olan üç çeşit risk bulunmaktadır. Bunlar; iş riski, finansal risk ve bireysel risktir. İş riski almak, başarı şansını bilmeksizin sonucu belirsiz olan bir şeye girişmek anlamına gelir. Finansal risk alma, riskin finansal tarafı ile alakalı bir durumdur; ödünç alınan para ya da yatırımların getirisi gibi. Kişisel risk ise, yöneticilerin ve tepe yöneticilerin stratejik bir eylem planını tercih etme amacıyla üstlendikleri risklerle ilişkilidir (Lumpkin and Dess, 2005:149; Murad, 2014:67).

Piyasadaki sert rekabet koşulları, her işletmenin var olan imkanlardan faydalanmak amacıyla riskli girişimler gerçekleştirmesini zorunlu kılarken bunu yapabilmek için de, örgütün varlığını devam ettirmesini sağlayan girişimci yönelimle yön verilen bir örgütün kültürünün aşılması mecburidir. Girişimcilik araştırması, girişimcilerin çoğu kez risk arayan ya da diğerlerine göre daha az riskten kaçınan kişiler olduğuna vurgu yapmaktadır. Yüksek kazanç



sağlayabilmek adına büyük ölçüde kaynak tahsisi gerçekleştiren bir örgüt, organizasyonda risk alma yönelimini isteklendirir (Abdullah et al., 2009:10).

Lumpkin ve Dess (1996)'ya göre, her kişinin risk alma istekliliğindeki farklılık seviyesi, risk alma yönelimi girişimci yönelim unsurunu meydana getirmektedir. Bunun yanı sıra, Brockhaus (1980) gibi başka çalışmacılar, bir girişimcinin bir özelliğinin, risk alma eğilimi göz önünde bulundurularak ayırt edilemesinin mümkün olmadığını, çünkü, bu tür davranışların yeni girişimlerde bulunan girişimciler arasında yaygın olduğunu açıklamışlardır. Yöneticilerin büyük ve risk içeren taahhütlerde bulunma amacıyla ortaya koydukları bir risk alma davranışını ifade eder (Miller, 1983:778; akt. Baskaran et al., 2018:42).

### **3. Proaktiflik**

Proaktiflik, pazarda ilk adım atan olmanın avantajlarıyla ve yeni fırsatları öngörmek ve takip etmek suretiyle inisiyatif almayla ilişkilidir (Lumpkin and Dess, 1996:153). Lumpkin and Dess (1996)'ya göre; proaktiflik, liderlikle ve proaktif bir girişim olarak her daim ilk yapan olmasa da, yeni fırsatları elde etme arzusu ve öngörüsüne sahip olmakla açıklanmaktadır. Proaktiflik, girişimcilikteki pazar fırsatı ile ilişkili olarak, çevreyi şekillendirmek adına inisiyatifli ve fırsatçı davranmak ile rekabetçi saldırganlıktan ayrı tutulmaktadır (Lumpkin and Dess, 1996:154; akt. Callaghan and Venter, 2011:54).

Proaktiflik, var olan faaliyet alanıyla alakası olup olmadığına bakılmaksızın yeni fırsatları aramayı, yeni ürün ve markaları tanıtmayı, rekabet üstünlüğü elde etmeyi ve ticari yaşam döngüsünün olgunlaşma ya da son safhalarında bulunan operasyonları stratejik açıdan ortadan kaldırmayı amaç edinen süreçler şeklinde ifade edilmektedir (Monteiro et al., 2019:180). Bu, bir şirketin yaşam döngüsünde yer alan mevcut safhalarına dayalı olarak stratejik değişimler gerçekleştirme, operasyonları özümseme ya da bunları yok etme becerisini ifade etmektedir (Swierczek and Ha, 2003:47; Green, et al., 2008:357; akt. Magaji et al., 2017:26).

Ekonomi alanında çalışmalar gerçekleştiren uzmanlar, girişimcilik sürecinde inisiyatifin önemine vurgu yapmışlardır. Girişimci yöneticilerin, fırsatçı davranışlarda bulunmaları için gereken hayal gücü ve vizyona sahip olmalarının şirketlerin büyümesi bakımından önemli bir ölçüt olduğu belirtilmiştir (Sarasvathy et al., 2014:72). Lieberman and Montgomery (1988), bir

pazar fırsatından faydalanabilmek adına en iyi strateji olarak ilk hamle avantajının önemine vurgu yapmışlardır. Pazardaki asimetrilerden faydalanan, ilk hamlede bulunan bir işletme alışılmadık bir şekilde yüksek kazanç sağlayabilir ve marka bilinirliği yaratma noktasında bir adım önde başlayabilir. Böylelikle, yeni fırsatları öngörerek ve takip ederek ve gelişen pazarlara dahil olarak inisiyatif üstlenmek de girişimcilik ile bağdaştırılmıştır. Girişimciliğin burada bahsedilen dördüncü özelliği çoğunlukla proaktiflik şeklinde ifade edilmektedir (Ferreira, 2002:60).

Proaktiflik kavramı, pazarda yeni fırsatlar peşinde koşmak şeklinde açıklanır ve şirketler ileride pazarda ortaya çıkacak beklenti ve fırsatlar üzerinde tahminde bulunarak, gelişen pazarlara adım atarak, çevreyi şekillendirerek, yeni ürün ve markaların tanıtımını rakiplerinden önce yaparak proaktif olabilir. Proaktif firmalar, piyasa değişikliklerine hızlı bir biçimde cevap verebilmeleri nedeniyle (Hughes and Morgan, 2007:652) rakiplerine kıyasla daha iyi performans sergileyebilir ve rakiplerinden önce elde ettikleri fırsatlar sayesinde sektörde ilk sıralarda yer alırlar (Freitas et al., 2012:164).

Proaktiflik, işletmenin yeni ürün ya da hizmetlerinin tanıtımını rakiplerinden önce yaparak ve ileride oluşacak talebi öngörüp harekete geçerek rakipleri üzerinde hakimiyet kurma ve onların başarılarından daha fazla başarı sağlama düşüncesiyle alakalı bir durumdur (Keh et al., 2007:593; Lumpkin et al., 2011:286). Dış pazarlardan bazılarının gereksinim ve seçimleri zaman içerisinde değişikliğe uğrayan ve bundan dolayı yeni ürün ve hizmet talebinde bulunan ve daha iyi kullanım bekleyen benzersiz müşterilere sahip olduğuna işaret edilmiştir (Lumpkin and Dess, 1996:154; Sciascia et al., 2006:22; Seyed, 2011:56). Dolayısıyla, şirketlerin dış pazarda rekabet gücünü garanti altına almaları ve müşteri taleplerine ya da rakiplerinin davranışlarına uyum sağlayabilmek adına çevreyi devamlı bir biçimde izleme hususunda önemli ölçüde çaba harcamaları gerekir (Seyed, 2011:57). Bu proaktiflik, özellikle KOBİ'ler açısından müşteri gereksinimlerinin zamanı geldiğinde ve zamanında saptanmasında önemli bir araçtır ve bu onların dış pazarda başarıyı garanti altına almaları amacıyla gerekli olan yenilikleri bulmalarına destek sağlar (Lumpkin and Dess, 2001:230; Hunt and Arnett, 2006:821; Godwin and Abaho, 2013:57).

#### 4. Rekabetçi Agresiflik

Rekabetçi saldırganlık, bir şirketin sektörde faaliyet gösteren rakiplerinden daha üstün bir performans sergileme gayreti şeklinde açıklanmaktadır. Agresif yönelimi olan işletmeler, rakipleri ile mücadele etme noktasında istekli davranırlar. Bu işletmeler pazardaki paylarını yükseltebilmek amacıyla fiyatları düşürebilir, kısa dönemli karlılığı gözden çıkarabilir ya da üretim kapasitelerini arttırmak için daha çok para harcayabilirler (Smith et al., 2001:60). Şirket gelişimi ve büyümenin bir alternatifi şeklinde kabul edilen rekabetçi saldırganlık, proaktiflik ya da yenilikçilik gibi başka girişimcilik uygulamalarının neticelerinden faydalanma noktasında iddialı davranmayı kapsayabilmektedir.

Stratejik yöneticiler, varlıklarını devam ettirmelerini ya da pazardaki pozisyonlarına tehdit oluşturan endüstri trendleriyle mücadelede bulunmak adına rekabetçi saldırganlıktan yararlanabilir. Kimi zaman şirketlerin, kendilerini endüstride liderlik konumuna taşıyan rekabetçi pozisyonlarını savunmak adına sağlam durmaları gerekmektedir. İşletmeler, yeni teknolojileri kullanarak ya da yeni pazar gereksinimlerine cevap verebilmek ve pazar üstünlüğü elde edebilmek adına çok defa agresif davranmak durumunda kalabilmektedirler (Dess and Lumpkin, 2005:148).

Bir örgütün rakiplerinin sahip olduğu kabiliyetlere meydan okuma ve pazarda onlardan daha üstün bir performans sergileyecek agresif stratejilerden yararlanma arzusu “rekabetçi saldırganlık” şeklinde açıklanmaktadır (Chirani et al., 2013:4). Dolaylı bir biçimde belirtilen bütün bu pazar konumlandırma stratejilerinin, rakiplerin pazarda ortaya koyduğu eylemlere karşı şirketin pazar konumlandırmasını muhafaza etmek amacıyla geliştirilmesi gerektiğini ifade eder. Söz konusu stratejiler, aynı zamanda örgütün varlığını sürdürmesi noktasında tehdit yaratacak pazarın değişim gösteren trendlerine cevap olarak şirket düzenini sağlamak adına geliştirilmektedir (Short et al., 2010:321). Bununla birlikte, rekabetçi saldırganlık, pazarda klasik rekabet araçlarından daha fazla orijinal ve yeni araçları kullanmaya yönelen kurumsal isteği açığa çıkarmaktadır (Lumpkin and Dess, 1996:152; akt. Hussain et al., 2015:1).

Yeni girişimci şirketler, genel olarak pazarda faaliyet gösteren başka şirketlerin yenilik tehdidine maruz kalırlar ve pazarda varlıklarını

sürdürebilmeleri için müşterileri, tedarikçileri ve rakipleriyle ilişkili kanuna dayalı ve sağlam stratejiler geliştirmeleri büyük önem taşımaktadır (Al Shobaki et al., 2018:24). Nitekim yeni girişimlerin, yerleşik firmalardan daha süratli bir biçimde başarısız olmakla karşı karşıya kalmalarından dolayı artan rekabetin örgütün pazardaki varlığını tehdit ettiği kabul edilmektedir (Adenutsi, 2009:44).

Yeni girişimci bir şirket, yoğun bir rekabetin olduğu ortamda üç türlü yöntemden yararlanmak suretiyle varlığını devam ettirebilir. Bunlardan ilki, işleri türlü biçimde ortaya koyan yeniden yapılandırma. İkincisi, ürün ve hizmetlere yenilikçi bir nitelik kazandıran (farklı bir bakış açısı yaratmak) bağlamı değiştirmektir. Üçüncüsü, bulunulan sanayideki lideri geride bırakacak harcamalarda bulunarak dağıtım kanallarında ya da faaliyet sahasında değişim yapmaktır (Sabahi and Parast, 2020:226). Bu nedenle, rekabetçi saldırganlık, rekabet üstünlüğü sağlamak anlamı taşır ve girişimcilik yöneliminin önem arz eden bir boyutu olarak analiz edilir. Girişimci bir şirketin yoğun rekabetin olduğu bir ortamda varlığını devam ettirebilmesi adına rekabet avantajının önemine vurgu yapar (Dean, 1998:34; akt. Hanif and Irshad, 2018:119).

Rekabetçi saldırganlık, bir şirketin sektörde faaliyette buluna diğer şirketlere kıyasla daha üstün performans sergileyerek pazara girebilmek ya da pazardaki pozisyonunu daha ileri taşıyabilmek adına rakiplerine direkt olarak ve güçlü bir biçimde meydan okuma eğilimidir (Kraus et al., 2012:162). Bu nedenle, rekabetçi saldırganlık, rekabetin sert olduğu ve sınırlı kaynakların bulunduğu rekabetçi çalışma ortamlarındaki tehditlere bir yanıt niteliği taşırken; proaktiflik ise fırsatlara bir cevap niteliğine sahiptir (Lumpkin and Dess, 2001:430). Rekabetçi agresif şirketler, büyük bir uğraş içine girerek rakipleri karşısında daha iyi bir performans sergileyeceklerdir (Covin and Covin, 1990:36; akt. Vidic, 2013:104).

Rekabetçi saldırganlık, bir şirketin pazarda rakipleri karşısında rekabet etme şeklini ve derecesini belirtmektedir (Dess and Lumpkin, 2005:148; Lotz and Van der Merwe, 2013:16). Rekabetçi saldırganlık, girişimcilik yönelimini ölçen orijinal üç boyutun dışındaki iki boyuttan biri (diğeri özerklik) olarak ilave edilmiştir (Hayton and Donna, 2006:408). Dess and Lumpkin'e (2001) göre; rekabetçi saldırganlık, kendine özel tanımlamaları bulunan ayrı bir kavram olarak görülmelidir. Şirketler rekabet edebilmek adına kaynaklar yaratır, bunları elde

eder ve bu kaynaklardan sonuna dek yararlanabilirler. Şirketler bu kaynakları elde edip ürün haline getirdikten sonra pazardan pay almak için rekabette bulunacaklar ve pazardaki pozisyonlarını da koruma altına alacaklardır (Dess and Lumpkin, 2001:431).

Agresif bir biçimde rekabet ederek ve her zaman rakiplerini önemseyerek davranışta bulunmalarından dolayı bu durum işletmenin başarısını çoğaltabilir. Rekabetçi saldırganlık, bir firmanın algılanan başarısı ile pazarda rekabet etme biçimi arasında bir ilişkinin varlığını ortaya çıkarabilmek adına test edilmektedir (Saayman, 2014:67).

## **5. Özerklik**

Girişimcilerin özerk bir şekilde davranış sergileyebilme olanakları baz alınarak bir şirketin başarısı tespit edilmektedir. Özerklik, herhangi bir otoriteye bağlı olmaksızın, özgür olarak alınan karar ve gerçekleştirilen faaliyetlerden meydana gelmektedir. Bir düşünce veya vizyon ortaya atılarak bu düşünce ya da vizyonun tamamlanabilmesi adına yapılan özgürce eylemleri belirtmektedir (Pour and Bagheri, 2009:89). Girişimciler kaynakların bir araya getirilmesi ve düzenlenmesi noktasında daha çok özgürlüğe kavuşmak durumundadırlar (Fox, 2001:99). İşletme ve Yönetim bilimcileri tarafından ortaya atılan strateji formülasyonu ile girişimcilik atıfta bulunmak suretiyle iki bağımsızlık şekli saptanmıştır (Baker and Sinkula, 2009:445). Birinci özerklik şekli, bir vizyonun kişisel liderlik sayesinde uygulanmaya yönlendirildiği belirleyici karar vermeyi ifade eder. İkinci tip özerklik türü de bir örgütün daha düşük seviyelerdeki girişimcilik uygulamalarına yönelme ve karar verme imkanı tanıyan kişisel özerkliğe atıfta bulunur. Lumpkin and Dess'e (1996) göre, bu her iki bağımsızlık biçimi de girişimcilik yönelimi kavramı ile uyum içerisindedir (Lumpkin and Dess, 1996:150; akt. Mwaura et al., 2015:102).

Özerklik, yaratıcılık ve girişimcilik sağlayabilmek adına gerekli ortamı yaratması nedeniyle inovasyonu da isteklendirmektedir. Girişimciler, emir komuta zinciri haricinde hareket eden kilit kişilerin özerk uğraşları ile başarılı sonuçlara ulaşmaktadırlar (Eggers et al., 2013:525). Böyle kişiler çoğunlukla "başarılı" olarak nitelendirilmektedir. Yeni girişim fırsatları yakalamayı arzu eden işletmeler stratejik inovasyon ekibi üyelerinin keşif sürecine engel

olabilecek kaideler ya da bazı geleneklerin etkisi olmaksızın, potansiyellerini keşfetmeleri amacıyla özgür ortamlar yaratmalıdır (Burgelman, 1983:1351; akt. Bleeker, 2011:45).

Özerklik, bir iş düşüncesini ya da vizyonunu gerçekleştirmeyi amaç edinen kişi ya da kuruluşların ortaya çıkardığı faaliyetlerdir (Shah and Bhutta, 2013:80). Girişimci firmaların büyük bir bölümünün bağımsız liderleri olduğunun ilk farkına varan ve bunu çalışmalarında ön plana çıkaran Miller (1983) çalışmasıdır. Genel itibarıyla, özerklik irade gücü ve kendini fırsatlara sürüklenme becerisi şeklinde açıklanabilir. Özerklik, firma büyüklüğüne, yönetim şekline ve sahiplik durumuna bağlı olarak farklılık arz edebilir. İşletmelerde özerkliğin özendirilmesi, personel arasında özerkliğin sağlanması gerekmektedir. Gelderen and Jansen (2006)'nin yapmış oldukları bir araştırmada işletmedeki özerkliğin, patronlar ya da işletme kuralları tarafından yapılan baskı ve güce karşı koyma şeklinde ortaya çıktığı belirlenmiştir (Gelderen and Jansen, 2006:24; akt. Kumar et al., 2018:78).

Özerklik, girişimcilik yöneliminde önemli bir unsur olarak kabul edilmektedir. Schumpeter (1934), girişimci firma sahiplerinin ya da yöneticilerinin işlerini bireysel vizyonları ile yönettikleri sonucunu elde etmiştir. Bu, firma sahiplerinin karar verme yetkilerini muhafaza edecekleri ve başkaları tarafından talimat verilmesine ilişkin her çeşit girişime karşı koyacakları anlamına gelmektedir. Miller (1983)'in yapmış olduğu bir çalışma, başarıyı yakalamış olan işletmelerin özerk liderlere sahip olduğu ve kendi ortaya çıkardıkları argümanları ile düşüncesini doğrulamaktadır. Burgelman (1983) ve Mintzberg (1973) tarafından, başarılı kurumsal liderlerin örgütü yönetme noktasında özerk eylemler gerçekleştirdikleri gözlemlenmiştir.

Hart (1992), girişimci liderlerin yeni girişimler ortaya çıkaran bağımsız davranışlarda bulduklarını göstererek bu iddiaları onaylamaktadır. Lumpkin and Dess (2001), firma sahiplerinin karar verme safhaları için özerkliği tanımlayarak kurumsal engellerin tümünden ayrı karar verme olarak bağımsızlık tanımı yapmıştır. Girişimci, başarıyı yakalamanın bir aracı olarak personeli ve iş ortakları arasında gereksiz yönetim müdahaleleri olmaksızın yaratıcı bir biçimde çalışmalarını sağlamak adına özendirici bir iş ortamı oluşturmaktadır (Lumpkin and Dess, 2001:430; akt. Yeboah, 2013:2339).

Özerklik, bir kişi veya bir ekibin bir düşünce ya da bir vizyonu ortaya çıkarma bakımından bağımsız davranışı şeklinde ifade edilebilmektedir. Böylelikle bir kişinin ya da bir ekibin umut aşıl原因 ve yaratıcı düşüncelerinin ortaya koyulmasına destek olur (Adenutsi, 2009:34). Bir örgütte özerklik, iki safhadan meydana gelen bir süreç biçiminde örneklendirilebilir. Bu safhalardan ilki, özerk şirketlerin üyelerince gerçekleştirilen bir “tanım” projesinden, ikincisi de özerk çabaları devam ettirebilen şampiyonlarca gerçekleştirilen “ivme” projesinden meydana gelir (Reijonen et al., 2015:36). Şirket kaynaklarından yararlanabilmek adına, örgüt bünyesinde kilit rol oynayan girişimcilerin, umut verici atılımlar ve yenilikçi düşüncelere ilişkin risk almayı savunan kişiler olmadığı görülmüştür (Peters and Waterman, 1982:45; Kanter, 1983:67; akt. Al Mamun et al., 2017:52).

#### **D. Girişimcilik Yönelimini Etkileyen Faktörler**

Girişimcilik yönelimine etki eden faktörler; kişisel, kurumsal ve sosyal statü şeklinde üç grupta ele alınmıştır. Girişimcilik yönelimine etki eden faktörleri bilmek hem bireye hem de topluma çok avantaj sağlayacaktır. Kuramsal temelde girişimcilik yönelimini ve kavrama yönelik soruları tanımlamaya birçok kuramla birlikte değerlendirmeye giden bir literatür ön plana çıkmaktadır. Bu çerçevede Fiet (2001) girişimcilerin tanımını yaptığı çalışmasında, başkalarının kaçırdığı ekonomik yönden kazançlı fırsatları nasıl keşfetmeli sorusunu Bilgi Ekonomisi (Fiet, 1996:420; Hayek, 1945:523) ve Karar Verme Teorisi ile (Busenitz and Barney, 1997:12); en cazip endüstrileri nasıl tanımlamalı sorusunu, Endüstriyel Örgüt Ekonomisi (Porter, 1980:56), Avusturya Okulu (Rumelt, 1987:139) ve Oyun Teorisi ile (Nielsen, 1988:477); tamamen yeni bir iş kurmak için kaynakları nasıl tanzim etmeli sorusunu, Vekalet Teorisi (Barney et al.,1996:92; Fama ve Jensen, 1983:302), “Prosedürel Adalet Teorisi (Greenberg, 1987:13; Korsgaard et al., 1995:61), İşlem Maliyeti Kuramı (Williamson, 1975:45) ve Sosyal Gönüllülük Kuramı ile (Granovetter, 1985:482); nasıl rekabet avantajı yaratmalı sorusunu ise, Kaynak Tabanlı Yaklaşım (Barney, 1986:1232) ve Yüksek Düzeyde Rekabet (D’Aveni, 1994:66) kuramları ile yanıtlamaya, tanımlamaya ve açıklamaya çalışmıştır.

Konunun önde gelen çalışmacılarından olan Shepherd (2010), yayınlanan çalışmasında, girişimcilik araştırmalarının multidisipliner, çok işlevli ve çok bağlamlı yapısına vurgu yapmıştır. Buna ilaveten, girişimcilik araştırmasının çeşitli analiz düzeylerine sahip bir yapı olduğunu belirtmiştir. Sözü edilen birbirinden farklı analiz düzeylerinde fenomeni anlayabilmek adına fenomenin öznesini bilmek gereklidir. Girişimcilik bir eylem olarak kişisel bazda belirlemede, örgütsel bazda yayılım göstermekte ve ortaya çıkmakta ve toplumsal düzeyde de büyüme ve ekonomik kalkınma gibi etkiler yaratmaktadır. Bu çerçevede, girişimcilik yönelimine etki eden etmenler, kişi, kurum ve toplumu kapsayan analitik seviyede “karar verme perspektifi”ne vurgu yapılarak teorik bir temelde incelenmektedir.

Brush et al., (2008) çalışmasında, kuramı temel alan benzer bir girişimcilik sınıflandırmasında bulunmuşlardır.

Astley and Van de Ven (1983:247) tipolojisini genişletme amacı taşıyan sınıflandırmada, makro seviyeden bireysel seviyeye deterministik ve gönüllü seviyelerdeki makalelerin teorik arka planı ve yüzdesi sunulmaktadır. Astley and Van de Ven (1983) tarafından yapılan araştırmada “eylem teorisi, modern karar teorisi ve bir okul olarak stratejik yönetim, stratejik seçim bakış açısı doğrultusunda sıralanmıştır. İkinci alan girişimcilik yönelimi ile ilişkilidir. Yapı başlığı altında insanlar ve insan ilişkileri, iktidardakilerin kararları ve amaçları doğrultusunda düzenlenmiştir”.

Stratejik seçim yönünden, davranış yapılandırılır, özerktir, kabul edilir ya da kanunlaştırılır. Bunun yanı sıra, yöneticinin görevi girişimcilik yöneliminin boyutlarından olan inisiyatif almaktır (Anderson and Eshima, 2013:415).

Bugünün ekonomi sisteminde girişimcilik yönelimine etki eden etmenler arasında teknoloji yer almaktadır. Özellikle, Endüstri 4.0 gibi üretim sistemleri girişimciliğe yönelik teknolojiyi, teknolojik alt yapıyı ve ülke alt yapısını değerlendirmeye tabi tutmayı mecbur bırakmaktadır. Bunlar haricinde GEM raporlarında çevresel etmenler olarak çevre ve endüstri karakteristiği, girişimciliğe dair açıklamalar için uygun değişkenler olarak sıralanır.

İşletmenin içinde yer aldığı çevrenin ve çevre tarafından sağlanan fırsatların önemini göz önünde bulunduran çalışmalara gereksinim duyulmaktadır.



Kurumsal etmenler olarak, strateji, strateji oluşturma süreci, kurumsal kaynaklar, kültür ve yönetici özellikleri sayılmaktadır. Start-up veya daha kapsamlı bir tanımlama ile girişimci işletmeler için; teşvikler, devlet politika ve programları, ticaret altyapısı, eēitim, Ar-Ge transferi, i pazardaki açıklık, fiziki altyapı ve sosyal normlar sayılmaktadır. Ulusal erve koşulları olarak da; hükümetin yapısı, açıklık, finansal durum, teknoloji ve Ar-Ge, yönetim, altyapı, emek gücü piyasası ve kuruluşlar sayılmıştır (Acs and Audretsch, 2003:98).

Burada yapılan çalışma ervesinde girişimcilik yönelimini etkileyen faktörler “kişisel, örgütsel, sosyal ve çevresel” şeklinde kategorize edilmektedir (Ibeabuchi et al., 2020:35).

**-Kişisel Faktörler:** Kişisel faktörler dendiēinde girişimcilik yönelimi ervesinde kurumun bir yansımaları olarak akla gelen, yönetici, sahip gibi en tepede çalışanların girişimcilik yönelimi unsurunun gerçek anlamda öznesi olduēunu ifade etmektedir. Buraya vurgu yapan teorilerden bazıları üst yönetim kuramı ve beşeri sermaye kuramıdır (Obidike, 2021:105).

Girişimcilik yöneliminin kişisel etmenlerini iyi bir biçimde anlayabilmek amacıyla yararlanılan bir başka yaklaşım da “girişimsel baskın mantık” kavramıdır. Prahalad and Bettis (1986) performans ve çeşitlilik arasındaki önemi vurgulamayı istedikleri çalışmalarında “baskın mantık” ifadesini, kurumların teknolojilerde, ürün geliştirmede, daēıtımda, insan kaynakları yönetiminde ya da reklamda ne şekilde “kavramsallaştırma ve kritik kaynak tahsis kararları verdiklerini” açıklamak amacıyla kullanmışlardır. Girişimci örgütlerce sergilenen kolektif zihniyeti ve girişimci davranış modellerinin devamlılık arz ettiēi düşüncesiyle tutarlılık gösteren bu yaklaşımda, girişimcilik yönelimi için gerekli görülen girişimci faaliyetlerin deēeri ve tavsiyesine dair tepe yönetimin felsefe, tutum ve inançlarının bir neticesi olduēuna vurgu yapılmaktadır. Baskın mantık ifadesi daha sonra (Meyer and Heppard, 2000:120) tarafından “girişimsel baskın mantıklar” şeklinde, bir kuruma ve kurum üyelerine, daha çok karlılık saēlayacak yeni ürün fikirleri ve süreç yenilikleri için devamlı bilgi araştırmaya ve filtrelemeye ynlendirdiēi şeklinde ve biraz da özümleme kapasitesi tanımlamasıyla benzerlik göstererek daha kapsamlı bir hale getirilmiştir.

Hofstede et al., (1990) kurum kültürünü değerlendirirken dört madde ortaya atmışlardır. Bunlar:

- **Değerler:** Bilinçsiz ve gözlemlenmemiş duygular.
- **Ritüeller:** Kolektif sosyal çalışmalar.
- **Kahramanlar:** Değerli özellik taşıyan bireyler.
- **Semboller:** Jestler, kelimeler, özel anlamı olan nesnelere.

Buradan yola çıkarak, girişimcilik yönelimi ve üst yönetim teorisi değişkenlerinin girişimciliği anlama ve anlamlandırma hususunda ortak ayrımlara değindikleri, kesişim noktasında vurgulanan kategorik ayrımın dahi hemen hemen benzer sözcüklerle yapıldığı söylenebilir. Kurumun bir yansıması olarak kabul edilen türlü özelliklere sahip kahraman aktöre ait olan ölçülebilir değişkenler ve ölçülemez değerler, kahramanı belirli sembollerden yararlanarak bir ritüeli gerçekleştirmeye destek olmakta, kahramanın durumunu tanımlamaktadır. Basit bir örnekten yola çıkılarak bile kurgunun kilit kahramanını “girişimci” ve icra ettiği sanatı “girişimcilik yönelimini” anlamak olasıdır. Prahalad and Bettis (1986)’in yapmış oldukları çalışmada, örgütün yönetilme tarzına dair büyük etkiye sahip kilit özellik taşıyan kişilerin toplamını belirtmek adına “baskın koalisyon” ifadesi kullanılmaktadır. Bu ifade tepe yönetim kuramı bağlamında da benzer biçimde kullanılan üst yönetim takımları veya kısaca karar vericileri ifade eder (Prahalad and Bettis, 1986:487).

**-Örgütsel Faktörler:** Girişimcilik yönelimi olgusu dikkate alındığında ilişkili tanımlar, kurumsal bazda etkileri görmek için örgüt nezdinde belirli eğilimsel niteliklere, davranış kalıplarına sahip kişilerin ortaya çıkardığı kurumların başarıya ulaşacağını, kar ve fayda getireceğini bununla birlikte varlığını sürdürebileceğini göstermektedir. Buradaki araştırma çerçevesinde kuruma dair davranış kalıpları ve eğilimsel niteliklerin uygulandığı, hayat bulduğu, girişimcilik yöneliminin davranışsal belirtilerinin ortaya konduğu yerler olan örgütlerdeki girişimcilik yönelimi ifadesini “Üst Yönetim Kuramı”na ait değişkenlerin etkilediği düşünülmektedir. Girişimcilik yönelimine etki eden kurumsal etmenler, alanyazında irdelenirken birtakım durumların öne çıktığı görülmektedir. Burada da yine bireysel etmenlerdekine benzer biçimde girişimcilik yöneliminin öznesi üzerine düşünülme suretiyle bir değerlendirmede

bulunulması, çalışmaya çeşitli ve anlamlı kapılar açacağı savunulmaktadır (Obun-Andy, 2019:88).

Peterson and Berger (1971)'in söz konusu alana dair önemli olarak kabul edilen çalışmasından başlayarak gerçekleştirdeki araştırmada, bir işletmenin girişimcilik davranışları üzerinde etkisi bulunan örgütsel ve çevresel unsurları ortaya çıkarmaya çalışılmıştır. Burada bahsedilen faktörler ise, şu şekilde sayılmıştır; risk alma, proaktiflik, iç girişimcilik, yenilikçilik, iç ve harici ittifaklar, edinimsel girişim, inisiyatifsel girişim, fırsatçı girişim, risk sermayesi, yönetsel çalışmalar, örgüt tanımı, rekabetçi yaklaşım, yönetim desteği, ödüllerin uygun kullanımı, kaynak durumu, kurumsal yapı ve çevredir (Zahra et al., 1999:46).

Zahra et al., (1999) tarafından yapılan çalışmada, ele alınan çalışmacıların kurumsal bazdaki girişimciliği türlü etiketlerle ifade etmeye yöneldiklerinden söz edilmektedir. Bahsi geçen etiketler; girişimcilik, girişimci duruş, stratejik duruş, kurumsal girişimcilik ve girişimcilik yönelimidir.

Literatürde yer alan çalışmaların çoğu, örgütün dış çevresi, yapısı, stratejisi ve kurumsal kültürün etkilerini irdeleyerek kurum bazında girişimciliğin belirleyicilerini inceleme üzerinedir (Frese et al., 2002; Green et al., 2008; Jogaratnam and Ching-Yick Tse, 2006).

Covin et al., (2006), benzer biçimde girişimcilik yöneliminin kavramsal yönden kapsamını; belirli örgütsel bazda neticeler ve yönetime dair seçimler, inançlar ve davranışları içine alacak şekilde açıklamaktadırlar. Kişisel bazdaki karar bakış açısının örgüt seviyesinde davranışlar olarak kararlar, inançlar ve davranışlar şeklinde yansımaları görülmektedir.

Miller and Friesen (1978) girişimcilik stratejisine ait niteliklerin arkasındaki aktörden ziyade, girişimcilik sürecine odaklanmışlardır. Miller ve Friesen yapmış oldukları çalışmada girişimci yerine girişimcilik üzerinde durmaktadırlar. Kurumca gerçekleştirilen yenilikçi, proaktif ve risk alma davranışları, örgüt içindeki ya da dışındaki herhangi bir sayıda aktör, bir ya da daha fazla insan tarafından etki altında kalabilecek olması nedeniyle ve örgütün gerçekleştirdiği eylemleri “davranışları” vurgulayarak girişimciliği bir yönetim çerçevesine dahil edebileceğini vurgulamışlardır.

Kurumsal yapının organikliğini tanımlamak adına bir ölçek ortaya koyan Khandwalla (1976) yüksek teknoloji endüstrilerinde insan sermayesinin belirtileri şeklinde değerlendirilen kurum düzeyi bu yansımaların başarıya etki edeceğinden söz etmiştir.

Aldrich and Auster (1986) genç örgütlerin sahiplerinin genel olarak pek çok farklı ve potansiyel yönden yeni görevlerle karşı karşıya kaldıklarını ifade etmişlerdir. Yenilikteki sorunlar, kısmen yetersiz bilgi ve beceri kaynaklıdır. Bundan dolayı, insan sermayesinin yenilik hususundaki sorunları en aza indirebileceği vurgulanmıştır. Örgütün yaşı ile girişimcilik yönelimi arasında örnek olarak genç örgütlerin kendinden daha yaşlı olanlara kıyasla daha fazla girişimcilik yöneliminin bulunup bulunmadığına bakılmalıdır. Kurumlarda gündelik görevleri yapmak, sorunları çözüme kavuşturmak ve girişimci tercihlerde bulunmak ve örgüt olarak bunu eyleme dönüştürmek genç kurum sahipleri bakımından bilişsel güçlükler meydana getirmektedir. Aynı şekilde, üst yönetim kuramı değişkenlerinden olan birey ve örgüt yaş değişkeni ile girişimcilik yönelimi arasında bulunan bağlantıya dair bilgi sahibi olmak bu durum yönünden önem arz etmektedir.

Wales et al., (2011), girişimcilik yöneliminin, girişimcilik alanyazınında yer alan kurumsal girişimcilik (Zahra et al.,1999:46) ve küçük işletme yönelimi (Runyan et al., 2008:569) gibi benzer içerikli ifadeler ile karşılaştırılmasının mümkün olduğunu ifade etmişlerdir. Girişimcilik yönelimi, örgüt bazında girişimcilik hakkındaki alanyazının temel taşı olarak kabul edilmektedir. Girişimcilik yönelimi, kurumların girişimcilik faaliyetlerine dahil olarak değer yaratmalarına destek olan belirli süreçleri, uygulamaları ve eylemleri yakalayan stratejik bir kurumsal duruş anlamı taşımaktadır (Lumpkin and Dess, 1996:154). Basso et al., (2009), bahsedilen durumu, kavramın önceki tanım ve kullanımından gerçek bir kopuş şeklinde olduğunu savunmuşlardır.

Rauch et al., (2009), performans ile girişimcilik yönelimi arasındaki aracı ilişkide örgüt büyüklüğünün önemli olduğunu savunmuş ve bir örgütün girişimcilik yöneliminin çoğunlukla üst yönetim sayesinde araştırılabileceğinin mümkün olduğunu ifade etmişlerdir. Bu görüş, kabul edilmiş bir yaklaşımdır (Covin and Slevin, 1989:77). Örgüt küçük olduğu ölçüde, tepe yöneticiler tarafından daha çok direkt etki yaratılabildiği, orta kademe yöneticilerini dahil

etmeye gerek kalmayacağı vurgulanmıştır. Küçük ölçekli işletmelerin daha esnek olduğu ve çevrede karşılaşılan yeni fırsatlardan süratli bir biçimde yararlandıkları dikkate alındığında girişimcilik yöneliminin bu örgütlerde daha çok faaliyet ya da davranış şekli ortaya çıkması olasıdır. Buradaki araştırma gerek kavram gerek de kuram yönünden dikkate alındığında örgüt büyüklüğünün önemli bir değişken olduğu sonucuna ulaşılmaktadır.

Stevenson (1983) başarıyı yakalamış bir örgütün ya kontrol dışı değişimlere süratli bir biçimde yanıt verebilme becerisine sahip ya da çevresel değişime katkıda bulunacak derecede yenilikçi olduğundan söz etmiştir. Çevreye dair olan söz konusu yaklaşımlar, Stevenson'ın girişimcilik tanımında "şu an kontrol edilen kaynaklara bakılmadan fırsat arayışı" biçiminde belirtilmektedir. Girişimci örgütlerin kaynak odaklı olmanın dışında pazar odaklı olmasına ve her daim iş fırsatları sağlayacak çevresel değişimlere adapte olmasına ve girişimcilik yöneliminin boyutlarından kabul edilen yenilikçilik boyutuna sahip örgütün başarılı olarak nitelendirilebileceğine vurgu yapılmıştır.

Uyum unsuru göz önünde bulundurulduğunda küçük ölçekli şirketler çoğunlukla organik, esnek ve girişimci olarak nitelendirilirken, büyük ölçekli şirketlerin ise bürokratik ve hiyerarşik oldukları kabul edilmektedir (Flamholtz, 1986:76). Wiklund (1998) tarafından, gerçekleştirilen bir çalışmada girişimcilik yöneliminin performanstan başka büyümenin öngörüsünde kullanıldığı sonucuna ulaşılmıştır.

Büyüme kaydeden örgütlerin girişimci davranışlarda buldukları (Bird, 1989:34) ve büyümenin girişimci davranışlar açısından direkt olarak bir vekil olduğu (Davidsson, 1989:212) gözlemlenmiştir. Girişimcilik yöneliminin kurumsal etmenleri göz önünde bulundurulduğunda bu durumun alanyazında büyüme hedefi öngörüsünde kullanıldığı görülmektedir. Covin et al., (2006) ve Lee et al., (2001) tarafından yapılan araştırmalar da bu görüşü destekler niteliktedir.

Stevenson and Gumpert (1991) ve Stevenson (1983) girişimci davranışı, piyasa üzerinde etkili olan yeni kaynak kombinasyonları ile fırsatlardan faydalanma ile ilişkilendirmişlerdir. Ayrıca girişimci davranışı, davranışın operasyonelleştirilmesi biçiminde benimsemişlerdir. Bu operasyonelleştirme

olgusunun yeni bir pazara adım atmayı ya da yeni bir ürünü geliştirmeyi ve yeni bir girişimde bulunmayı kapsadığı ifade edilmiştir. Sözü edilen fırsatları takip edebilmek adına örgütlerin çevresel değişimleri fırsat şeklinde algılayabilmeleri ve bunlardan faydalanabilmeleri gerektiğinden söz edilmiştir. Fırsattan faydalanan girişimci örgütlerin, bunu yapmaktan kaçınan girişimci olmayan örgütlerden daha üstün performans sergilemelerinin ve daha çok büyümelerinin olası olduğuna vurgu yapılmıştır (Davidsson, 1989:214; Stevenson and Gumpert, 1991:31). Bahsedilen fırsatlardan faydalanma sürecinin, örgütün stratejik yönelimi tarafından yönlendirilmekte (Stevenson and Gumpert, 1991:31; Stevenson, 1983:12) olduğu vurgulanmıştır. Örgütlerin bu şekilde stratejik yönelimleri ve strateji yaratma süreçleri işletmelere girişimcilik yönelimi gibi girişimci tercih ve uygulamalarını davranışa, eyleme dönüştürmesi bakımından bir temel sunduğu kabul edilmektedir.

Zahra and Covin (1995), girişimci yönelimi olan örgütlerin özel pazar segmentlerini hedefleyebildiklerini, yüksek fiyat taleplerinde bulunabildiklerini ve piyasayı rakiplerinin önünde “sıyırdıklarını” belirtmişlerdir. Böyle şirketler piyasadaki değişimleri takip etmekte ve bu değişimleri süratli bir biçimde yanıtlamaktadırlar. Böylelikle önlerine gelen fırsatlardan yararlanmaktadırlar. İnovasyon sayesinde rakiplerinden öne geçerek daha olumlu finansal neticeler sağlayan rekabet üstünlüğü elde ederler. Bu girişimci yönelimli şirketlerin proaktif olmaları, buldukları pazarda rakiplerinden daha yeni teklifler sunma imkanı sunacak olmasından ve onlara rekabet üstünlüğü avantajı kazandıracığından söz edilmektedir.

Bununla birlikte, performans ile girişimcilik yönelimi arasındaki bağlantının küçük ölçekli firmalarda özellikle kuvvetli olmasından dolayı birtakım açıklamalar ortaya atılmıştır. Firmanın küçük ölçekli olmasının kendi başına esnekliği ve yeniliği isteklendirmesi vurgulanmıştır. Girişimcilik yönelimini etkileyen kurumsal etmenler arasında örgütün küçüklüğü, büyüklüğü ve organikliği veya mekanikliği gibi durumları incelemek ve bunun yanında örgüt çevresinin durumunu göz önünde bulundurmanın anlamlı neticeler elde edilmesine imkan tanıyacağı düşünülmektedir. Bu düşünceleri destekler nitelikte Zahra (1991), girişimcilik yöneliminde yer alan üç boyuttan her birinin girişimcilik yönelimini etkilemesi gerektiğini, başka bir ifadeyle çevresel

dinamizmin düzeyine, çevrenin düşmanlığına ve heterojenliğine bağlı kalarak, daha düşük ya da daha yüksek girişimcilik yönelimi ölçüsüne sahip örgütlerin daha iyi ya da daha kötü performans sergileyebileceğine vurgu yapılmaktadır.

**-Sosyal Faktörler:** “Girişimci yönelim konusu dikkate alınmak suretiyle, toplum bazındaki etkilerini anlayabilmek adına belirli karakteristik niteliklere, normlara, davranış kalıplarına, gelenek ve göreneklere sahip kişilerin meydana getirdiği bir toplumun durumunu irdelemek gerekir. Ülkenin çeşitli bölgelerindeki türlü sosyal yapılara rağmen, girişimcilik yönelimine yönelik genel bir çerçeve çizerken, araştırma sahasının bir parçasını meydana getiren bilim ve teknoloji girişimcilerinin yoğun olarak görüldüğü bilim ve teknoloji parklarının durumunu göz önünde bulundurmak büyük önem arz eder. Bu girişimciler, ülkedeki önemli start-up’lar için bir kreş ve ekonomik kalkınma ve yenilik için bir merkez şeklinde benimsenmiştir. Bu manada, ekonomik ve örgütsel bağlamların girişimcilik ve ekonomik kalkınmanın ana itici unsurları oldukları göz önünde bulundurulduğunda, bu örneği etkileyen sosyal statü etmenlerinin çevresel ve sektörel bağlamlarda benzerlik arz ettikleri düşünülmektedir.” Genel çevresel koşullar altında değerlendirilebilecek sosyal statü unsurları, örgütsel yapıları, kültürel şartları ve konfigürasyonları şekillendiren önemli bir olgu olarak ön plana çıkmaktadır (Reuber et al., 2018:397).

Furman et al., (2002), ekonomik bağlamın, ticari eylemlerin önemli belirleyicilerinden görülen endüstriyel altyapı, ekonomik büyüme ve yenilik kapasitesini içerdiğini ifade etmişlerdir. Sosyo-kültürel ya da sosyal bağlamın, araştırmacılara ulusal koşulları ve girişimcilik yönelimini anlama noktasında daha geniş ve daha derin görüşler sağlayabilecek bir bakış açısı olduğu yerde, girişimcilik yöneliminin yönleri tartışılacaktır. Gelişmekte olan ülkelerdeki durum değerlendirilirken, daha az araştırılmış ülkelerde, bölgelerde ya da kültürel bağlamlarda hangi etkilerin ön planda bulunduğu ve devamlı bir biçimde aynı çerçeve ve kapsamda irdelendiğini anlamak önem arz eder.

Girişimcilik yönelimine etki eden sosyal statü unsurları başlığı altında ele alınan alanyazın, şirket uluslararasılaşmasına yönelik diğer bir alanyazınla sıkça örtüşmektedir. Uluslararası Girişimcilik Çalışmaları iki çalışma sahasını da içine almaktadır. Bu sahalardan ilki, bugünün global ekonomisinde varlığını devam

ettirebilmek ve gelişmek adına her ölçekteki şirketin deniz aşırı tüketicilere mal ve hizmet satması gerektiğinden, şirketlerin uluslararasılaşma davranışını “yeni girenler” biçiminde anlamlandıran alanyazındır. İkinci çalışma sahası da, ulusal ülkeler arası girişimcilik kıyaslamaları, ülke değerlendirmesine göre “ülkeler arası”dır şeklinde alanyazında ön plana çıkmaktadır (Oviatt and McDougall, 2005:538).

Girişimci firma bakımından, uluslararasılaşmaya dair durum, bir tür girişimci davranış olarak “yeni girişin” uluslararası platformlardaki etkinliklerin temel gövdesi olmasıdır. Çalışmacılardan bazıları bu durumu uluslararası girişimcilik yönelimi şeklinde kavramsallaştırmak istemektedir (Knight and Çavuşgil, 2004:125). Ancak orijinal girişimcilik yönelimindeki soruları düzenleme yöntemiyle sahaya gittikleri gözlemlenmektedir (Kuivalainen et al., 2007:255).

Özellikle, ülkelerarası karşılaştırmalı girişimcilik yönelimi uygulamaları bu durumu toplumsal düzlem altında sosyal statü etmenleriyle irdelemeye yönlendirmektedir. İki veya daha çok ülkedeki girişimcilik çalışmalarının kıyaslanmasını içine alan, ülkelerarası ayrılıkların tespit edilmesi, girişimcilik uygulamalarına destek sağlayan ya da bunlara engel olan ülke şartlarını açıklayan bir olgu şeklinde (Terjesen et al., 2016) sosyal statü etmenlerinin, girişimcilik konusunu daha iyi idrak etmemize imkan tanıyacağı savunulmaktadır. Bu çerçevede gerçekleştirilen çalışmaların genel olarak kültürün boyutları, ihracat seviyeleri ile girişimcilik yönelimi konusu arasındaki bağlantının çalışıldığı görülmekle birlikte, ülkeler arasında önemli ayrılıklardan doğan çeşitli girişimci özellikleri sayılmaktadır.

Gupta and Fernandez (2009) yaptıkları çalışmada Türkiye, ABD ve Hindistan’daki girişimcileri karşılaştırmışlardır. Türkiye’de “çalışkanlık” kavramının önemli bir girişimcilik özelliği olduğunu belirtmişlerdir. Hindistan’da “sebat” terimi girişimcilik açısından önemli bir özellik şeklinde tanımlanmıştır. Çalışma kapsamında; başarı gereksinimi, beceri, öz güven, mantık, merak ve bilgelik ortak girişimcilik özellikleri şeklinde benimsenmiştir. Sayılan değişkenlere ilaveten, “ülke durumlarını” önceliklendiren daha çok değişken bulunmaktadır. Buradan hareketle girişimcilik alanyazında yeni bir değişken



olarak kabul gören sosyal statü unsuru, üst yönetim kuramında da bir değişken olan “sosyo-ekonomik statü” değişkeni altında incelenmiştir.

Sosyo-ekonomik statü, topluma yönelik çalışmalar gerçekleştirebilmek adına gereksinim duyulan önemli bir analiz aracı olarak çalışma bağlamında hem üst yönetim teori değişkenleri kapsamında bulunması hem de hane halkının durumunu göstermesi hususunda önem arz eden bir değişken olduğu da değerlendirildiğinde girişimcilik yönelimine etki eden toplumsal etmenlerin içerisinde açıklayıcılığının yüksek seviyede olabileceği belirtilmiştir. Bu bağlamda gelir, eğitim, meslek, güç ve mülkiyet gibi değişkenler teorik açıdan sosyo-ekonomik duruma etki eden ana unsurlar şeklinde görülmektedir.

Örnek olarak; eğitim değişkeni göz önünde bulundurulduğunda, dikey hareketlilik açısından eğitim değişkeni büyük önem arz etmekte ve Türkiye’de ve dünyanın birçok bölgesinde statü kazanmaktadır. Fakat şu anda girişimcinin kendi eğitiminin yanında doğduğu ve büyüdüğü çevre nezdinde kendi eğitimi değil, ailenin en yüksek eğitimi göz önünde bulundurulacaktır. Kullanılan ölçekte girişimcinin doğup büyüdüğü ailenin eğitim seviyesi, o ailedeki ebeveynlerin eğitim seviyelerinin toplamı sonucunda saptanacak ve eyleme dönüştürülebilir bir şekle getirilecektir. Bundan dolayı girişimcilik yönelimine etki eden sosyal statü unsurları, ebeveyn eğitimi, aile ilk çocuk ve ilk girişim yaşı gibi değişkenler kuramda sosyo-ekonomik kökenler başlığı altında ele alınmaktadır” (Fernandes and Ferreira, 2009:1847).

Girişimcilik yönelimi üzerinde etkili olan sosyal statü faktörleri, alanyazında incelenirken bazı durumlar göze çarpmaktadır. Bu hususta yine kişisel ve kurumsal etmenlerdekine benzer şekilde girişimcilik yöneliminin öznesi kimdir sorusu üzerine yoğunlaşmakta ve alanyazının değerlendirilmesi okuyucuyu bütüncül anlamda aydınlatacağı tahmin edilmektedir.

Gupta and Fernandez (2009) tarafından, kültürün, herhangi bir nesne ya da bireyle bağlantılı örtük kuramları ve prototip kavramları etkilediği ölçüde, kültürel açıdan ayrı olan ülkelerdeki insanların girişimcilere çeşitli özellikler atfetmesinin olası olduğu ifade edilmiştir. Bu konu, sözü edilen ülkelerdeki girişimcilik algılarının ne şekilde olduğu sorusunu gündeme getirmektedir. Bu algılar üzerinde etkili olan sosyal statü etmenleri arasında girişimcinin doğup

büyüdüğü hanenin en yüksek eğitim derecesi, ilk girişim yaşı ve ilk çocuk olma durumu değerlendirmede dikkate alınacaktır.

Girişimcilik unsurunun kişi, kurum ya da endüstri ve hatta ulus, toplum gibi türlü gözlem düzeylerinde mevcut olduğu belirtilmektedir (Davidsson, 2004:56; Wennekers and Thurik, 1999:29).

Rauch et al., (2009), genel olarak Kuzey Amerika bağlamında gerçekleştirilen girişimcilik yönelimi faaliyetlerini daha kapsamlı bir hale getirip çeşitli ülkeler ve bağlamları ele alarak girişimciliğe ilişkin kuramsallaşmaya destek olunabileceğini çünkü, teorilerin sınır şartlarının ortaya çıkarılmasına katkı sağlayacağını ifade etmişlerdir. Evrensel bir girişimcilik alanyazını meydana getirmenin bu noktada hayalden ibaret olduğu belirtilmelidir. Nitekim girişimcilik ve girişimciliğe etki eden unsurlar toplumlar ve ülkeler bakımından farklı anlamlar içerebilmekte ve bu durumun bir sınırlılıktan ziyade bir zenginlik şeklinde görülmesi gerektiği belirtilmelidir. Bu durumda olguya toplumun kendi içinde bir değerlemesi şeklinde sosyal statü etmenleriyle incelenmesi gerekliliği gündeme gelmektedir.

- **Çevresel Faktörler:** Wiklund (1998) tarafından, örgüt ve çevresinin birbirinden ayrı iki varlık olmadığını tam tersine, örgütün ortamına uygun bir strateji belirleyerek, üstün performans sergileyebileceği ve bu şekilde büyüyebileceği belirtilmektedir. Wiklund genel itibarıyla girişimciliğe yönelik gerçekleştirilen çalışmaların yanında küçük ölçekli şirket performansı ve büyümesine yönelik yapılan çalışmalara ciddi katkılar sağlamıştır.

Farklı ortamlar, iyi bir performans yakalayabilmek adına farklı stratejilere ihtiyaç duyar. Child (1972) yöneticilerin aynı çevresel olasılıklarda çeşitli stratejik yönelimler arasında tercihlerde bulunma özgürlüğüne sahip olduklarını, başka bir ifadeyle çevreye bağlı olarak stratejinin oluşturulduğunu, bunun yanında da tümüyle belirlenemediğini ifade etmektedir. Çevreyle uyumsuz bir strateji belirlenmesi halinde düşük düzeyde bir performans ile neticelenecek veya örgütlerin yüksek performans alabilmeleri adına stratejilerini çevrelerine adapte etmeleri gerekecektir. Bir taraftan da girişimcilik yöneliminin örgütlerin stratejik duruşlarını ifade etmesinden dolayı çevre etkisi girişimcilik yöneliminde de mevcuttur. Kurumların yüksek bir performans sergileyebilmeleri adına

stratejilerini çevresel şartlar ile uyumlu hale getirme gereksinimi, stratejik adaptasyon bakış açısını destekler nitelikte bir yaklaşımdır. Bu perspektif girişimcilik konusuna Low and MacMillan (1988) tarafından dahil edilmiştir.

Zahra (1991) yeni ürünler ortaya çıkarılmasının, yeni pazarlama, üretim ya da idari uygulamaların dinamik ortamlara bir cevap olarak uygun stratejiler olduğunu belirtmiştir. Örgütler söz konusu yenilikçi stratejileri uygulayarak gelişen trendlerden yararlanma noktasında daha fazla başarı elde edebileceklerini savunmalarına rağmen bu şekildeki yenilikçi stratejilerin, yüksek öngörülebilirlik ve düşük değişim oranları olan istikrarlı ortamlar açısından eşit ölçüde uygun olmayabileceği belirtilmiştir. Çünkü, her organizasyonun sahip olduğu kaynakları ve çevresel belirleyicileri, rakiplerinin pozisyonu, müşteri çeşitliliği farklılık arz etmektedir. Örgüt bakımından gerek sektör ve sanayi gerek de toplumsal çevre dikkate alındığında bu durum strateji tercihiinden, yeni ürün trendlerine dek birçok olguyu kapsayan bir durum olarak ön plana çıkmaktadır.

Küçük ölçekli firmaların görev ortamı ve teknik çevresinin özellikleri (dinamiklik, müşteri yapısı, türbülans, düşmanlık, heterojenlik ve rekabet) sıkça araştırması yapılmış bir konu olarak alanyazında yer almaktadır (Covin and Covin, 1990; Covin and Slevin, 1989). Başka bir çalışmada, çevre ve teknoloji, müşteri seçimleri ve toplumsal değerlerin girişimci firmaların takip ettiği fırsatları ortaya çıkaran ortamlar olduğuna vurgu yapılmıştır (Wiklund, 1998:67). Gerçekleştirilmiş olan çalışmaların tümü, gerek çevre gerek sektör gerek de toplumsal bazdaki etkileri saptamanın önemine odaklanmaktadır.

Porter (1991), kaynak merkezli modellere çevresel boyutların ilave edilmesi üzerine çalışmıştır. Kaynakların rekabet değeri, rakip davranışı, teknoloji ya da kaynaklara yoğunlaşmanın dikkatten kaçabileceği, müşteri beklentilerinde görülen değişimler ile arttırılabileceğini ya da ortadan kaldırılabilceğini belirtmektedir.

Granovetter (1985) girişimci faaliyetin içinde yer aldığı piyasanın resmi ve gayri resmi kuruluşlarını ve kaynak tahsislerini kapsadığını, piyasanın hali hazırdaki yapısının sınırları içerisinde gerçekleştiğini savunmuştur. Bylund and McCaffrey (2017) tarafından yapılan çalışmada; belirsizlik ve kurumların, girişimciliğe dair çalışmalarda büyük önem arz eden ifadeler olmasına karşın

girişimcilik faaliyetinin, belirsizlik ve kurumsal değişimin dinamik yanlarının analizini yapabilmek adına tutarlı bir kavramsal çerçevede bir araya getirmek için yapılan çalışmaların sayısının oldukça az olduğuna vurgu yapılmıştır. Yeni kurumsal ekonomiden sağlanan bilgilerden faydalanarak, çeşitli sosyal aktivite seviyelerinde kurumlar arasındaki çatışmalardan doğan kurumsal belirsizliği tanımlayan bir model ortaya atılmıştır. Girişimcilerin karşı karşıya kaldıkları kurumsal belirsizlik çeşitlerini daha iyi görebilmek ve girişimcilerin güçlüklerle ne şekilde mücadele ettiklerini anlayabilmek adına (Williamson, 2000:597), kurumsallaşma düzeyinin modelinden yararlanmışlardır. Mevcut kurumsal çevrenin kapsayıcı, destekleyici ve eşit dağılmış örgütlerden meydana gelmesi girişimcilik yönelimine etki eden toplumsal etmenler şeklinde değerlendirilebilir. Bahsedilen bakış açısına örnek olarak Zhao and Lounsbury (2016:645) yaptıkları çalışmada, girişimcilik alanyazını ve örgütsel mantık perspektifi üzerindeki etkilerini ele almışlardır.

Durumu kurumsal ve toplumsal yönden ele alan Thornton and Ocasio (1999), örgütsel mantıkları, kişilerin maddi geçimlerini ürettikleri ve çoğalttıkları, zaman ve mekan düzenledikleri, toplumsal yönden yapılandırılmış tarihsel materyal çalışmaları, inançlar, kurallar, varsayımlar ve değerler şeklinde ifade ederler. Bununla birlikte onların sosyal gerçekliklerine bir anlam kattığına vurgu yaparlar.

Su et al., (2017) tarafından gerçekleştirilen çalışmada, örgütsel mantığın genel itibarıyla, belirli bir sahada neyin anlamlı ve meşru olduğunu ortaya koyan değer, inanç, uygulama, varsayım ve kural kalıpları biçiminde tanımlandığı ifade edilmektedir. Bu örgütsel mantığın, kalıcı ve güçlü sosyal ve tarihsel bileşenler ile ilişkili olduğu belirtilmiştir. Girişimcilik konusu üzerine yapılan araştırmalarda bu bileşenlerin “topluma özgü bir set” içinde irdelenmesi anlamlı sonuç vermesi beklenen bir çalışma düzlemi olduğu sonucuna ulaştırmaktadır.

Thornton et al., (2012), yedi kurumsal düzen ve ilişkili mantığı açıklayan kurumlar arası davranış şablonlarını revize ettikleri çalışmada, aile, din, toplum, meslek, devlet, pazar ve firma gibi ilgili mantığın, girişimcilik fırsatlarını ne şekilde değerlendirdiğini ve sürdürdüğünü belirtmişlerdir.

Gümüşay (2017), “sosyal girişimcilik yönünden bakılan fırsatların pazar ve toplum olacak şekilde iki mantığın kombinasyonuna, din bakış açısını da dahil etmiştir. Girişimsel fırsatların, aktörlerin kişisel ya da kolektif örgütsel mantık bakış açısına ve ortaya çıkan fırsat-girişimci arzu edilebilirlik kesişiminin neticesine bağlı olduğunu ifade etmiştir. Kişi ve kurumların çok sayıda örgütsel mantık tarafından şekillendirildiğinde, girişimci fırsatların bu mantıkların bir “kombinasyonu” ile kavramsallaştırılacağı vurgulanmıştır. Girişimci fırsatlara yönelik değerlendirme ölçütlerinin, aktörlerin örgütsel mantık “takım yıldızı” ile bağlantılı olduğunu ve bunun toplam fırsat sayısını çoğalttığını savunmuştur”.

### **E. Girişimcilik Yöneliminin İşletmeler Açısından Önemi**

Küreselleşen dünyada ve hızla artan rekabet koşullarına örgütlerin, girişimcilik yönelimine olan gereksinimlerinde de artış gözlemlenmektedir. Örgütlerin birtakım sebeplerden ötürü girişimcilik yönelimine gereksinimleri vardır. Söz konusu sebepler içinde; pazarda hızlı artış gösteren yeni rakiplerin tehdit unsuru olması, işletme yönetimiyle ilişkili klasik uygulamaların güvenilirliğinin yok olması, örgüt çalışanları arasında en başarılı olanların girişimci olma arzusu ile yeni bir girişime atılmaları sonucu bu örgütlerin uluslararası platformlarda başarılı elde edebilmeleri adına mücadele etmeleri ve uluslararası piyasada küçülme stratejilerini kullanarak verimlilik artışına ilişkin gerçekleştirilen çalışmalar yer almaktadır (González-Benito et al., 2009:502).

Globalleşmeyle beraber şirketlerin uluslararası pazarlara adım attıklarında önlerine çıkan engeller gittikçe azalmakta, bu şekilde de şirketler uluslararası pazarlarda daha rekabetçi bir pozisyon almaktadırlar. Çoğu sektörde de tüketicilerin ürün tercihi imkanları çoğalmaktadır. Bilinen ve standart ürünlere yönelik talepteki azalıştan dolayı firmalar rakiplerine kıyasla farklılaşmaya giderek pazar paylarını çoğaltmaya odaklanmalıdır. Firmalarda iç girişimcilik, şirketlerin değişim gösteren pazar koşullarına adapte olmak suretiyle varlıklarını sürdürebilmeleri adına büyük önem taşımaktadır (Sarasvathy et al., 2014:72).

Uluslararası pazarlara yeni girişimde bulunan şirketler, oldukça kaotik yapıya sahip ve belirsiz bir ortamda eylemlerini gerçekleştirmeye devam ederler. Böylece belirsiz pazar şartlarında bir firmanın rekabet edebilme derecesi aslında,

firma sahibinin girişimci kişiliğe sahip özellikleri (risk üstlenmesi, yenilikçi olması, proaktifliği) ile alakalı bir durumdur (Muzychenko, 2008:367).

Yüksek düzeyde girişimcilik yönelimine sahip firmalar, pazarda yeni fırsatlar elde etmek ve rekabet üstünlüklerini arttırmak adına kendilerine has stratejiler belirlemektedirler. Girişimsel yönelim, yeni işler ortaya çıkarmaya imkan tanımakta ve iç girişimcilik davranışları ile (risk üstlenme, yenilikçilik, proaktiflik) ölçülmektedir (Avlonitis and Salavou, 2007:568). Rekabet üstünlüğü sağlayabilmek amacıyla yenilikçi düşünceyi benimsemek zaruridir. İhracat pazarı açısından yeni ürünler ortaya koyabilmek pazarlama performansını yükseltir. Örgütlerin algılanan yenilikçilik derecesi ile müşteri bağlılığı arasında pozitif yönlü bir ilgi olmasından dolayı, yenilikçilik seviyesinin artmasıyla birlikte müşteri bağlılığında artış görülecektir (Ferreira, 2001:60).

Girişimcilik ruhunu özümseyen ve girişimci davranışlar sergileyen firmalar, ekonomiye katkı sağlarlar (Shaw et al., 2005:393). Personelin yenilikçi davranış sergilemeleriyle beraber girişimcilik yönelimlerinin yüksek olması, şirkete katma değer yaratacaktır. Buna bağlı olarak da ürün satışlarında artış gözlenecek ve firmalarının kazanımları artacaktır. Buradan hareketle ülke ekonomisi olumlu yönde etkilenecektir (Richardson, 2005:94). Girişimcilik yönelimine dair çalışmalar, esasen ürün yeniliği ve yeni düşünceleri önemseyen şirketlerin ortaya çıkışına imkan tanır (Holt et al., 2007:41). Girişimcilik yönelimine ilişkin çalışmalar gerçekleştiren örgütlerde bu bakımdan hızlı bir büyüme söz konusu olmaktadır (Duobiene et al., 2007:32).

## **F. İşletmelerin Girişimcilik Yönelimine Sahip Olması için Gerekenler**

İşletmelerin girişimcilik yönelimine sahip olabilmeleri adına bazı koşulları kendilerinde bulundurmaları gerekmektedir. Bu koşullar, yönetimin almış olduğu kararlara katılımda bulunulması, merkezileşmemiş yapı, iş birlikçi davranışlar ortaya konması, kurumsal yapının önündeki bürokratik engellerin kaldırılması, işletmedeki tepe yönetimin risk üstlenmeye ve işgörenleri yeniliğe isteklendirecek bir iş ortamının hazırlanmasıdır. Sayılanlara ilaveten, işgörenlerin yerine getirdikleri görevleriyle ilişkili farkındalıkları da büyük öneme sahiptir (Zampetakis, 2007:414). Bununla birlikte, girişimcilik yönelimi bulunan örgütlerde, eldeki kaynakların kullanılabilir durumda olması da önemlidir. Ayrıca

personelin girişimcilik eylemlerinde bulunacakları kaynakların varlığına ilişkin inançları olmalıdır (Wood, 2008:118).

Hisrich ve çalışma arkadaşları (2005) işletmelerin girişimcilik yönelimine sahip olabilmeleri adına kendilerinde bulunması gereken koşulları şu şekilde açıklamaktadırlar:

-İşletmelerin girişimcilik yönelimine sahip olabilmeleri adına işletme liderinin desteğiyle birlikte teknolojiye yoğunlaşmaları da büyük öneme sahiptir.

-Üretimi gerçekleşen bir ürünün, tek defada veya tamamen başarılı bir ürün şeklinde nitelendirilmesi pek olası değildir. Yenilikçilik, zaman ayrılması gereken ve sonucun olumsuz olma ihtimali bulunan bir süreçtir. Aslında, her girişimin başarısızlıkla sonuçlanma olasılığı bulunmaktadır. Bundan dolayı girişimcilik yönelimi bulunan örgütler, yeni ürün geliştirme süreçlerinde hatalara ve negatif sonuçlara yer vermelidirler ki şirket bünyesinde böylece denemeyanılmalar yapılabilirsin (Al Shobaki et al., 2018:43).

-Yenilikçi düşünce, bazı zamanlar olumsuz sonuçlanabilmekte ve hatta örgütün faaliyetlerini bitirecek derecede nihayete erebilir. Sonuçta da pek çok problemle karşı karşıya kalınabilir. Bahsedildiği gibi olumsuz durumlara şirket her daim hazırlıklı olmalıdır.

-Kurumsal kaynaklara basit bir biçimde erişilebilmesi, girişimcilik yönelimi bulunan bir şirket açısından başka bir önemli durumdur. Girişim eylemi gerçekleştirecek bir iç girişimcinin vakit ayırarak ve kariyerinde risk üstlenerek yenilikçi düşünceler ortaya koyması adına firma tepe yönetimince destek sağlamalı ve gerekli beşeri ve finansal kaynaklar temin edilmelidir. Kaynakların eksik olduğu durumda ortaya yeni bir şeyler koyabilmek pek mümkün görülmemektedir. 3M, Xerox, AT and T gibi firmalar, iç girişimcilerin eylemleri ile ilişkili kaynak tahsisini sağlamak suretiyle iç girişimcilik hususunun önemini başka firmalardan daha iyi benimsemiştir.

-İşletmede girişimcilik yönelimi görüşü zorlamayla değil aksine, personel tarafından severek ve gönüllü bir biçimde oluşturulmalıdır. Şirketlerin çeşitli birimlerinden, farklı uzmanlık sahalarından gelenler kendi arzuları doğrultusunda bir araya toplanarak bir sinerji ortaya çıkarılmalı, disiplinlerarası bir ekip kurulmalı ve girişimcilik özendirilmelidir (Wales, 2016:5).

-Kurum çalışanlarına girişimci davranışlarından ötürü ödülleri sunulmalı, girişimci çalışanlar için performans göstergesi tablosu oluşturulmalıdır.

-İşletme bünyesinde devamlı bir biçimde gereksinime ilişkin hedefler oluşturulmak suretiyle iç girişimciliğe destek sağlanmalı ve alternatif stratejik planlar ortaya konmalıdır.

-Burada bahsedilen koşulların sonuncu ve en önemli olarak kabul edileni de işletmelerin girişimcilik yönelimine sahip olabilmeleri konusunda tepe yönetimin destek sunuyor olmasıdır. Tepe yönetimin desteği olmaksızın işletmelerin girişimcilik yönelimine sahip olabilmeleri pek olası görülmemektedir. Tepe yönetimin, çevreyi iyi bir biçimde analiz etmesi, esnek bir yönetim anlayışını benimsemesi, bir vizyona sahip olması, yenilikçi düşüncüyü kabullenmesi, ekip çalışmasını desteklemesi, açık iletişime izin vermesi, yenilik sonucunda ortaya çıkması muhtemel başarısızlıklarla karşılaştıklarında amaçlarından ve umutlarından vazgeçmemesi gerekir.



### **III. İNOVASYON YÖNELİMİ**

#### **A. İnovasyon Kavramı ve İnovasyonun İlişkili Olduğu Kavramlar**

##### **1. İnovasyon Tanımı**

İnovasyon ifadesi ilk kez bir asır önce Avustralyalı ekonomist Joseph Schumpeter tarafından “ekonomik gelişme ve ilerlemenin ana gücü” biçiminde tanımlanmıştır. Joseph Schumpeter girişimcilerin stratejik avantaj elde edebilmeleri için inovasyona yoğunlaşmaları gerektiğini belirtmiştir. Ayrıca inovasyonun gelişmiş ekonomilerde kalıcı değişimlerin, kazanımların, verimliliğin arttırılmasının sebebi olduğu vurgulanmıştır (Tidd et al., 2005:56). Schumpeter tarafından yayınlanan “Ekonomik Kalkınma Teorisi” isimli yapıtında (1912), inovasyonun beş şekilde ortaya çıkabileceği anlatılmaktadır (Godin, 2008:2). Söz konusu durumlar aşağıda sıralanmaktadır:

1. Piyasaya yeni ürün sürülmesi.
2. Yeni üretim teknikleri belirlenmesi.
3. Yeni pazarlara adım atılması veya yeni pazarlama yöntemlerinin bulunması.
4. Yeni hammadde veya yarı işlenmiş mal kaynaklarının temin edilmesi.
5. Yeni yönetim tarzları belirlenmesi.

Bunların yanı sıra Schumpeter, buluş (invention) ile yeniliği (inovasyon) birbirlerinden ayrı tutmaktadır. Uygulamaya alınmayan buluş (icat), yenilik olarak görülmemektedir. Onun düşünce yapısına göre buluş, üretim faaliyetlerine herhangi bir katkıda bulunuyorsa “yenilik” olarak kabul edilmektedir (Schumpeter, 1939:33). Verimli çalışmanın bir getirisi olan buluş, girişimciler tarafından inovasyona dönüşümü sağlamaktadır (Godin, 2008:2).

TDK sözlüğünde inovasyon terimi, “yenileşim” şeklinde ifade edilmektedir (www.tdk.gov.tr).

İlerleyen süreçte rekabet ortamının oluşmasında ana unsur haline gelen inovasyon, faydalanabilenler açısından rekabet üstünlüğü ve bazı fırsatlar sağlamaktadır. Sektörde lider pozisyonda olan şirketlerin işleyişlerine bakıldığında müşterilerde yeni ürüne dair bir beklenti oluşmadan, bu şirketler inovasyon arayışlarına ve uygulamalarına vakit ayırarak bu şekilde yeni ürünler geliştirip piyasaya sürmektedirler. İçinde bulunduğumuz zamanın ve ileriki zamanların rekabet fırsatları yaratmadaki en önemli faktörü yenilikçilik (Artto et al., 2008:51).

İnovasyona yönelik tanımlama yapan bir başka çalışmacı da Avusturyalı F. Drucker'dir. Drucker, (2003)'e göre inovasyon; girişimcilerin eldeki kaynakların zenginlik yaratma potansiyelini yükseltmesi ya da yeni zenginlik sunan kaynaklar oluşturmasının bir aracıdır. Bu düşünceye göre, girişimcilik yenilikçiliği ifade etmektedir. Schumpeter'e benzer şekilde, Drucker (2003), inovasyonla (innovation) yeniliğin (novelty) birbirinden ayrı ifadeler olduğunu savunmaktadır. Yeniliğin kazanım sağlayabilmesi amacıyla pazarlara yönelmesi gerekmekte ve yeniliğin değer yaratması halinde inovasyon terimi söz konusu olmaktadır. Firmalar her zaman inovasyon çabaları sergilemezlerse, devamlı bir değişim içerisinde olan müşteri eğilimleri ile ilerleme ve gelişmeler sergileyen teknolojiler karşısında, varlıklarını sürdürme şanslarını kaybederler.

İnovasyon, bilim ve teknoloji çalışmalarında düşüncenin kuram, eylem ve sonuç açısından yarara dönüştürülmesi, pazarlanması ve somut bir nesneye bürünmesi anlamını taşımaktadır. İnovasyon basit bir şekilde algılanan bir yenilenmeden ibaret değildir. Yenilenmenin teori kısmından başlayarak yeni ürün ve hizmeti de kendine dahil eden ve pazarlanabilme özelliğini kabullenen bir süreçten meydana gelmektedir (Branzei and Vertinsky, 2006:62).

İnovasyon, örgütlerin çevredeki değişimlere uyum sağlayabilmeleri adına örgüt kültürüne değer katması şeklinde açıklanmaktadır. İnovasyon, firma anlayışının öncüsü olarak benimsenmeli, şirketin iç ve dış çevresinde ortaya çıkan değişikliklere adapte olabilmesi adına bir fayda olarak kullanılabilir. Organizasyonun kültürel yapısı, şirketin inovasyon algılamasını oluşturmaktadır (Cormican and O'Sullivan, 2004:96).

İnovasyon, kişisel ve toplumsal ihtiyaçların (sağlık, dinlenme ve çalışma gibi) mümkün olan en uygun koşullarla karşılanmasını gerektirir. İnovasyon, girişimcilik bilincinde geçerliliği olan bir olgudur. Gerçekleştirilen girişimlerin her biri, yenilik oluşturma amacı taşımaktadır. Uygulanan girişimlerin pazarlardaki rekabet edilebilirliklerini sürdürebilmek adına her zaman yenilenme gayreti içinde olmaları kaçınılmazdır. İnovasyona yönelik yapılan tanımlamalar ülkeler içinde geçerlidir. Ülkeler de ekonomik yönden gelişimlerini, rekabet güçlerini ve istihdam imkanlarını sürekli bir hale getirebilmek amacıyla yeni düşünceleri hızlıca ticari bir başarıya dönüştürmek durumundadırlar (Deng and Wang, 2007:303).

TÜSİAD (Türk Sanayicileri ve İş Adamları İnsanları Derneği), inovasyonu bir süreç olarak ele almış, bilim ve teknolojinin üstlendiği rolü ön planda tutmuş, inovasyonun “bilim ve teknolojiyi ekonomik ve toplumsal bir faydaya dönüştürmek” olarak tanımlamıştır (TÜSİAD, 2003:5).

Uluslararası platformda kabul gören inovasyon teriminin tanımlarının ilk sıralarında, OECD (Ekonomik Kalkınma ve İş Birliği Örgütü) ile Avrupa komisyonu tarafından oluşturulan Oslo Kılavuzu gelmektedir. 1992 tarihinde İlk baskısı tamamlanan kılavuz genişletilmek suretiyle üçüncü baskısı 2005 tarihinde basılmıştır. İnovasyon terimi 2006 tarihinde Türkçe olarak da basılan Oslo Kılavuzu’nda “bir yenilik (inovasyon), şirket içerisindeki çalışmalarda, dış ilişkilerde ya da iş yeri organizasyonunda yeni yada önemli ölçüde güncellenmiş ürün (mal ya da hizmet) veya süreç, yeni bir pazarlama yöntemi veya yeni bir organizasyonel tekniğin hayata geçirilmesi” biçiminde açıklanmıştır (OECD ve AB, 2006:10).

Kırım yapmış olduğu araştırmada; yenilik ile inovasyon arasındaki farklılığı öne çıkararak, her yapılan yeniliğin inovasyon olarak nitelendirilemeyeceğini, yapılan yeniliğin inovasyon olarak nitelendirilebilmesi için onu ortaya çıkaran kişi ya da kurumun pazarda bulunan alternatif ürünlerden farklılık yaratarak tüketici satın alma önceliklerini menfaati doğrultusunda çevirmesi mecburiyetini, yani müşterilerin ortaya konulan yeniliği daha fazla satın almaları ve ürünün alternatiflerine oranla daha fazla ücret ödemeyi gönüllü bir şekilde kabul etmeleri gerektiğini belirtmektedir.

İnovasyon alanyazınına katkıda bulunan çalışmacılar farklı inovasyon çeşitlerini açıklarken, inovasyonu kategorize etmişlerdir. Zaltman et al., (1973), yaklaşık 20 civarında inovasyon türüne yönelik çalışmada bulunarak, inovasyonları firmaların durumuna, beklenen faydalara ve hedeflerine göre ayırmışlardır. Araştırmacılardan bazıları, çok yönlü inovasyon türlerinin aksine, daha çok ürün ve süreç inovasyonu arasındaki farklılıklara ilişkin çalışmalar gerçekleştirmektedirler. Edquist et al., (2001) yaptıkları bir araştırmada, ürün inovasyonu (ürün ve hizmetler) ile süreç inovasyonu arasındaki farklılığı ele almışlardır. Meeus and Edquist (2006) tarafından yapılan çalışmada da, işlemsel süreç, süreç inovasyonunu ve yönetim süreç inovasyonları şeklinde bir ayrıma gidilmiştir (Damanpour et al., 2009:651).

İnovasyona dair ortaya atılan tanımlara bakıldığında bilim insanları tarafından bazen ürün bazen de süreç şeklinde değerlendirildiği görülmektedir.

## **2. İnovasyonun İlişkili Olduğu Kavramlar**

### **a. AR-GE**

Ar-Ge, şirket bünyesinde üretim ve ürün süreçlerinin ortaya çıkarılması, düzenli veri akışının sağlanması, yeni ürün ya da mevcut ürünleri geliştirebilmek amacıyla gerçekleştirilen eylemler şeklinde açıklanmaktadır. Ar-Ge inovasyonun bir kaynağı olarak kabul edilmektedir (Deshpande and Farley, 2004:5).

Ar-Ge faaliyetlerinin en belirgin özelliği; araştırma uygulamalarıyla beraber yeni bilgiler ortaya çıkarıyor olmasıdır. Ar-Ge faaliyetleri sonucunda pazara sunulacak yeni bir ürün oluşturulabileceği gibi, mevcut ürünlerin daha düşük maliyet fiyatları ile üretimi de mümkün olmaktadır. Ar-Ge'nin çıktılarında biri olarak tüketicilerin beğenilerine sunulan ürünler yurt içi ve yurt dışı ve yurt içi piyasalarda rekabet ortamına girmektedirler. Şirketler, varlıklarını devam ettirebilmeleri amacıyla teknolojiye yönelik değişikliklere neden olan yoğun rekabete uyum sağlayarak yeni üretim ve ürün süreçlerini geliştirmek durumundadırlar. Bu sonucun sağlanabilmesi de Ar-Ge çalışmaları sayesinde mümkün görülmektedir (Govindarajan and Trimble, 2004:68).

## **b. Yaratıcılık**

Yaratıcılık, var olan düşünceler içinde o zamana dek yapılmamış bir biçimde bir ilişki ortaya çıkarmaya ya da orijinal düşünceler bulabilme yeteneği olarak ifade edilmektedir. Yaratıcılığın, yenilik geliştirme düzeyini ve yenilikçilik kabiliyetini geliştirdiği, yeni iş olanakları ve meslek türlerinin ortaya çıkmasına destek olduğu, girişimciliği isteklendirdiği, ekonomik büyüme ve kalkınmayı hızlandırmaya ilişkin etkileri öne çıkmaktadır (Robbins and Coulter, 2002:67).

Çoğu bilim insanı yaratıcılık ifadesine farklı tanımlamalar ile yaklaşmıştır. Bu tanımlamalar arasında en fazla kabul edileni de; yaratıcılığın değişik ve yeni düşünce buluşu olarak adlandırılmakta ve düşünce buluşunun çoğu alanda ortaya çıkması şeklindedir. Yaratıcılık unsuru, inovasyonla bağdaştırılacak olgular arasında ilk sırada yer almaktadır. Belirtilen iki unsurun birbirlerinin yerlerine kullanılabilmesine rağmen, yaratıcılık inovasyon olgusunun başlangıç noktasını tanımlamaktadır (Amabile, 1996:1156).

## **c. Girişimcilik ve İnovasyon**

Girişimcilik unsurunu ortaya çıkaran yapının önemli bir kısmını inovasyon meydana getirmektedir. İnovasyon, kaynak oluşturma çabaları ile girişimcilerin istihdam yaratmasını ifade etmektedir. Girişimciliğin başarılı olmasını sağlayan ana unsurlardan biri girişimcilerin karakteristik özelliklerinden ziyade, inovasyonun sürdürülebilirlik ve disiplinini sağlıyor oluşudur (Drucker, 1999:89).

Girişimcilik, eğitim sistemi ve örgütlerin yardımlarıyla, bireysel, çevresel, kurumsal ve süreç açılarıyla inovasyon ve yeni bir girişim süreci olarak kabul edilmektedir. Girişimciler açısından sorun çıkaran durumlardan biri yeniliktir. Özellikle bu konudaki imkanların üzerinde fazla durulmamaktadır. Bu durum daha çok yeni ürünlerin tasarımı ve yeni pazarların keşfedilmesi için geçerlidir. Burada bahsedilen inovasyon köklü olacağı gibi yararlı ve hatta doğal olmayan bir inovasyon da olabilmektedir. Yeniliğin önemli yönü teknik özelliklerinin yanında pazardaki değeridir. Şirketteki değeri pazardaki değeriyle ölçülür (Guan and Ma, 2003:738).

#### **d. Patent**

Gelişmiş sanayisi bulunan ülkelerin ticaretleri genellikle yeni üretim ve ürün süreçlerine odaklanan inovasyon hedefli şirketler tarafından üretilmektedir. Böyle firmalar patent hakları sayesinde menfaatlerini koruma altına almaktadır. Patentın amacı ise yaratıcı görüşleri, etkinlikleri, yenilikleri ve bilgileri koruma altına alarak icatta bulunmaya yönlendirmek ve bu icatlardan hareketle ulaşılan teknik analizlerin sanayi koşullarında uygulanabilmesini sağlamaktır. Fikri mülkiyet hakları yaratıcı ülkelere ve örgütlere tekel olma hakkı ve rekabet şartlarında üstünlükler kazandırır. (Hagedoorn and Cloudt, 2003:1366).

Patent, ürün üzerinde koruma hakkı ve bunun yanı sıra Ar-Ge faaliyetleri için birer girdi ve çıktı görevi üstlenmektedir. Sahip olduğu bu nitelikler sayesinde yeni ürünün üretimi ve güncellenmesi neticesinde inovasyon ortaya çıkacaktır. Meydana gelen inovasyonun muhafaza edilebilmesi açısından patent alınmalıdır (Johnson and Bate, 2003:86).

#### **B. İnovasyonun Özellikleri**

İnovasyonun, içerisinde büyüüp gelişebileceği bir kültüre, şirketlerin yeni görüşlere, yeni süreçlere ve yeni ürünlere erişmesine yardımcı olacak donanımlı ve verimli bir uzmanlık ve tecrübelerden ortaya çıkan bir karışıma gereksinimi bulunmaktadır. Buna dayalı olarak, inovasyonun gelişebilmesi amacıyla belli başlı birtakım niteliklere sahip olması zorunludur. Sözü edilen nitelikler aşağıda belirtilmiştir (Wycoff, 2003:3):

- İnovasyon, hedeflenen çıktıların ortaya konulması açısından bu hususta gereksinim duyulan ölçüde bazı girdilerin kombine edilmesini zorunlu kılar.
- İnovasyonun girdileri hem somut hem de soyut özellikler taşıyabilir.
- İnovasyonun en önemli kabul edilen girdisi bilgidir. Yaratıcı uygulamalarda bilginin kullanılmasını ifade eder.
- İnovasyon girdileri aktiflerden meydana gelir.

Bir inovasyonun ortaya çıkarılması amacıyla faydalanılan girdiler yeniden kullanılabilir. Bu durum “aktif” olarak nitelendirilir.

- İnovasyon ekonomik değer yaratma amacı taşıyan eylemlerden meydana gelir.
- İnovasyon kaotik yapıya sahip bir süreçtir. Nitekin öncesinde olmayan bir şeyi ortaya çıkarmaya veya var olanı geliştirmeye çabalamaktır. Bu nedenle çeşitli unsurların ve değişkenlerin birbirleri ile kombine edilmesi gerekmektedir. Örgütler zorunlu olarak bu karışıklığı yüksek düzeydeki analitik düşünce becerisi sayesinde çözüme kavuşturmak durumundadırlar. Aksi durumda, ortada inovatif bir ürün veya süreç olmayacaktır.
- İnovasyon beraberinde riski de getirir.

Bazı zamanlar ortaya çıkarılan inovatif ürün veya süreçlerden beklenen sonuç elde edilemeyebilir.

- İnovasyonun çıktılarının önceden tahmin edilmesi mümkün değildir.

İlk başta inovasyonun kime göre inovasyon olduğunun tespit edilmesi önem arz eder. Kişiye göre, örgüte göre, topluma göre, sektöre göre birbirinden farklı inovasyon sınıflandırmaları yapılabilir. Bu yönden ele alındığında inovasyon hiç umulmadık neticeler ortaya sunabilir.

Dünya genelinde pek çok buluş, deneme, yanılma, şans veya oyun etmenlerinin sonucu, inovasyonun temeli kabul edilmektedir. Yapılan yanlışlık sonucu ortaya çıkan pek çok bilimsel bilgi ve bunun yanlışlıkla uygulama sürecinde birçok farklı uygulaması inovasyon şeklinde gündeme gelmiştir.

- İnovasyonun anahtar çıktısı da bilgidir. Çünkü, her inovasyon süreci sonrasında o yeni kombinasyonda öncesi olmayan bir bilgi elde edilecektir. Bu bilginin ortaya çıkışı, farklı ve kendinden sonra gelen aşamalı artağan yeniliklerin temeli olabilir.
- İnovasyon, araştırma, geliştirme ve ticarileştirme ile meydana gelir.

### C. İnovasyon Türleri

İnovasyon, faaliyetlerinden kaynaklı olarak örgütten örgüte farklılık göstermektedir. İşletmelerden bazıları yeni bir ürünün geliştirilmesi ve pazara sunulması gibi iyi tanımlanmış inovasyon projelerine dahil olurken, bazı işletmeler de öncelikli olarak üretimini gerçekleştirdiği ürünlerinde, süreçlerinde ve faaliyetlerinde devamlı bir biçimde iyileştirmelerde bulunmaktadır. Her iki işletme türü de yenilikçi olarak görülebilir. Herhangi bir yenilik, önem arz eden yalnızca bir değişimin uygulanmasıyla ortaya çıkabileceği gibi önemli bir değişimi meydana getiren bir dizi küçük artışı değişikliğin uygulanmasından da meydana gelebilir (Markides and Anderson, 2006:130).

Schumpeter (1934) tarafından, ortaya çıkarılan birbirinden farklı inovasyon türleri, inovasyon çeşitlerinin temel sınıflandırmasını oluşturmaktadır. Schumpeter (1934) inovasyon türlerini; yeni ürünler, yeni üretim teknikleri, yeni tedarik kaynakları, yeni pazarların kullanımı ve işi organize etmenin yeni yöntemleri olarak sıralamaktadır.

Schumpeter (1934) tarafından, gerçekleştirilen bu inovasyon çeşitlerine yönelik sınıflandırma sonrasında alanyazında inovasyonlar alanlarına, özelliklerine ve derecelerine göre çok çeşitli şekillerde sınıflandırmaya tabi tutulmuştur.

İnovasyonlar sahip oldukları yenilikler, farklılıklar ve değişikliklerin büyüklüğüne göre radikal ve arttırımsal inovasyonlar olacak biçimde iki gruba ayrılmıştır (Penning and Kim, 2009:369).

- **Radikal inovasyon;** radikal fikirler neticesinde daha önce hiçbir yerde denenmemiş ürün, hizmet ya da teknikler tarafından geliştirilen büyük bir ilerleme çabasıyla ortaya çıkan inovasyondur.
- **Arttırımsal inovasyon** da aşama aşama gerçekleştirilen bir dizi geliştirme ve iyileştirme uygulamalarını kapsayan çalışmaların neticesi olarak oluşan inovasyondur.

İnovasyonların başka bir sınıflandırma şekli de; yönetsel inovasyon ve teknik inovasyon olacak biçimdedir.



- **Teknik inovasyon**, işletmelerin teknik yapılarında meydana getirilen ve örgütün öncelikli iş alanlarıyla ilişkili inovasyondur.
- **Yönetimsel inovasyon**; firmaların sosyal yapılarında oluşturulan inovasyonlardır.

Alanyazında yapılan bir diğer sınıflandırmaya göre inovasyon çeşitleri; müşteri özelliğine göre inovasyonlar, müşteri etkilerine göre inovasyonlar, şirket için sahip olduğu özellikler yönünden inovasyonlar ve şirkete etkilerine göre inovasyonlar olacak şekildedir (Schlegelmilch et al., 2003:118).

- **Müşteri özelliğine göre inovasyonlar**, kendi içerisinde, pazarda atılım yaratan inovasyonlar şeklinde sınıflandırılmıştır.
- **Müşteri etkilerine göre inovasyonlar**, aralıklı ve artağan inovasyon şeklinde sınıflandırılmıştır.
- **Şirket için sahip olduğu özellikler bakımından inovasyonlar**, firma için yeni olan inovasyon ve yönetim inovasyonu şeklinde sınıflandırılmıştır.
- **Şirket üzerindeki etkilerine göre inovasyonlar**, yeteneği etkisizleştiren inovasyon, yeteneği geliştiren inovasyon ve yıkıcı inovasyon şeklinde sınıflandırılmıştır.

Inovasyonun değişim alanı göz önüne alınarak yapılan sınıflandırması da, OECD yayını olan Oslo Kılavuzunda ürün inovasyonu, süreç inovasyonu, pazarlama inovasyonu ve organizasyonel inovasyon olacak şekildedir (OECD, 2005:5).

## 1. Ürün/Hizmet İnovasyonu

Ürün inovasyonu, endüstri mühendisliğinde yeni bir uygulama şeklinde kabullenilmiş ve bundan dolayı bilim insanları ve araştırmacılar tarafından gerçekleştirilen kapsamlı bir araştırmayla çıktılarını irdelemeye ve ileride evrimine destek olmaya çalışılmıştır (Tohidi and Jabbari, 2012:522).

Ürün inovasyonu, yeni pazarlar/müşteriler ortaya çıkarmak ya da var olan pazar ya da müşterilere yönelik memnuniyet sağlamak amacıyla yeni ürün ve hizmetlerin üretimini hedeflemektedir. Şirketler ürünlere ilişkin yenilikler ortaya

koyarken genel olarak var olan ürünleri için müşterilerden ve şirketin etrafından elde edilen geri bildirimleri değerlendirmeleri sonucunda ürünlerini tekrardan piyasaya sürmektedirler (Wan et al., 2005:262).

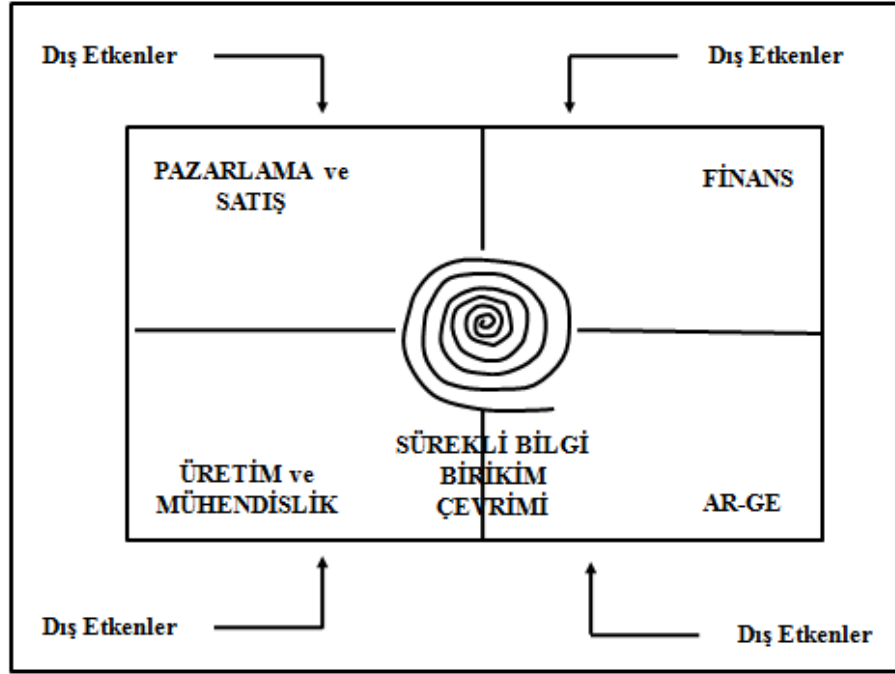
Ürün inovasyonu, birçok firmanın başarısı için temel olarak görülür. Nitekim ürün yeniliği, kazanç sağlayabilmek adına en belirgin araçları sunar (Johne, 1999:7). Yeni ürünler, firmanın büyümesine katkıda bulunan, kar ve satışların yükselmesini sağlayan iş planlamasında önemli bir bileşen olarak kabul edilmiştir (Dwyer and Mellor, 1993:160). Ürün yeniliği, işletmelerin rekabet edilebilirliğini koruyabilmelerine ve büyümelerine katkıda bulunma gücü vardır. Pazardaki güçlü konumunu muhafaza edebilmek amacıyla ürünler güncellenmeli ve tümüyle yenilenmelidir (Johne, 1999:8). Yeni ürünler, işletmenin daha önce üretimini gerçekleştirdiği ürünlerden özelliklerine ya da kullanım amaçlarına göre büyük ölçüde farklılık arz eden mal ve hizmetlerdir (OECD, 2005:5).

Ürün inovasyonu, yeni bir ürünün pazarlanmasıyla alakalı teknik tasarım, Ar-Ge, üretim, yönetim ve ticari etkinlikleri kapsayan bir süreç şeklinde ifade edilmiştir (Tohidi and Jabbari, 2012:522). OECD (2005) tarafından, ürün inovasyonu bir ürünün yeniliği, nitelikleri veya kullanım amaçlarına göre yeni ya da büyük ölçüde geliştirilmiş bir mal veya hizmetin sunulması şeklinde açıklanmıştır (OECD, 2005:5).

Ürün inovasyonu, teknik şartnamelerde, bileşenler ve malzemelerde, geliştirilmiş yazılımlarda kullanıcı kolaylığında ya da başka fonksiyonel durumlarda önemli gelişimleri içine almaktadır. Ürün inovasyonu yeni bilgi veya teknolojilerden yardım alabilmekte, var olan bilgi ve teknolojilerin yeni kullanımları ya da kombinasyonlarına dayanabilmektedir. Diğer bir deyişle, ürün inovasyonunun kapsamında hem yeni mal ve hizmetlerin sunulması hem de var olan mal ve hizmetlerin işlevsel ya da kullanıcı özelliklerinde önem arz eden iyileştirmelerde bulunulması yer almaktadır. Ürün kavramı hem malları hem de hizmetleri içine alacak biçimde kullanılmaktadır (OECD, 2005:6).

Teknoloji alanında meydana gelen hızlı ilerlemeler neticesinde ürünün yaşam döngüsünün kısalması ve global rekabetin süratli bir biçimde artması şirketler yönünden ürün inovasyonunu zorunlu kılmıştır. Buna bağlı olarak ürün inovasyonunun başarıyla gerçekleşebilmesi adına şirketlerin hem kendi

bünyesinde hem de tedarikçi ve müşterileriyle sağlam bir iş birliği içerisinde bulunmaları gerekmektedir. Diğer bir deyişle yeni ürün geliştirme sürecinde şirketin iç ve dış çevresinin devamlı bir biçimde analiz edilmesi gerekir. Analiz esnasında görünür ve görünmez fırsat ve tehditlerin doğru bir biçimde algılanıp yorumlanması önem arz eder (Schmidt et al., 2009:523).



Şekil 1. Yeni Ürün Yönetimini Etkileyen Faktörler

Kaynak: (Schmidt et al., 2009:523)

## 2. Süreç inovasyonu

Süreç inovasyonu, yeni ya da büyük ölçüde iyileştirmesi yapılan üretim ya da teslimat metodlarının uygulanmasıdır (OECD, 2005:5). Sözü edilen metodlar, ekipman değişimleri, üretim organizasyonu ya da bu değişimlerin bir araya getirilmesiyle ilişkili olabilir ve yeni bilgi kullanımından kaynaklanabilir (Kenfac et al., 2013:75).

Süreç inovasyonu mevcut kaliteyi korumak ve bunu daha da geliştirmek, bununla birlikte maliyetleri de en aza indirebilmek adına araçlar sağlamaktadır (John, 1999:8). Bir şirket yeni teknolojileri özümseyebilir, yeni makinalar satın alabilir, personelinin eğitime tabi tutabilir ve süreçlerini en baştan düzenleyebilir. Süreç inovasyonu üretim ya da teslimatların birim maliyetlerini en aza indirmek, kaliteyi yükseltmek ya da yeni ve büyük ölçüde iyileştirilmiş ürünler meydana

getirmek ya da bunları piyasaya sunumlarını yapmak amacıyla tasarlayabilir (OECD, 2005:6). Bu nedenle, süreç inovasyonu, ürünü bütünsel olarak değil, bu ürünün iyileştirilmesi ya da ortaya çıkarılmasında yapılması gereken aşamaların tümü ya da bu adımların herhangi birinde inovatif davranılmasını ifade etmektedir.

Mesela; ham petrolü arıtmak yerine konserve gibi yenilenebilir kurum kaynaklarından yararlanarak otomotiv yakıtı üretmek amacıyla yeni üretim yolları geliştirmek, süreç inovasyonu şeklinde kabul edilir (Silva et al., 2007:102).

1990 tarihinde ilk kez, süreçlere yönelik radikal inovasyonlar gündeme gelmiştir. Bu yöntem 1990'larda şirketler tarafından sıklıkla kullanılmış, yeni bir yöntem ve kavram şeklinde kabul edilmiştir. Alanyazında bu çeşit etkinliklerin tanımlanmasına konusunda “iş süreçlerinin yeniden tasarımı” ve “değişim mühendisliği” birçok farklı ifade kullanılmıştır (Shan and Jolly, 2010:23).

### **3. İş Modeli İnovasyonu**

Birbirinden ayrı firmaların bir ya da birden çok iş modeli bulunmaktadır. İş modelleri ise dört kavramdan meydana gelmektedir. Bu kavramlar; kaynaklar, süreçler, müşteriye sunulan değer ve süreçlerdir. Örgüt burada belirtilen dört kavram üzerinde değişimde bulunarak, kendine özel farklı iş modeli inovasyonları yaratabilir (Luecke, 2008:53). Normalde şirketler bu çeşit inovasyonları geliştirebilmek amacıyla istekli görünmeyebilirler, talep düşüşleri ve kriz zamanları iş modeli inovasyonlarının mecburi kılabilmektedir. Kar marjının düşmesi, pazar yapısının değişimi, rakiplerin yeni iş modellerinden faydalanması, birbirinden ayrı sektörlerde yeni teknolojilerin kullanılması ve bu teknolojileri kendi sektörlerinde de kullanabileceklerini görmeleri gibi sebeplerden ötürü şirketler iş modeli inovasyonuna yönelmektedirler (Talke et al., 2011:822).

Toyota'nın “Yalın İş Modeli” ni kendindeki süreçlerin tamamına uygulaması dünya genelinde gerçekleştirilen en önemli iş modeli inovasyonlarından olarak kabul edilmektedir. Yalın iş modeli, otomotiv sektörü sonrasında başka birçok sektörde de kullanılarak başarılı olmuştur. Zaman ilerledikçe artan sayıda Türk tekstil işletmesi yalın iş modelinden yararlanmaktadır. 2020 tarihinde dünya geneline yayılan Korona virüsü ve

sonrası, muhtemel başka salgın hastalıklar ve türlü senaryolar için, iş kesintisini minimuma düşürecek daha verimli, farklı çevrimiçi iş modellerinin gelişimi büyük önem arz etmiştir. Bu iş modelleri hangi sektörde kullanılırsa kullanılsın, başarılı sağlamaları halinde tekstil ve başka sektörlerde de kendine uygulama alanı bulacaktır.

#### **4. Örgütsel İnovasyon**

İşletmeler yalnızca ürün ve hizmetlerini iyileştirerek farklılık yapıp inovasyon sağlamazlar. Şirketler rakipleri karşısında rekabet avantajı elde edip bunu muhafaza edebilmek amacıyla iş yapma tekniklerini de iyileştirmesi, geliştirmesi ve farklılaştırması gerekir. Tam olarak bu noktada devreye kurumsal (örgütsel) inovasyon girmektedir (Talke, 2007:114).

Kurumsal inovasyon, şirketin iş yöntemlerinde, iş yeri organizasyonunda ya da dışsal münasebetlerinde yeni bir kurumsak tekniğin uygulanması anlamına gelmektedir. Kurumsal yenilikler, idari maliyetleri ya da işlem maliyetlerini en aza indirerek, iş yeri memnuniyetini (ve buna bağlı emek gücü verimini) yükselterek, değerlendirilemeyen varlıklara (kodlanmamış harici bilgi gibi) erişerek ya da sarf malzemesi maliyetlerini düşürerek bir işletmenin performansını yükseltmeyi amaç edinebilir (OECD, 2005:8).

Kurumsal inovasyon, öteki inovasyon çeşitlerinin temelinde bulunur ve diğer inovasyon çeşitlerini başlatmak amacıyla önemli görülen bir inovasyon çeşiti olarak kabul edilir. Kurumsal inovasyon yeni iş yöntemlerinden meydana gelir. Bilginin organizasyonu, bilgiye erişim ve yeni veri tabanlarının ortaya konulmasıyla alakalı olabilir. Bunun yanı sıra, karar vermede işgörenlerin katılımını isteklendirmek amaçlı kurumsal modelin geliştirilmesiyle ilişkilendirilebilir. Ar-Ge ve üretimin entegrasyonu ve ticari etkinliklerin yapılandırılmasıyla ilişkili olabilir (Talke, 2007:114).

#### **5. Pazarlama inovasyonu**

Pazarlama inovasyonu teknolojik konulu değildir (Polder et al., 2010:12). Schumpeterci bakış açısına göre, şirketler rekabet üstünlüğü sağlamayı hedefliyorlarsa, pazarlama ile yenilik yönelimi arasında ilişki kurmak zorundadırlar. Drucker (1954), şirketlerin iki ana unsurunun pazarlama ve

inovasyon olduğunu ve ayrıca inovasyon teriminin pazar yöneliminin merkeziliyetiyle uyumlu olduğunu açıklamaktadır. Pazarlama inovasyon becerisi, şirketin rekabet üstünlüğünü devam ettirebilme kabiliyetinin temel bileşeni şeklinde görülmektedir (Ngamsutti, 2016:340).

Pazarlama inovasyonu kapsamında; ürünün tasarlanması, fiyatlandırılması, ambalajlanması, ürünün yerleştirilmesi ve ürünün tanıtılması konusunda yapılan değişimler yer almakta olup bu inovasyon yeni bir pazarlama tekniği olarak gündeme gelmiştir. Pazarlama inovasyonu, tüketicilerin gereksinimlerine daha iyi yanıt vermeyi, yeni pazarlar açmayı veya bir işletmenin ürettiği ürünü pazarda yeniden konumlandırmayı amaç edinerek, satışları artırma üzerinde çabalayan bir inovasyon türüdür (OECD, 2005:9).

Pazarlama inovasyonu, pazarlama konusunda yeni teknik ve yöntemler ortaya koymaktadır. Pazarlamaya dair yeni teknik, yöntem ve araçlar oluşturmak, işletmelerin başarıları üzerinde büyük ölçüde olumlu etkiye sahiptir. Bir işletmenin müşteri bilgilerini toplayabilmek adına yeni yol ve yöntemlerden yararlanması pazarlama inovasyonuna örnek teşkil eder. Mesela, şirketler müşteri bilgilerini elde edebilmek amacıyla artık bilgisayar yazılımlarından yardım almaktadır. Ayrıca, çevrimiçi mağaza gibi yeni ticaret formatları da pazarlama inovasyonuna örnek gösterilebilir (Chen, 2006:102).

#### **D. İnovasyonun Önemi ve Gerekliliği**

Alanyazında inovasyonun önemi araştırıldığında, konunun iki ana başlık altında ele alındığı görülmektedir. Bunlar; işletme açısından inovasyonun önemi ve ekonomi ve toplum açısından inovasyonun önemi biçimindedir.

##### **1. İnovasyonun İşletme Açısından Önemi**

Günümüzde ve her geçen gün daha da artan globalleşme sonucunda sertleşen rekabet koşullarından dolayı işletmeler devamlı dönüşen, canlı ve yoğun pazarlarda varlıklarını sürdürmekte güçlüklerle karşılaşmaktadırlar. Ortaya çıkan bu durum sebebiyle işletmeler varlıklarını sürdürebilmek amacıyla inovasyondan/yenilikten yararlanmak mecburiyetindedirler. Buradan hareketle işletmelerin içinde bulunduğumuz zaman diliminde sadece inovasyonu kullanarak

müşterilerinin devamlı değişim içerisinde olan ve farklılaşan beklentilerine yanıt verebilecekleri savunulmaktadır (Yam et al., 2011:391).

İnovasyonun işletmelere sağlamış olduğu katkıları incelendiğinde aşağıdaki bir sıralama elde edilmektedir (Chen, 2006:102):

- Kalitenin artması.
- Verimliliğin yükselmesi.
- Pazardaki payın artması.
- Rekabet avantajı sağlanması.
- Maliyetlerin aşağılara çekilmesi.
- Yeni pazarlar yaratılması.
- Çalışma koşullarında iyileştirmelerin yapılması.
- Ürün çeşitliliğinin artması.
- Üretim hattının genişlemesi.
- Üretilen ürünlerdeki hata sayısının azaltılması.
- Üretim sürelerinin en aza indirilmesi.
- Bilginin ekonomik değere dönüştürülmesi.
- Tedarik, üretim ve pazarlama gibi uygulamalarda esneklik sağlanması.
- Tedarikçi, müşteri ve aracılar ile bilgi paylaşımının sağlanması.
- Müşteri memnuniyetinin en üst seviyeye yükseltilmesi.

## **2. İnovasyonun Ekonomi ve Toplum Açısından Önemi**

Toplumlardaki yaşam kalitesi ve hayat standardı, rekabet avantajı elde edilmesi ölçüde yükselme kaydeder. Rekabet avantajı sağlayabilmek amacıyla da üretkenliğin artması gerekmektedir. Üretkenliği arttıran en önemli unsur da inovasyondur. Bundan dolayı inovasyon, ülkelerin ekonomik açıdan gelişerek büyümesinin, istihdamının artmasının ve hayat kalitesindeki iyileşmenin temel taşı olarak kabul edilmektedir. İnovasyon aracılığıyla toplumlar, kullandıkları

mevcut kaynakları farklı perspektiften değerlendirip bu kaynaklara yeni yöntemler geliştirmek suretiyle daha fazla kazanımlardan bulunabilirler. Bu nedenle inovasyon yalnızca ekonomik değil, toplumsal bir sistemdir (Chen, 2006:102).

İnovasyonun ekonomilere ve toplumlara sunmuş olduğu katkılar aşağıda sıralandığı gibidir (Guan and Ma, 2003:738):

- Yaşam kalitesinin yükselmesi.
- Toplumsal refahın artması.
- Girişimciliğin önem kazanması ve artması.
- Enerji kaynaklarından etkin ve verimli faydalanılması.
- Bölgesel kalkınmanın olumlu yönde etkilenmesi.
- İthalatın ve dışa bağımlılığın azaltılması.
- İhracat oranının yükselmesi.
- Kaynaklar ve hammaddelerden etkin ve verimli bir şekilde yararlanılması.
- Geçici ekonomik büyümeden ziyade sürdürülebilir ekonomik büyüme yaratılması.
- Yeni mal kaynaklarının keşfedilmesi.
- İstihdamın artırılması.
- Patent sayılarının artması.

### **3. İnovasyonun Gerekliliği/Nedenleri**

İçinde bulunduğumuz zaman diliminde, globalleşen dünyanın yoğun rekabet şartlarında ayakta kalabilmek ve bununla beraber kar sağlayabilmek amacı taşıyan organizasyonlar, yalnızca inovasyon sayesinde bu amaçlarına ulaşabileceklerinin farkındadırlar. Bundan dolayı işletmeler nezdinde inovasyon olmazsa olmaz bir zorunluluk olarak kabul edilmektedir. İnovasyonun neden gerekli olduğuna dair savunulan durumlar aşağıda sıralamaktadır (Talke et al., 2011:820):



- Yeni pazarları ve pazar fırsatlarını değerlendirmek.
- Hızla değişen koşullara adapte olmak.
- Üretim ve üretim unsurlarının iyileştirilmesini sağlamak.
- Rekabette aktif olarak rol alabilmek ve rakiplerin gerisinde kalmamak arzusu.
- Değişime öncülük etmek.
- Kurumun devamlılığını sağlamak.
- Toplumun gereksiniml, istek ve taleplerine hızlı biçimde yanıt vermek.
- İşletmenin faaliyetlerini gerçekleştirdiği çevreye uygun davranış sergilemesini sağlamak.
- Maliyetleri en aza indirerek verimlilik ve karlılıkta artış yaratmak.
- Ortaya çıkması muhtemel toplumsal, siyasi, ekonomi ve sosyal konulardaki belirsizlik ve risklere karşı alternatifler ortaya koymak.
- Etik, sosyal sorumluluk ve çevresel problemler karşısında hassas davranmak.
- Öncü ve sürükleyici bir rol alarak toplumda ve sosyal çevrede yeniliklere önderlik yapmak.
- İşletmenin her yönden büyüyüp gelişmesini sağlamak.

Bunlardan başka işletmeler hedeflerine ulaşabilmek ve arzu ettikleri rekabet üstünlüğüne sahip olabilmek gibi temel amaçlar için de inovasyondan yardım almaktadırlar. Bu amaçlar; ürün ile ilgili; üretim, tedarik ve dağıtımla ilgili; müşterilerle ve pazarla ilgili olacak şekilde ana gruplar altında sıralanmaktadır (Talke et al., 2011:820):

### **Ürünle İlgili Amaçlar**

- Ürün portföyünde çeşitlilik gerçekleştirmek.
- Çevre dostu ürünler üreterek zararı en aza indirmek.
- Halihazırdaki ürün ve hizmetlere yenilerini ilave etmek.

- Mevut ürün ve hizmetlerin kalitelerini yükseltmek.
- Mevcut ürün ve hizmetleri yenilemek ve önemli derecede iyileştirmek.
- Mevcut ürün ve hizmetlerde farklılaştırma yapmak.
- Ürün ve hizmetlerin cazibelerini arttırmak.

### **Üretim, Tedarik ve Dağıtımla İlgili Amaçlar**

- Zamanı verimli biçimde kullanma ve tasarruf sağlama.
- İşlem ve dağıtım maliyetlerini en aza indirmek.
- Emek gücü maliyetlerini azaltmak.
- Üretim maliyetlerini minimize etmek.
- Hammadde israfının önüne geçerek verimliliği yükseltmek.
- Üretim aşamalarında iyileştirme yapmak.
- Tedarik kapasitelerini genişleterek esneklik sağlamak.
- İmalat süreçlerinde iyileştirmede bulunmak.
- Enerji verimliliği sağlama ve tasarruf etmek.
- Kanunlar ve yeni düzenlemeler ile uyum sağlamak.

### **Müşterilerle ve Pazarla İlgili Amaçlar**

- Müşterilere geri dönüş hızının artırılması ve müşteri gereksinimlerinin daha kısa bir sürede karşılanması.
- Çevresel etmenlere en aza düşürmek.
- Rekabet avantajı sağlamak.
- Yeni pazarlara adım atmak ve yeni pazarlar ortaya çıkarmak.
- Müşteri ilişkilerini dikkata almak.
- Pazardaki mevcut payını korumakla birlikte bu payı daha da arttırmak.
- Talebi çoğaltmak.

- Stratejik ortaklar ile bilgi paylaşımını arttırmak suretiyle yeni bilgilerin işletmeye dahil edilmesini sağlamak.

## **E. İnovasyonun Kaynakları**

İnovasyon kaynakları, örgütün başarı elde edebilmek adına gerekli olan inovasyonları geliştirebilmesi amacıyla sahip olması zorunlu olan beceri ve yeteneklere uyumlu çevresel şartlar şeklinde açıklanmaktadır. Örgütün iç çevresi ile dış çevresi, inovasyon sürecinde örgütün gereksinimi olacak kaynakları içinde barındırmaktadır. Bu çerçevede personelin düşünceleri, müşterilerin talep, beklenti ve gereksinimleri, tedarikçilerden alınan geri dönüşler, rakipler tarafından üretilen yeni ürün ve hizmetler, pazarlama teknikleri, Ar-Ge faaliyetleri, üniversiteler, danışmanlık firmaları gibi kurum içi ve kurum dışındaki unsurları çalışmaları, global, sektörel ve teknolojik konulardaki gelişimler, sektör içi ya da sektör dışı fuarlar, sergiler ve eğitim seminerleri, kongre, panel gibi bilimsel aktiviteler örgüte, kurum içi ve dışından yarar sağlayabilecek olan inovasyon kaynakları olarak gösterilebilir (Damanpour and Gopalakrishnan, 1998:9).

Drucker (2002) tarafından, bir kurum ya da sektörün içinde ve dışında genel olarak yedi inovasyon kaynağının bulunduğu ifade edilmektedir. Burada bahsedilen inovasyon kaynaklarından dördü örgütün kendi bünyesinde, diğer üçü ise örgütün dışında bulunmaktadır. Söz konusu inovasyon kaynakları aşağıda belirtildiği gibidir:

- **İçsel İnovasyon Kaynakları**
  - Beklenmedik ani gelişimler.
  - Uyumsuzluklar.
  - Süreç gereksinimleri.
  - Pazar ve endüstri yapısında ortaya çıkan değişiklikler.
- **Dışsal İnovasyon Kaynakları**
  - Demografik yapıdaki meydana gelen değişim.
  - Algısal değişiklikler.

- Yeni bilgi.

## 1. İçsel İnovasyon Kaynakları

Örgütlerde uygulanan inovasyonların birçoğu özellikle başarılı bir şekilde gerçekleşenleri, inovasyona ilişkin yapılan amaçlı ve bilinçli araştırmalardan gelmektedir. Bu çerçevede örgütlerin inovasyon sürecini uygulaması, şirketin ya da sektörün elindeki birtakım kaynaklar vasıtasıyla gerçekleşir. Buradan hareketle beklenmeyen bir başarı, süreç gereksinimleri, uyumsuzluklar, endüstri ve pazardaki değişiklikler gibi örgütün ya da sektörün içinde bulunan dört ana fırsat alanını (Drucker, 2002:6), yani içsel inovasyon kaynaklarını meydana getirmektedir.

### a. Beklenmeyen Gelişmeler

İnovasyon fırsatının en basit ve en kolay ilk kaynağı beklenmeyen gelişmelerdir. Bu kaynak, beklenmeyen bir başarı ve başarısızlık olarak örgüte verimli fırsatlar yaratmaktadır (Drucker, 2002:7).

Beklenmeyen başarı, “başarıyı yakalayan inovasyonlar açısından önemli ölçüde zengin fırsatlar sunan bir oluşumdur. Örnek olarak, fermuarın giyim sektörü açısından bir inovasyon olması tümüyle beklenmeyen bir başarının eseri olarak görülür. Aslında fermuar, limandaki içinde hububat benzeri ağır yüklerin yer aldığı balyaların ağzının kapatılması amacıyla icat edilmişti. O dönem fermuarın elbiselerde kullanılması hiç kimsenin aklına gelmemiştir” (İraz, 2005:88).

Beklenmeyen başarılar inovasyon açısından “önemli bir kaynak olarak kabul görmüştür. Bunun yanı sıra beklenmeyen başarısızlık da, başarılar ile karşılaştırıldığında daha kolay fark edilebilmekte olup göz ardı edilmemektedir. Fakat bunun kaynak olarak kullanılabilmesi her daim mümkün değildir. Başarısızlıklar neticesinde hatanın nereden geldiğinin tespit edilmesi ve bu hatanın düzeltilmesiyle ilişkili çalışmalar yapılması gerekmektedir. Beklenmeyen dış olaylar da; yönetim kademesinin şirketi yönlendirdiği bilgi ve planlarda bulunmayan durumlardır. Bu çeşit olaylar, çoğunlukla büyük ölçekli şirketlere asgari riskle en büyük fırsat olanağı tanıyan inovatif bir çevre sunabilir” (Drucker, 2002:9).

## **b. Uyumsuzluklar**

Uyumsuzluk durumu, karşı karşıya kalınan durum ile kişilerin beklentileri olan durum arasındaki farkı ifade etmektedir. Diğer bir deyişle, gerçekler ile örgütün o gerçekler ile ilişkili varsayımları arasında meydana gelen uyumsuzluklardır. Uyumsuzluklar da önemli inovasyon kaynakları arasında yer almaktadır. Uyumsuzluklar genel olarak yöneticilerin önemsedikleri şekil ve raporlarda açık ve net bir biçimde görünmezler. Çünkü, uyumsuzluklar nicel değil, nitel bir özelliğe sahiptir. Uyumsuzluk bir değişim belirtisi olarak görülür. Bunlar pazarda, endüstride ve süreçte yapılan değişikliklerdir (Luecke, 2008:49).

Örnek olarak, arz ve talep arasında oluşan dengesizlik ekonomik şartlarda bir uyumsuzluğun var olduğunu gösterir ve kurumlar açısından bir inovasyon kaynağı ortaya çıkarır. Arz ve talep arasındaki dengesizlik çoğunlukla yanıtlanmayan bir gereksinimin mevcudiyetini belirtmektedir. Bu gereksinimi giderebilmek amacıyla kurumlar radikal, arttımsal veya yıkıcı bir inovasyon ortaya koymak zorundadırlar. Bu nedenle beklentilerle gerçekler arasında farklılık görüldüğünde yeni düşüncelerin de ortaya çıkması o ölçüde daha kolay olacaktır. Beklenen ile ortaya çıkan arasındaki uyumsuzluklar, inovasyon açısından uygun ortamı oluşturamayabilir (Johnson and Bate, 2003:49).

## **c. Süreç İhtiyaçları**

İnovasyon fırsatlarını ortaya çıkaran kaynakların arasında süreç gereksinimleri de yer almaktadır. Mevcut süreç, yeni bazı gereksinimlere yanıt veremiyorsa, süreç değiştirilmeye veya geliştirilmeye ihtiyaç duyuyorsa bu durum inovasyonu zorunlu kılacaktır (İraz, 2005:88).

Süreç gereksinimleri somut bir yapıdadır. Bu nedenle bu inovasyon kaynağından ortaya çıkan inovasyonlar çerçevesinde, süreç içerisindeki eksik noktalar belirlenir. Saptanan eksiklikleri telafi edebilmek adına özellikler geliştirilerek inovasyon olanağı sağlanır ve uygun bir sistem ya da teknoloji hazırlanır (Branzei and Vertinsky, 2006:78).

## **d. Pazar ve Endüstri Yapısındaki Değişmeler**

Pazar ve endüstri yapısında meydana gelen devamlı değişim, sektör dışındakilere fırsat sunarken, sektör içinekilere söz konusu değişimler tehdit oluşturabilmektedir. Çünkü, inovasyon fırsatı sunan yapılar durağan pazarlar ve

örgütler üzerinde baskı kurmaktadır. Hızlı büyüme ya da değişim dönemleri, lider şirketler ve teknolojik değişimler inovasyon konusunda büyük fırsatlar olarak görülmektedir. Bu değişimleri takip ederek fırsat şeklinde değerlendirenler, daha önce sanayi içerisinde görülemeyen ya da önemsenmeyen türlü boşlukları inovasyonlar sayesinde doldurabilirler. Diğer taraftan inovasyonun amacı, yeni müşterilere ve yeni pazarlara ulaşmak ve bununla birlikte etkinlik ve verimliliği yükseltmektir. Bu nedenle inovasyon, kalite kontrol, müşteri etkileşimi, yeni münasebetler ve dağıtım kanallarıyla direkt olarak bağlantılıdır (Hertog and Jong, 2007:352).

Örnek olarak, 1960'lı tarihlerden Amerika'daki sağlık hizmetlerinde ortaya çıkan hızlı değişiklikler neticesinde hastanelerde temizlik, mutfak ve buna benzer örgütsel hizmetlere gereksinim doğmuştur. Sektörde meydana gelen söz konusu değişikliği takip eden ve bu gereksinimi fark ederek erken adım atan girişimciler başarılı sonuçlar elde etmiştir (Drucker, 2002:7).

## **2. Dışsal İnovasyon Kaynakları**

Şirketlerin çeşitli bilgileri inovasyona dönüştürmeleri, gelişme konusunda önemli bir görev üstlenmektedir. Örgütler, pazar ve teknolojiye ilişkin fırsatlara dair bilgiyi tedarikçiler, kullanıcılar ve üniversiteler gibi türlü aktörlerden temin etmektedirler (Edquist et al., 2001:23). Bundan dolayı, başarılı bir inovasyon yapabilmek amacıyla örgütlerin mevcut içsel kaynakları kadar dışsal kaynaklar da gereklidir. Dışsal kaynaklar dikkate alınarak girişimciler tarafından sergilenen çabalar örgütlerin inovasyon uygulamalarının gelişimine de katkı sağlamaktadır (Müller et al., 2009:149). Bu çerçevede dışsal inovasyon kaynakları arasında da; algısal değişiklikler, demografik değişiklikler ve yeni bilgi ortaya çıkarma bulunur.

### **a. Demografik Yapıdaki Değişimler**

İnovasyon fırsatlarının dış kaynakları içerisinde en güvenilir olanı demografik yapıdaki değişikliklerdir. Çünkü, demografik değişimler, dışsal kaynaklar arasında en net ve en belirgin olan değişimlerdir. Bu nedenle bu değişimlerin neticeleri de büyük ölçüde tahmin edilebilmektedir. Buna ilaveten demografik değişimler uzun vadede tahminlerde bulunma olanağı sunmaktadır (Drucker, 2002:8).

Demografik yapıdaki değişiklikler yeni gereksinimler ortaya çıkararak inovasyonları tetikleyecektir . Örnek olarak, kırsal kesimden kentsel kesimlere göçün yoğun olduğu bölgelerde taşıma ve ulaşım problemleri görülecektir. Söz konusu sıkıntılar raylı sistemlere benzer yeni ulaşım çeşitlerinin düzenlenmesini destekleyecektir. Buna benzer olarak boşanmaların sayısındaki artış, stüdyo tipi dairelerin ve küçük beyaz eşyaların üretilmesini sağlayacaktır. Bununla birlikte demografik yapıda görülen hızlı değişimler, geliştirilen inovasyonların piyasadaki ömürlerini kısaltmak gibi bir tehdidi de devamlı bir biçimde bünyesinde taşıyacaktır (Drucker, 2002:8).

### **b. Algısal Değişimler**

Bir toplumdaki değer, tutum ve genel kabul gören durumlar değişmeye başladığında inovasyon fırsatlarının ortaya çıkışına zemin hazırlayacaktır. Bu kapsamda spor, müzik ve televizyonun günümüz insanların algılarına yönelik ciddi etkileri bulunmaktadır. Ayrıca bunlar insanların hayat stillerini radikal olarak değiştirmektedir. Diğer taraftan örgütler tanıtım, promosyon ve reklamlarında bu uygulamaları kullanırlar. Bununla birlikte işletmeciler ve yöneticiler de inovasyona dair algılamaların gücünü benimsemişlerdir. Örnek olarak “bardağın yarısı boş” ya da “bardağın yarısı dolu” cümleleri aynı durumu açıklamakta fakat farklı anlama sahiptirler. Bu nedenle yöneticilerin algısının bir bardaktan, bir bardağın yarısı dolu, yarısı boş görüşü baz alınarak değişmesi büyük inovasyon fırsatları meydana getirmektedir (Drucker, 2002:8).

### **c. Yeni Bilgi**

Bilimsel, teknik ve sosyal sıralamanın yüksek seviyelerde bulunduğu yeni bilgi merkezli inovasyonlar, tarih yazan inovasyonların kapsamındadır. Bu inovasyonlar tanıtım ve para kazandırma noktasında girişimciliğin en önemli olarak kabul edilir. Bunun yanı sıra, bilgi kaynaklı inovasyonların vakit alan, saldırgan, kaprisli ve yönlendirilmesi güç inovasyonlar olması nedeniyle girişimcileri çeşitli zorluklarla karşı karşıya bırakmaktadırlar. Bu nedenle yeni bilgilerin ortaya çıkmasıyla kullanışlı teknolojiye çevrilmesi arasında uzun süren bir süreç vardır. Bu yeni teknoloji piyasada ürün, süreç ya da hizmetlerde görünmeden önce uzun bir zaman dilimi daha bulunmaktadır (Drucker, 2002:9).

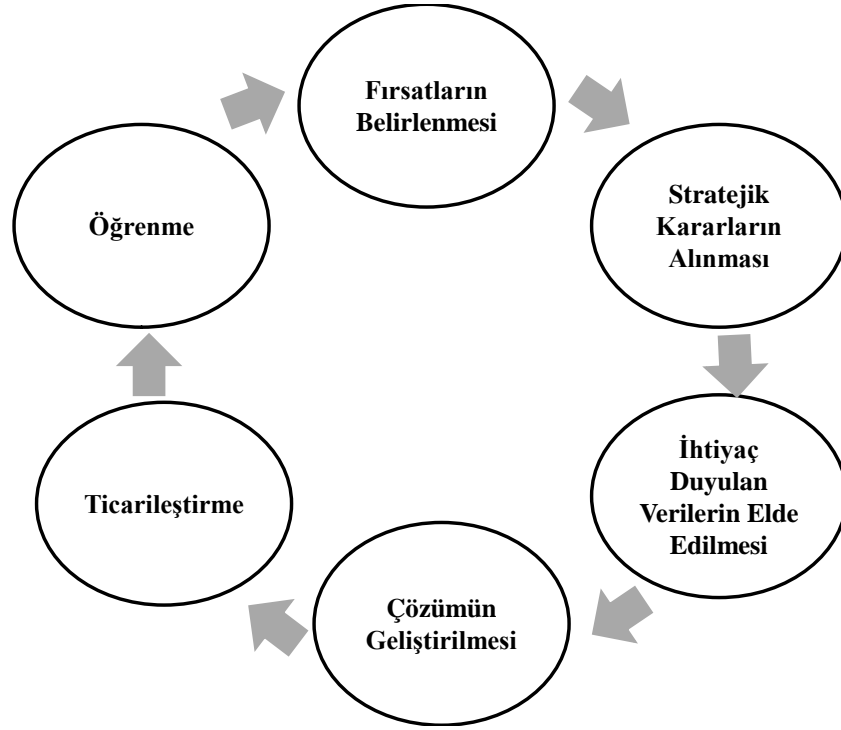
Mesela, yeni programlar yapan yazılım şirketleri, iletişim ve bilgisayar teknolojilerindeki gelişimler ellerindeki avantajı kullanma gereksinimi duyarlar. Bilgi merkezli inovasyonlar tek bir etmene değil, birden fazla bilgi çeşitinin bir araya gelmesine bağlıdır. İnovasyon genellikle bilimsel, kurumsal veya pazarlamayla alakalı çeşitli bilgi türlerinin bir araya gelmesiyle ortaya çıkmaktadır (Saakjarvi, 2003:91).

Sonuçta, yeni bilgi de örgütlere inovasyon yapma ya da bunu geliştirme imkanı sunmaktadır. Çünkü, inovasyonlar yeni düşünceler ile ortaya çıkar. Bu nedenle yeni düşünceler örgütlerin inovasyon gelişimlerini sağlama noktasında önemli görülen bir etmendir. Bu çerçevede kişilerin ve kurumların bilgiyi elde etmesi, paylaşması, değişmesi ve kullanması düşüncelerin ortaya çıkışı üzerinde etkili olmaktadır (Penning and Kim, 2009:369).

## **F. İnovasyon Süreci**

Yapılan çalışmanın inovasyonla ilişkili diğer başlıkları altında ele alınan toplumlar ve örgütler bakımından göz ardı edilemez düzeydeki pozisyonunun, alanyazında bulunan kaynakları baz alınarak nasıl bir süreç içerisinde var olduğu “İnovasyon Süreci” başlığında değerlendirilecektir. Alanyazında genel kabul görmüş kaynaklara bakıldığında, inovasyon sürecinin aşağıdaki şekildeki gibi olduğu belirtilir.





Şekil 2. İnovasyon Çemberi

Kaynak: (Penning and Kim, 2009:370)

Şekil 2’de sunulmuş olduğu gibi inovasyon düşüncesinin ortaya çıkması, inovasyonun gerçekleşebilmesi adına ilk olarak işletmenin içinde bulunduğu ortamı/pozisyonu irdelemesi ve fırsatların içinden en uygun ve en kar sağlayacak olanda karar kılarak potansiyel inovasyon fırsatlarını tespit etmesi gerekmektedir. Aynı anda birçok potansiyel inovasyon imkanı olsa da işletmeler en iyi yapabileceklerine ve uzman oldukları seçeneğe yönelmelidir. Çünkü, inovasyon süreci doğru ve düzenli yönetilmediğinde ciddi bütçe ve vakit kayıplarına neden olabilir. Bu da inovasyon çemberinin ikinci aşaması olan “stratejik kararların alınması” çemberine denk gelir. Bu aşamada verilen kararlar büyük önem arz etmektedir. İşletmenin hitap ettiği gruba ya da gerçekleştirilmesi planlanan inovasyonun avantajlı yanlarına büyük önem verilerek artı değer yaratılmak istenilen bölümde büyük memnuniyet ve rekabet üstünlüğü sağlayacak olan inovasyona odaklanmak gerçek başarıyı da beraberinde getirebilmektedir (Penning and Kim, 2009:370).

Bir sonraki çemberde yer alan “ihtiyaç duyulan verilerin elde edilmesi” aşaması da rekabet üstünlüğü sağlayabilmek, arzu edilen sonuçları elde edebilmek ve başarılı bir inovasyon ortaya çıkarabilmek adına planlanan

inovasyon hususunda uzmanlarla görüşmek suretiyle, üniversitelerden ve ilgili literatürden, yazılı ve yazılı olmayan tüm bilgilerin toplanarak, hatta yazılı olmayan bilgilerin imkanlar dahilinde yazılı kaynaklara dönüştürülüp, kurum bünyesinde kayıt altına alınmasını ve bu konuda alanında uzman kişilerin kuruma getirilmesini belirtmektedir.

Bu aşama sonrasında “çözümün geliştirilmesi” ve “ticarileştirme” aşamalarında bir önceki aşamalardan sağlanan verilerin analizi yapılarak yorumlanması ve öğrenilmesi neticesinde ortaya konulan çözümün ticarileştirilmesi/artı değere dönüştürülmesi safhaları yer almaktadır.

Son olarak da inovasyon sürecinin en önemli aşaması “öğrenme” aşamasıdır. Öğrenme aşamasında önceki aşamalarda ortaya çıkan başarılı ve başarısız tüm geri dönüşlerin değerlendirilmesiyle beraber, bir sonraki inovasyon sürecinde ya da aynı inovasyonun iyileştirilmesinde sağlanan verilerden yararlanma imkanı bulunmaktadır. Başarılı bir inovasyon süreci tek seferlik bir süreç olmayıp süreklilik arz etmektedir (Shan and Jolly, 2010:233).

## **G. İnovasyon Sistemleri**

İnovasyon ifadesinin kavranabilmesi ve gelişimi aşamasında çeşitli inovasyon sistemleri ortaya çıkarılmıştır. Bu gelişim süreci önce ulusal boyuttaki, daha sonra da mikro boyuttaki sistemlere gereksinim. Bir sistemin genel inovasyon performansının tespit edilmesi noktasında sadece şirketler ve kurumlar gibi belirli organizasyonlara yönelmek yetersiz kalmaktadır. İnovasyon sistemlerine bilgi üreten ve dağıtan, inovasyon uygulamaları sayesinde kullanarak ekonomiye aktaran, değerli bir varlık şeklinde ortaya çıkaran bir sistem olarak bakmak daha doğru bulunmaktadır (Cooke et al., 1997:476).

1990’lı tarihlerde inovasyonu ortaya koyan süreçlere yönelik gerçekleştirilmiş çalışmalarda inovasyon lineer olarak düşünülen ilk modellerden, odak ağ yapı dinamiklerine doğru kaymıştır. İnovasyon çeşitli aktörlerin birbirleri ile sağladıkları etkileşim neticesinde meydana gelmektedir. Sistem yaklaşımına göre, inovasyonun sağlanan başarı yalnızca şirketlerin, örgütün dışındaki kurumların ne şekilde davranışta bulduklarına değil, aktörlerinin tümünün bilgi paylaşım ağ yapıları ortaya çıkaracak biçimde birlikte nasıl hareket ettiklerine

bağlıdır (Geels, 2004:898). Bu yaklaşım; Avrupa Birliği (AB), Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Teşkilatı (OECD), Birleşmiş Milletler Ticaret ve Kalkınma Konferansı (UNCTAD) ve Birleşmiş Milletler Endüstriyel Kalkınma Örgütü (UNIDO) gibi uluslararası örgütlerin yanında, ulusal hükümetler ve bölgesel otoriteler tarafından uygulanan politikalarında da önemli bir yere sahiptir (Govindarajan and Trimble, 2004:69).

İnovasyon sistemlerinde genel olarak üç temel yapı bulunmaktadır. Bu yapılar; aktörler, ağ yapılar ve kurumlardır. İnovasyon sistemlerinde yer alan temel aktörler; örgütler ve örgüt dışı oluşumlardır. İnovasyon, örgüt içi ve örgüt dışı organizasyonlar yardımıyla ortaya çıkarılan ağ yapılarının etkileşimiyle ve bunların en uygun biçimde konumlandırılmasıyla, var olan sisteme yararı dokunacak bir yapıdır. Şirketler, inovasyon süreci içerisindeki temel birimlerdir. Örgüt dışı organizasyonlara, ortaya çıkan bilginin elde edilmesine yardımcı olan kuruluşlar (patent sistemleri), mali kurumlar (risk sermayesi şirketleri, bankalar, melekler yatırımcılar), özelleşmiş hizmet sağlayıcıları, altyapı sağlayıcıları, lojistik firmaları, bilgi üreten kuruluşlar (standart belirleyici kuruluşlar ve eğitim, araştırma kurumları), iş birliği ortamı meydana getiren STK'lar (odalar, sektör dernekleri) örnek gösterilebilir. Yaratılan bu sistemde kuruluşlardan beklenen belirsizliğin mümkün olduğunca düşürüldüğü istikrarlı bir yapı içerisinde, etkileşim ve iş birliklerinin maksimum seviyede gerçekleştirilebilmesidir (Artto et al., 2008:51).

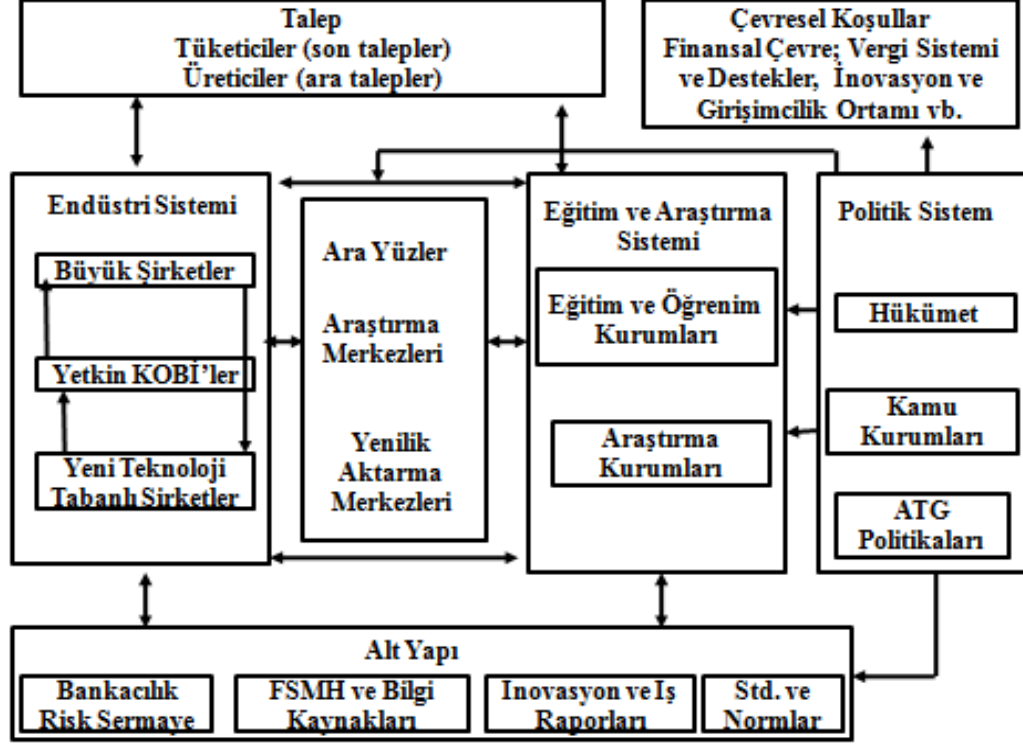
İnovasyon sistemleri makro, mezo ve mikro olacak şekilde üç seviyede değerlendirilebilmektedir. Makro seviyeden kasıt, ulusal seviyedir. Mezo seviyede, sektörel, bölgesel sistemler ve kümelenmelere odaklanılmaktadır. Mikro seviyede de şirket bazında inovasyon kastedilmektedir. Bu sistemler birbirini tamamlar bir niteliğe sahiptir. Ayrıca ulusal inovasyon sistemi sistemlerin tümünün eylemlerini düzenleyen çatı niteli taşır. Ancak yalnızca güçlü bir ulusal inovasyon sisteminin olması yeterli görülmemektedir. Çünkü, inovasyon uygulamalarının yeterli seviyede gelişim göstermesi, beşeri sermayenin yalnızca kimi bölgelerde toplanmasının engellenmesi gibi problemlere çözüm için sektörel ve bölgesel inovasyon sistemlerinin uygun bir biçimde yapılması zorunludur (Niosi, 201:82).

İnovasyon sistemleri öncelikle ulusal bazda irdelenmiş ve ilk kez “Ulusal İnovasyon Sistemi” ifadesi gündeme getirilmiştir (Freeman, 1987:66). Sonra ise, bölgesel bazda aktörlerin rolüne yönelinerek “Bölgesel İnovasyon Sistemi” görüşü ortaya atılmıştır. En sonunda da her sanayinin inovatif süreçlerinin kendine has niteliklerine odaklanılmak suretiyle “Sektörel İnovasyon Sistemi” geliştirilmiştir (Malerba, 2004:88). Bundan dolayı, inovasyon sistemleri alanyazında ortaya çıkış ve gelişim sıralarına göre ele alınacaktır.

### **1. Ulusal inovasyon sistemi**

Ulusal inovasyon sisteminin (UİS) temelleri, Friedrich List (1789-1846) tarafından, Almanya'nın Britanya'nın önüne geçmesi için hazırlanan politikalar yardımıyla atılmıştır. Sözü edilen yetişme sürecinde List, yeni gelişen endüstrilere destek olmak amacıyla korumacı önlemler ile yerli endüstrinin korunmasının yanı sıra, sanayileşmeyi mümkün kılacak çeşitli politika alternatifleri de önermektedir. Bu politikaların çoğu yeni teknolojileri öğrenmek ve uygulamakla alakalı politikalardır. List, maddi sermayenin yanı sıra bilişsel sermayenin ve bu doğrultuda yaparak öğrenmenin önemi, teknoloji transferinin zorunluluğu, nitelikli insan gücünü önemi, özellikle mühendislerin, bilim insanlarının, tasarımcıların eğitimi noktasında teşvik, başta imalat sektörü gelmek üzere, tümüyle ekonomi üzerinde etkili olacak teknolojik yeniliklere ilişkin yatırımlar gerçekleştirmek, devletin iktisat ve sanayi politikaları ortaya koymasında başlıca aktör olması gibi hususlara dikkat çekmiştir (Silva, Leitao and Raposo, 2007:78).

Freeman (1987) çalışmasında UİS'i, özel kesim ve kamu kesiminin yeni teknolojileri kabullenmesi, bunlara sahip olması, bu teknolojileri geliştirip yaygınlaştırması hususunda bu kuruluşların aralarındaki bütüncül network ve faaliyetler şeklinde açıklamaktadır.



Şekil 3. Ulusal İnovasyon Sistemi

Kaynak: (Arnold et al., 2001:23)

Şekil 3'te genel olarak ulusal inovasyon sisteminin aktörleri ve bu aktörler arasında bulunan ilişkiler sunulmuştur. Buradan hareketle politik yapılar, aktörlerin tümü üzerinde tek yönlü bir biçimde etki gösterirken, çevresel şartların haricinde başka sistemler karşılıklı etkileşim durumundadırlar.

Ulusal İnovasyon Sisteminin 30 küsur yıllık oluşumu süresince üç çeşit dönemden söz edilebilir. Bunlar şu şekildedir (Silva, Leitao ve Raposo, 2007:78);

- **İlk nesil inovasyon politikaları**, Ar-Ge merkezli, inovasyon arzını geliştirme üzerine odaklanmıştır.
- **İkinci nesil inovasyon politikaları**, küme ve sistemlerin iyileştirilmesine yoğunlaşmıştır.
- **Üçüncü nesil inovasyon politikaları**, çeşitli disiplin ve sektörler arasındaki koordinasyon ve etkileşimi sağlama üzerine yoğunlaşmıştır.

Birinci dönemin başlıca çalışmacıları arasında; Freeman (1982, 1987, 1995), Lundvall (1985, 1988, 1992), Nelson (1990, 1992, 1993), Patel and Pavitt

(1994) yer almaktadır. Bu dönemdeki asıl konular; müşterek öğrenme ve örgütsel kurumsal yapı gibi konular olmuş ve gerçekleştirilen çalışmalar da OECD ülkeleri üzerine yapılmıştır. Bu dönemde gelişmekte olan ülkelere katılım sağlayan ülkeler; Tayvan, Kore, Meksika, Singapur ve Arjantin'dir.

İkinci dönemin çalışmacıları arasında; Carlsson and Stangiiwicz (1995), Breschi and Malerba (1997), Asheim and Isaksen (1997), Cooke (1997), Jacobsson and Johnson (2000) bulunmaktadır. Bu dönemde önem arz eden konular; makro yaklaşıma yönelik ortaya çıkan kuşkular, UİS'nin belirleyicilerinin tespit edilmesi, bölgesel ve sektörel inovasyon yapılarının iyileştirilmesi, UİS görüşünün işlevlerinin ortaya çıkarılmasıdır. İkinci dönemde öne çıkan ülkeler arasında; Çin, Hindistan ve Brezilya yer almaktadır. Bu dönemde yapılan çalışmalar Filipinler ve Endonezya gibi ülkelerin üzerinde gerçekleştirilmiştir.

İkinci dönemde bölgesel, sektörel, teknolojik yapılar ivme kazanmıştır. Yeni teknolojilerin ortaya çıkışı, gelişmesi, difüze edilmesi ve inovasyon uygulamalarının zamana evrim geçirmesinde aktörlerin liderliğinde, süreçler, ilişkiler ve bölgesel dinamiklerin ne şekilde işlediği incelenmiştir. Bu dönemde sanayi iş birlikçilerinin önemi yeni anlaşılmaya başlanmıştır. Ayrıca birçok iş inovasyon araçları olarak kabul edilen, danışmanlık firmaları ve teknoloji transfer ofisleri ile olan ilişkileri de içine alan Ar-Ge iş birlikleri ve girişim sermayesi, risk sermayesi gibi hususlara odaklanılmıştır. Çin, Hindistan ve Brezilya gibi ekonomisi yükselişte olan ülkeler ve Filipinler ve Endonezya gibi ekonomisi gelişen ülkelere dair artan miktarda UİS üzerine çalışmalar gerçekleştirilmiştir. Bu dönemde ortaya çıkan yaklaşımlardan biri de, UİS'lerin politik mekanizmasının UİS içinde yer alan bilgi transferi üzerinde etkisinin olmasıdır. Örnek olarak, Çin'de tek partili sistem ve aşağı yönlü bilgi akışına karşı güven, getirilen politikalara hızlı bir adaptasyon ve yerel ekonomilerin gelişimi desteklenmiştir. Başka bir açıdan Hindistan plüralizmi teknoloji seviyesi yüksek sanayilerinin gelişimine imkan tanıyan yukarı yönlü bilgi akışlarıyla uyum halindeydi. Bu hükümetin politikaları üzerinde etki gösterebilecek ve yöresel ve daha geniş ekonomilerin etkisini en aza indirecek Uluslararası Şirketleri (MNC) içine alan kişisel firmaların ve belli teknolojilerin ortaya çıkışı için uygun bir ortamdı. Böylelikle sanayi iş birlikçileri gibi araçların, çeşitli

UIS'ye sahip olan ülkelerde, nasıl yeni teknolojiler ve sanayilerinin ortaya çıktığını ve ayrıca dışsal bilgi akışlarını ve yatırımları daha cazip hale nasıl getirdiği noktasında liderlik ettiği görülebilmektedir. Sözü edilen durum, inovasyon uygulamalarının potansiyelini anlaşılması bakımından önem arz etmektedir.

Üçüncü dönem içerisinde yer alan çalışmacılar; Pavitt and Patel (1999) ile Carlsson (2006)'dır. Bu dönemde üzerinde çalışılan konular arasında ise; UIS konusunun uluslararası platformlara taşınması, uluslararası kurumların üstlendikleri roller, küresel bilgi akışları ve pazarlar bulunmaktadır. Başka önemli konular da; Güney Afrika ve Hindistan gibi büyümekte olan güç odaklarındaki bilgi ve iletişim teknolojileri, biyoteknoloji ve temiz üretim teknolojileri gibi konular olmuştur. Burada birbirini izleyen dönemler boyunca inovasyon araçları ve sanayi iş birlikçilerinin önemi daha da farkedilmiştir.

Üçüncü dönem çalışma konuları kapsamında, inovasyon uygulamalarının daha uluslararası bir yapıda olduğu, MNC rolleri ve faaliyetlerinden ve küresel bilgi akışları ve piyasaların öneminden daha çok söz edildiği görülmektedir. Ekonomisi gelişmekte olan ülkeler açısından inovasyon kapasitelerinin geliştirilmesi amacıyla küresel ağlarla ilişki sağlama, problemleri ve fırsatları da beraberinde getirmektedir. Sanayi iş birlikçileri gibi araçların, MNC'leri cazip kılacak stabil bir çalışma ortamı ortaya çıkarmak amacıyla (yalnızca daha çok pazara sahip olabilmek için değil bunun yanında daha iyi bir R&D ortamının oluşturulması için), devletle ortaklaşa çalışan aktörler olması yarar sağlayacaktır. Aynı zamanda özerliklerini koruma, koruma ve etkiyle ilişkili sorunlar ortaya çıkarır. Gelişmekte olan ülkelerin sahip oldukları UIS'lerinin MNC ve onların yabancı ortaklarının baskısı, baskısı altına girme riski bulunmaktadır. Sonuçta etkili bir UIS, sağlam bir iç bilgi akışı mekanizması ve başka devletlerdeki inovasyon odaklarıyla ilişki içerisinde bulunmayı gerektirir (Watkins et al., 2015:57).

## **2. Bölgesel İnovasyon Sistemi**

Bölgesel inovasyon sistemi (BİS) kapsamında; belli bir bölgede faaliyet gerçekleştiren firmaların, meslek liseleri, meslek yüksek okulları, üniversiteler ve başka eğitim kuruluşları, Ar-Ge ofisleri, teknoloji transfer merkezleri, Sivil

Toplum Kuruluşları (STK), iş dernekleri ve finansal kurumlar ile ne şekilde bağlantı kurdukları ve kurulan bağlantı neticesinde ortaya çıkan inovatif katkı ve ortaklıklar incelenmektedir (Asheim, 2004:56).

İçinde bulunduğumuz zaman diliminde rekabet gücünü belirleme noktasında önem arz eden faktör, bilgiye dayalı teknolojiler olarak kabul edilmektedir. Bu yeni global ekonomi ortamında bölgeler, karşılaştırmalı üstünlüklerini, bilgi üretim çevresi oluşturup oluşturmadıklarına göre elde etmeye başlamışlardır. Bölgesel kümelerin önemli özelliklerinden biri de bilgi akışını hızlandırıyor olmalarıdır. Bundan dolayı yenilikçiğin iyileştirilmesine dair bölgesel stratejilerin sahip olduğu önem zaman içerisinde daha da artmaktadır. Bölgesel gelişmenin, tüm paydaşların dahil olduğu bir yenilikçilik uygulamasının geliştirilmesinden hareketle bilgi ekonomisinde, düşük ve orta derece teknolojiyi yöntemlerin hakimiyet sürdüğü klasik üretim bölgelerinin yoğunlaştığı, gelişmekte olan ülkelerde bölgesel ve ulusal inovasyon uygulamalarının yetersiz kalışları bölgesel gelişme önünde engel teşkil etmektedir. Bölge ekonomiler, ulusal ekonominin bir gerekliliği olma durumundan uzaklaşarak, global üretim yapısının bir alt sistemi olma durumuna geçmektedir. Bölgesel inovasyon uygulamalarının sağlamış oldukları en büyük katkılardan biri de, bölgeler arasındaki gelişmişlik düzeyi farklılıklarını en aza indiriyor olmalarıdır. Bu çerçevede AB, bölgesel inovasyon yapısından etkin olarak yararlanmaktadır (Talke et al., 2011:821).

Bölgelerin birbirleri karşısında ne şekilde inovasyon ve rekabet üstünlüğü sağladıkları hususu iki çeşit kuram yardımıyla açıklanabilmektedir. Bahsedilen kuramlardan birincisi, rekabetçi avantaj kuramıdır. Bu kuram, kümelerin içsel kapasitelerine odaklanırken, kuramların ikincisi olan yapılandırılmış avantaj teorisi, bölgesel avantajların politik sistemlerin desteğiyle zaman içerisinde nasıl düzenlendiğine yoğunlaşmaktadır. Yapılandırılmış avantaj kuramı, bölgeler arası gelişmişlik farklılıklarının ortaya konması noktasında iyi bir teori olarak kabul edilmektedir. İnovasyon yapıları söz konusu olduğunda, inovasyon lideri ülkelerde kullanılan yapıları kendi sistemimize tıpatıp aynı şekilde uygulamak, bölgelerin ve ülkelerin kendine özgü nitelikleri dikkate alınmaması nedeniyle, her zaman iyi sonuç vermemektedir (Tödtling and Trippel, 2005:1205). Buradan hareketle bölgesel, ulusal ve sektörel inovasyon yapıları, iyi örnekler ele alınarak,



bunlardan gerekli dersler çıkarılarak bölgesel bazlı olarak oluşturulmalı ve başarıya ulaşına dek bu uygulamanın iyileştirilmesi sürdürülmelidir. Bir bölgenin kendi elemanları tarafından kendi sahip olduğu nitelik, avantaj ve dezavantajları göz önünde bulundurularak oluşturulan yapının içselleştirilmesi ve gerçek anlamda uygulanabilmesi daha kolay ve verimli olacaktır. Burada dikkate alınması gereken başka bir husus da, bu şekildeki yapıların verimli bir biçimde işlemesi ve bu konuda ilerleme kaydedilebilmesi adına devamlı geliştirilmesi ve revize edilmesidir. Yapıyı meydana getiren kişilerce oluşturulan ortak akıl yardımıyla, içselleştirme ve geliştirme en üst seviyede uygulanabilmektedir. (Talke et al., 2011:821).

Çizelge 1. Bölgesel İnovasyon Sistemlerinin Güçlü ve Zayıf Olmalarına Göre Özelliklerinin Değişimi

	<b>Kurumlar</b>	<b>Firmalar</b>	<b>Politika</b>
<b>Güçlü BİS Potansiyeli</b>	“İş birlikçi kültür” “Bağlantılı (çağırmsal) öğrenme eğilimi” “Değişim oryantasyonu” “Kamu-özel sektör uzlaşması”	“Güvenilir iş ilişkileri” “İş yeri iş birliği” “İşçi-refah oryantasyonu” “Rehberlik (akıl hocalığı)” “İnovasyon”	“Kapsayıcı” “Denetim (izleme, gözetim)” “Delegasyon” “Danışma” “Ağ oluşturma”
<b>Zayıf BİS Potansiyeli</b>	“Rekabetçi kültür” “Bireysel öğrenme eğilimi” “İcat yok” “Korumacı” “Kamu-özel ihtilafı”	“Muhafif iş ilişkileri” “İş yeri bölünmesi” “Az ücret verip çok çalıştırma” “Ya herrü ya merrü” “İçselleştirme” “Adaptasyon (uyarlama)”	“Dışlayıcı” “Tepkili” “Merkezileştirme” “Otoriter” “Özerk (yalnız başına)”

Kaynak: (Pike et al.,2006:44)

BİS’in bir bölgede etkin olabilmesi amacıyla şunlar gereklidir (Andersson et al., 2004:56);

- İşletmelerin birbirleriyle iletişim halinde olmaları,
- Dışsal bilgi kaynaklarına erişimin kolaylaştırılması,
- Bilgi kaynaklarına erişim noktasında kurumların faaliyette bulunması,
- İşletme yöneticilerinin iletişiminin artırılması,

- Kalifiye iş gücünün bölgeye çekilmesi,
- Girişim sermayesine erişimin daha kolay bir hale getirilmesi ve bunun güvence altına alınması.

### 3. Sektörel İnovasyon Sistemi

Sektörel inovasyon sistemi, belirli bir kullanıma yönelik ürün grubu ile bu ürünleri geliştirme, üretme ve pazarlama aşamalarındaki aktörlerin piyasa ve piyasa dışı etkileşiminden oluşan bir bütünsel yapı olarak tanımlanabilir. “Bir sektörel sistem bilgi altyapıları, teknolojilere, girdilere ve talebe sahiptir. Sektörel sistem yaklaşımının temel avantajı; sektörün yapısının ve sınırlarının; aktörlerinin ve bunların birbirleriyle etkileşimlerinin; öğrenme, yenilik ve üretim süreçlerinin; sektörün dönüşüm dinamiklerinin; sektördeki firmaların ya da belirli sektörlerde uluslararası rekabetçi olan ülkelerin performans farklılıklarına neden olan faktörlerin daha iyi anlaşılmasına yönelik sunduğu kavramsal çerçevedir. Bu kavramsal çerçeve tüm sektörlerin benzer olduğu ve makro politikalarla düzenlenebilir desteklenebileceğini savunan yaklaşımların sakıncalı yönlerin ortaya koyarak, belirli sektörlerle yönelik olarak teknoloji politikalarının geliştirilebilmesinin önünü açmaktadır. Sektörel inovasyon sistemi kavramı 1990’ lı yılları sonunda oluşmuş bir kavramdır. Ekonomik gelişmeyi sadece verimlilik artışı olarak değil yeni ve daha teknoloji yoğun sektörlerin oluşturulması olarak algılamak gerekmektedir. Ekonomik gelişmenin hedefi, dış ticaret ve üretimde tercihen daha yeni ve teknoloji yoğun sektörlerin arttırılmasıyla çeşitliliği arttırmaktır” (Saviotti and Pyka, 2004:266).

Pavitt (1984) yılında yazdığı makalesinde sektörleri inovasyonun kaynağına göre sınıflandırmıştır. Pavitt 1945-1979 yılları arasında İngiltere’de yapılmış 200 adet önemli yeniliği inceleyerek, sektörleri yeni teknolojilerin gelişmesine neden olan faktörlerin niteliğine ve niceliğine göre sınıflandırmıştır. Bu makalede Pavitt endüstriyel firmaları, tedarikçi egemen firmalar, ölçek yoğun firmalar, uzmanlaşmış tedarikçiler, bilim tabanlı firmalar olarak; 4 kategoride sınıflandırmıştır. Bu sınıflandırma literatürde “Pavitt taksonomisi” olarak geçer.

Çizelge 2. Pavitt Taksonomisine Göre Sektörlerin Özellikleri

Pavitt Taksonomisi			
Sektör Karakteristikleri	Endüstri	Teknoloji Birikimi	Teknoloji Kaynağı
Tedarikçi Egemen	Tarım, Yapı, Servis, Geleneksel Üretim	İthal Teknoloji, Düşük Ar-Ge	Uzmanlaşmış Tedarikçiler
Ölçek Yoğun	Petrol ve Kömür, Demir Çelik, Otomotiv, Lojistik Araçları	Proses İnovasyonu	İçsel
Uzmanlaşmış Tedarikçiler	Makine	Tasarım ve Geliştirme	Müşteriler
Bilim Tabanlı	Kimya, Elektronik, İlaç	Temel Araştırma, Yeni Teknolojilerin Araştırılması	İçsel Ar-Ge, Çeşitli İş Birlikçileri

Kaynak: (Pavitt, 1984:344)

Pavitt taksonomisine incelendiğinde, tedarikçi hakimiyetinin bulunan sanayilerde yeni teknolojiler, yatırım malları ve makine tedarikçileri gibi sektörlerden geldiği görülür. Tedarikçi egemen sektörler kapsamında; gıda ve tekstil sektörü gibi olgun sektörler bulunmaktadır. Örgüt içi Ar-Ge uygulamaları azdır. Ölçek yoğun sektörler çerçevesinde; çelik ve çimento gibi hammaddelerin üretiminin gerçekleştiği sektörlerin yer aldığından söz edilebilir. Bu duruma dair teknolojik gelişmeler, tasarım proses yeniliği ve yaparak öğrenme gibi hususlardan kaynaklanmaktadır. Uzmanlaşmış tedarikçilerin hakimiyet kurduğu sektörler daha ziyade alet ve makine sanayileridir. Bilim kaynaklı sanayiler için elektronik, ilaç ve kimya endüstrileri örnek verilebilir. Burada örgüt içi Ar-Ge uygulamaları ve harici networkler teknolojik yeniliklerin ana kaynağı olarak kabul edilmektedir.

Çizelge 3. İnovasyon Kaynağına Göre Sektörel Sınıflandırma

	Firma Kategorileri		Bilgi - Yoğun	Bilim - Temelli	Uzmanlaşmış Tedarikçiler
	Arz - Baskın	Ölçek - Yoğun			
<b>Tipik Çekirdek Sektörler</b>	“Tarım, ev yapımı, özel hizmetler, geleneksel imalat”	“Çelik, cam, otomobil, dayanıklı tüketim malları”	“Finans, perakendecilik, yayıncılık, seyahat”	“Elektronik malzemeler, kimya sanayisi”	“Sermaye malları, Araçlar, Yazılım”
<b>Teknoloji Birikiminin Temel Kaynakları</b>	“Tedarikçiler”	“Üretim Mühendisliği”	“Yazılım ve Sistem Mühendisliği”	“Birleşik Ar-Ge Corporate R&D”	“Dizayn ve Geliştirme, Gelişmiş kullanıcılar”
<b>Teknoloji Transferinin Ana Kanalları</b>	“Teçhizat ve ilgili diğer hizmetlerin satın alınması”	“Teçhizat satın alınması ve know – how licensing”	“Teçhizat satın alınması ve yazılım”	“Tersine Mühendislik, tecrübeli bilim insanları ve mühendislerin kiralanması”	“Gelişmiş kullanıcılardan öğrenme”

Kaynak: (TTGV, 2013)

OECD tarafından, yukarıda sunulan Pavitt taksonomisi ile oldukça benzer bir endüstriyel sınıflandırma kullanılmaktadır. Pavitt taksonomisine ilavaten burada bilgi yoğun sektörler de dahil edilmiştir. Pavitt tarafından gerçekleştirilen bu çalışma, daha sonra da “sektörel inovasyon” ifadesinin ortaya çıkışına öncül olmuştur. Ulusların rekabetçi üstünlüklerini tespit etmek amaçlı çalışmalarda bulunan Porter (1990), bazı ülkelerin neden bazı sektörlerde daha çok başarı sahibi olduğu sorusunu yanıtlamaya çabalamıştır. Porter yapmış olduğu çalışmalar neticesinde “elmas modelini” ortaya koymuştur. Porter’a göre ulusların rekabetçi üstünlüklerini tespit etmede başvurulan dört temel unsur bulunmaktadır. Bunlar;

- Girdi (faktör) donanımı
- Talep şartları
- Benzer ve tedarikçi sanayiler
- Şirket stratejisi ve rekabet

Porter (1990) girdi donanımında, geleneksel iktisat girdilerinden ziyade nitelikli eleman, bilgi ve teknolojik altyapı benzeri bilgi ekonomisinde yer alan ana ifadeler vurgu yapmıştır. Girdi donanımındaki bolluk bazen rekabet gücünü olumsuz yönde; girdi durumlarındaki eksiklikler bazen rekabet gücünü olumlu yönde etkileyebilmektedir. İç piyasalardaki yüksek talep şirketler açısından

rekabet avantajı oluşturur. Değişimi destekleyici açık piyasa yapısı, yerel şirketlerin uluslararası platformda ortaya çıkardıkları değişiklikleri izlemesini sağlar. Bu durum firmalara rekabet avantajını da beraberinde getirir. Bölgesel bazda ara mal, makina ve hizmetler hususunda uzmanlaşan benzer tedarikçi sanayilerin mevcudiyeti, bu hususuta global gereksinimlerin ortadan kalkmasına yardımcı olur. Böylelikle şirketler global daha az gereksinimle daha yüksek rekabet seviyesine erişirler. Düşük düzeyde verimliliği bulunan ekonomilerde, yerel çapta rekabet de düşüktür. Böyle bir durumda rekabet ithalat üzerinden, fiyat rekabeti biçiminde olmaktadır. Ekonomisi gelişmiş olan ülkelerde, firmalar yarattıkları katma değerle yerel ölçekte rekabet gerçekleştirebilmektedir.

Sektörel yenilik sistemi yaklaşımı, İtalya'da 1987 tarihinde Università Bocconi'ye bağlı olarak kurulan Centre for Research on Innovation and Internationalization (CESPRI) bünyesinde yapılan çalışmalar neticesinde ortaya atılmıştır. Bu konuya dair öncü çalışma bu kuruluş içerisinde görevli olan Brechi ve Malerba'ya aittir.

Malerba (2004), konu üzerine büyük önem taşıyan çalışmalarda bulunmuştur. Malerba tarafından yapılan çalışmada, AB'ye mensup ülkelerde altı ana sektör için türlü etkenlere dayanarak kıyaslaması yapılmış sektörel inovasyon, belirli bir kullanıma ilişkin ürün grubu ile bu ürünleri üretmeye, geliştirmeye ve pazarlamaya dair aktörlerin piyasa ve piyasa dışı münasebetlerinden ortaya çıkarılan bütüncül bir yapı şeklinde açıklanmıştır.

#### **4. Sektörel İnovasyon Sisteminin Esasları**

Sektörel inovasyon sisteminin üç yapı taşı bulunmaktadır. Bunlar (Malerba 2004:89);

- Bilgi altyapısı ve teknolojiler.
- Aktörler ve ağ yapıları.
- Kurumsal sistemler.

##### **a. Bilgi altyapısı ve Teknolojiler**

Çeşitli sektörlerin bilgiyle münasebetleri farklılık arz etmektedir. Örnek olarak, sektörlerden bazıları açısından bilimsel ve temel araştırmalar ana kaynak olurken bazıları için de yaparak öğrenme ana bilgi kaynağı olmuştur. Sektörel

inovasyon sisteminin teorik arka planını meydana getiren teknolojik rejim esas olarak dört unsurun bir araya gelmesi şeklinde açıklanmaktadır (Breshi and Malerba 1997:53);

- Fırsat Koşulları
- Sahiplenme Koşulları
- Teknolojik Bilginin Birikimi
- Teknolojik Bilgi Tabanının Yapısı

### **b. Aktörler ve Ağ Yapıları**

Sektörel inovasyon sistemindeki aktörlerden en önemsi, bilginin değere dönüşmesi ve ticarileşmesine yardımcı olan şirketlerdir. Öteki aktörler de; kamu kuruluşları, tüketiciler, üniversiteler ve şemsiye örgütleri gibi kurumlardır. Bu aktörlerin içinde çeşitli sektörlere ilişkin kaotik yapıda bağlantıları ve ağ yapıları mevcuttur. Mesela biyoteknoloji sektöründeki spin-off lar bilgi üretimi gerçekleştiren büyük ölçekli şirketler ve araştırma laboratuvarlarla kuvvetli bağlar kurmak mecburiyetindeyken, yazılım endüstrisi açık kaynak sektör olup kullanıcı üretici ilişkisi bir spin-off şirket bakımından daha öne geçmektedir (Parhankangas and Arenius, 2003:465).

### **c. Kurumsal Sistemler**

Örgütler, bir inovasyon ekosisteminde yer alan kurallar, kanunlar, standartlar, normlar, birtakım kültürel tutum ve alışkanlıklar gibi oluşumları saptayarak, sisteme kavramsal bir nitelik yüklemektedir.

## IV. REKABET STRATEJİSİ

### A. Strateji Kavramı ve Önemi

Strateji terimi ilk kez askeri alanda kullanılmaya başlanmıştır. 20.yüzyılın ortalarından itibaren yönetim yazınında kendine yer edinmiştir. Türk Dil Kurumu'nda strateji ifadesi; bir ulusun ya da uluslar topluluğunun, barışta ve savaşta özümşenen politikalara destek olmak adına ekonomik, politik, psikolojik ve askeri güçleri bir arada kullanma bilimi ve sanatı (www.tdk.gov.tr, 10.11.2020) şeklinde açıklanmıştır.

Yönetim bilimi açısından strateji terimi; kuruma rehberlik etme ve kurumun rekabet avantajı sağlayabilmesi adına, şirketin kendini ve etrafını kesintisiz bir biçimde tahlil etmesi, amaçların ortaya konulması, atılacak adımların planlanması ve kurumun mevcut kaynaklarının revize edilmesi süreci şeklinde ifade edilmektedir (Chen et al., 2017:3).

Strateji, örgütün mevcut kaynaklarından en uygun biçimde yararlanmasını sağlayan ve uzun bir dönemi içine alan kararlarıdır. İşletmeler belirlemiş oldukları doğru stratejiler yardımıyla çevreleriyle uyumlu olarak devamlı gelişme sergileyerek, muhtemel planlanmamış değişiklikler karşısında daha dirençli hale gelmektedirler. Bununla birlikte strateji, Eren (2000:42) tarafından kurumun işlevleri arasında koordinasyon sağlayan, genel amaçların ortaya konulması noktasında etkin rol üstlenen özellikleri düzenleyen, örgütlerin optimum noktaya ulaşımına yardımcı olan seçimsel kararlar bütünü biçiminde ifade edilmektedir.

Thompson and Strickland (1996) tarafından strateji kelimesi, şirketlerin kurumsal hedeflerine varabilmeleri adına yararlandıkları yönetimsel yaklaşımlar olarak tanımlanmıştır. David (2009) stratejiyi, uzun dönemde hedeflere ulaşma aracı şeklinde belirtmiştir.

Kelime kökeni bakımından ele alındığında strateji, iki farklı kaynağa dayanmaktadır. Bu kaynaklardan birincisi; Latince'dir ve yol, çizgi, nehir yatağı anlamı taşıyan "stratum" kavramından türetilmiştir. İkincisi de "Strategos" adındaki

eski bir Yunanlı generalin bilgisi ve sanatını temsil ettiği düşünülmektedir (Eren, 2014:5999).

Başka bir tanımlamaya bakıldığında strateji kelimesinin bir anlamda fark yaratmak demek olduğu görülmektedir. Strateji, şirketlerin müşteri tercihlerinin ve iş yapma alışkanlıklarının nasıl değişikliğe uğradığını incelemeleri neticesinde, rakiplerinden farklı olarak katkılarda bulunmalarıdır (Kırım, 1999:32).

Yapılan bir başka tanımda strateji kavramı, hedeflere varma konusunda ortaya konulan, rakip davranışlarının da takip edilmesiyle uzun vadeli, etkin ve sonuç odaklı kararlar topluluğu şeklinde belirtilmektedir. Askeri açıdan yapılan tanım kapsamında strateji; orduların savaş taktiklerinin hesaplanarak yönetilmesi anlamı taşımaktadır (Chen et al., 2017:9).

Yöneticiler açısından strateji kavramı, şirketlerin hedefleri doğrultusunda gerçekleştirilmesi amaçlanan, geniş çaplı, çevresel etmenler çerçevesinde geleceğe yönelik kısa ya da uzun vadeli planlamalar biçiminde açıklanabilmektedir. Bir şirketin hedeflerine, rakiplerini tanıyarak nerede ve nasıl rekabet edeceğine ilişkin vermiş oldukları kararlar “strateji” biçiminde adlandırılmaktadır (Pearce and Robinson, 2015:42).

İşletme ve yönetim alanlarında 20. yüzyılda kullanılmaya başlanan strateji kavramına yönelik yapılan tanımlamalar aşağıda verilmektedir:

Quinn et al., (1960) stratejiyi; belirlenmiş hedef ve politikalardan hareketle gerçekleştirilen çalışmalar neticesinde ortaya konulan model şeklinde açıklamaktadır.

Chandler (1962) stratejiyi; bir şirketin uzun vadedeki hedeflerinin ortaya konulması ve bunların uygulanmasına ilişkin kaynakların oluşturulması süreci şeklinde belirtmektedir.

Anthony (1965) stratejiyi; bir kurumun hedeflerinin ve bu hedeflerin uygulanabilmesi adına gereksinim duyulan kaynakların belirlenmesine yönelik politikaların ortaya çıkarılması biçiminde açıklamaktadır.

Andrews (1971) stratejiyi: bir şirketin varlığını sürdürdüğü alanda yaptığı ya da planladığı iş, amaç ve hedeflerin uygulanma süreci şeklinde belirtmiştir.



Hofer and Schendell (1979) tarafından strateji kavramı; bir örgütün elindeki kaynaklar ile mevcut becerileri doğrultusunda çevresel fırsat ve tehditler karşısında takip ettiği yol şeklinde açıklanmaktadır.

Porter (1980) stratejiyi; bir pazar ortamında rekabet düzeyi ve bu düzeyin geleceğe yönelik olasılıklarının açıklanarak rakipler karşısında üstünlük sağlayan karar ve çabalar biçiminde ifade etmektedir.

Buraya dek yapılan tanımlamalardan yola çıkarak strateji; bir örgütün içsel ve dışsal çevre etmenlerini dikkate alarak, hedeflerine varma noktasında kendine rehberlik eden plan ve yöntemler şeklinde açıklanabilmektedir. Örgütlerin stratejilerini ortaya çıkarırken faaliyette buldukları alanda rakiplerinden farklılaşacakları noktalar bulmadıkça, üretecekleri stratejiler rekabet güçlerine direnç kazandırmayacaktır (Porter, 2010:65).

## **B. Rekabet Kavramı ve Kapsamı**

### **1. Rekabet Kavramı**

Rekabet, serbest piyasa şartlarının bulunduğu ortamda şirketlerin fiyat dışındaki unsurlar yardımıyla ortaya koydukları yarış olarak açıklanabilir. Aslında hedeflenen karın yükseltilmesi ve pazarda en büyük payın elde edilmesidir. Rekabet kavramı, ülkeler arası boyutta makro seviyede, kişiler arası boyutta da mikro seviyede olacak biçimde her seviyede varlığını ön plana çıkarmaktadır. Rekabet kavramı kullanımında genel itibarıyla anlatılmak istenen, örgütler arasında gerçekleşiyor olması ve rekabet yardımıyla oluşan yeniliklerle sektörün ayakta durmasının sağlanmasıdır (Dymock and McCarthy, 2006:526).

Piyasadaki mevcut rekabet, şirketler açısından devamlı yenilik yapmayı, gelişmeleri izlemeyi ve bunlara uyum sağlamayı ve aynı zamanda bu gelişimlere öncü olmayı zorunlu kılmıştır. Rekabet, örgütlerin bazı stratejik davranışlar yardımıyla buldukları pazarda daha iyi bir pozisyona gelebilme gayretleri neticesinde ortaya çıkar. Şirketler, pazara yeni ürünler sunarak, fiyat rekabetiyle, reklam savaşları ve kaliteli müşteri hizmetleri ile rekabet üstünlüğü sağlamak için çabalarlar. Pazardaki şirketlerin mevcut pozisyonlarını geliştirme alternatifini görmesi ile rekabet ortaya çıkmış olur (Porter, 2007:21).

Piyasayı meydana getiren temel unsur mevcut rekabettir. Yoğun rekabet koşullarının bulunduğu pazarlarda bu durum karlılığı sınırlandırabilir. Piyasada aynı ölçekte ve aynı koşullara sahip çok sayıda şirket olduğu ve sektörel büyümenin düşük, sektörden çıkış engellerinin ise yüksek olduğu hallerde, rekabet en sert şekilde bürünecektir (Porter, 2007:21). Pazardaki yoğun rekabet aynı zamanda buradaki şirketleri devamlı gelişmeye ve yeniliğe teşvik etmektedir. Bunun neticesinde şirket pazarda başarılı bir pozisyon elde etmiş olacaktır (D’Aveni, 1994:292).

Rekabetin konusunu meydana getiren unsurlarda dönemsel farklılıklar ortaya çıkmıştır. Rekabetin konusunu meydana getiren durumların tarihsel gelişimleri Tablo 4’te verilmektedir.

Çizelge 4. Rekabetin Tarihsel Süreç İçerisindeki Gelişimi

1960’lar	Bu tarihlerde üretilen her malın satılacağı görüşü yaygındı. Bu nedenle şirketler hep daha fazlasını üretmeyi amaç edinmişlerdir. Rekabet üretim odaklıydı.
1970’ler	Bu tarihlerde uluslararası ticaretin ilk adımı arzın talebi aşmasıyla başlamıştı. Bu durum maliyet ve fiyat ifadelerini gündeme getirerek rekabetin maliyet ve fiyat odaklı olmasına yol açmıştır.
1980’ler	Toplam Kalite Yönetimi kavramı ortaya çıkmış, rekabet kalite odaklı olarak ilerleme katdetmiştir.
1990’lar	Şirketlerin çeşitli ürünler üreterek rakiplerinden farklılaşma çabaları, rekabetin hız ve esneklik odaklı ilerlemesine yol açmıştır.
2000’ler	Şirketler bu tarihlerde müşteriye özel ve eşsiz ürünler sunma çabasına girmiş, rekabet yenilik ve yaratıcılık üzerinden ilerlemiştir.

Genel itibarıyla rekabet, kişi ya da kurumların ilişkili oldukları alan ya da alanlarda daha iyi olabilme mücadelesidir. Bulunulan pazarlarda daha iyiye varma uğruna birbirleri ile yarış içerisine giren şirketler, globalleşmenin de etkisiyle genişleyen rekabet ortamıyla mücadele etmeye çalışmaktadır. Rekabet, hem ülkeler arasında hem de toplumun taleplerinin karşılanmasını sağlamak amacıyla hareket eden toplumsal örgütler de dahil olmak üzere her yerde görülmektedir (Gilaninia et al., 2013:45).

Rekabet, globalleşmeyle birlikte yayılım göstererek sadece örgütlerin değil aynı zamanda ülkelerin de refah düzeylerini yükseltmenin yanında sahip olduklarını muhafaza edebilmek adına bir mücadele içine girmelerine sebep olmuştur. Eldeki sınırlı kaynaklarla zaman ilerledikçe artış gösteren

gereksinimlere yanıt verebilmek için sektörlerin tümünde bir rekabet ortamı yaratılmıştır (Porter, 2008:99).

Rekabet, süreklilik arz eden bir unsurdur. Bu süreklilik kurumları da kapsayarak onları devamlı bir biçimde gelişime yönlendirir. Bu süreç sanıldığı gibi kolay değildir. Şirket, değişim ve gelişime uyum sağlayamadığı takdirde rakipleri karşısında pazardaki payını daraltacak ve kar marjında azalma sözü konusu olacaktır. Bundan dolayı, örgüt içinde ve örgüt dışında devamlı olarak araştırmalar gerçekleştirilmeli ve duruma en uygun stratejiler oluşturulmalıdır. Örgütün faaliyette bulunduğu pazarda rekabet avantajı sağlayabilmesi için bahsedilen durumun süreklilik arz etmesi gerekmektedir. Sürekli rekabet üstünlüğü, bir işletmenin rakipleri tarafından eş zamanlı olarak uygulamadıkları bir değer yaratma stratejisi ve bu stratejinin faydalarını arttıramadıklarında meydana gelmektedir. Barney'in, piyasada değişiklik yaratan rakip şirketlerin inovasyon çalışmalarıyla rekabet üstünlüğünün erozyona uğrama olasılığına ilişkin yorumda bulunmaması ilgi çekicidir. Ampirik manada sürdürülebilir rekabet üstünlükleri, ortalama takvim süresinin uzun bir zaman devam etmesine yol açabilir (Barney and Hesterly, 2015:58).

Rekabet üstünlüğü, ilişkili olduğunda bir anlam kazanır. Pazar tarafından değerli kabul edilen bir unsura dönüşür. Müşterilerin, üreticinin ürünleri ya da hizmetleri ile rakiplerinin sahip olduğu nitelikleri arasındaki tutarlı bir farkı algılaması gerekir (Kotler, 2000:56). Söz konusu farklılıklar, pazardaki esas satın alma kıstasları arasında bulunan kimi ürün / teslimat özellikleri ile bağlantılı olmalıdır. Ürün/teslimat nitelikleri, tüketicilerin ürün ya da hizmet algıları üzerinde etkili olan değişkenler, kullanılabilirliği ve kullanılabilirliğidir. Bu nitelikler kapsamında, ürün kalitesi, fiyat ve satış sonrası hizmet yer almaktadır. Anahtar satın alma kriterleri, tüketicilerin satın alma tercihlerinde yararlandıkları değişkenler ve kriterlerdir. Farklı sanayiler ve farklı pazar segmentleri için farklılık gösterirler. Kimi çalışmacılar sadece kaynakların başka şirketlere oranla rekabeti üstünlüğü elde edebilmek açısından yetersiz kaldığını ifade etmektedir. Rekabet üstünlüğü sağlamada, bir şirketin belirli bir konu üzerinde çalışma becerisi şeklinde belirtilen kaynakları iyi bir şekilde kullanma kabiliyetine gereksinimi bulunmakla birlikte, bu kabiliyet zaman içinde ilerledikçe beceriler

gibi yeni kaynaklar oluşturmak açısından mevcut kaynakları kullanmaktadır (Lado et al., 1992:88).

Rekabet terimi; birbirinden bağımsız üretici ya da satıcıların aynı pazardaki tüketiciye ürün ya da hizmet sunma noktasında mücadelesi anlamına gelmektedir. Bunun nedeni de pazara gönderilen çoğu ürün ya da hizmetin ikamesinin bulunması ve şirketlerin kendi aralarında bir yarış halinde olmalarıdır. Firmalar bir taraftan ürünleri ya da hizmetleri vasıtası ile aynı müşteri taleplerine yanıt verebilmek adına rekabete direkt olarak katılım sağlamakta, diğer taraftan ise kendi aralarında üretim-yönetim-teknoloji metodları açısından birbirlerine karşı rekabete girişmektedirler (Weitz, 1985:230).

İktisat literatüründe büyük öneme sahip olan rekabet konusunun zamanla geçirdiği gelişime aşağıda değinilmektedir (Brenes et al., 2014:848):

- 1960'lı yıllarda rekabetin amacı; şirketlerin ürün ya da hizmet üretimlerindeki verimliliklerinin yükseltilmesi ve buna bağlı olarak da üretimi gerçekleştirilen ürün miktarının ve şirket karlılığının arttırılmasıydı. Bu tarihlerde üretimin temelindeki varsayım, ortaya çıkarılan ürün ya da hizmetin satılabilmesi varsayımıydı. Başka bir ifadeyle, söz konusu dönemde rekabetinin odağı üretim üzerineydi.

- 1970'li yıllarda, pazar arzının müşterilerin talebinde daha fazla olması sonucunda ticari sınırlar genişlemiştir. Buna bağlı olarak da ticaretin uluslararasılaşması bakımından ilk adımların atılması sağlanmıştır. Bu davranışla birlikte rekabette maliyet ve fiyat ifadelerinin önemi artarak firmalar arasında fiyat odaklı bir rekabet baş göstermiştir.

- 1980'li tarihlerde, Toplam Kalite Yönetimi görüşünün gündeme gelişiyle birlikte rekabetin yeni odağı oluşmuştur. Fiyat kavramı, rekabetin unsurlarından biri olarak kabul edilmiştir.

- 1990'lı yıllarda, rekabete dair yapılan çalışmalarda hız ve esnekliğin önemi artarak ürün çeşitliliğine yönelme başlamıştır.

- 2000'li yıllarda ise firmalar kendi aralarındaki rekabeti daha üst bir düzeye çıkarmıştır. Müşteri talep ve beklentileri dikkate alınarak kişiselleştirilmiş ürünler üretilip inovatif bir yapıya dönüşmüşlerdir. Rekabet artık üretimin çoğaltılmasından ziyade ne kadar yenilikçi ve eşsiz oluşuna odaklanmıştır.

## 2. Rekabeti Etkileyen Faktörler

İster kamu kurumu olsun ister özel kuruluşlar olsun tüm şirketlerin varmayı arzu ettikleri hedefleri bulunmaktadır. İşletmeler varlıklarını devam ettirebilmeleri amacıyla yeterli düzeyde bir karlılık oranını yakalamaları gerekmektedir. Bunları elde edebilmek adına devamlı bir mücadele içerisinde bulunurlar. Söz konusu mücadele artık ulusal boyuttan global boyutlara taşınmıştır. Yerel bir işletme olsa bile, global işletmeyle rekabet etmek durumundadır (Buul and Omundi, 2017:73). Buradan hareketle rekabet üzerinde etkili olan çok sayıda iç ve dış etmenler göz önünde bulundurulmalıdır. Bu faktörler aşağıda belirtilmiştir:

- Maliyetler
- Teknoloji ve Ar-Ge
- Tedarikçi ve aracı firmaların gücü
- Yeni yatırımlara yönelik finansman imkanları
- Kurum imajı
- Tam zamanında üretim
- Sipariş teslim süresi
- Ürün
- Strateji
- İstikrar
- Kapasite esnekliği
- Pazar payı
- Müşteri gücü ve ikame ürünler
- Kalite ve standartlara uygunluk
- Envanter yönetimi uygulamaları
- Üretim zamanı
- Güvenilirlik

- Satış sonrası hizmetler
- Mevcut ve potansiyel rakiplerle rekabet
- Nitelikli iş gücü
- Marka

### 3. Rekabetin Fonksiyonları

Rekabet kavramı, sınırlı kaynaklardan yine sınırlı birtakım taleplerin giderilmesi adına rasyonel bir biçimde yararlanılması ve bu sınırlı talebin ekonomik yönden karşılanarak varlığını devam ettirebilme yeteneği elde edilmesi olarak açıklanmaktadır (Buul and Omundi, 2017:74).

Piyasa ekonomisine kazandırdığı işlevsellik yönüyle rekabet olgusu, piyasa ekonomisinin temeli olarak kabul edilen bir araç özelliğine sahiptir. Merkezi olmayan bir düzene işler nitelik kazandırabilmek amacıyla, işleyiş kaidelerinin önceden belirlenmesi gerekmektedir. Böylelikle bir piyasadaki ekonomik birimlere kararlarını bağımsızca alabilecekleri bir özgürlük alanı sağlanmış olacaktır. Bundan dolayı rekabet, piyasadaki ekonomik birimlerin kendi menfaatlerini korudukları ve izleyebildikleri bir alana sahip olmalarını sağlamaktadır. Buradan hareketle de piyasa ekonomisinin yürütülmesi noktasında temel araç görevi görmektedir (Pearce and Robinson, 2015:85).

Rekabet olgusu, iktisadi teoriler çerçevesinde değişik şekillerde değerlendirilmesiyle kavram olarak kullanımı gündelik yaşama da yansiyarak sıkça gündeme gelen bir unsur olmuştur. Gündelik yaşama aktarılan manada rekabet; herhangi bir alanda yarar sağlayabilmek amacıyla kişilerin aynı pozisyonda oldukları diğerlerine kıyasla üstünlük elde ederek geride bırakabilecekleri bir yarış şeklinde ifade edilmektedir (Chen et al., 2017:12).

İktisadi manada rekabet; istenilen bir pozisyonun ele geçirilmesi veya sınırları önceden tespit edilmiş bir amaca varılabilmesi noktasında, nispeten adil sayılabilecek ve birden çok namzetin katılım sağladığı bir yarışmanın kaidelerine uymak kaydıyla eş zamanlı olarak gerçekleştirilen bir yarış şeklinde açıklanmaktadır. Söz konusu bu temel tanım çerçevesinde rekabet; rekabet tarzının (ticaret, ihale vs.), rekabet araçlarının (yenilik, fiyat, kalite, reklam vs.)

ve rekabet amaçlarının (yüksek kar sağlama, piyasaya yeni girişi önleme vs.) her türünü içine almaktadır (Gilaninia et al., 2013:46).

Buraya kadar yapılan tanımlamalarda aynı zamanda, bir piyasada rekabetin var olabilmesine yönelik gereksinim duyulan koşullar da ortaya konulmuş olmaktadır. Esasen rekabet bir yarış şeklinde görülmekte olup yalnızca bir firma ya da kişinin olduğu bir ortamda bir yarıştan bahsedilemeyeceği için birden çok firma ya da kişinin var olması gerekmektedir. Piyasadaki aktörlerin rekabet ortamında verimli neticelere sahip olabilmeleri adına, piyasada bulunan başka aktörlerin ya da kamu kesiminde yer alan taraflardan birinin yararına sonuçlanması olası bir davranışta bulunulmaması adil bir ortam yaratılabilmesi bakımından önem arz etmektedir. Diğer taraftan yarış halinde bulunan piyasadaki aktörlerin varmayı düşledikleri hedeflerinin olması, rekabetin en gerekli şartlarından birini ortaya çıkarmaktadır (Dymock and McCarthy, 2006:527).

Rekabet kendi arasında birtakım işlevlere sahiptir. Bu fonksiyonlar şu şekilde belirtilmiştir;

- **Yönlendirme fonksiyonu ile;** ürün ve hizmet üretimi tüketicilerin talep, beklenti ve gereksinimleri doğrultusunda gerçekleşmektedir.
- **Kaynak dağılımı fonksiyonunda,** üretim sürecinde üretim faktörlerde en etkin biçimde yararlanılması sağlanmaktadır.
- **Yenilik ve teknolojik gelişme fonksiyonu ile,** üretim maliyetlerinin en aza indiren üretim yöntemlerinden yararlanılmakta ve piyasaya yeni ürün sunulabilmektedir.
- **Uyum fonksiyonu ile,** bir piyasada ekonomik dalgalanma yaşanan dönemlerde üretim sistemleri ile üretim kapasitelerinin uyumu sağlanabilmektedir.
- **Gelir dağılımı fonksiyonu ile,** haksız kazançların önüne geçilebilmektedir.
- **Kontrol fonksiyonu ile,** çeşitli sebeplerden ötürü şirketlerin iktisadi birimlerinin karar yapılarındaki ekonomik gücün kontrolünün sağlanması mümkün olmaktadır.

Sözü edilen fonksiyonların yerine getirildiği rekabet, fonksiyonel, etkin ya da başarı rekabeti şeklinde ifade edilmektedir (Brenes et al., 2014:849).

#### **a. Yönlendirme**

Ürün ve hizmetlerin üretimlerinde üretim miktarı ve üretilenlerin kalitesini ortaya koyan nihai kararlara tüketiciler yön verir. Bundan dolayı uzun dönemde üretimi gerçekleştirilen her ürün ya da hizmet, müşteri talep ve beklentileri dikkata alınmak suretiyle üretilmektedir. Üretimi gerçekleştiren firmalar, üretecekleri ürün ya da hizmetin türüne, kalitesine, miktarına ve fiyatına müşterilerden alınan talepler doğrultusunda karar vermekte ve müşterilerin de kendilerine sunulan ürün ya da hizmeti alıp almamaya dair kararları piyasa ekonomisi üzerinde etkili olmaktadır (Pearce and Robinson, 2015:67).

Ekonomik anlamda en iyiyi elde etmek, ürün ve faktör piyasalarındaki fiyatlamaların o piyasadaki kısıtlılığın gerçek düzeyini yansıtmasıyla müşteri seçimlerine uygun biçimde dağılmış olan faktör dağılımının söz konusu olduğu ve tüketicinin hakimiyet kurduğu piyasalarda mümkündür. Bu durumun ortaya çıkması rekabetle sağlanmaktadır. Rekabet sayesinde sağlanan özgür davranış ortamı hem üreticiye hem de tüketiciye sunulan en önemli fayda olarak kabul edilmektedir. Böyle özgür bir davranış ortamında, karar alıcılar daha önce belirlenen planlarla değil ani olarak gelişen karar alma ve uygulama inisiyatifine sahiptirler. Ancak alınan kararların tüketicilerin kararlarıyla uyum sağlaması gerekmektedir (Chen et al., 2017:13).

Bunların yanı sıra rekabet, girişimciler açısından gerek davranış gerek de karar alma özgürlüğü hususunda bağımsız bir şekilde hareket edebilme kolaylığı sağlamaktadır. Bu kolaylık, etkin bir rekabet ortamı için bir ön koşul olarak görülmekte ve içinde temel insan haklarını da bulunduran yapıda bir davranış özgürlüğü sağlamaktadır. Bundan dolayı yönlendirme fonksiyonu rekabetin esas alındığı bir piyasa ekonomisini merkezi tabanlı bir ekonomiden farklı kılma noktasındaki en belirgin yapı şeklinde görülmektedir (Dymock and McCarthy, 2006:528).

Davranış özgürlüğü piyasa ekonomisi içerisinde bir çok işlevin geçerliliği için temel bir faktördür. Çünkü, merkezi planlamanın olduğu bir piyasada, sermaye dağılımıyla birlikte emek dağılımının da planlanması söz konusu



olacağından hem tüketici hem de üretici yönünden ekonomiye yön verilmesi pek mümkün görülmemektedir (Pearce and Robinson, 2015:68).

## **b. Kaynak Dağılım**

Kaynak dağılımının en üst düzeyde ve verimli bir biçimde sağlanmasında fonksiyonel etkisi en yüksek olan unsur rekabettir. Ekonomik birimler ellerindeki ekonomik kaynaklardan en karlı biçimde faydalanabilmek adına kaynaklarını etkinliklerinin en yoğun olduğu alan ya da alanlara rekabet aracılığıyla iletmek isteyeceklerdir. Bir yatırım kararı verilmesi gerektiği durumda, merkezi planlardan hiçbiri rekabetin özellikle bu fonksiyonu ile boy ölçüşemez. Rekabet yardımıyla elde edilen üretim faktörleri en uygun üretim teknolojileriyle beraber en etkin olunan alanda kullanılmış olmaktadır. Böylelikle örgütlerin karlarını yükseltmek ve maliyetlerini en aza indirmeye ilişkin rasyonel hareket edebilmektedir (Encaoua and Hollander, 2002:79).

Rekabetin fonksiyonel bir etkisinin bulunması, firmaların üretim faktörleri doğrultusunda etkinliklerinin en yoğun olduğu ve en uygun üretim teknikleri ile arz ettikleri ürün ve hizmetlerin müşteri beklentileri ile uyumluluğu sağlanmaktadır. Böylece piyasadaki ürün ve hizmetlerin kalitesi yükselmekte ve fiyatlardaki lüzumsuz değişikliklere engel olunabilmektedir (Dymock and McCarthy, 2006:529).

Şirket sayısının az ama bu az sayıdaki şirketin etki gücünün fazla olmasından dolayı piyasadaki fiyatları oluşturmaları ve yüksek karlar sağlamalarına “Aksak Rekabet” adı verilmektedir. Aksak rekabetin var olduğu piyasalarda tam rekabet şartları bulunmamaktadır. Aksak rekabetin var olduğu piyasalarda firmaların üretim miktarları az ancak kar oranları fazladır. Bu tür piyasalarda düşük fiyat beklentisine sahip tüketiciler piyasanın dışına itilerek yarar sağlama beklentileri en aza indirilir. Tam rekabet piyasalarında, uzun vadedeki kar beklentileri ortadan kalkar (Thatte, 2007: 56).

Aksak rekabetteki piyasa durumlarının gelir dağılımına yönelik negatif yönde etkileri söz konusu olmaktadır. Piyasaya yeni ürün sürme ve ürün tanıtımındaki reklam savaşları müşteri memnuniyeti oluşturmak yerine şirketlerin piyasadaki mevcut paylarını yükseltme mücadelesi olarak kabul edilmektedir. Piyasaya sunulan yeni ürünlere dair oluşturulan fiyatlarda reklam ve tanıtım

harcamaları büyük bir yer tutar. Şirketlerin piyasadaki pay oranlarını yukarı çekebilmek adına fiyatları ve buna bağlı olarak da kar oranlarını yükseltmektedir. Böylelikle rekabet ve kaynak dağılımının optimal seviyede olması önlenmektedir (Li et al., 2006:108).

### **c. Yenilik ve Teknik Gelişme**

Rekabetin fonksiyonları arasında yer alması düşünülenlerden biri de piyasaya yenilik ve teknik gelişmeler kazandırmasıdır. Şirketler arasında yaşanan rekabetin özellikle şirketlerin piyasaya yenilikler sunarak teknik açıdan ilerleme sergilemesine destek olacağı düşünülmektedir. Böylece piyasanın yenilikler sayesinde rekabete isteklendirilmiş olacağı savunulmaktadır (Encaoua and Hollander, 2002:71).

Genel itibarıyla bir piyasada rekabetin işlerlik kazanabilmesi için firmaların daha fazla kar sağlama arzusu büyük öneme sahiptir. Firmaların karlarını yükseltme arzusu piyasaya yeni ürünler sunmalarına ya da üretim tekniklerinde yeni yöntemler geliştirmeye ve kullanmaya odaklıdır. Bu nedenle rekabet, şirketler üzerinde yeniliğe yönelme ve yeni yöntemler ortaya koyma noktasında baskı yaratmakta ve bu baskı neticesinde şirketler yeniliklerin sağlamış olduğu geçici rekabet avantajlarından faydalanmak suretiyle piyasadaki mevcut pay oranlarını çoğaltabilmektedirler (Hitt et al., 2012:63).

Diğer taraftan da rekabet girişimcilerin yeni hamleleri ve bu hamlelerin takip edilmesiyle ortaya çıkan bir yarış ortamını yansıtan bir sürece dönüşebilmektedir. Geliştirdiği yenilikler yardımıyla piyasaya dahil olan girişimciler, bu yeniliklerin izlenebilirliğinin mümkün olmasıyla diğer girişimcilerin de piyasaya dahil olması rekabeti daha güçlü kılmaktadır. Rekabet olmayan piyasalarda tekelleşme ihtimali yükselmektedir (Li et al., 2006:109).

Piyasaya aktarılan her yenilik ve teknolojik ilerleme, yeni bir nihai ürüne sahip olması olasılığını yükselterek şirketleri yeniliğe teşvik etme noktasında önemli bir motivasyon kaynağı olmaktadır. Yenilikçi şirketler, müşteri seçimlerinden hareketle piyasaya sunmayı planladıkları bir ürünün ilk üreticisi olmayı başardıkları zaman, bu ürünün başka şirketlerce taklit edilmesi ya da alternatif bir ürünü piyasaya sunmalarına kadar olan süreçte o ürünün tek üreticisi konumunda olacaktırlar. Böylece bir süreliğine bir ürünün tek üreticisi olma

avantajını kullanabilmekte, başka bir ifadeyle o üründe ilk ve tek olmanın kazandıracağı kara sahip olarak şirketin elindeki daha fazla kaynağı bu alana aktarabilir ve rakip firmaların piyasadan almalarının da önüne geçebilmekte veya en azından bu durumu öteleyebilmektedirler (Hitt et al., 2012:64).

Bu süreçlerin bulunduğu pazarlarda birbirini takip eden yenilikler, icatlar ve taklitler görülmekte ve böylece rekabet ortamı oluşmaktadır. Rekabet, yenilik ve teknolojik ilerlemelerinin söz konusu olduğu pazar ekonomilerinde geçerlidir. Yenilik ve teknik gelişmenin üretim sürecine en büyük getirisi, üretimde verimlilik ve etkinlik artışında büyük bir rol üstlenmesidir. Teknik gelişmeler yardımıyla sermayenin iş gücü ile bir araya geldiği yeni üretim sahaları ortaya çıkmakta ve gereksinim duyulan emek gücü özelliklerinin de çoğalmasıyla sağlanan ürün çıktıları da artarak verimlilik elde edilebilmektedir (Thatte, 2007:57).

#### **d. Uyum**

Rekabet durumunda olan kişi, birim ya da kurum tek başına değil, ekonomik, sosyal ve politik çevreyle de etkileşim halindedir. Rekabet, gelişmekte olan teknolojilerle birlikte gelişen ekonomiler tarafından kaydedilen bilgiler yardımıyla entegrasyonu da zorunlu kılar. Firmalar içinde yer aldıkları hızlı değişim sürecinin bir gereği olarak üretim teknolojilerinin üretim tekniklerine adaptasyonunun en hızlı biçimde olabilmesi açısından esnekliğe gerekli önemi vermekte ve böylece ekonomik dalgalanmalar ya da krizlerle daha kolay başa çıkabilme yeteneğine sahip olabilmektedirler (Encaoua and Hollander, 2002:84).

#### **e. Gelir Dağılımı**

Rekabetin fonksiyonları arasında yer alan önemli olgulardan bir diğeri de gelir dağılımıdır. Şirketler rekabetteki etkinlikleri oranında başarı elde edebilmekte ve bu başarı neticesinde yüksek düzeyde kazanç sağlayarak ekonomik kazanımlarını çoğaltmaktadırlar. Rekabetin fonksiyonelliği yardımıyla kazancın sağlanmasındaki çaba başarılı oldukça başarıya olan bağlılık/bağımlılık çoğalarak çabaya gerek kalmadan sağlanan kazançların payını düşürmektedir. Böylelikle pazarda başarı odaklı bir gelir dağılımı görülmekte ve rekabetin fonksiyonel yapısıyla birlikte daha düzenli bir yapı oluşmaktadır. Aksi takdirde, yani gelir dağılımının pazar içerisinde belirsizlik yaşaması halinde, devlet

tarafından bazı sosyal stratejiler ortaya konulmasıyla gelir dağılımının tekrardan düzenlenebilmesi sağlanmaktadır (Liao, 2005:295).

#### **f. Kontrol**

Rekabetin fonksiyonlarından olan kontrol unsuru, pazardaki ekonomik güç dağılımının tek elde toplanmasına engel olarak ekonomik gücü kısıtlamakta ve bu gücün kontrol altında tutulmasını sağlamaktadır. Rekabet, şirketlerin pazarda daha iyiyi üretme ve daha fazla kazanç sağlama mücadelesini ve başarısını teşvik edip ödüllendirirken, bu yarışta başarısız olanlar pazardan ayrılmaktadır (Johnson et al., 2012:62).

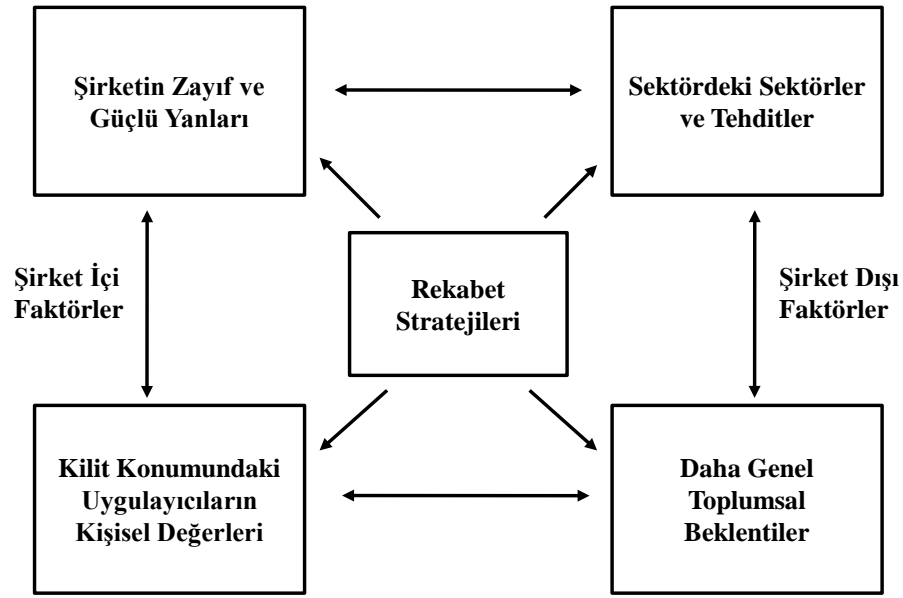
Rekabet, kontrol fonksiyonu yardımıyla bir yandan da pazarda ekonomik gücü yüksek yani rekabet gücü yüksek olan şirket ya da şirketlerin var olan rakipleriyle muhtemel rakiplerini tümüyle bertaraf etmelerinin önüne geçmektedir. Böylece pazarda rekabetin önüne geçilmekte ya da rekabetle uyumsuz olan durumlar ortadan kaldırılmaktadır. Rekabetle birlikte girişimciler mevcut ekonomik kaynaklarını en uygun düzeyde kendi kararları doğrultusunda gerçekleştirebilme olanağına sahiptirler. Böylelikle müşteriler bakımından ürün arzında alternatiflerin sayısı çoğalmakta ve çalışanlar bakımından iş değiştirme şansı doğmaktadır (Thatte, 2007:68).

### **C. Rekabet Stratejisi Kavramı ve Kapsamı**

#### **1. Rekabet Stratejisi Kavramı**

Şirketler kendi becerileri yardımıyla pazardaki müşterilerine değer katan ürün ve hizmetlerini sunmak ve pazardaki rakiplerine karşı fark yaratarak üstünlük elde etmeyi amaç edinirler. Hedeflerini gerçekleştirmeleri sürecinde tercihlerinin tamamı rekabet stratejilerini meydana getirir (Hitt et al.,1999:43).

Pazarda çok sayıda farklı işletme faaliyetlerini sürdürmektedir. Bu işletmelerinin tümünün kendilerine ait becerileri, donanımları, zayıf ve güçlü yanları bulunmaktadır. Rekabetin yönünü ve pazardaki mevcut rekabet içerisindeki şirketin pozisyonunu bu özellikleri ortaya çıkarmaktadır . Rekabet stratejisi de böyle bir ortamda rekabet üstünlüğünün nasıl elde edileceği üzerinde durmaktadır (Johnson et al., 2001:311).



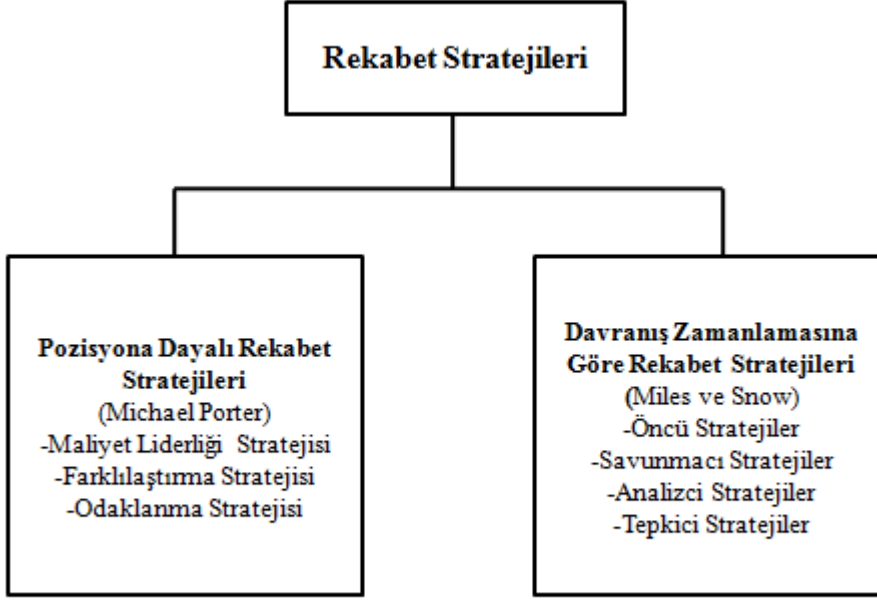
Şekil 4. Rekabet Stratejisinin Kurulduğu Bağlam

Kaynak: (Porter, 2007:92)

Şekil 4'te belirtildiği gibi, rekabet strateji ortaya çıkarılırken firmaların dikkate almaları gereken dört faktör bulunmaktadır. Buradan hareketle kurum içi faktörler kapsamında, şirketlerin zayıf ve güçlü yanları, kilit konumdaki uygulayıcıların bireysel değerleri yer almaktayken; kurum dışı faktörler kapsamında ise, toplumsal beklentiler ve sektörel fırsat ve tehditler bulunmaktadır. İşletmeler, içinde yer aldıkları pazara egemen olmalı, ellerinde bulunan kaynaklarıyla değerlendirmeler yaparak kendilerine en uygun rekabet stratejileri oluşturmalarıdır.

Firmalar rekabet üstünlüğü sağlayabilmek adına, içinde yer aldıkları pazarda kalite, fiyat, zaman ve çeşitlilik olacak şekilde dört unsuru dikkate alarak kendi stratejilerini ortaya koyabilirler. Sağlamış oldukları rekabet avantajının kalıcı olabilmesi için de var olan stratejilerini yeniden düzenleyebilirler (Johnson et al.,2012:53).

Konuyla alakalı alanyazın incelemesi yapıldığında, rekabet stratejilerinin iki grup olarak ele alındığı görülmektedir. Bunlar Micheal Porter tarafından geliştirilen pozisyon kaynaklı rekabet stratejileri ile Miles ve Snow'un geliştirmiş olduğu davranış zamanlamasına göre rekabet stratejileridir (Langerak, 2011:223).



Şekil 5. Rekabet Stratejileri

Kaynak: (Porter, 2007:56; Miles and Snow, 1999:105)

Porter (2007) rekabet avantajının kaynağı, mevcut üstünlük kaynaklarının sayısı ve devamlı yenilik, iyileştirme yardımıyla sağlanan rekabet avantajının sürdürüleceğini ifade etmektedir. Söz konusu kaynaklar şirketin eksiklik ve becerilerinden meydana gelmektedir. Her şirket karlılığı çok yüksek olsa bile, kendini devamlı olarak yenilemeli ve iyileştirmelidir. Bu tür kurumsal yapılar “öğrenen organizasyonlar” şeklinde adlandırılmaktadır.

Kendini devamlı geliştiren örgütlerin taklit edilebilme ihtimalleri zayıflar. Porter, sürdürülebilir rekabet avantajı için taklit edilebilirliğin daha güç bir hal almasına ve rakiplere taklit edebilmek için vakit tanınmaması gerektiğine özellikle vurgu yapmaktadır (Langerak, 2011:223).

Rekabet stratejileri aracılığıyla örgütler, rakiplerine oranla hangi pozisyonda olduklarını daha iyi görebilmektedirler (Liao, 2005:295). Örgütlerin rekabet piyasasında konumlarını saptamaya dair kullanabilecekleri yöntemlerden bazıları şu şekildedir; McKinsey Matrisi, Porter Rekabet Stratejileri (Beş Faktör) Analizi ve Boston Danışmanlık Grubu Ürün Portföy Matrisi, Ürün Yaşam Seyri ve Piyasa Rekabet Matrisi.

Porter (2007), örgütlerin ortaya koyacakları stratejik kararlarının iş çevresindeki beş etmenin değerlendirilerek, inceleme neticesinde geliştirilmesi gerektiğini ifade etmiştir . Porter'ın pazarda faaliyetini sürdüren işletmeler arasındaki rekabet üzerinde etkisinin bulunduğunu belirttiği beş faktör detaylı olarak ele alınmıştır.

## **2. Rekabet Stratejilerini Etkileyen Faktörler**

### **a. Rekabet Yoğunluğu**

İçinde bulunduğumuz zaman diliminde, teknoloji alanındaki konular hızlı bir biçimde ilerleme kaydetmektedir. Ortaya çıkan bu durum neticesinde birçok sahada yenilikler görülmektedir. Rekabetin gücü üzerinde etkili olan olgulardan biri de teknoloji olarak kabul edilmektedir. Teknoloji konusunda görülen değişimlerin ve yeniliklerin yakından izlenmesi ve bu değişim ve yeniliklerin hızlı bir biçimde uygulamaya dönüştürülebilmesi sayesinde örgütün rekabet gücünde artış gözlenecektir. Ortaya çıkan teknolojik yeniliklerin sağlıklı bir biçimde uygulanabilmesi için örgüt bünyesinde Ar-Ge birimi oluşturularak yatırımların çoğaltılması gerekmektedir. Bu şekilde gerçekleştirilen atılımların kaynağında, rekabet yoğunluğu içerisinde işletmelerin rakiplerinden farklı olma arzuları bulunmaktadır (Liao, 2005:132).

Rekabet stratejilerinin ortaya konulması noktasında önem arz eden bir başka rekabet gücü ise, pazarda faaliyette bulunan rakipler arasındaki rekabetin yoğunluğudur. Bir pazar ortamında ikame ürünlerin üretimini gerçekleştiren işletmeler, birbirlerine rakip olarak görülmektedir. Bu işletmeler arasında müşteri payı sağlamak, yeni müşterileri işletmenin sunduğu hizmetlere yönlendirmek, kazancı arttırmak gibi pek çok konuda rekabetin varlığı söz konusudur. Bu rekabetin temelinde, işletmelerin mevcut müşterilerini, rakiplerine veya pazara ikame ürünlerle adım atacak yeni işletmelere kaptırmamak yer almaktadır. Bir işletmenin karşı karşıya kaldığı rekabet yoğunluğu ne kadar çoğalır, işletmenin rekabet stratejileri de o ölçüde farklılık arz edecek ve maliyetlerin en aza indirildiği ve kazançtan fedakarlık yapılarak müşterilerin elde tutulmasını hedefleyen stratejiler uygulamaya geçirilecektir (Johnson et al., 2012:56).

## **b. Tamamlayıcı Ürünler**

Tamamlayıcı ürünler, sahip oldukları fonksiyonlar açısından sektörleri tümü için büyük öneme sahip bir ürün grubudur. Herhangi bir endüstriyel ürünün, talebin tümü üzerinde etkili olacak bir pozisyona gelmesi, tamamlayıcı ürünün önemini o ölçüde yükseltmektedir. Özellikle, teknolojik ürünlere yönelik tamamlayıcı ürünler, rekabet stratejilerinin devam ettirilebilmesi bakımından büyük önem taşımaktadır (Porter, 2000:212).

Hükümet politikalarına benzer şekilde tamamlayıcı ürünler de endüstrideki karlılığını belirleyen bir güç şeklinde ifade edilmektedir (Porter, 2000). Burada önem arz eden nokta, tamamlayıcı ürünlerin beş rekabet gücü üzerine etkisini belirleyebilmektir. Bundan dolayı stratejistler, tamamlayıcı ürünlerin karlılık üzerindeki negatif veya pozitif etkisini anlamaya çalışmaktadırlar. Tamamlayıcı ürünler; ikame ürün tehdidini, giriş bariyerlerini, endüstrideki mevcut rekabeti, müşteri ve tedarikçilerin pazarlık gücünü zayıflatan veya güçlendiren etkiyi gösterebilmektedir (Langerak, 2011:34).

## **c. Fiyat Politikası**

Fiyat politikaları kapsamında; işletmelerin savurganlıklarının engellenmesi, teknolojinin tüm olanaklarından yararlanılması ve piyasadaki durumun yakından izlenmesine benzer amaçlar bulunmaktadır. Bununla birlikte doğru bir şekilde planlanan fiyat politikaları, şirketlerin en verimli biçimde çalışma sergileyebilmeleri adına katkı sağlamaktadırlar. İşletmeler kimi zaman arzu etmeseler de kazançlarını arttırabilmek adına, ürettikleri mal ve hizmetleri daha düşük bir fiyattan satmaya, daha kaliteli mal ve hizmet üretimi gerçekleştirmeye ve daha fazla yenilik yapmaya gereksinim duyarlar. Rekabetin var olduğu pazarlarda fiyatların arz ve talebin dengede olduğu noktada belirlenmesi nedeniyle, üreticilerin fiyatlar üzerinde hakimiyet kurma lüksleri bulunmamaktadır. Fiyatın durumu, maliyetler ve ürün kalitesi gibi başka değişkenler ile ilişkili olarak değerlendirilir. Sektördeki yapıya etki eden bir başka durum da belirsizliklerdir (Liao, 2005:133).

Belirsizlik, genel olarak örgütleri ilerideki dönemlerine yönelik çeşitli iddialar ortaya atan birçok strateji benimseyerek, çok sayıda denemede bulunmaya yönlendirmektedir. Bunun yanında, zaman ilerledikçe var olan



belirsizliklerde azalma görülebilir. Belirsizlik durumlarının azalmasıyla birlikte yeni katılımcılar sektöre çekilmektedir. Azalan risk, daha düşük risk profillerine sahip sektörde kurumsallaşmış şirketleri çekebilir (Porter, 2000:212).

#### **d. Devlet**

Firmaların faaliyetlerini sürdürdükleri ülkede ya da dışarıda, kendi devletiyle ya da yabancı devletler ile geliştirdiği münasebetler önem arz etmektedir. Devlet, şirketlere kaynak yardımında ya da başka yardımlarda bulunabilir. Kimi zaman da ortaya koyduğu düzenlemeler aracılığıyla şirketlerin hedefleri üzerinde başka türlü etkiler yaratabilir. Devletin sektörde ortaya çıkan değişikliklere önemli ve hissedilir etkileri görülebilir. Bu durum en çok da sektöre adım atma, karlılık ve rekabet gibi kilit rol üstlenen değişkenler üzerinde direkt olarak ve eksiksiz bir biçimde yapılan düzenlemelerle mümkün olabilmektedir. Ancak burada bahsedilen ifadeler, devlet bünyesinde yer alan kurumlar için kullanılamamaktadır. Çünkü, bu tarz ekonomik kurumlarda, yüksek oranlarda kaazanç elde etme amacı taşınmamakta veya ekonomik zarardan korunma gibi kaygılar bulunmamaktadır. Rekabet gücü bu gidişattan negatif yönlü olarak etkilenmektedir (Gilaninia et al., 2013:45).

### **3. Rekabet Stratejilerinin Önemi**

İşletmeler rekabet avantajına sahip olabilmek amacıyla rekabet stratejileri belirlemek durumundadırlar. Rekabet avantajı, bir şirketin rakipleri karşısında üstünlük yakalayabilmesi veya en azından sahip olduğu pozisyonu muhafaza edebilmesi şeklinde belirtilmektedir. Bir şirket rakiplerinin taklit edemeyeceği veya ancak çok yüksek maliyetlerle taklit edebileceği bir stratejiyi uyguladığında, rekabet avantajı elde etmiş olmaktadır. Bunun yanı sıra rekabet avantajı, bir işletmenin kritik yönetsel kararlar almak kaydıyla rakiplerinden farklı şeyler ortaya çıkararak, rakipleri üzerinde savunulabilir bir pozisyon yaratma becerisine sahip olduğu noktada meydana gelmektedir (Li et al., 2006:111).

Rekabet avantajı sağlayan şirket, rakibinden daha önde yer alır ve rakibini savunma konumuna geçirir. Rekabet avantajı yaratılması ve bu avantajın devam ettirilebilir bir nitelik kazanabilmesi için değer yaratmak gerekmektedir. Sektör ortalamasının üzerinde kar sağlayan şirketin, pek çok rakibine kıyasla daha çok rekabet avantajına sahip olduğu savunulmaktadır. Bunun için de şirketlerin,

rakiplerine oranla tüketici nezdinde daha çok değer yaratması gerekmektedir. Stratejik rekabet, bir şirketin değer yaratma stratejisini başarılı bir biçimde hazırlayıp uygulamaya koyduğunda başarıya ulaşmış olmaktadır (Hitt et al., 2012:4).

İşletmeler rekabet stratejilerini oluştururken endüstrinin yaşam dönemini, sahip oldukları varlıkları, kaynakları ve becerileri göz önünde bulundurmaları gerekmektedir. İşletmenin müşterileri, tedarikçileri ve rakipleri gibi yakın çevresini meydana getiren gruplardan tarafından ortaya konulan fırsatlar veya tehditler rekabetin şiddeti üzerinde etkili olmaktadır. Sonuçta iyi bir rekabet stratejisi ortaya koyabilen şirketlerin, müşterilerini tatmin etme ve rakiplerine karşı rekabette avantaj elde ettikleri söylenebilmektedir. Global bir rekabet ortamının olduğu günümüzde, rekabet avantajı sağlanabilmesi değişen şartların dikkate alınarak yeni stratejiler belirlenmesine bağlıdır. Rekabetin yönünün değişmesi, yeni fırsat ve tehditleri de beraberinde getirir. Bu çerçevede yeni fırsatları kullanıp tehditlerden uzak durmak açısından değişiklik gösteren duruma en uygun stratejilerin oluşturulması gerekir (Chevalier-Roignant and Trigeorgis, 2011:42).

#### **4. Rekabet Stratejilerinin Boyutları**

Bir sektörde rekabet halinde olan firmaların rekabet stratejileri, çok sayıda boyutu içine almaktadır. Birbirinden farklı olan rekabet stratejilerinin bu stratejik boyutlarına aşağıda değinilmektedir (Porter, 2008:160):

**-Uzmanlaşma:** “Ürün çeşitliliği, hedef müşteri kitlesi ve hizmet sunulan coğrafi pazarlar bakımından, çalışmalarını odaklama derecesidir”.

**-Marka tanınmışlığı:** “Genel itibarıyla fiyata veya öteki değişkenlere bağlı rekabetten ziyade marka tanınmışlığını ortaya çıkaran çalışmaların ölçüsünü belirten marka tanınmışlığı, satış gücü, reklamlar veya başka türlü teknikler ile meydana getirilebilmektedir”.

**-Çekmeye karşı itme:** “Marka tanınmışlığını, ürününü satarken dağıtım kanallarından yardım alarak değil, direkt olarak nihai müşteriye ulaştırmak olarak açıklanmaktadır”.

**-Kanal seçimi:** “İşletmenin mevcut kanallarından, uzmanlaşmış mağazalara ve geniş bir ürün yelpazesi bulunan ürünleri satan mağazalara dek, dağıtım kanallarının seçimini kapsamaktadır”.

**-Ürün kalitesi:** “Hammadde, toleranslara bağlılık, teknik özellikler, sahip oluna nitelikler ve benzerleri bakımından ürün kalitesinin düzeyini ifade etmektedir”.

**-Teknolojik liderlik:** “Teknoloji alanındaki uygulamaları takip etme ya da taklit etmekten ziyade, teknolojik liderlikte sergilemiş olduğu çabanın düzeyidir. Bir şirketin teknolojik bir lider olarak piyasada yer almasına rağmen, bilinçli olarak en iyi kalite ürünü üretmeyebileceğini fark etmek önemlidir. Kalite ile teknolojik liderlik unsurları her daim birbirlerine paralel olarak ilerlemezler”.

**-Dikey entegrasyon:** “Şirketin zorunlu dağıtımını, firmanın sahip olduğu ve olmadığı perakende satış mağazaları, firma içi hizmet ağı ve benzerlerinin olup olmadığı da dahil olacak şekilde benimsenen ileriye ve geriye entegrasyon seviyesine yansıyan katma değer ölçüsüdür”.

**-Maliyet pozisyonu:** “Maliyeti minimize edecek tesislere ve ekipmanlara yatırım gerçekleştirmek suretiyle üretimde ve dağıtımda asgari maliyetli bir pozisyon elde etme mücadelesinin derecesidir”.

**-Hizmet:** “Ürün yelpazesinde, mühendislik hususunda yardım, örgüt içi hizmet ağı, kredi verilmesi gibi yardımcı hizmet sunma düzeyi olarak ifade edilmektedir. Stratejinin bu yönü dikey entegrasyonunun bir parçası şeklinde kabul edilir. Analitik amaçlar ile bunların birbirinden ayrılması gerekir”.

**-Fiyat politikası:** “Piyasada yer alan göreceli fiyat konumudur. Fiyat konumu, çoğunlukla ürün kalitesi ve maliyet konumu gibi başka değişkenler ile ilişki içerisinde olacaktır. Bununla birlikte fiyat, tek başına değerlendirilmesi gereken, diğerlerinden farklılık arz eden stratejik bir değişkendir”.

**-Etkililik:** “İşletmenin sahip olduğu finansal ve iletişim konularındaki etkililiğin ölçüsüdür”.

**-Ana şirketle ilişkiler:** “Bir birim ile ana şirketi arasındaki münasebetlere bağlı olarak, birimin davranışlarıyla alakalı zorunluluklardır. Şirket büyük ölçüde çeşitlendirilmiş işletmeler topluluğunun bir birimi, dikey firmalar zincirinden

birisi, genel bir sektördeki birbiriyle bağlantılı çalışma sahaları topluluğunun bir parçası ve yabancı bir firmanın bağlı kuruluşu olabilir”.

**-Kendi devleti ve ev sahibi yabancı devletle olan münasebetler:** “Bu münasebetler uluslararası sektörlerde, firmanın faaliyetlerini gerçekleştirdiği yabancı bir devletle olduğu kadar kendi devletiyle tabi olduğu münasebetlerdir. Ev sahibi ülke kaynak sağlayıp başka yardımlarda bulunduğu gibi ilişki içinde olduğu yabancı devlet de bunları sağlayabilmektedir”.

## **D. Rekabet Stratejileri**

### **1. Porter’ın Rekabeti Etkileyen Beş Güç Modeli**

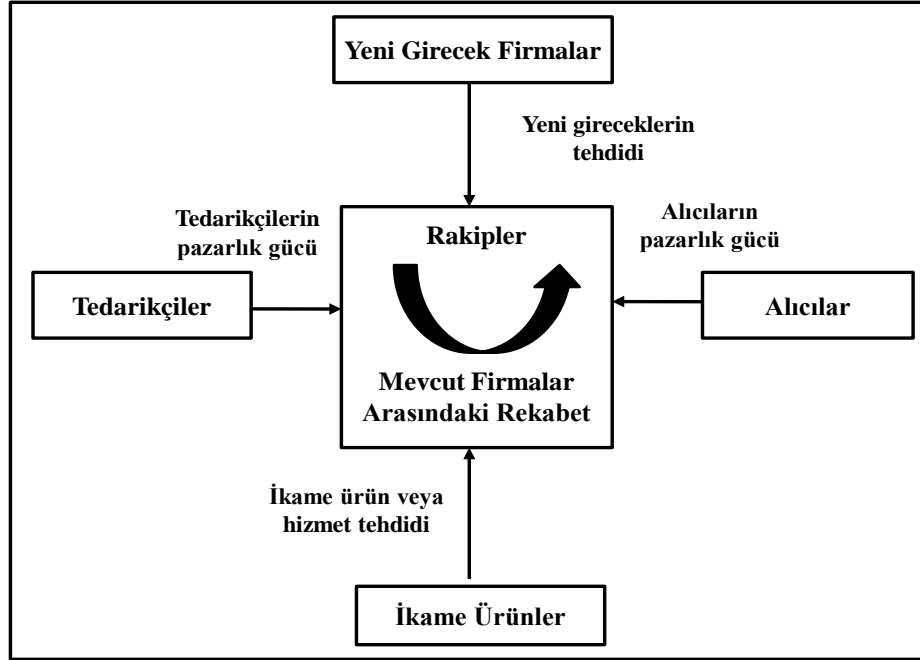
Porter, sektördeki karlılık ve rekabet yoğunluğunun beş rekabet gücü tarafından belirlendiğini belirtmiştir. Örgütlerin rekabet stratejilerini ortaya çıkarırken bu beş rekabet gücünü nasıl kendi lehlerine çevirebileceklerini ya da aleyhlerine olabilecek potansiyel durumlara karşı kendilerini nasıl savunacaklarını analiz etmeleri gerektiği üzerinde durmuştur.

Burada dikkat edilmesi gereken nokta, sözü edilen beş kuvvetin yoğunluklarının sektörden sektöre farklılık gösteriyor olmasıdır. Örnek olarak, yüksek değere sahip yatırımlarla girilebilecek nispeten tekelleşmiş piyasalara ilişkin yeni giriş tehdit derecesi daha düşük olabilirken, yüksek değerli yatırım gerektirmeyen piyasalarda yeni giriş tehdit derecesi daha yüksek olacaktır. Piyasa şartlarından doğan değişimler olabileceği gibi, şirketlerin güçlü ve zayıf taraflarından ortaya çıkan değişimler de mümkündür. Bu nedenle her piyasa ve her firma kendilerinin sahip oldukları özellikler baz alınarak değerlendirilmeli ve bu durum doğrultusunda bir yol haritası belirlenmelidir. Buna bağlı olarak da uygulanacak olan rekabet stratejileri ortaya konulmalıdır.

Porter’ın rekabete etki eden beş güç modelinde yer alan unsurlar aşağıdaki gibidir;

1. Sektöre yeni adım atacak firmaların potansiyel tehlikeleri ve tehditleri.
2. Tedarikçilerin piyasa üzerindeki hakimiyetleri ve pazarlık gücü.
3. İkame ürünlerin tehlike ve tehditleri.
4. Alıcıların pazarlık gücü.

## 5. Endüstride yer alan şirketlerin kendi aralarında yaptıkları rekabetler.



Şekil 6. Sektördeki Rekabeti Güdüleyen Güçler

Kaynak: (Porter, 2007:43)

### a. Yeni Girenlerin Tehdidi

Yüksek getirili piyasalar yeni şirketleri kendine çekmesi sonucunda piyasaya çok sayıda yeni firma girişi söz konusu olacaktır. Yeni kurulan şirketler ya da hala faaliyetini sürdüren firmalar tarafından söz konusu girişler olabilmektedir. Sektöre yeni adım atanlar, yeni kaynaklar ile yeni kapasiteyi ve her şirketin taşıdığı pazardan pay alma amacını da beraberinde getirirler (Porter, 2007:7). Bununla birlikte sektöre yeni adım atacak işletmeler açısından, sektörde faaliyette bulunan şirketlerin tepkileriyle ilişkili giriş engelleri bulunmaktadır (Porter, 2007:8).

Diğer taraftan, her ne kadar piyasada bulunan işletmeler açısından yeni girecek işletmeler tehdit yaratıyorsa da, yeni girecek işletmeler açısından da piyada engeller bulunmaktadır. Burada sözü edilen engeller; sermaye ihtiyacının fazla oluşu, ölçek ekonomileri, dağıtım kanallarına ulaşım, hükümet politikaları, piyasadaki markalara bağımlılık ve ürün çeşitliliği, tedarikçi-ürün değiştirme maliyeti, rakiplerin davranışlarıdır (Porter, 2007:9). Giriş engellerinin taşıdığı

nitelikler ve bu engellerin düzeyleri piyasalara ve ülkelere göre farklılık arz etmektedir.

### **b. Tedarikçilerin Pazara Olan Hakimiyetleri**

Tedarikçiler, şirketlerin gereksinim duydukları ana malı, hammadde, araç-gereç ve nihai malların temin edilmesi adına gereken faaliyet ve sorumlulukları üstlenen taraflar olarak ifade edilmektedir. Şirketler, yüksek pazarlık gücüne sahip tedarikçiler ile münasebetlerinde kendi strateji ve kararlarını uygulama noktasında tam esnekliğe sahip olmadıklarını farkedeceklerdir. Bu tedarikçiler mevcut pazarlık güçleri aracılığıyla firmalara kendi kararlarını direteceklerdir. Buradan hareketle küçük işletmelerin tedarikçiler ile pazarlık gücünün oldukça düşük seviyelerde olduğu ve ortaya çıkması muhtemel bir ihtilaf halinde küçük işletmelerin olumsuz yönde etkileneceği söylenebilmektedir (Lumpkin et al., 2010:20). Aksi durumda, tedarikçilerin pazarlık gücü düşükse; firmalar kendi isteklerini direterek stratejilerini kolaylıkla uygulamaya geçirebileceklerdir.

Porter tarafından, tedarikçileri güçlü yapan şartların ne oldukları şu şekilde belirtilmiştir (Porter, 2007:34);

- Birkaç işletme baskın nitelikte olup, satış gerçekleştirdikleri sektörden daha konsantredir.
- İkame mal tehdidi en az seviyededir.
- Sektör, tedarikçi grubunun önemli bir müşterisi değildir.
- Tedarikçi, ürünün önemli bir girdisini meydana getirmektedir.
- Piyasaya sürülen ürünün farklılaştırılması ve tedarikçi değişim maliyetlerinin yüksek olması.
- Tedarikçilerin ileri entegrasyona yoğunlaşmaları.

Piyasada çok sayıda tedarikçinin ve az sayıda alıcının bulunduğu hallerde de alıcı işletmelerin pazarlık gücünde artış meydana gelmektedir. Alıcının geçmişe dönük olarak entegrasyon yapması durumunda da diğer tedarikçilerin kardeş şirket ile rekabet etme olasılıkları oldukça azdır (Cool and Schendel, 1987:1102).

### **c. İkame Ürünlerin Tehdidi**

İkame ürünler; diğer sektörlerde üretilen, şirketlerin ürünlerinin aynısı ya da benzeri olmayan, fakat alternatifini sayılabilecek nitelik taşıyan ürünler şeklinde açıklanmaktadır. Gelirin en yüksek olduğu sektörlerde ikame ürün alternatifleri de çok olmaktadır. İkame ürünün sektörde bulunan üründen fiyat performans bakımından üstünlüklerinin daha fazla olması ve alıcının ikameye geçiş maliyetinin düşük olması halinde de ikame tehdidin çok yüksek olduğundan bahsedilebilmektedir. İkame tehdidinin göstergeleri şu şekilde sıralanabilir (Higgins and Vincze, 1993:67);

- Alıcıların muhtemel ikame ürün beklenti ve talepleri.
- İkame ürünlerin fiyatlarının daha düşük olması.
- İkame ürüne geçiş maliyetlerinin düşük olması.

### **d. Alıcıların Pazarlık Gücü**

Alıcı kavramı, mal ve hizmetleri talep eden kişi şeklinde ifade edilmektedir. Alıcının diğer bir adı müşteridir. Güçlü müşteriler uygun fiyat, yüksek kalite ve daha fazla hizmet elde edebilmek amacıyla baskı yaratarak işletmeler arası rekabeti kızıştırma ve bunun bir neticesi olarak sektörün karlılığını düşürme becerisine sahiptirler. Müşteriler, ellerinde pazarlık kozu tutuyorsa ve fiyat duyarlılıkları yüksek ise güçlü kabul edilirler. Alıcı sayısının az oluşu ve ürünün standart olması gibi durumlar, alıcılar açısından birer pazarlık kozu olarak nitelendirilir (Porter, 2007:36). Çok sayıda alıcının birlikte hareket etmesi ve fiyatların düşmesine yönelik baskı kurmaları sonucunda işletmelerin başka seçenekleri kalmayacaktır (Brown, 1999:152).

Alıcıların, işletmelerin talepleri, kendilerinin işletmeye göre göreceli güçlerine bağlı bir durumdur. Alıcıları güçlü kılan durumlar aşağıda belirtilmiştir (Porter, 2007:31):

- Alıcıların satıcının satış hacminin büyük bir kısmına sahip olması.
- Sektörden satın aldıkları ürünlerin, alıcının maliyetlerinin ya da satın almalarının önemli bir kısmını meydana getirmesi.
- Ürünün standart özellikte olması.

- Satın alınan üründe herhangi bir farklılaştırmaya gidilmemesi.
- Başka mal ve hizmetlere geçiş maliyetinin düşük olması.
- Getirilerin düşük olması.
- Alıcıların ciddi bir “geriye entegrasyon” tehdidinde bulunması.
- Ürünün, alıcı açısından ürün ve hizmet kalitesi olarak değersiz olması.
- Alıcının tam bilgiye sahip olması.

İşletme tarafından belirlenen hedef alıcı kitlesi, stratejik yönden büyük bir öneme sahiptir. İşletmeyi asgari seviyede olumsuz yönde etkileyecek, karlılığı düşürmeyecek alıcı kitlesinin belirlenmesi gerekmektedir (Porter, 2007:33).

#### **e. Endüstri İçindeki Firmaların Kendi Aralarındaki Rekabetleri**

Rekabetin ortaya çıkışındaki asıl sebep, rakiplerin üzerlerinde baskı hissetmesi ya da pozisyonlarını daha da öteye taşıyabileceklerinin farkında olmalarıdır. Yüksek rekabet potansiyel karlılık üzerinde olumsuz etki yaratır. Aynı hedef kitlesine yönelen şirketler arasında yüksek rekabet ortaya çıkar. Yüksek sabit maliyetler, çok sayıda ve aynı donanımları elinde bulunduran rakiplerin varlığı, sektörün durağan seyri, , büyük miktarlarda artan kapasite, farklılaştırmama ya da geçiş maliyetlerinin olmaması, farklılık yaratabilen rakipler, çıkış engelleri, stratejik menfaatler benzeri pek çok etmenin görülmesiyle birlikte yüksek rekabet söz konusu olmaktadır (Porter, 2007:22).

Sektörel büyümenin ortaya konulabilmesi, bu nedenle de karlılığın yükseltilebilmesi adına sektördeki şirketlerin alıcı kitlesini meydana getiren grubun ihtiyaçlarını çeşitli biçimlerde giderme alternatiflerinin bulmasını gerektirmektedir (Porter, 2007:51).

## **2. Değer Zinciri Analizi**

Değer Zinciri Modeli'nin ortaya çıkışını sağlayan Micheal Porter olmuştur. Bu analiz, kurum içi analizlerde kullanılmaktadır. Porter (1985), bir işletmenin sahip olduğu değer, üretimini gerçekleştirdiği mal ve hizmetleri satın almak isteyen müşterilerinin sayısı ile ölçülmesinin mümkün olduğunu ifade etmiştir. Şirket tarafından ortaya konulan tüm değerlerin bir maliyeti bulunmaktadır.



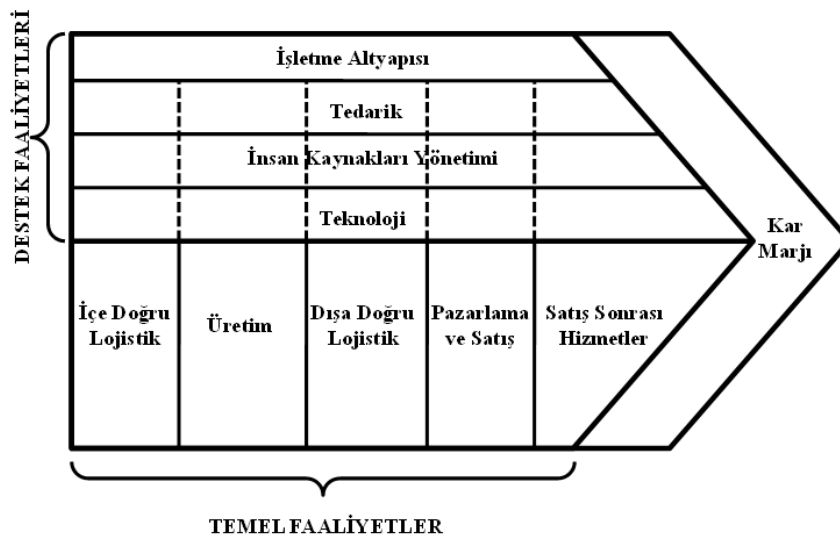
Burada sözü edilen maliyet üretim, tedarik ve pazarlama gibi süreçlerde ortaya çıkan maliyetlerdir. Rekabet avantajı elde etmeyi arzulayan şirketler hem değer üretim sürecinin maliyetini en aza indirmeli ve rakiplerinden bu bakımdan daha avantajlı pozisyona sahip olmalı hem de diğerlerinden farklılaştırılmış bir içerik oluşturmak için çabalamaktadırlar.

Porter (1985) şirketlerde gerçekleştirilen faaliyetleri temel faaliyetler ve destek faaliyetler olacak şekilde iki grupta değerlendirmiştir (Porter, 1985:38);

- **Temel faaliyetler**, ürünün üretiminden satılmasına, müşteriye teslimine, satış sonrası müşteri hizmetlerine dek gerçekleşen faaliyetlerin tamamını içine almaktadır.
- **Destek faaliyetler**, temel faaliyetleri destekleyen insan kaynakları birimi, teknoloji, tedarik süreçleri gibi faaliyetleri içine almaktadır.

Burada bahsedilen faaliyetlerin rakiplerden daha çok değer ortaya çıkardığı hallerde şirketler rekabet üstünlüğü sağlayabileceklerdir.

Değer zinciri analizi sayesinde şirketler rekabet üstünlüğü sağlayabilecekleri rekabetçi pozisyonlarını belirlemektedirler. Analizle birlikte beklenen, şirketin yarattığı değer maliyetin değerinden daha düşük olması ve aradaki “kar marjı” şeklinde adlandırılan farkın fazla olmasıdır. Şirketin tüm operasyon üzerindeki başarısı, rekabet üstünlüğü kazandıracaktır (Humphrey and Schmitz, 2000:3).



Şekil 7. Değer Zinciri Analizi

Kaynak: (Porter and Michael, 1985:37)

### 3. Michael Porter Rekabet Stratejileri

İşletmelerin rekabet avantajı sağlayabilmeleri birçok farklı duruma bağlı olarak gerçekleşebilmektedir. İşletmelerin dinamik kapasiteleri (kısıtlayıcı süreçleri, varlık portföyü, eşgüdüm ve birleştirme teknikleri) ile rekabet stratejilerini nasıl yakalayacakları, bu rekabet avantajını sağlayabilmeleri, piyasanın istikrarlı olması, malın taklit edilebilirliği gibi etmenler sayesinde ortaya konulabilmektedir (Teece et al.,1997:510). Eğer bir firma rekabet avantajı elde etmeyi arzuluyorsa, bu rekabet avantajının çeşiti ve faaliyet sahasına dair tespitleri en doğru biçimde gerçekleştirmelidir.

Rekabet ortamının sahip olduğu dinamizm, şirketleri çeşitli rekabet stratejileri uygulamaya yöneltmektedir. Porter, işletme için en uygun stratejinin belirlenebilmesi için bu durumun sanayi dalının irdelenmesiyle başlaması gerektiğini savunmaktadır. Sektörde var olan rakiplerin açık bıraktıkları ve yoğunlaştıkları noktalar büyük önem arz eder. Burada, durumun net bir biçimde belirlenebilmesi açısından firma analizi ve değer zinciri analizi büyük öneme sahiptir. Belirlenen stratejinin uygulanması esnasında devamlı ve düzenli bir biçimde kaynak dağılımının türü, zamanlaması, sayısı ve temposuyla alakalı kararlar alınmalı ve alınan kararlar uygulamaya konmalıdır (Amit, 1986:289).

İşletmelerinin hepsinin hedefi uzun vadede varlıklarını devam ettirebilmektir. Porter bunun sadece rekabet avantajı sayesinde gerçekleşebileceğini, yapmış olduğu çalışmalarda vurgulamıştır. Şirketler rekabet avantajına ve yüksek karlılık oranına iki farklı şekilde ulaşabilirler. Bunlar;

**1.Düşük Maliyet:** Bilinen bir malın mümkün olan en düşük fiyattan satışa sunulması.

**2.Farklılaştırma:** Alıcıların daha çok fazla ödemeyi kabul edecekleri farklılaştırılmış mal.

Belirtilen seçeneklerden hareketle şirketler üç çeşit rekabet stratejisi uygulayabilirler;

1.Maliyet Liderliği Stratejisi

2.Farklılaştırma Stratejisi

3.Odaklanma Stratejisi

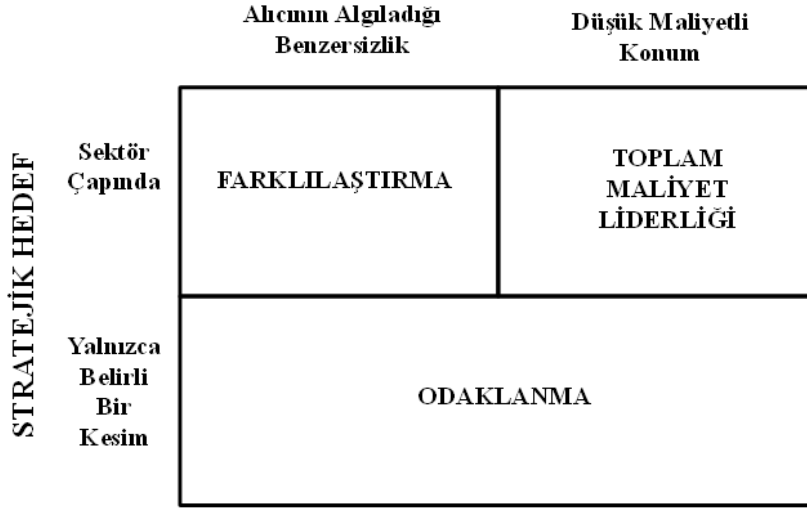
Söz konusu stratejiler kapsamlı stratejilerdir. Burada yer alan “kapsam” ifadesi İngilizce sözcükte “generic” şeklinde karşılık bukmakta olup, burada belirtilen üç strateji “Jenerik Rekabet Stratejileri” şeklinde adlandırılarak literatürde kendine yer edinmektedir. Bununla birlikte bu stratejiler kendi içlerinde özel stratejilere ayrılabilirler. Örnek olarak odaklanma stratejisi, maliyet odaklanması ve farklılaştırma odaklanması biçiminde bir ayrıma tabi tutulabilir (Humphrey and Schmitz, 2000:5).

Porter tarafından, jenerik rekabet stratejilerinin aynı anda uygulanamayacağı belirtilmektedir. Maliyet liderliği stratejisi ile farklılaştırma stratejilerinin birbirleri ile çelişmesinden dolayı, uygulamada ikisinden birinin tercih edilmek durumunda kaldığı ifade edilmektedir (Acquaah and Ardekani, 2008:350). Diğer taraftan, burada ortaya konulan görüşe karşı çıkan çalışmacılar da bulunmaktadır. Örneğin, Hill (1988), iki stratejinin de aynı anda uygulanması halinde de yüksek performans elde edileceğini savunmaktadır. Porter, birden çok jenerik stratejinin birlikte tercih edilmesi halinde, arada sıkışıp kalılabileceğini vurgulamaktadır. Ancak bir firma, içinde bulunduğu konjonktür çerçevesinde bir ya da daha fazla özel stratejiyi aynı anda uygulayabilir.

Porter tarafından ortaya konulan rekabet stratejileri modeli, çok yaygın olarak kullanılmaktadır. Porter, her şirketin bir rekabet stratejisinin olması gerektiğini savunmuştur (Yamin et al.,1999:512).

Rekabet stratejilerinin uygulanmasındaki amaç; “rakiplerin devre dışı bırakılmak istenmesidir (Porter, 2007:44). İşletme için seçilecek olan rekabet stratejisi, kurumsal yapıda değişiklik yapmayı, kurum kültürü, liderlik tarzı gibi işletmenin karakteristik özelliklerinin uygulanan stratejiyle uyumlu hale getirilmesini zorunlu kılar (Yamin et al.,1999:512). Maliyet liderliği ve farklılaştırma stratejileri endüstri çapında bir faaliyet alanına sahipken, odaklanma stratejisi daha dar bir alana yöneliktir” (Porter, 1985:3).

## STRATEJİK AVANTAJ



Şekil 8. Üç Genel Strateji

Kaynak: (Porter, 2007:49)

Örgütler bu stratejileri uygularken, ilk önce hedef müşteri kitlesini tespit etmelidirler (Porter, 1985:7). Porter tarafından geliştirilen rekabet stratejileri, pek çok çalışmanın konusunu oluşturmuştur ve aynı zamanda destekleyici nitelik taşıyan sonuçlar elde edilmiştir (Miles and Snow, 1978:547).

### a. Maliyet Liderliği Stratejisi

Alanyazında maliyet terimi; üretilen mal ve hizmetlere yönelik gerçekleştirilen hizmet, varlık ve başka fayda tüketimlerinin parasal değeri şeklinde açıklanmaktadır. Maliyet liderliği stratejisinin temelinde, rakiplere nazaran daha düşük maliyet ortaya koyabilmek yer almaktadır. Ancak maliyeti minimize ederken kaliteden ödün vermemek gerekir. Maliyet liderliği, mümkün olan asgari düzeydeki fiyatlarla, standart mal ve hizmet sağlanarak şirketin rekabet üstünlüğü ve kar elde etmesi olarak ifade edilebilmektedir (Santos-Vijande et al., 2012:1081). Düşük maliyet stratejisinin uygulamaya konmasıyla birlikte, rakiplere kıyasla yüksek pazar payı, hammaddelere kolay erişim gibi avantajlar elde edilir. Düşük maliyet kaynakları, sanayinin yapısına bağlı olarak farklılık arz etmektedir. Bu stratejiden faydalanan firmalar kendilerini rakipleri ile devamlı bir biçimde karşılaştırmalı ve maliyetlerini rakiplerinden daha düşük tutmalıdırlar (Day and Wensley, 1998:15).

İşletme pazardaki payını yükseltmek için maliyet liderliği stratejisini bir alternatif olarak kabul ediyorsa, maliyetlerinin zamansal şekillenmesini de takip etmek durumundadır (Amit, 1986). Şirketler stratejiyi başarıyla uyguladıklarında, içinde yer aldıkları sektörde ortalamanın üzerinde birer oyuncu olacaklardır (Porter, 2007:51). İşletmede gerçekleştirilen her faaliyetin, mutlaka daha düşük maliyetli olması beklenmemelidir.

Maliyet liderliği stratejisinin uygulanabilmesi için aşağıda belirtilen üç durumun bulunması gerekir;

- Ürünlerin standart olması.
- Şirketlerin ekonomik ölçeği.
- Pazarın yüksek fiyat elastikiyeti.

Bu nedenle şirketler maliyetleri en aza indirerek üretimde en uygun noktayı yakalamaya yoğunlaşmalıdırlar. Maliyetleri düşürmenin işletmeye getirileri aşağıdaki gibi açıklanmıştır;

-Pazarda çok sert bir rekabet olsa bile, firma sektör ortalamasından yukarıda bir gelir elde eder.

-Şirket, rakipleri karşısında bir savunma mekanizmasına sahip olur. Rakiplerin rekabetten sonra kazanç sağlayamadığı bir senaryoda bile şirket hala kazanç sağlayabildiği bir pozisyonda bulunur.

-Şirket, müşteriler karşısında güvendedir. Çünkü, müşteriler fiyatları en çok bir sonraki düşük fiyatlı rakip fiyatına getirilmesine dair baskı kurabilirler.

-Maliyetin düşük olması sayesinde şirket, tedarikçileri karşısında güçlü pozisyonundadır.

-Ölçek ekonomileri ve maliyet avantajı gibi durumlarda, düşük maliyete sahip olmak piyasaya giriş engeli teşkil eder.

-İkame ürünler karşısında, rakiplere nazaran daha üstün bir konum elde edilir.

Bahsedilen avantajların tümü ele alındığında, düşük maliyet avantajına sahip olmak beş rekabet gücüne karşı firmayı korur (Porter, 2007:45). Sahip olunan düşük maliyet avantajını sürdürebilmek adına modern tesis yatırımlarının

yapılması gerekmektedir. Stratejinin başarıyla uygulamaya konulabilmesi için işletme yönetiminin, maliyet kontrolünü ele alması gerekir (Porter, 2007:44).

Maliyet liderliği stratejisi, işletmeye avantaj sağladığı kadar birtakım riskleri de içinde barındırır. Söz konusu riskler aşağıda belirtilmiştir (Fiss, 2011:22);

- Teknoloji alanında ortaya çıkan hızlı değişimler sonucunda, öğrenilenlerin ve gerçekleştirilen yatırımların geçerliliklerini kaybetmesi.
- Sektöre yeni adım atanların yüksek yatırımlarda bulunarak ya da maliyetleri düşük olan şirketi taklit ederek, maliyetleri en aza indirmeleri.
- Örgütün maliyetleri en aza indirmeye yoğunlaşmasıyla yapması gereken ürün, pazarlama değişikliklerini dikkate almaması.
- Şirketin, rakiplerin marka imajını dengede tutmak adına fiyat değişimini ya da başka farklılaştırma yöntemlerini uygulayabilme yeteneğini daraltacak bir maliyet enflasyonudur (Porter, 2007).

Özellikle, gelişmekte olan ülkelerde maliyet liderliği stratejisinden faydalanan şirketler, mümkün olan en düşük fiyatlar ile ellerindeki ürünü pazara sürmeye çabalamaktadırlar. Ucuz iş gücü ve buna bağlı olarak üretim maliyetinin düşük olması nedeniyle bu stratejiyi özümsemekte ve yüksek performans ortaya koymayı amaç edinmektedirler (Aulakh et al., 2000:354). Maliyet liderliği stratejisini uygulamak için saldırgan fiyat politikası, ağır sermaye yatırımları ile pazar payı sağlama gayreti, başlangıç zayıatlarına yol açabilir (Porter, 2007:45).

## **b. Farklılaştırma Stratejisi**

Şirket, farklılaştırma stratejisi sayesinde pazardaki aynı hedef alıcı grubuna sahip şirketlerden ayrı bir biçimde müşteri taleplerine yanıt verebilmek ve bunun karşılığında müşterinin daha yüksek bir fiyat ödemeye razı olmasını sağlamayı amaç edinmektedir. Sonuçta da, sektör ortalamasından yukarıda bir kazanç sağlamak için çabalar (Santos-Vijande et al., 2012:1081).

Farklılaştırma stratejisi müşterilerin talep ve beklentilerinin yükseldiği ve standart ürünlerin yeterli gelmediği hallerde getiri sunan bir stratejidir

(Thompson ve Strickland, 2001:4). Bu stratejiden yararlanan şirketler açısından kritik karar, hangi statü üzerinde farklılaştırma yapacaklarıdır. Farklılaştırma birçok farklı şekillerde yapılabilmektedir. Bunlara; teknoloji, tasarım-marka ismi, nitelikler, müşteri hizmetleri, satıcı ağı boyutları örnek olarak verilebilir (Porter, 2007:47). Ürün farklılaştırma stratejisinden yararlanan şirketler, marka bağlılığı oluşturarak, ürüne ilişkin talebin fiyat elastikliğini azaltmalıdırlar (Hill, 1988:409). Bu nedenle, bu şekilde bir strateji uygulamayı arzu eden şirketler tüketicilerin talep ve isteklerini analiz ederek, rakiplerinin bu talep ve isteklerinin ne kadarını ve nasıl karşıladığını anlamalıdırlar. Daha sonra kendi ürettikleri mal ve hizmetleri piyasada konumlandırmalıdır (Day and Wensley, 1988:18). Bu strateji sayesinde tüketiciye iyi bir ürün sunularak katma değer yaratılır (Brenes et al., 2014:848).

Farklılaştırma stratejisi sayesinde, pazarda ortaya çıkan beş rekabet gücü karşısında işletme korunmuş olur. Tüketicilerin pazarlık gücüne karşı farklılaştırılmış ürün ve hizmetlerin alternatifinin bulunmaması, farklılaştırılmış ürün ve hizmete karşı oluşan müşteri sadakati, piyasaya giriş engeli şeklinde potansiyel rakip firmaların karşısına çıkar. Farklılaştırılmış olan ürün, ikame ürünlere karşı rakiplerinden daha üstün bir konum elde eder. Ürün ya da hizmetlerin farklılaştırılabilmesi için çok sayıda Ar-Ge çalışmaları, yüksek kaliteye sahip girdiler gibi maliyet yükseltici etmenlerin olması, bu stratejiyi kullanan şirketlerin maliyet konumundan ve yüksek pazar payından ödün vermeleri gerekebilir. Üretilen ürün ya da hizmetlerin kalitesi, işlevselliği gibi özellikleri sayesinde alıcılar tarafından kabullenilse bile, alıcıların ürünü almayacakları ya da yüksek fiyatlar nedeniyle alamayacakları gibi durumlar ortaya çıkabilecektir (Porter, 2007:47).

Farklılaştırma stratejisinden yararlanmayı düşünen firmalar, “sektörün tümünde eşsiz kabul edilecek bir ürün ya da hizmet üretmelidirler. Farklılaştırmanın doğru biçimde uygulanmasıyla, müşteri ürünün daha değerli olduğunu düşünür ve alternatifi bulunmayan ürün için daha fazla para ödemeye razı gelir. Farklılaştırmadan sonra tüketicilerde görülen marka sadakati aynı zamanda öteki firmalar için piyasaya giriş engeli meydana getirir. Söz konusu stratejinin uygulanması, maliyetlerin ikinci plana atılması anlamını taşımadığı gibi, pazar payı nispeten daha düşük olabilir” (Santos-Vijande et al., 2012:1082).

Farklılaştırma stratejisinde bulunan riskler aşağıdaki gibi belirtilmiştir (Porter, 2007:57):

- Farklılaştırılmış ürünlere karşı müşterilerde bulunan marka sadakati maliyetlerin ve bu nedenle de fiyatların yükselmesi halinde bir zaman sonra varlığını koruyamaz bir duruma dönüşür. Böylelikle tüketiciler, tasarruf yapabilmek amacıyla maliyeti daha düşük olan ürünleri tercih etmek durumunda kalırlar.
- Tüketicilerin, daha karmaşık bir hal aldıkça farklılaştırmaya dair gereksinimleri azalır.
- Sektörün olgunlaşması halinde, farklılaştırılan ürünün taklidi algılanan farklılaştırmayı düşürür.

### **c. Odaklanma Stratejisi**

Bir şirketin, içinde yer aldığı piyasanın bir bölümünü seçerek sadece o bölüme ve müşterilerine yoğunlaşması stratejisi, “odaklanma stratejisi” olarak ifade edilmektedir. Piyasadaki öteki bölümler, bu stratejiden yararlanan şirketler açısından hedef dışı kalacaktır. Bu nedenle odaklanma stratejisini uygulayan firmalar, satış hacminden veya karlılıktan ödün vermek durumunda kalırlar (Porter, 2007:50). Odaklanma stratejisini kullanan işletmeler, başka rekabet stratejilerinden yararlanan işletmelerden kalan boşluğu, doğru hizmet ve ürün grubuna yoğunlaşarak kazanç elde ettikleri bir avantaja dönüştürebilirler (Brenes et al., 2014:848).

Odaklanma stratejisinden yararlanan bir işletmenin yöneldiği bölüm, bir müşteri kitlesini, belirli bir üretim ve dağıtım hattını ya da coğrafi bölgeyi hedef alabilir. Piyasanın yalnızca bir kısmına yoğunlaşma ve belli bir ürün ya da hizmetle bu odaklanmanın yapılması sonucunda uzmanlaşma sağlanmış olmaktadır. Uzmanlık elde edilen hususta aynı zamanda rakiplerden farklılaşabilir ve rekabet üstünlüğü elde edilebilir (Allen and Helms, 2006:434).

Burada önemli olan bir başka husus da, sektörde yer alan diğer pazarlara oranla daha küçük olmasına karşın, kar marjları daha büyük olabilmesidir. Odaklanma stratejisi iki biçimde uygulanabilir. Bunlar;



- **Maliyet Odaklaşması:** Firma üzerine yoğunlaştığı bölümde maliyet avantajı sağlamayı hedefler.
- **Farklılaştırma Odaklanması:** Firma yoğunlaştığı bölümde farklılaştırmada bulunur.

Odaklanma stratejisinde birtakım riskler söz konusudur. Bu riskler aşağıda belirtilmiştir (Porter, 2007:58):

- Ürün çeşitliliğine sahip rakipler ile odaklanmış şirket arasında ortaya çıkan maliyetteki farklılık, sınırlı bir hedefe hizmet sunmanın maliyet avantajlarını yok edecek ya da odaklanma sayesinde gerçekleştirilen farklılaştırmayı dengeleyecek ölçüde genişletilir.
- Stratejik hedef ile pazar arasında arzu edilen mal ya da hizmetlerdeki farklılıklar bütünsel olarak daralır.
- Rakipler, stratejik hedef dahilinde alt pazarlar bulurlar ve odaklanmanın odağını dışarıda bırakırlar.

Jenerik rekabet stratejilerinin başarıyla uygulanabilmesi, birtakım durumlarına yerine getirilmesiyle ilişkilidir. Temel stratejiler ve bunların uygulamışlarındaki farklılıklar, stratejilerin gerekliliklerinde farklılık yaratır. Stratejilerin gereklilikleri Tablo 5'te sunulmuştur. Sonuç olarak, başarıyı gerçekleştirmenin yolu belirlenen stratejiye devamlı olarak bağlı kalmaktan geçmektedir.

Çizelge 5. Genel Stratejilerinin Gereklilikleri

GENEL STRATEJİ	GENEL OLARAK GEREKLİ OLAN BECERİLER VE KAYNAKLAR	GENEL ORGANİZASYONEL GEREKLİLİKLER
Toplam Maliyet Liderliği	“Sürekli sermaye yatırımı ve sermayeye erişim” “İşlem mühendisliği becerileri” “İş gücünün yoğun denetimi” “Ürünlerin üretim kolaylığı için tasarlanması” “Düşük maliyetli dağıtım sistemi”	“Sıkı maliyet kontrolü” “Sık ve ayrıntılı kontrol raporları” “Yapılandırılmış organizasyon ve sorumluluklar” “Kesin sayısal hedeflere ulaşılmasına bağlı teşvikler”
Farklılaştırma	“Güçlü pazarlama becerileri” “Ürün mühendisliği” “Yaratıcı yetenek” “Güçlü temel araştırma yetenekleri” “Kalite veya teknolojik liderlikte kazanılmış ün” “Sektörde uzun bir geçmiş veya diğer işlerden elde edilmiş benzersiz beceriler kombinasyonu” “Kanallarla güçlü iş birliği”	“Ar-Ge, ürün geliştirme ve pazarlama fonksiyonları arasında güçlü koordinasyon” “Sayısal ölçüler yerine, öznel ölçüler ve teşvikler” “Üstün nitelikli işçileri, bilim insanlarını veya yaratıcı kişileri çekecek rahat ve hoş bir ortam”
Odaklanma	“Yukarıdaki politikaların, belirli bir stratejik hedefe yöneltilmiş kombinasyonu”	“Yukarıdaki politikaların, belirli bir stratejik hedefe yöneltilmiş kombinasyonu”

Kaynak: (Porter, 2007:51)

#### d. Arada Kalanlar

Arada kalanlar, rekabetçi güçler ile mücadele edebilmek adına Porter'ın Jenerik Stratejileriyle benzerlik gösteren yaklaşımlardır. Şirketler bahsedilen üç stratejiden en az birini yerine getirmediklerinde ve yüksek derecede zayıf bir stratejik durumda bulduklarında şirket güç durumunda kalmış anlamı taşımaktadır. Bu şekildeki çalışma yerleri, pazar payı ve sermaye yatırımından mahrum kalmaktadır. Sanayide veya sınırlı bir bölümde farklılaşma, daha az masraflı konum yaratma ya da odaklanma konularında karar almalıdırlar (Porter, 2000:52).

Arada sıkışık bir pozisyonda bulunan bir şirketin karı daha azdır. Daha düşük fiyat talebinde bulunan büyük hacimdeki müşterileri ya kaçırmışlar ya da bu işi düşük maliyetle yapan rakiplerinden uzaklaştırmak amacıyla kendi karlarından

feragat ederler. Arada sıkışık olan bir firma, yüksek maliyetli eylemlere, yüksek maliyetli amaçlara yönelmiş veya çoğunlukla farklılaşma uygulayan iş yerlerine mağlup olurlar. Arada sıkışık şirket, genellikle belirsiz kurumsal kültür ve düzenlemelerden ve motivasyon düzeninden de muzdariptir (Porter, 2000:54).

Arada sıkışık kalan firmalar, kolay bir strateji kararına yönelmelidir. İşletme maliyet liderliği stratejisini hedefe ulaştırmak amacıyla bir amaca yönelmeli ya da veya farklılaşma stratejisi uygulayacak beceriye sahip olmalıdır. Bu iki alternatif, pazarda ve satışlarda daralmayı içine alabilir. Burada belirtilen alternatifler arasından yapılacak seçim, kesinlikle iş yerlerinin yeteneklerini ve sınırlılıklarını göz önünde bulunduruyor olmalıdır. Jenerik stratejinin başarılı uygulanması; çeşitli kaynakları, güçlü yönleri, kurumsal düzenlemeleri ve yönetim biçimlerini kapsar. Bir işletme nadir de olsa üçüne de uygun olabilir. Şirket bir kere arada kaldığında, genellikle içinde bulunduğu güçlükten kurtulabilmek adına sürekli çalışması gerekmektedir. Bunun yanında, zor durumda olan şirketlerin jenerik stratejiler arasında geriye ve ileriye dönme eğilimleri de bulunmaktadır. Bu stratejileri takip etme konusunda tutarsızlık gösteren şirketler başarısızlığa uğramaktadırlar.

#### **4. Miles ve Snows'un Rekabet Stratejileri**

Miles ve Snow tarafından ortaya çıkarılan stratejik sınıflandırma "işletmelerin mamul/pazar stratejisi" şeklinde adlandırılmaktadır. Çalışmacılar firmaların üretmiş oldukları ürünler ile bu ürünleri sürdükları pazarlar arasında bir bağ kurmaları gerektiği için stratejilerinin böyle adlandırılmasının daha uygun olacağını belirtmektedirler. Alanyazında çokça kullanılan bu sınıflandırma, Child'ın (1972) stratejik seçim kavramsallaştırmasını temel almaktadır (Parnell et al., 2000:521).

Miles and Snow (1978), şirketlerin ürünler, pazarlar, teknolojiler, arzu edilen operasyon ölçeği gibi hususlarla alakalı bir dizi tercih sayesinde kendi ortamlarını oluşturmak adına hareket ettiğini ifade etmektedirler. Şirketler çevresel değişim ve belirsizliğe adaptasyon sürecinde davranış kalıplarını belirlemek suretiyle kurumsal uyum sürecini tanımlayabilir hatta tahmin edebilirler. Buna bağlı olarak da bu sürecin karmaşıklığına nüfuz edebilirler. Bu çevresel karmaşıklığa adapte olabilen ve hatta bu duruma nüfuz edebilen,

rekabette etkili firmalar ürettikleri ürün ya da hizmetlere yönelik uygun bir pazar yaratmakta ve bunu da devam ettirmektedirler. Bu şirketler aynı zamanda amaçlarına vardıkları sistemi (rol ve ilişki yapıları ve yönetim süreçleri) tekrardan düzenlemek suretiyle devamlı biçimde iyileştirmekte ve değiştirmektedirler. Rekabet konusunda etkili firmalar, pazar stratejilerini tamamlayan yapılar ortaya çıkarırken, rekabet konusunda etkisiz şirketler de bu yapısal ve süreçle alakalı yapılarla ancak mücadele etmektedirler (Miles et al.,1978:547).

Miles et al., (1978) tarafından gerçekleştirilen çalışmada ortaya konulan çevrenin iki ana unsuru bulunmaktadır;

1.Firmanın kendi çevresiyle uyum sağlamak adına gereksinim duyduğu önemli kararları açıklayan genel bir uyum süreci modeli.

2.Belirli bir sektörde faaliyette bulunan şirketler tarafından kullanılan, türlü uyarlanabilir davranış kalıplarını belirten bir kurumsal tipoloji (Miles et al., 1978:547).

Şirketlerin çevresel değişime ve belirsizliğe adapte olabilmeleri için faydalandıkları model (Miles et al.,1978) aşağıda sunulan üç probleme ya da güçlüğü ne şekilde tepki gösterdiklerinin değerlendirilmesine dayanır (Isoherranen and Kess, 2011:577):

- Firmanın ürün-pazar sahasını açıklayan girişimcilik sorunu.
- Üretim ve dağıtım için süreçlerin ve teknolojilerin seçimine yoğunlaşan mühendislik sorunu.
- Bir örgütün yapısı, politikası ve süreçlerinin resmileştirilmesini, rasyonelleştirilmesini ve yenilenmesini içine alan yönetim sorunu.

Şirketlerin çevresel değişime adapte olabilmeleri adına yanıtlamaları gereken bu üç sorunu biraz daha ayrıntılı ele almak gerekirse; girişimcilik sorunu, üretimi gerçekleştirilecek olan ürün ve hizmetler ile hedef pazarın tespit edilmesi şeklinde açıklanmaktadır. Bu sorun yeni faaliyette bulunacak firmalara has bir sorunmuş gibi görünse de, değişmekte olan çevresel koşulları altında faaliyetlerini sürdüren firmaların da sorunu olarak kabul edilmektedir. Bununla birlikte, faaliyetlerini sürdüren şirketlerin mevcut bir işleyiş yapısı olduğundan

dolayı bir sonraki girişimci hamle bu şirketler açısından zorlayıcı olabilmektedir. Yeni veya faaliyetlerini sürdürmekte olan bir firmada, girişimcilik probleminin çözümü, işletme yönetiminin belirli bir ürün-pazar dalını kabullenmesi sonucunda ortaya konulmakta ve hedefleri gerçekleştirebilmek amacıyla kaynak taahhüt etmeye karar verdiğinde ise tam olarak netleştirilmektedir (Miles et al.,1978:549).

İşletme yönetimin “girişimcilik sorununa çözümünü operasyonel şekle dönüştürülen bir yapının ortaya konulması süreci de mühendislik sorunu şeklinde belirtilmektedir. Bu yapı çerçevesinde, yönetimin tercih edilen mal ya da hizmetleri üretmek ve dağıtmak amacıyla en uygun görülen teknolojiye (girdi-dönüşüm-çıkış süreci) karar kılması ve teknolojinin düzgün çalışmasını sağlamak adına yeni bilgi, iletişim ve kontrol bağlantıları düzenlenmesi (ya da var olan bağlantıları değiştirmesi) yer almaktadır. Bu sorunlara çözüm bulunduğu takdirde, yönetim sisteminin ilk uygulamaları da gerçekleşmiş olacaktır” (Miles et al., 1978:551).

Yönetimsel sorun, ilk başta örgüt yapısı içerisindeki belirsizlikleri en aza indirmek ve mevcut model bakımından, kurumun girişimcilik ve mühendislik süreçleri esnasında ortaya çıkan problemlerle başarılı bir biçimde mücadele eden faaliyetleri rasyonelleştirme ve istikrar sağlama hususundaki sorunları çözüme ulaştırmak şeklinde ifade edilmektedir. Yönetimsel soruna çözüm üretmek, var olan sistemin rasyonalize edilerek belirsizliğin azaltılmasından daha çoğunu kapsamaktadır. Bununla birlikte örgütün gelişimini sürdürmesini sağlayacak süreçlerin formüle edilerek uygulanmasını da gerektirir.

Miles ve Snow’un geliştirmiş oldukları uyum süreci modelinde örgütlerin girişimcilik, mühendislik ve yönetimsel problemlerine çözüm üretebilmek amacıyla kullanabilecekleri dört çeşit strateji tavsiye edilmektedir. Bunlar;

**1.Savunmacılar;** istikrarlı bir ürün ve müşteri grubu ortaya çıkarabilmek amacıyla mevcut piyasanın bir kısmını kapatmak için çabalayan şirketlerdir.

**2.Öncüler;** devamlı bir biçimde yeni ürün ve pazar alternatifleri bulmaya ve bunlardan faydalanmaya çabalayan firmalardır.

**3.Analizciler;** kararlı bir ürün ve tüketici kitlesini korurken, potansiyel müşterilerine yönelik de yeni ürün-pazar dallarını büyük bir titizlikle takip ederek yoğun bir konum işgal eden şirketlerdir.

**4.Tepkiciler;** girişimcilik sorunu karşısında tutarlı bir yanıtı olmayan şirketlerdir (Olson et al., 2005:51).

Araştırmacılar, bahsedilen stratejileri uygulayan şirketlerin stratejik eğilimlerine göre isimlendirilebileceklerini (savunmacı işletmeler, öncü işletmeler gibi) ifade etmektedirler (Dinçer, 1997:159). Bu stratejileri uygulayan şirketler ve bunların girişimcilik, mühendislik ve yönetim sorunlarını çözme yöntemleri aşağıda detaylı olarak ele alınmıştır.

#### **a. Savunmacı İşletmeler**

Savunmacı işletmeler, “genel ortalamadan daha yüksek kazanç sağlayabilmekadına uygunluğa ulaşmış piyasalarda verimlilik çalışmaları ön planda tutan işletmelerdir. Bu strateji, şirketin durgun piyasalarda mevcut pozisyonunu muhafaza etmeye ilişkin uygulanan bir strateji olarak kabul edilmektedir. Savunmacı şirketler sektöründe takipçiliği ile bilinen, risklerden uzak duran, çoğunlukla öngörülebilir ve sınırlı sayıda ürünü düşük fiyatlarla sunan şirketlerdir. Bu firmalar agresif davranarak yeni pazarlar aramak yerine, rakipler için istikrarlı, girilmesi güç bir alan oluşturmak amacıyla toplam pazarın bir bölümünü kapatmayı tercih ederler (Isoherranen and Kess, 2011:577). Pazardaki gelişmelerde veya yeniliklerde öncü değildirler. Kendileri üzerinde doğrudan etkisi olmayan değişiklikleri önemsemezler (Dinçer, 1997:159). Savunmacı firma ya da iş birimlerinin, yeni ürün geliştirme noktasında tutucu bir bakış açıları bulunmakta olup nadiren de olsa piyasaya yeni teknolojiler sunarlar (Walker and Ruekert, 1987:16). Genel itibarıyla ürünlerinin mükemmelliğini, hizmetlerinin kalitesini ve düşük fiyatlarını öne sürerler” (Croteau et al., 1999:2).

Savunmacı strateji uygulayan örgütler, istikrarlı bir organizasyon şeklinin uygun olduğu çevreyi bilinçli bir biçimde düzenlemekte ve bu durumu devam ettirmektedirler. İstikrar, esasen, savunmacının girişimcilik sorununu ortaya koyması ve ona çözüm üretmesiyle sağlanabilmektedir (Miles et al.,1978:550). Girişimcilik sorunları ise, istikrarlı bir alan ortaya koyabilmek adına toplam pazarın bir bölümünü ne şekilde kapatacakları biçiminde ifade edilmektedir. Ve bunu, toplam potansiyel pazarın küçük bir kısmına ilişkin sınırlı ürün üretimi yaparak gerçekleştirmektedirler (Isoherranen and Kess, 2011:577). Sözü edilen küçük bir bölüm içinde savunmacılar, rakiplerin kendi alanına girmesine engel

olabilmek adına agresif bir tutumla çaba harcamaktadırlar. Bu şekilde ortaya konulan davranışlar, rekabetçi fiyatlandırma ya da yüksek kaliteye sahip ürünler gibi standart ekonomik faaliyetleri kapsamaktadır. Bunun yanında savunmacılar, kendi mevcut sahalarının haricindeki eğilimleri ve gelişmeleri dikkate almama, bunun yerine pazarda daha çok paya sahip olarak ve ürün geliştirme şeklinde büyümeye yönelme eğilimi sergilerler. Zaman ilerledikçe, gerçek bir savunmacı, sektörde rakiplerinin girişi güç olan küçük bir niş ortaya çıkarıp koruyabilmektedir (Miles et al.,1978:550).

Dar bir ürün pazar sahası tercihinde bulunan “savunmacı firmaların, ürün ve hizmetlerin üretim ve dağıtımını gerçekleştirebilmek adına büyük bir kaynağa gereksinimleri bulunmaktadır. Savunmacı firmalar bunu çoğunlukla yüksek maliyete sahip tek bir çekirdek teknolojisi geliştirip yaparlar. Şirketin hitap ettiği piyasanın, firmanın çıktılarını öngörülebilir ve devamlı bir biçimde tüketmek adına tespit edilmesi sebebiyle teknolojik verimlilik, savunmacının başarısının odağında bulunur” (Miles et al.,1978:551).

Teknolojik verimlilik sayesinde, sahip olunan maliyet liderliğini sürdürebilmek amacıyla, yerleşik ve standartlaştırılmış teknik süreçlerden yararlanmak gerekir. Buna ilaveten, savunmacı firmalar, maliyet verimliliği elde edebilmek amacıyla dikey olarak entegre olmaya eğilimlidir (Isoherranen and Kess, 2011:577). Ayrıca kimi savunmacılar, hammadde tedarikinden, nihai çıktının aynı örgütsel yapıya dağıtımına dek üretimin her kademesini bir araya toplayan dikey entegrasyon süreci yardımıyla teknolojik verimlilikten sonunda dek yararlanmaktadır.

Savunmacı firmalar, asgari maliyetler ile olgun piyasalarda yüksek ürün kalitesi ya da üstün hizmet sunmak suretiyle rekabette bulunan firmalardır. Sayılan durumların hepsinin şirket içinde başarıyla uygulanması ve verimlilik elde edilmesi, merkezileşme, resmi prosedürler ve ayrı fonksiyonları zorunlu kılan çeşitli süreçler, programlar ve personel gerektirir (Walker and Ruekert, 1987:16; Isoherranen and Kess, 2011:577). Savunmacı şirketlerin yönetsel soruna dair çözümü, girişimcilik ve mühendislik sorunlarına ilişkin çözümleri ile yakından bağlantılıdır. Savunmacı firmaların yönetsel sorunu olan verimliliği sağlayabilmek amacıyla örgütün sıkı kontrolünün ne şekilde sağlanacağı hususu çoğunlukla “mekanik” olarak ifade edilebilecek yapısal ve süreçsel

mekanizmaların kombinasyonu sayesinde çözülmektedir. Söz konusu mekanizmalar, maliyet ve üretim kontrol uzmanlarının ağırlıklı olarak hakim olduğu, yeni fırsatlar elde edebilmek adına çevreyi çok az tarayan ya da hiç taramayan, maliyet ve başka verimlilik hususlarına ilişkin yoğun bir şekilde planlama yapan, kapsamlı iş bölümü ile karakterize edilen fonksiyonel yapılar, merkezi kontrol sistemleri, resmi hiyerarşik kanallar yardımıyla iletişim kurulan, vb. nitelikler taşıyan üst yönetim grubundan meydana gelmektedir. Bu şekildeki bir yönetim sistemi, verimlilik üretmek ve bu verimliliği devam ettirebilmek adına uygun kabul edilir (Miles et al.,1978:559).

İstikrar bu yaklaşımdaki esas özellik olarak teknoloji ve girişimcilik hususlarında olduğu gibi yönetsel hususlarda da ön plana çıkmaktadır. Savunma stratejisi çoğu sektöre uygun görülebilir, fakat bu strateji biçimi çalkantılı sektörlerden ziyade istikrarlı sektörlerde daha çok katkıda bulunur. Değişim hızı düşük olan sektörlerde savunmacı firmaların yapmış oldukları uzun dönemli planlar daha güvenilirdir (Isoherranen and Kess, 2011:577).

Böyle firmalarda belirsizlik düzeyi daha düşüktür ve buna bağlı olarak yenilikçi ve proaktif tutumlar ortaya koyan öncü şirketlere nazaran riskleri ve kazanımları daha azdır. Bunun yanı sıra söz konusu durum savunmacı firmaların potansiyel risklerden yoksun olduğu anlamı taşımamaktadır. Savunmacı firmanın birincil riski, pazar ortamında büyük bir değişime yanıt vermedeki yetersizliğidir. Savunmacı strateji eğilimli firmalar tek ve sınırlı bir sahada sürdürdükleri pazarın canlılığına güvenmekte fakat yaptıkları büyük teknolojik yatırımın karşılığını ancak şirketin karşı karşıya kaldığı büyük sorunlar mühendislik özelliği taşımaya devam ettiği müddetçe alabilmektedirler. Savunmacı firmanın pazarı dramatik açıdan değişikliğe uğrarsa, böyle bir örgütün yeni fırsat sahaları bulma ve bunlardan yararlanma noktasındaki kapasitesi oldukça azdır. Özetle, savunmacı işletme günümüz dünyasına en iyi biçimde yanıt verme becerisini elinde bulundurmaktadır. Gelecekteki dünyaya da bugünküne benzediği müddetçe, savunmacı bulunduğu çevre için uygundur.

## **b. Öncü İşletmeler**

Öncü firmalar, savunmacıların tersine devamlı bir biçimde yeni fırsatlar peşinden koşan dışa dönük nitelikteki firmalardır. Öncü şirketler, piyasa



ortamında ilk olan ve kapsamlı bir ürün-pazar tanımına sahip bulunan şirketler biçiminde ifade edilmektedir (Isoherranen and Kess, 2011:577). Öncü firmalar risk üstlenmekten kaçınmayan, sektör içinde yenilikçi olarak görülen, yeni pazar ve fırsatlara yönelik olarak araştırmalarda bulunan, Ar-Ge uygulamaları neticesinde yeni ürün ve hizmetler sunan, sektördeki değişimleri yaratan, pazarda ilk kez yer alan ve yeni ürünü tutundurmak için mücadele eden firmalardır. Öncü şirketler, yeni ürün ve pazar fırsatları bulma ve bunlardan yararlanma becerilerine sahiptirler (Miles et al.,1978:560). Ar-Ge uygulamalarında yoğunlaşan öncü şirketler kendi geliştirdikleri ürün ve hizmetlerle birlikte yeni bir pazar yaratırlar. Bu nedenle bu stratejiden yararlanan firmalar için belirsizlik ve risk yüksek düzeydedir. Yenilikle beraber gelen belirsizlik, riski çoğaltsa da pazara ilk giren yönünden sağlanacak olan yüksek gelir riskin karşılığıdır. Öncü firmalar, mümkün olduğunca büyük pazarlara erişmeyi arzu ederler. Sektörlerinde yenilik ortaya koymak ve değişimler yaratmak adına sürekli tekrar eden çalışmalarını ile karakterize edilirler (Croteau et al., 1999:2). Ayrıca devamlı rakiplerinin yanıtlaması gereken girişimler gerçekleştirirler. Öncü firmalar açısından gerek ürün gerek de pazar geliştirme konularında yenilikçi olarak itibar sahibi olmak büyük önem taşımaktadır.

Öncü firmaların girişimcilik problemi, yeni ürün ve pazar fırsatları yakalama ve bunlardan yararlanmayla alakalıdır. Bu şirketler, öngörülmezlik olgusuna sahip değişen çalışma ortamlarında gelişirler ve yeni fırsatlar aramak için devamlı bir biçimde pazarı takip ederek başarılı olurlar (Isoherranen and Kess, 2011:577). Öncü şirketlerin faaliyet sahaları genişir ve devamlı bir genişleme içerisinde bulunurlar. Öncü şirketler yeni fırsat sahaları bulmak amacıyla türlü çevresel koşulları, eğilimleri ve olayları araştırma kapasitesini geliştirip bunu devam ettirirler (Miles et al.,1978:552). Öncü firmalar, herhangi bir teknolojiye bağımlı olmama gibi bir problemle de karşı karşıyadır. Öncü firmalar, yeni ve değişiklik gösteren tüketici istek ve gereksinimlerini gidermek ve yeni talepler oluşturmak adına yeni ürün ve hizmet geliştirme ve inovasyona öncelik tanırırlar. Bununla birlikte, öncü firmaların kapsamlı ürün ya da hizmet hatlarına sahip olması verimlilikten ziyade yaratıcılığın teşvik edilmesini zorunlu kılar. Bu tür şirketlerin yönetsel sorunu, türlü ticari eylemlerin ne şekilde koordine edileceği ve yeniliğin nasıl özendirileceğidir (Isoherranen and Kess,

2011:578). Öncü firmaların yönetim sistemleri, firmaların mevcut kaynaklarının çok sayıda âdem-i merkeziyetçi proje arasında etkin olarak dağıtımı ve koordinasyonu ile ilişkilidir. Bunun için de organik örgütsel sistemlere gereksinim duyulmaktadır (Miles et al.,1978:556). Diğer bir ifadeyle, bu örgütler esnek ve uyarlanabilir, az sayıda resmi prosedürün bulunduğu ve önemli kararların daha düşük seviyelerde alındığı bir yapıyı gerektirir.

Öncü firmalar kendi sektörleri içindeki değişimin birer yaratıcısı olup devamlı değişim gösteren şartlara yanıt verme noktasında etkilidirler. Değişim, öncü şirketler açısından rakiplerin karşısında avantaj elde edebilmek adına kullanılan en önemli araçlardan biri olarak kabul edilir. Öncü firmalar değişen etkinlik sahasına düzgün bir biçimde hizmet sunabilmek amacıyla teknoloji ve yönetim sistemi konularında büyük bir esnekliğe gereksinim duyarlar. Savunmacı şirketlerden ayrı olarak öncü şirketlerin ürün ve pazar tercihleri, şirketin hali hazırdaki teknoloji kapasitesiyle sınırlı olmamakla beraber savunmacı şirketlerin tam tersine öncü şirketlerin girişimcilik, teknolojik ve yönetsel problemlerinin açıklayıcı parolası “esnekliktir”. Öncü stratejisi sürecin bir ucunda; savunmacı firmalar da sürecin diğer ucunda yer almaktadır (Croteau et al., 1999:2). Öncü firmaların değişim arayışı onları devamlı olarak değişen çevresel faktörlere karşı koruyor olsa dahi, öncü firmalar birden çok teknoloji kullanımından dolayı tam verimlilik sağlayamamaktadır. Böyle örgütlerin riski, düşük düzeyde karlılıkla beraber aşırı genişlemedir. Esneklik ve hızlarının karşılığında operasyonel açıdan verimsizdirler.

### **c. Analizci İşletmeler**

Analizci şirketler, öncü ve savunmacıların benzersiz bir kombinasyonu olarak kabul edilmekte olup bu iki stratejinin uygulanabilir bir alternatifini temsil ederler. Analizci firmalar, savunmacı firmalar gibi durgun bir çevrede operasyonel verimliliğe ve çekirdek pazarda güvenli bir pazar pozisyonuna yönelirken, çeşitli imkanlar tanıyan bir çevrede öncü şirketler gibi yeni ürün ve pazar arayışına girerek rekabet eden firmalardır (Walker and Ruekert, 1987:16). Analizci şirketler, önceki iki stratejinin sahip olduğu nitelikleri içinde barındıran, istikrarlı ve değişen sahalarda bir denge kuran şirketler şeklinde ifade edilmektedirler. Analizci firmalar, yeni bir ürün ya da hizmet pazarına ilk giren firma olmazlar. Yeni bir pazar /alana giren rakiplerini dikkatli bir şekilde takip

ederler ve ilgili bölümü kendileri açısından uygun görmeleri halinde var olan rakibinden daha etkili olarak pazara girişlerini gerçekleştirirler.

Analizci firmaların girişimcilik sorunu öncü ve savunmacı firmalardaki benzer terimler ile açıklanabilmektedir. Geleneksel ürün ve alıcıları korurken, yeni ürün ve fırsatların nasıl bulunup, bunlardan ne şekilde faydalanılacağıyla alakalıdır (Isoherranen and Kess, 2011:580). Bunun çözümü de yeni ürün ve pazarların uygulanabilirliğinin kanıtlanması sonrasında bu ürün ve pazarlara yönelmesidir. Analizci şirketler başarılı öncü şirketler tarafından ortaya konulan yenilikleri özümserler ve en iyi ürün ve pazarların taklidini yaparlar. Bununla birlikte analizci şirketler elde ettikleri kazançlarının büyük bir bölümünü istikrarlı ürün ve müşteri kitlesi vasıtasıyla meydana getirirler. Bundan dolayı, başarılı bir analizci şirket, istikrarlı ürün ve pazar sahalarında verimliliğini korurken, aynı zamanda izlediği öncü şirketlere yanıt verebilecek becerileri de elinde bulundurmalıdır.

Analizci şirketler, yeni iş etkinliklerini devam ettirebilmek amacıyla yeterince esnek olurken, yerleşik ürün ya da hizmetlerde verimlilik sağlamak zorundadırlar (Isoherranen and Kess, 2011:578). Böyle şirketlerdeki mühendislik sorunları da teknolojik esneklik ve teknolojik istikrar açısından çatışan talepler arasında nasıl bir denge kurulacağı ve bu dengenin ne şekilde korunacağıdır. Burada bahsedilen denge durumu ise, üretim faaliyetlerinin bölümlere ayrılması sayesinde sağlanabilmektedir (Miles et al.,1978:559). Yönetim sorunu da gerek istikrarlı gerek de dinamik operasyon sahalarını barındırmak amacıyla şirketlerin yapısını ve süreçlerini nasıl farklılaştıracağı, bu iki tarafın yönetiminin ne şekilde sağlanacağıdır. Öncü firmalardaki gibi, analizci firmalar da çeşitli departman ve birimler arasında iş birliğini ilerletir. Matris örgüt yapısının bazı versiyonları da bu sorunun çözüme ulaşması açısından idealdir.

Gerçek bir analizci, kar elde etme olanağını maksimum seviyeye yükseltirken riski minimize etmek için çaba harcayan bir organizasyondur. Başka bir anlatımla, öncü ve savunmacı örgütlerin sahip oldukları güçlerini tek bir sistemde bir araya getirir. Bu yaklaşımı en iyi ifade eden kavram “denge” kavramıdır. Fakat, buradaki hassas dengeyi korumak zor olmakla beraber yönetimin de devamlı hazırda bulunmasını zorunlu kılmakta ve analizci şirketler istikrar ve esneklik arasında bir denge kuramadıkları takdirde verimlilik ve

etkinliklerini kaybetme riski ile karşı karşıya kalabilmektedirler (Miles et al.,1978:561). Analizci şirketler açısından başarının anahtarı, temel pazarları ve ürünleri savunurken pazara sundukları ürünlerin geliştirilmiş ya da daha ucuz versiyonlarını ortaya koymaktır (Olson et al., 2005:56).

#### **d. Tepkici İşletmeler**

Dördüncü iş birimi stratejisinden yararlanan tepkici firmalar, bir sanayi içerisinde rekabet etmeye dair herhangi bir planlarının bulunmaması ile karakterize edilirler (Walker and Ruekert, 1987:16). Tepkici şirketlerin sistematik bir stratejisi, operasyonel yönden süreklilikleri ya da yapıları bulunmamakla birlikte hem tutarsız hem de istikrarsız davranışlar ortaya koyarlar. Çalışma ortamlarında meydana gelen değişimler karşısında hazırlıksızdırlar. Hali hazırda bir strateji ve yapıları bulunsa da bunlar artık örgütün etrafı için uygun olmamaktadır. Ortaya çıkan durumlara karşı olduğu gibi tepki göstermeleri nedeniyle bu tepkileri durumlara uygun değildir (Isoherranen and Kess, 2011:578). Yalnızca mecbur kalındığında stratejilere başvuran bu tip şirketlerde, strateji ile yapı arasında adaptasyon sorunu görülmektedir. Bu tür firmalar çevreleriyle hem dengesiz hem de tutarsız bir davranış ortaya koyarlar. Sonuçta, tepkici işletmelerin hemen hemen devamlı bir istikrarsızlık durumu içinde yer aldıkları söylenebilmektedir. Tepkici işletmelerin uyarlanabilir döngüsü, çevresel değişimlere ve belirsizliklere uygunsuz bir biçimde cevap vermekten ve buna bağlı olarak da kötü performans sergilemekten ve sonrasında ileride agresif davranmaya isteksiz olmaktan meydana gelmektedir. Bu nedenle bu tür şirketlerin mamul/pazar yapılarına yönelik gösterdikleri tepkiler gerçek bir strateji olmamaktadır.

Miles et al., (1978) tarafından tepkici davranış; örgütlerin tercih ettikleri strateji, yapı, teknoloji ve süreç arasında ortaya çıkan tutarsızlıklardan dolayı stratejik bir “başarısızlık” şekli, “artık” bir strateji biçiminde tanımlanmaktadır. Firmaların takip ettikleri stratejide başarısızlık elde etmelerinin pek çok nedeni bulunmaktadır. Bu noktada Miles et al., (1978) üç unsur üzerine vurgu yapmaktadır:

- Birincisi, işletme tepe yönetiminin işletmenin stratejisini açık bir biçimde ortaya koymaması.

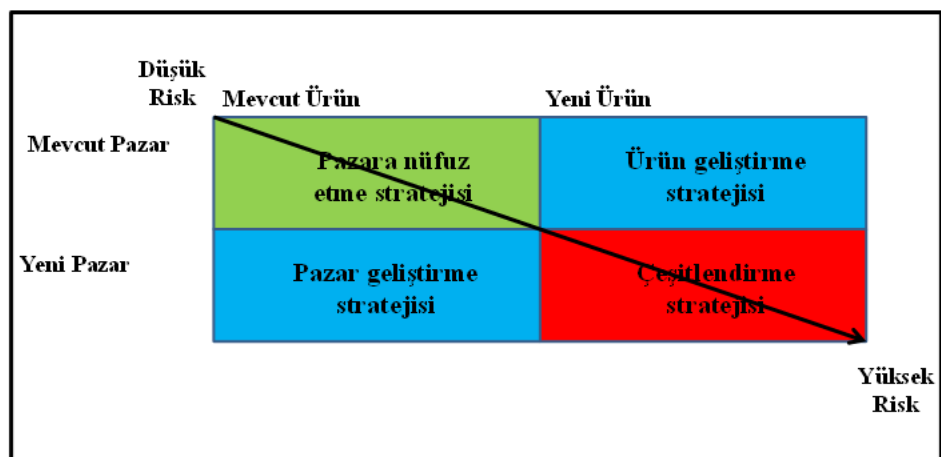
- İkincisi, işletme yönetiminin örgütsel yapı ve süreçlerini üzerinde karar kılınan stratejiye uygun biçimde şekillendirmemesi.
- Üçüncüsü ise, işletme yönetiminin çevresel koşullarda ortaya çıkan değişimlere rağmen şirketin var olan strateji-yapı ilişkisini devam etme konusundaki ısrarıdır.

Son olarak, tepkici örgütler ne yeni fırsatları göz ardı ederler ne de elde edilmiş pazarları sürdürebilir ya da gerçek riskler üstlenebilirler.

### 5. Ansoff'un Strateji Elemanları Analizi ve Büyüme Matrisi

Ansoff tarafından düzenlenen "Büyüme Matrisi", şirketin kendisine en uygun rekabet stratejisine karar verebilmesi amacıyla ürün ve pazar odaklı olarak ortaya çıkarılmıştır. Ansoff tarafından gerçekleştirilen bu çalışma kapsamında, firmaların büyüme yolları biçimsel açıdan ele alınmış olup faaliyet alanı, gelişme vektörü, rekabet avantajı ve sinerji gibi hususların önemine vurgu yapılmıştır. Çalışmanın gerçekleştirildiği zaman dilimindeki büyüme ve refah politikalarının etkisiyle matriste yalnızca büyüme ye dair alternatif stratejilere yoğunlaşmış ve tasarruf stratejilerine değinilmemiştir (Parnell et al., 2000:521).

Şekil 9'da belirtildiği gibi şirketin üretmiş olduğu ürünler ve faaliyette bulunduğu pazarlar ön planda tutulmaktadır. Hali hazırdaki ürünler ile yeni ürünler, var olan ya da yeni pazarlar göz önünde bulundurulmak suretiyle şirketin kullanacağı stratejiye yönelik karar verilmektedir.



Şekil 9. Ansoff'un Büyüme Vektörü

Kaynak: (Pearce and Robinson, 2015:23)

Ansoff, işletmelerin stratejik iş birimlerini geliştirip büyütebilecekleri dört çeşit stratejik alternatifin bulunduğunu ifade etmektedir. Matrisin sol üst bölümündeki risk daha düşük seviyedeysen, sağ alt bölüme inildikçe riskin düzeyinde de artış görülmektedir.

#### **a. Pazara Nüfuz Etme Stratejisi**

Matriste yer alan pazara nüfuz etme stratejisinde, firma kendi ürünleri ile faaliyette bulunduğu pazarlarında daha etkin olmaya çabalamaktadır. Şirket elindeki ürün ve hizmetlerle var olan pazarın gereksinimlerine belirli bir düzeyde yanıt vermektedir. Bununla birlikte, pazara nüfuz ederek elde ettiği pazar payını da aynı ürün ve hizmetlerle yükseltmeyi amaçlamaktadır. Bu stratejiyi takip eden firmalar pazarlama ve satış etkinliklerini ön planda tutmaya ve maliyetleri minimize ederek verimliliklerini yükseltmeye odaklanmalıdırlar. Şirket elindeki müşteriler ile hali hazırdaki ürün-pazar stratejisinden uzaklaşmaksızın, satış hacmini genişletmek suretiyle büyüme üzerine çabalamaktadır (Johnson et al., 2012:35).

#### **b. Pazar Geliştirme Stratejisi**

Şirketin elinde var olan ürünlerini yeni müşterilere uyarlamak için sergilemiş olduğu bir stratejidir. Bahsi geçen strateji, şirketin var olan ürün ve hizmetleri ile faaliyette bulunduğu pazar dışındaki yeni pazarlara adım atmasını ifade etmektedir. Firmalar açısından yeni pazarlara adım atmak; yeni alıcılar ile tanışma ve bu alıcıların talep ve gereksinimlerini anlamaya çalışma eylemlerini içine almaktadır. Yeni pazarlara adım atma düşüncesinde olan şirketlerin fiyatlandırma, pazarlama, reklam ve dağıtım gibi politikalarında değişikliğe gitmesi beklenmektedir. Firmalar aynı ülke sınırlarında çeşitli coğrafi bölgelere veya uluslararası pazarlara girerek pazar geliştirme stratejisini takip edebilmektedirler (Brenes et al., 2014:102).

#### **c. Ürün Geliştirme Stratejisi**

Ürün geliştirme stratejisi kapsamında şirket faaliyet gösterdiği pazarda, farklı ya da çeşitlendirilmiş ürünler üreterek tüketicilerin işletmeye sadakatlerini yükseltmek için çabalamaktadır. Üründe bahsedilen farklılık; teknoloji, tasarım, moda ya da konumlandırma ile ortaya çıkarılabilmektedir. Firmalar çoğunlukla,

hali hazırda bulunan pazarını korumakla beraber farklı ve yeni özellikleri içinde barındıran ürünler geliştirmeyi tercih etmektedirler (Chen et al.,2017:143).

Ansoff'a ait olan stratejilerden pazara nüfuz etme, ürün geliştirme ve pazar geliştirme stratejileri kurumun sahip olduğu ürün ve/veya pazarlarla ilişkisi bulunan stratejilerdir. Bu nedenle bu stratejilerde firmalar ellerindeki bilgi ve deneyimlerinden yararlanmayı sürdürmektedirler. Söz konusu stratejilerde yer alan risk nispeten daha düşük seviyelerdedir (Santos-Vijande et al.,2012:56).

#### **d. Çeşitlendirme Stratejisi**

İşletme elindeki ürünlerle var olan ya da yeni pazarlarda veya yeni ürünler ile var olan pazarlarda rekabet sürdürebileceği gibi tamamen yeni bir ürün ile tamamen yeni bir pazarda da yer alabilmektedir. Bu durum ise işletmenin tamamen başka bir faaliyet sahasına adım atması anlamına gelir. Firmaların yeni ürünler ile yeni pazarlara açılması görüşünü temel alan bu strateji “çeşitlendirme stratejisi” şeklinde tanımlanmaktadır. Çeşitlendirme stratejisini uygulayan bir şirket, elindeki veya yeni ürünler ile etkinlik artırma çabasında bulunacağı gibi, var olan pazarlara veya yeni pazarlara da adım atabilmektedir. Burada örgütün elindeki ürünlerine benzer ürünler üretmesi veya var olan pazarlara benzer pazarlara adım atması gibi bir mecburiyet yoktur. Yalnızca şirketin yeni etkinlikleri ile eskileri arasında bir ilgi oluşturmasının var olan riski düşürebileceği savunulmaktadır (Chen et al.,2017:144).

Ansoff (1975)'in ortaya attığı stratejiler arasında çeşitlendirme stratejisi, en gelişmiş strateji olarak kabul edilmektedir. Çünkü, şirketler hem ellerindeki ürünlerinde hem de var olan pazarlarında değişiklik yaratarak performans artışını ve buradan hareketle büyümeyi hedef alırlar. Bununla birlikte çeşitlendirme stratejisi, eldeki ürünler ve mevcut pazarlar açısından geri çekilme stratejisi anlamı da taşıyabilir. Ansoff (1975), geliştirdiği diğer stratejilerin tam tersi olarak çeşitlendirme stratejisi, örgütün deneyim sahibi olmadığı sahalarda rekabet etmesini ifade etmektedir. Bu stratejide yer alan risk, diğerlerine nazaran daha fazla olmakla beraber şirketler daha yüksek kazanç elde edecekleri sahalara yönelmek adına buradaki riski göze almaktadırlar (Pearce and Robinson, 2015:98).

Buraya kadar bahsedilen stratejilerin her biri, bir şirketin büyüme stratejisinde tercih edebileceği ayrı bir alternatifi açıklamaktadır. Ortaya çıkması muhtemel olan bazı durumlarda ise Ansoff (1975), bir işletmenin aynı anda bir kaç alternatiften faydalanmasının söz konusu olabileceğini belirtmektedir.



## **V. GEREÇ VE YÖNTEM**

Çalışmanın önemi ve amacı, araştırma için seçilen evren ve örneklem, hipotezler, yapılan istatistiksel analizler ve veri toplama araçları ile ilgili bilgiler çalışmanın bu bölümünde sunulacaktır.

### **A. Araştırmanın Amacı ve Önemi**

Küresel pazarda, rekabet avantajı elde etmek isteyen şirketler; yaratma, üretme, pazarlama ve yönetme konusunda yenilikçi becerilere ihtiyaç duymaktadır. Dünya ticaretinin serbestleşmesine bağlı olarak artan rekabet, küresel pazarda ortaya çıkan yeni ihtiyaçlara göre mal ve hizmetlerin üretilmesine yol açmıştır. Küresel rekabet ortamında avantajlı konuma geçebilmek, doğru stratejilerin belirlenmesine ve farklı değerler yaratılmasına bağlıdır. Yeni fikirlerin başarılı bir şekilde kullanılması bir şirketin süreçlerini iyileştirmesi, piyasaya yeni ürünler ve gelişmiş hizmetler sunması, verimliliğini artırması ve en önemlisi performansını iyileştirmesi için çok önemlidir. İnovasyon ve girişimcilik yönelimleri rekabet stratejilerinin güçlenmesi kanalıyla şirket performansını arttırmaktadır.

Bu çalışmanın amacı, 424 aile şirketi için, girişimcilik ve inovasyon yöneliminin rekabet stratejilerine etkisini yapısal eşitlik modeli yardımıyla belirlemektir. Birçok ülkede, aile şirketleri genel işletmelerin yüzde seksenden fazlasını temsil etmekte ve ekonomik büyüme ile iş gücünün istihdamında önemli bir rol oynamaktadır. Bu nedenle, çalışmanın literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

### **B. Araştırmanın Deseni**

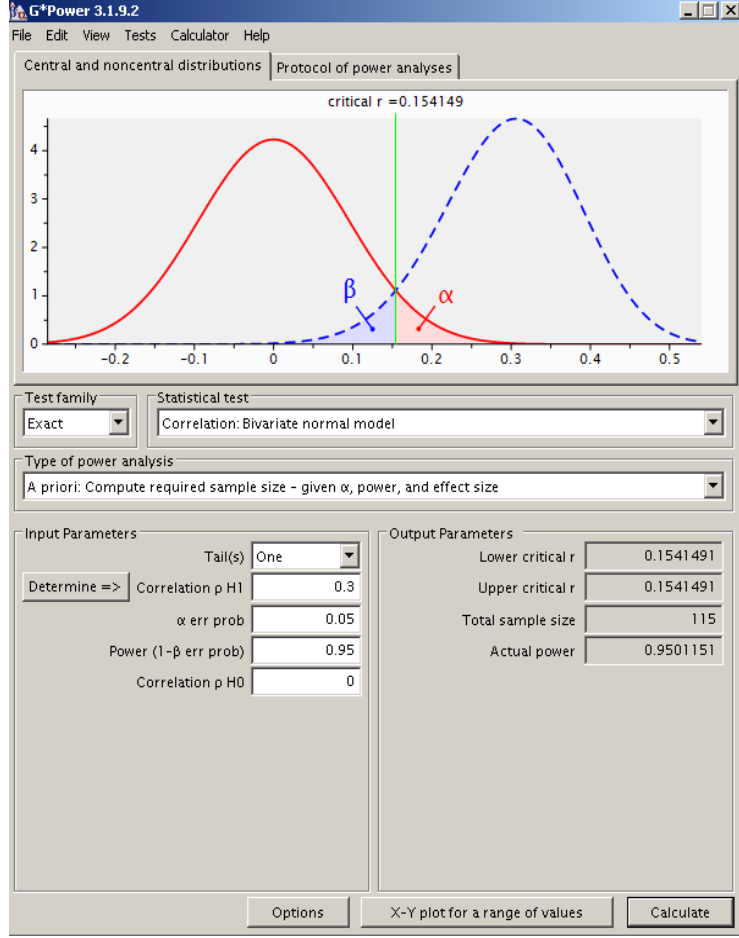
Bu çalışma nicel araştırma yöntemi kullanılarak hazırlanmış olup, ilişkisel tarama deseni kullanılmıştır. Tarama deseninin amacı, belirlenmiş olan konunun rasgele seçilmiş olan gruba sorular sorarak düşüncelerinin öğrenilmesidir. Başka

bir ifadeyle rastgele seçilen gruba tutumları, inançları, fikir ve düşünceleri veri sağlaması amacıyla gerçekleştirir. Örneklem yöntemi olarak basit tesadüfi (rastsal) örneklem yöntemi uygulanmıştır. Bu çalışma, aile şirketleri yöneticileri üzerinde gerçekleştirilmiş olup araştırmaya gönüllü olarak katılmışlardır.

### **C. Araştırmanın Evreni ve Örnekleme**

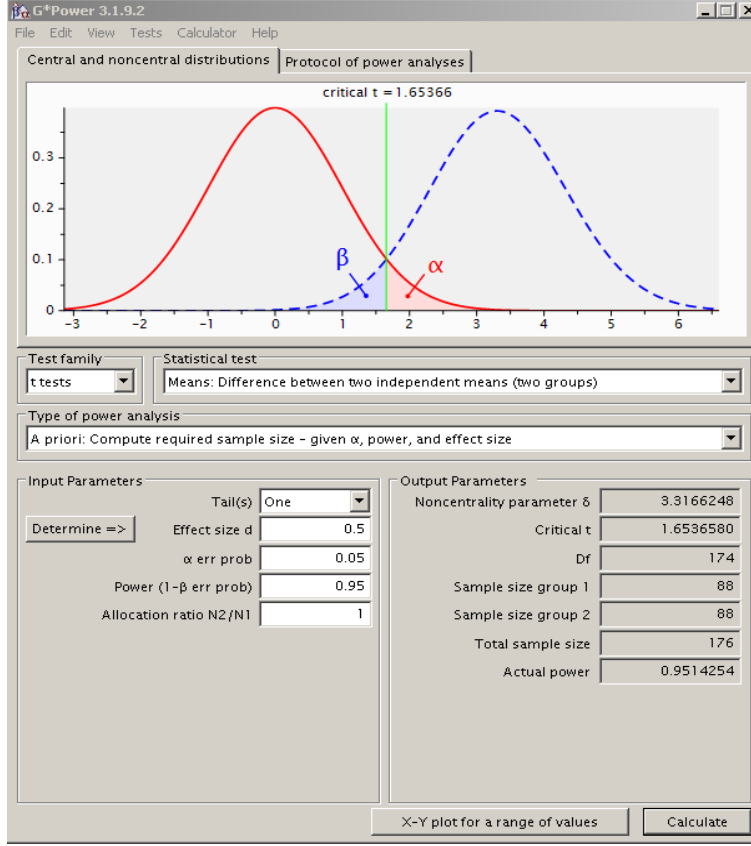
Çalışmanın evrenini “İstanbul’da farklı sektörlerde faaliyet gösteren aile şirketleri oluşturmaktadır. İstanbul Sanayi Odası (İSO) ilk 500 ve ikinci 500 işletme listesi temel alınmıştır. Anketler 15.11.2022-15.02.2023 tarihleri arasında gerçekleştirilmiştir. Anketler google forms üzerinden yapılmıştır. Ankete katılım konusunda sıkıntılar yaşanmış farklı periyotlarda hatırlatma mailleri sonucunda 466 geri dönüş sağlanmıştır.” Ölçek maddelerinin çoğunluğunu cevaplamayan 42 şirket örneklem dışı bırakılmış ve 424 şirket ile analizler gerçekleştirilmiştir.

Örneklem boyutu belirlenirken “uygulanacak analiz için gerekli olan en az örneklem sayısı” fikrine odaklanan güç analizi uygulanmaktadır. Güç analizi, uygulanacak analizler için, en az kaç örneklem gerekeceğini belirlemek için kullanılmaktadır. Ankete dahil olmayı onaylayan firma sayısının geçerli sonuçlar sağlayabilme vasıflarının üst seviyede yakalanabilmesi amacıyla Güç (power) analiz G\*POWER 3.1 sürümü aracılığıyla uygulanmıştır. Cohen (1988) ve Parajapati ve arkadaşları (2010), araştırmalarda istatistiksel gücün  $1-\beta=0.95$  olmasının yeterli olduğunu çalışmalarında ortaya koymuştur. İlişki ve grup farklılığı analizleri uygulanacaktır ve istatistiksel anlamlılık  $\alpha=0,05$  olarak kabul edilmiştir.



Şekil 10. İlişki Analizi İçin Güç Analizi Sonuçları Ekran Çıktısı

Güç analizi neticesinde ilişki analizi için en az 115 örneklem sayısı ile çalışılması durumunda araştırmanın geçerliliği ortaya konulmuştur. Bu araştırmada 424 örneklem kullanılarak, yapılacak analizlerin güvenilir olacağı belirtilmiştir.



Şekil 11. Grup Farklılığı Analizi İçin Güç Analizi Sonuçları Ekran Çıktısı

Güç analizi neticesinde grup farklılığı analizlerinde en az 176 örneklem sayısı ile çalışılması durumunda araştırmanın geçerliliği ortaya konulmuştur. Bu araştırmada 424 örneklem kullanılarak, yapılacak analizlerin güvenilir olacağı belirtilmiştir.

#### D. Araştırmanın Varsayımları ve Kısıtları

Ankete katılım gösteren kişiler ankette bulunan soruları cevaplandırırken tamamen gerçek duygu ve düşünceleri ile hareket ettikleri varsayılmıştır. Her bir katılımcının, ankete isteyerek cevap verdiği ve anketteki tüm soruları doğru ve eksiksiz olarak cevaplandığı varsayılmıştır. Her bir anket katılımcısının, ankette yer alan soruların gerçek anlamlarını kavradıkları varsayılmıştır. Ankete katılım gösterecek örneklemin sayısını arttırma konusunda zorluklarla karşılaşmıştır. Çalışma İstanbul'da faaliyet gösteren aile şirketleri ile sınırlandırılmıştır.

## E. Veri Toplama Aracı

Araştırmada veri toplama araçları olarak 4 bölümden oluşan bir anket formu kullanılmıştır;

**Şirket Bilgi Formu:** Anketin bu bölümü; şirketin faaliyet gösterdiği sektör, hukuki yapısı, şirketin faaliyet yılı, çalışan sayısı, üretim teknoloji düzeyi, faaliyet alanı sınırları, işletmede AR-GE ve tasarım bölümü varlığına yönelik bilgileri içermektedir.

**Rekabet Stratejileri Ölçeği:** Rekabet stratejileri ölçeği iki alt boyuttan oluşmaktadır. Maliyet liderliği stratejisi boyutunu Porter (1980) geliştirmiş, daha sonra Dess ve Davies (1984) ve Slater ve Narver (1993) tarafından revize edilmiş ve 14 maddeden oluşmaktadır. Farklılaştırma stratejisi ise (Porter 1980) tarafından geliştirilmiş, zaman içinde Dess ve Davies (1984), Kohli ve Jaworski (1990) ve Lynch vd. (2000) tarafından revize edilmiş ve 14 maddeden oluşmaktadır. Ölçeğin Türkçe geçerlilik ve güvenilirliği Zehir (2016) tarafından yapılmıştır. Soruların cevaplanmasında “1- Hiç Katılmıyorum, 2- Katılmıyorum, 3- Kararsızım, 4- Katılıyorum, 5- Kesinlikle Katılıyorum” 5’li Likert Tipi ölçek kullanılmıştır.

**Girişimcilik Yönelimi Ölçeği:** Girişimcilik yönelimi ölçeği Li et al.,(2006) tarafından geliştirilmiş, Türkçe geçerlik çalışması Altındağ (2011) tarafından gerçekleştirilmiştir. Ölçek 5 maddeden oluşmaktadır ve tek boyutludur. Ters madde yoktur. “1- Hiç Katılmıyorum, 2- Katılmıyorum, 3- Kararsızım, 4- Katılıyorum, 5- Kesinlikle Katılıyorum” biçiminde 5’li Likert yapısındadır.

**Yenilikçilik Yönelimi Ölçeği:** Yenilikçilik yönelimi için Hult ve arkadaşları (2004) tarafından geliştirilmiş, Türkçe geçerlik çalışması Altındağ (2011) tarafından gerçekleştirilmiştir. Ölçek 5 maddeden oluşmaktadır ve tek boyutludur. Ters madde yoktur. “1- Hiç Katılmıyorum, 2- Katılmıyorum, 3- Kararsızım, 4- Katılıyorum, 5- Kesinlikle Katılıyorum” biçiminde 5’li Likert yapısındadır.

## F. Araştırmanın Yöntemi

Çalışmada kullanılan ölçekten elde edilen verilerin analizi IBM SPSS 27.0 ve AMOS 24.0 paket programı kullanılarak yapılmıştır. Birinci aşamada, anketin

ilk bölümünü oluşturan demografik ve genel bilgilere ilişkin yüzde ve sıklık dağılımları sunulmaktadır. Ayrıca, ölçeklere yönelik cevapların yüzde ve sıklık dağılımları ile ortalama cevap ve st.sapma değerleri sunulmuştur. İkinci aşamada, çalışmada kullanılan ölçeklere yönelik açıklayıcı faktör analizi (AFA) uygulanmıştır. Ölçeğin yapı geçerliliği için ayrıca doğrulayıcı faktör analizi (DFA) uygulanmıştır. Analizlerde kullanılacak yöntemlerin belirlenmesi dağılımın normal olup olmamasına göre değişir. Bu nedenle, ölçek boyutlarına Kolmogorov-Simirnov ve Shapiro-Wilk normallik sınamaları yapılmıştır. Verilerin dağılımları normal dağılıma uymadığı için grup farklılıkları sınamasında her bir ikili grup için Mann-Whitney-U testi ve üçlü ve fazla grup için de Kruskal Wallis testleri yapılmıştır. Gruplar arasındaki farkların kaynağını tespit edebilmek için ortalama sıra (mean rank) değerleri incelenmiştir. Ölçeğin dağılımında normal dağılıma uygunluk sağlanamadığından ilişki analizlerinin sınanmasında Kendall's tau\_b korelasyon analizinden faydalanılmıştır. Son aşamada, ilişkilerin belirlenmesine ve hipotezlerin test edilmesine yönelik yapısal eşitlik modeli (YEM) uygulanmış ve sonuçlar değerlendirilmiştir.

### **G. Anketin Güvenilirlik Analizi**

Bir ölçeğin güvenilirlik düzeyinin sınanması amacıyla en fazla kullanılan testler; “Cronbach Alpha, İkiye Bölme (split), Paralel ve Mutlak Kesin Paralel (strict)” biçimindedir. Cronbach Alpha testi neticesinde ulaşılan değerlerin %70'ten yüksek olması anketin başarılı olduğunu ortaya koymaktadır. Bazı araştırmacılar ise bu değerlerin %75'in üzerinde olmasını beklemektedir. Diğer güvenilirlik faktörlerinin de %70'in üzerinde çıkması, anketin iç tutarlılığa sahip olduğunu ve çıkarımlara güvenilebileceğini ortaya koymaktadır. Bu çalışmada her dört sonuç için güven kriterini gerçekleştirdiği görülmüştür.

Çizelge 6. Anketin Güvenilirlik Analizleri Sonuçları

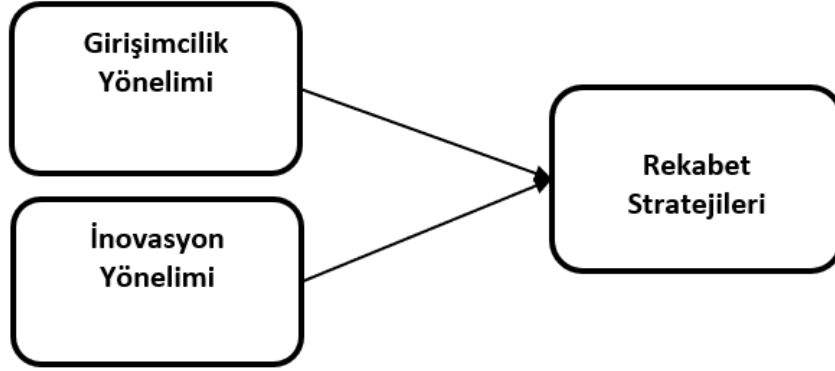
Kriterler	Anketin Güvenirlilik Sonuçları
Cronbach_Alpha	0.917
Split	0.915-0.919
Parelel	0.917
Strict	0.916

## H. Araştırmanın Hipotezleri

Çalışma için oluşturulan hipotezler aşağıdaki gibidir;

Çizelge 7. Araştırmanın Hipotezleri

	<b>Hipotezler</b>
<b>H<sub>1</sub></b>	Girişimcilik yönelimi ile rekabet stratejileri istatistik anlamlı ilişkilidir.
<b>H<sub>2</sub></b>	İnovasyon yönelimi ile rekabet stratejileri istatistik anlamlı ilişkilidir.
<b>H<sub>3</sub></b>	Şirketin faaliyet gösterdiği sektör, hukuki yapısı, şirketin faaliyet yılı, çalışan sayısı, üretim teknoloji düzeyi, faaliyet alanı sınırları, işletmede AR-GE ve tasarım bölümü varlığı açısından girişimcilik yönelimi, inovasyon yönelimi ve rekabet stratejileri anlamlı farklılık göstermektedir.



Şekil 12. Araştırmanın Modeli





## VI. BULGULAR

Çalışmanın bu bölümünde, demografik ve genel bilgilerin yüzde dağılımları, ankete yönelik cevapların yüzde dağılımları, hipotezlerin sınanmasına yönelik grup farklılığı ve ilişki analizleri sonuçlarına yer verilmiştir.

### A. Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

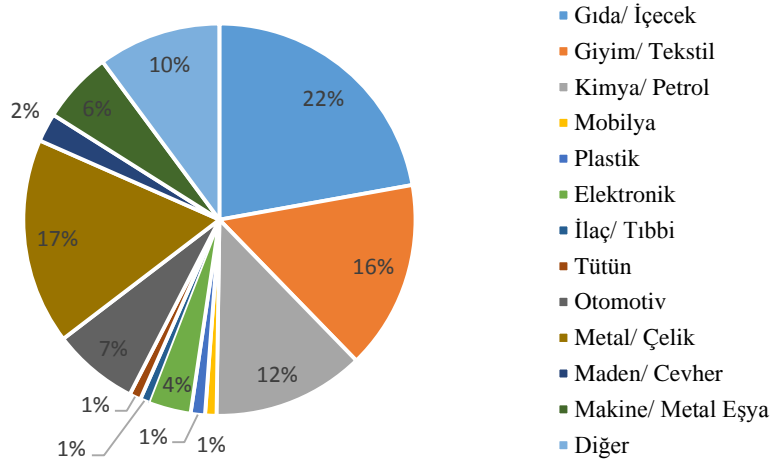
Katılımcıların demografik ve genel özelliklere ilişkin bilgileri sunulmuştur.

Çizelge 8. Şirketin Faaliyet Gösterdiği Sektörlerin Dağılımına Yönelik Frekans ve Yüzde Dağılım Değerleri

Sektör	<i>f</i>	%
Gıda/İçecek	94	22,2
Giyim/Tekstil/Deri	66	15,6
Kimya/Petrol	53	12,5
Mobilya	4	0,9
Plastik	5	1,2
Elektronik	15	3,5
İlaç/Tıbbi	3	0,7
Tütün	4	0,9
Otomotiv	30	7,1
Metal/Çelik	72	17,0
Maden/Cevher	10	2,4
Makine/Metal Eşya	25	5,9
Diğer	43	10,1
Toplam	424	100,0

Katılımcıların %22,2'si gıda/içecek, %15,6'sı giyim/tekstil/deri, %12,5'i kimya/petrol, %0,9'u mobilya, %1,2'si plastik, %3,5'i elektronik, %0,7'si ilaç/tıbbi, %0,9'u tütün, %7,1'i otomotiv, %17'si metal/çelik, %2,4'ü maden/cevher, %5,9'u makine/metal eşya, %10,1'i ise diğer sektör gruplarında çalışmaktadır.

### Şirketin Faaliyet Gösterdiği Sektör



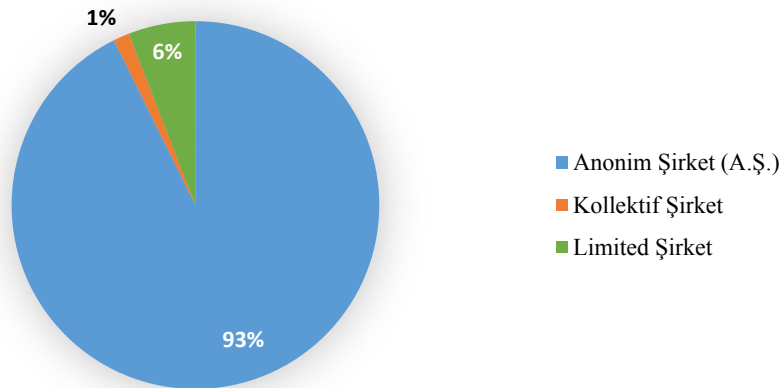
Şekil 13. Şirketlerin Faaliyet Gösterdiği Sektörlere Yönelik Sıklık Dağılım Grafiği

Çizelge 9. Hukuki Yapı Değişkenine Yönelik Frekans ve Yüzde Dağılım Değerleri

Hukuki Yapı	<i>f</i>	%
Anonim Şirket (A.Ş.)	393	92,7
Kollektif Şirket	6	1,4
Limited Şirket	25	5,9
Toplam	424	100,0

Şirketlerin %92,7'si Anonim Şirket (A.Ş.), %1,4 'ü Kollektif Şirket, %5,9'u Limited Şirket kategorisindedir.

### Hukuki Yapı

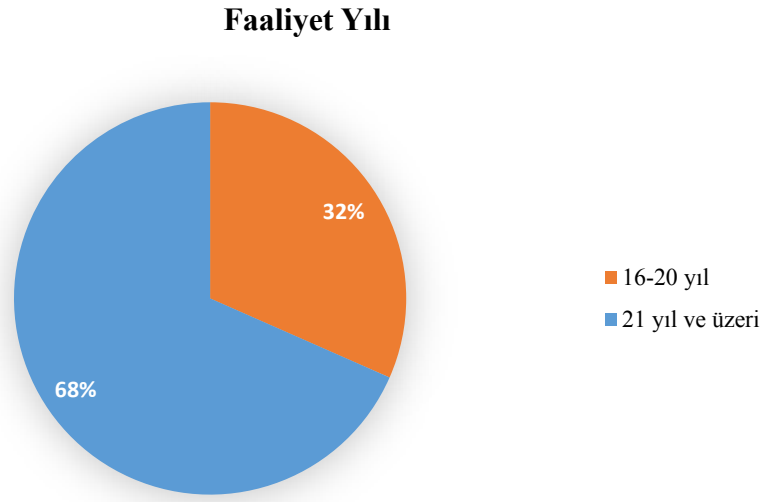


Şekil 14. Hukuki Yapı Değişkenine Yönelik Sıklık Dağılım Grafiği

Çizelge 10. Şirketin Faaliyet Yılı Değişkenine Yönelik Frekans ve Yüzde Dağılım Değerleri

Faaliyet Yılı	<i>f</i>	%
16-20 yıl	134	31,6
21 yıl ve üzeri	290	68,4
Toplam	424	100,0

Şirketlerin %31,6'sı 16-20 yıl arası, %68,4'ü 21 yıl ve üzerinde süredir faaliyet göstermektedir.



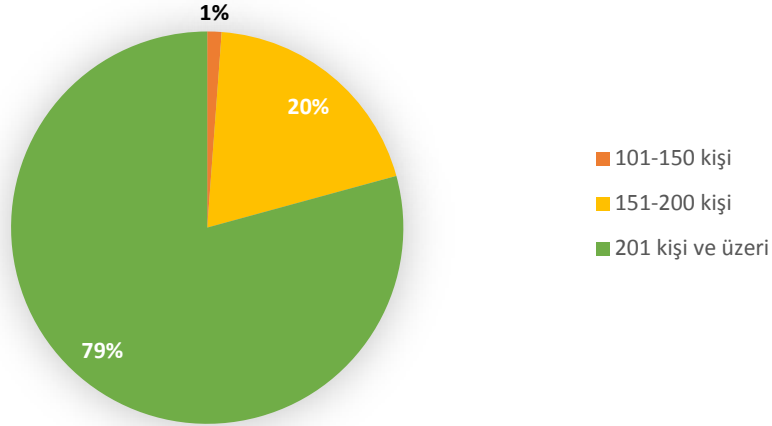
Şekil 15. Faaliyet Yılı Değişkenine Yönelik Sıklık Dağılım Grafiği

Çizelge 11. Şirketteki Çalışan Sayısı Değişkenine Yönelik Frekans ve Yüzde Dağılım Değerleri

Çalışan Sayısı	<i>f</i>	%
101-150 kişi	5	1,2
151-200 kişi	83	19,6
201 kişi ve üzeri	336	79,2
Toplam	424	100,0

Şirketlerin %1,2'sinde çalışan sayısı 101-150 kişi arasında, %19,6'sında 151-200 arasında, %79,2'sinde ise 201 kişi ve üzerindedir.

### Şirketteki Çalışan Sayısı



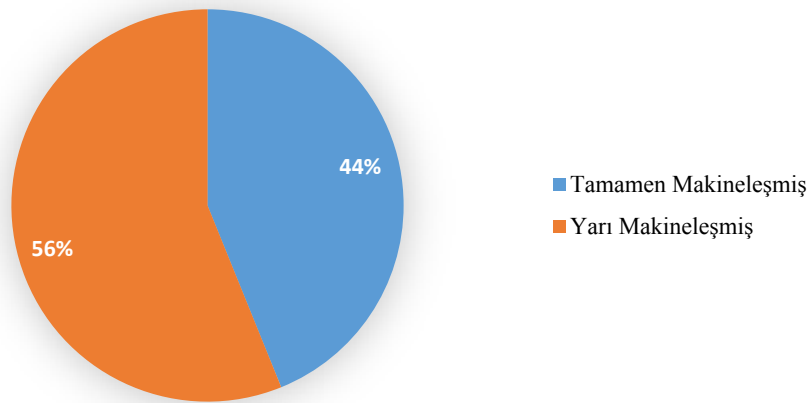
Şekil 16. Şirketin Çalışan Sayısı Değişkenine Yönelik Sıklık Dağılım Grafiği

Çizelge 12. Şirketin Üretim Teknoloji Düzeyi Değişkenine Yönelik Frekans ve Yüzde Dağılım Değerleri

Üretim Teknoloji Düzeyi	<i>f</i>	%
Tamamen Makineleşmiş	186	43,9
Yarı Makineleşmiş	238	56,1
Toplam	424	100,0

Katılımcıların %43,9'u şirketlerinin üretim teknoloji düzeyini tamamen makineleşmiş, %56,1'i ise yarı makineleşmiş olarak tanımlamaktadır.

### Şirketin Üretim Teknoloji Düzeyi



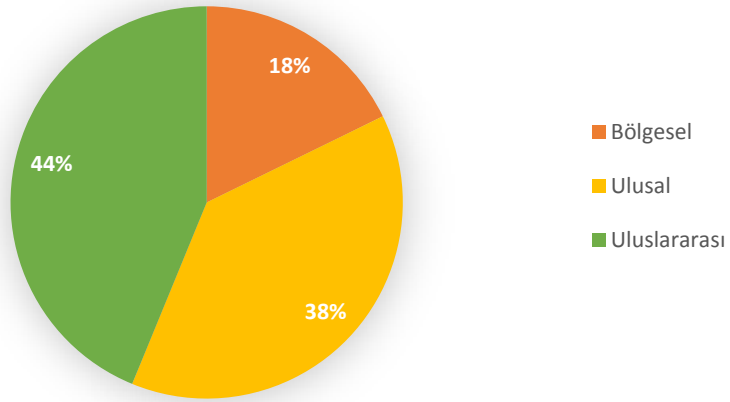
Şekil 17. Şirketin Üretim Teknoloji Düzeyi Değişkenine Yönelik Sıklık Dağılım Grafiği

Çizelge 13. Faaliyet Alanı Sınırları Değişkenine Yönelik Frekans ve Yüzde Dağılım Değerleri

Aylık gelir algınız?	<i>f</i>	%
Bölgesel	146	34,4
Ulusal	158	37,3
Uluslararası	120	28,3
Toplam	424	100,0

İşletmelerin %34,4'ünün faaliyet alanı bölgesel, %37,3'ünün faaliyet alanı ulusal, %28,3'ünün ise faaliyet alanı uluslararasıdır.

### Faaliyet Alanı Sınırları



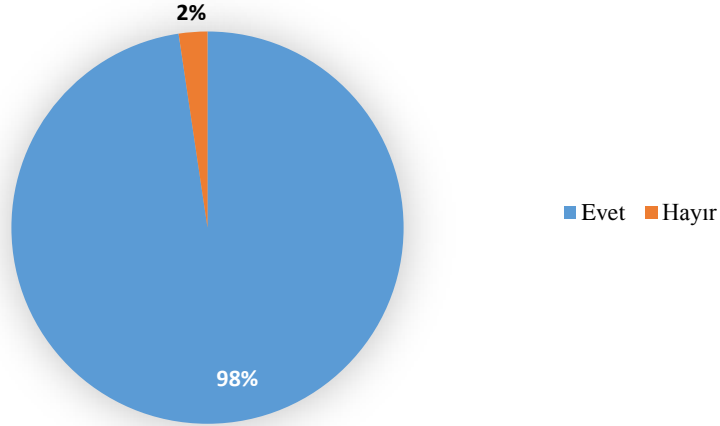
Şekil 18. Faaliyet Alanı Sınırları Değişkenine Yönelik Sıklık Dağılım Grafiği

Çizelge 14. İşletmede Ar-Ge, Tasarım vb. Adlı Bölüm Varlığı Değişkenine Yönelik Frekans ve Yüzde Dağılım Bilgileri

İşletmenizin ar- ge, tasarım vb. isimler ile anılan bir bölümü var mı?	<i>f</i>	%
Evet	414	97,6
Hayır	10	2,4
Toplam	424	100,0

İşletmelerin %97,6'sında ar-ge/ tasarım bölümü bulunmaktayken, %2,4'ünde bulunmamaktadır.

## İşletmede Ar-Ge/Tasarım Bölümü Bulunma Durumu



Şekil 19. İşletmede Ar-Ge/Tasarım Bölümü Bulunma Durumu Değişkenine Yönelik Sıklık Dağılım Grafiği

### B. Ölçeklere Yönelik Yüzde Dağılım Bilgileri

Çalışmanın bu aşamasında kullanılan ölçeklere yönelik cevap yüzdeleri ve ortalama cevaplara yer verilmiştir.

Çizelge 15. Girişimcilik Yönelimi Ölçeğine Yönelik Yüzde Dağılım Bilgileri

Soru no	Girişimcilik Yönelimi	1		2		3		4		5		Ort. ± Ss.
		Kesinlikle Katılmıyorum (%)	Katılmıyorum (%)	Kararsızım (%)	Katılıyorum (%)	Kesinlikle Katılıyorum (%)						
1	“Şirketimizde Ar-Ge, teknolojik liderlik ve yenilikçilik üzerine güçlü bir vurgu vardır.”	2,6	17,7	15,6	55,4	8,7						3,51 ± 0,96
2	“Şirketimizde geri dönüş değeri olan ama yüksek risk içeren projeler için uygulama eğilimi vardır.”	8,7	24,1	25,2	30,4	11,6						3,12 ± 1,16
3	“Rakiplerimizin hamlelerine cevap verme eğilimimiz vardır.”	10,4	24,5	27,8	19,1	18,2						3,10 ± 1,25
4	“Şirketimizin lider olmaya, her zaman yeni ürün, hizmet ve teknolojileri müşteri sunmaya eğilimi vardır.”	16,3	45,3	17,2	21,2	-						2,43 ± 0,99
5	“Rakipleri piyasadan sil” rekabet modeline eğilimimiz vardır.”	17,5	56,4	26,2	-	-						2,08 ± 0,65
	Girişimcilik Yönelimi Ölçeği Genel Ortalama	2,84 ± 0,46										

Girişimcilik yönelimi için en yüksek ortalama cevap  $3,51 \pm 0,96$  ile “şirketimizde Ar-Ge, teknolojik liderlik ve yenilikçilik üzerine güçlü bir vurgu vardır ” ifadesine verilmiştir. Bu ifade aile şirketleri için girişimcilik yönelimi için önemli görülmüştür. En düşük cevap ortalaması ( $2,08 \pm 0,65$ ) ile “rakipleri piyasadan sil rekabet modeline eğilimimiz vardır ” ifadesine aittir. Genel olarak bakıldığında, girişimcilik yönelimine  $2,84 \pm 0,46$  ile “kararsızım” yönüyle cevap vermişlerdir.

Çizelge 16. İnovasyon Yönelimi Ölçeğine Yönelik Yüzde Dağılımlar

Soru no	İnovasyon Yönelimi	1	2	3	4	5	Ort. $\pm$ Ss.
		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum (%)	Kararsızım (%)	Katılıyorum (%)	Kesinlikle Katılıyorum	
1	“Şirketimiz yenilikçilik olgusuna önem verir.”	-	-	37,5	42,7	19,8	$3,82 \pm 0,73$
2	“Şirketimiz, gelişmek için yenilikçiliğe vurgu yapar.”	-	20,5	26,7	28,3	24,5	$3,56 \pm 1,07$
3	“Gerekli değişimi sağlamak için yeni kaynakların teminine ve geliştirilmesine önem veririz.”	-	14,6	25,0	37,5	22,9	$3,68 \pm 0,98$
4	“Diğer ürünlerimize oranla yeni çıkardığımız ürünler ve hizmetler daha fazla getiri sağlamıştır.”	-	13,4	16,3	49,1	21,2	$3,78 \pm 0,93$
5	“Rakip firmaların ürünlerine oranla bizim çıkardığımız ürün daha başarılı olmuştur.”	-	14,2	25,7	34,9	25,2	$3,71 \pm 0,99$
	İnovasyon yönelimi genel ortalama	$3,71 \pm 0,58$					

İnovasyon yönelimi için en yüksek ortalama cevap  $3,82 \pm 0,73$  ile “şirketimiz yenilikçilik olgusuna önem verir” ifadesine verilmiştir. Bu ifade aile şirketleri için inovasyon yönelimi için önemli görülmüştür. En düşük cevap ortalaması ( $3,56 \pm 1,07$ ) ile “şirketimiz, gelişmek için yenilikçiliğe vurgu yapar” ifadesine aittir. Genel olarak bakıldığında, inovasyon yönelimine  $3,71 \pm 0,58$  ile “katılıyorum” yönüyle cevap vermişlerdir.

Çizelge 17. Rekabet Stratejileri Ölçeğine Yönelik Yüzde Dağılımlar

Soru no		1	2	3	4	5	Ort. ± Ss.
		Kesinlikle Katılmıyoru m (%)	Katılmıyoru m (%)	Kararsızım (%)	Katılıyorum (%)	Tamamen Katılıyorum	
1	Maliyet Liderliği Stratejileri Alt Boyutu						
1	“Rakiplerimize göre daha düşük işletme içi maliyetlerle üretim yapmak.”	-	1,2	17,9	58,0	22,9	4,02 ± 0,67
2	“Üretim verimliliğini artırmak için yeni teknolojilerle üretim süreçlerimizi modernleştirmek.”	-	-	4,0	66,7	29,2	4,25 ± 0,52
3	“Tüm faaliyetlerimizi sıkı bir şekilde maliyet kontrolüne tâbi tutmak.”	-	-	0,2	64,9	34,9	4,34 ± 0,48
4	“Satın alma (hammadde vs.) maliyetlerini minimum hale getirmek.”	-	3,3	7,3	63,0	26,4	4,12 ± 0,67
5	“Pazarlama maliyetlerini minimum hale getirmek.”	-	4,2	11,3	62,3	22,2	4,03 ± 0,71
6	“Atıl üretim kapasitesini minimum hale getirmek.”	-	3,8	5,7	52,1	38,4	4,25 ± 0,72
7	“İsraf bakım onarım ve benzeri maliyetleri minimum hale getirmek.”	-	2,4	5,0	58,0	34,7	4,25 ± 0,65
8	“Tüm birim ve faaliyetlerde verimliliği maksimum hale getirmek.”	-	-	2,1	68,9	29,0	4,26 ± 0,49
9	“Gerektiğinde rakipler ile sert fiyat rekabetine girmek.”	-	0,2	6,1	59,4	34,2	4,27 ± 0,58
10	“Maliyet azaltıcı teknolojilere yatırım yapmak.”	-	-	3,1	62,3	34,7	4,31 ± 0,52
11	“Verimlilik üzerinde önemle durmak.”	-	-	3,1	58,5	38,4	4,35 ± 0,54
12	“Ürünlerimizi maliyet azaltıcı şekilde yeniden dizayn etmek.”	-	-	4,7	63,4	31,8	4,27 ± 0,54
13	“Düşük fiyat önerebilmek için tüm maliyetleri mümkün olan en düşük seviyede tutmak.”	-	-	2,4	73,6	24,1	4,21 ± 0,46
14	“Satış ve dağıtım kanallarımızı maliyet etkin olarak kullanmak.”	-	-	1,2	72,4	26,4	4,25 ± 0,46
15	Farklılaştırma Stratejileri Alt Boyutu						
15	“Yeni ürün veya hizmetler geliştirmek.”	-	0,5	2,6	70,5	26,4	4,22 ± 0,507
16	“Müşterilerimizin özel ihtiyaçlarına yönelik ürünler sunmak.”	-	0,5	2,6	62,0	34,9	4,31 ± 0,54
17	“Rakiplerimizden daha kaliteli ürünler sunmak.”	-	-	2,4	61,6	36,1	4,33 ± 0,52
18	“Ürünlerimizi rakiplerimizden farklılaştırıcı özelliklerde sunmak.”	-	-	3,1	68,6	28,3	4,25 ± 0,5
19	“Stratejik hedeflere ulaşabilmek için nitelikli ve yaratıcı kişilerin işe almak.”	-	-	6,8	67,2	25,9	4,19 ± 0,54
20	“Ar-Ge, ürün geliştirme ve pazarlama fonksiyonlarımız arasında güçlü bir koordinasyon kurmak.”	-	-	6,1	55,9	38,0	4,32 ± 0,583
21	“Müşterilerimize yeni ürünleri/markaları tanıtan ilk şirket olmak.”	-	0,2	9,7	58,0	32,1	4,22 ± 0,61



Çizelge 17. (devamı) Rekabet Stratejileri Ölçeğine Yönelik Yüzde Dağılımlar

Soru no		1	2	3	4	5	Ort. ± Ss.
		Kesinlikle Katılmıyorum (%)	Katılmıyorum (%)	Kararsızım (%)	Katılıyorum (%)	Tamamen Katılıyorum (%)	
22	“Pazarda işletmemize ait farklılaştırılmış ürünler bulunması.”	-	0,5	8,7	63,9	26,9	4,17 ± 0,58
23	“Mevcut ürünlerimiz üzerine ilave model ve boyutlar geliştirmek.”	-	0,5	7,8	63,4	28,3	4,19 ± 0,58
24	“Yeni ürün geliştirme ve pazara sunma süresini düşürmek.”	-	-	7,1	64,2	28,8	4,21 ± 0,55
25	“Pazardaki mevcut ürünlerimizi sürekli iyileştirmek ve geliştirmek.”	-	-	8,5	59,7	31,8	4,23 ± 0,59
26	“Tespit edilen yeni iş ve pazar olanaklarından istifade etmek.”	-	-	9,0	60,1	30,9	4,22 ± 0,59
27	“Farklı pazarlardaki farklı müşteri ihtiyaçlarına cevap vermek.”	-	-	7,8	60,1	32,1	4,24 ± 0,58
28	“Üretim hattımızı farklı ürünler üretebilecek şekilde genişletmek.”	-	-	9,2	62,3	28,5	4,19 ± 0,58
	Rekabet stratejileri genel ortalama						4,23 ± 0,32

Maliyet liderliği stratejileri alt boyutu maddelerine bakıldığında en yüksek cevap ortalaması ( $4,35 \pm 0,54$ ) ile “verimlilik üzerinde önemle durmak” ifadesine verilmiştir. Bu ifade aile şirketleri için maliyet liderliği aşamasında önemli görülmüştür. En düşük cevap ortalaması ( $4,02 \pm 0,67$ ) ile “rakiplerimize göre daha düşük işletme içi maliyetlerle üretim yapmak” ifadesine aittir. Genel olarak bakıldığında, maliyet liderliği alt boyutuna  $4,23 \pm 0,32$  ile “katılıyorum” yönüyle cevap vermişlerdir.

Farklılaştırma stratejileri alt boyutuna en yüksek cevap ortalaması ( $4,33 \pm 0,52$ ) ile “rakiplerimizden daha kaliteli ürünler sunmak” ifadesine verilmiştir. Bu ifade aile şirketleri için farklılaştırma stratejileri için önemli görülmüştür. En düşük cevap ortalaması ( $4,17 \pm 0,58$ ) ile “pazarda işletmemize ait farklılaştırılmış ürünler bulunması” ifadesine aittir. Genel olarak bakıldığında, farklılaştırma stratejileri alt boyutuna  $4,24 \pm 0,37$  ile “katılıyorum” yönüyle cevap vermişlerdir.

### C. Açıklayıcı Faktör Analizi (AFA)

Faktör analizi, “birbiriyle ilişkili p tane değişkeni bir araya getirerek az sayıda ilişkisiz ve kavramsal olarak anlamlı yeni değişkenler (faktörler, boyutlar) bulmayı, keşfetmeyi amaçlayan çok değişkenli bir istatistiktir. Veri setinin uygunluğunun yapılan testlerle onaylanmasının ardından faktör yapısının ortaya

konulması amacıyla faktör tutma yöntemi olarak “Varimax” döndürme metodu ile “Temel Bileşenler Analizi” yöntemi uygulanmıştır”.

Çizelge 18. Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları

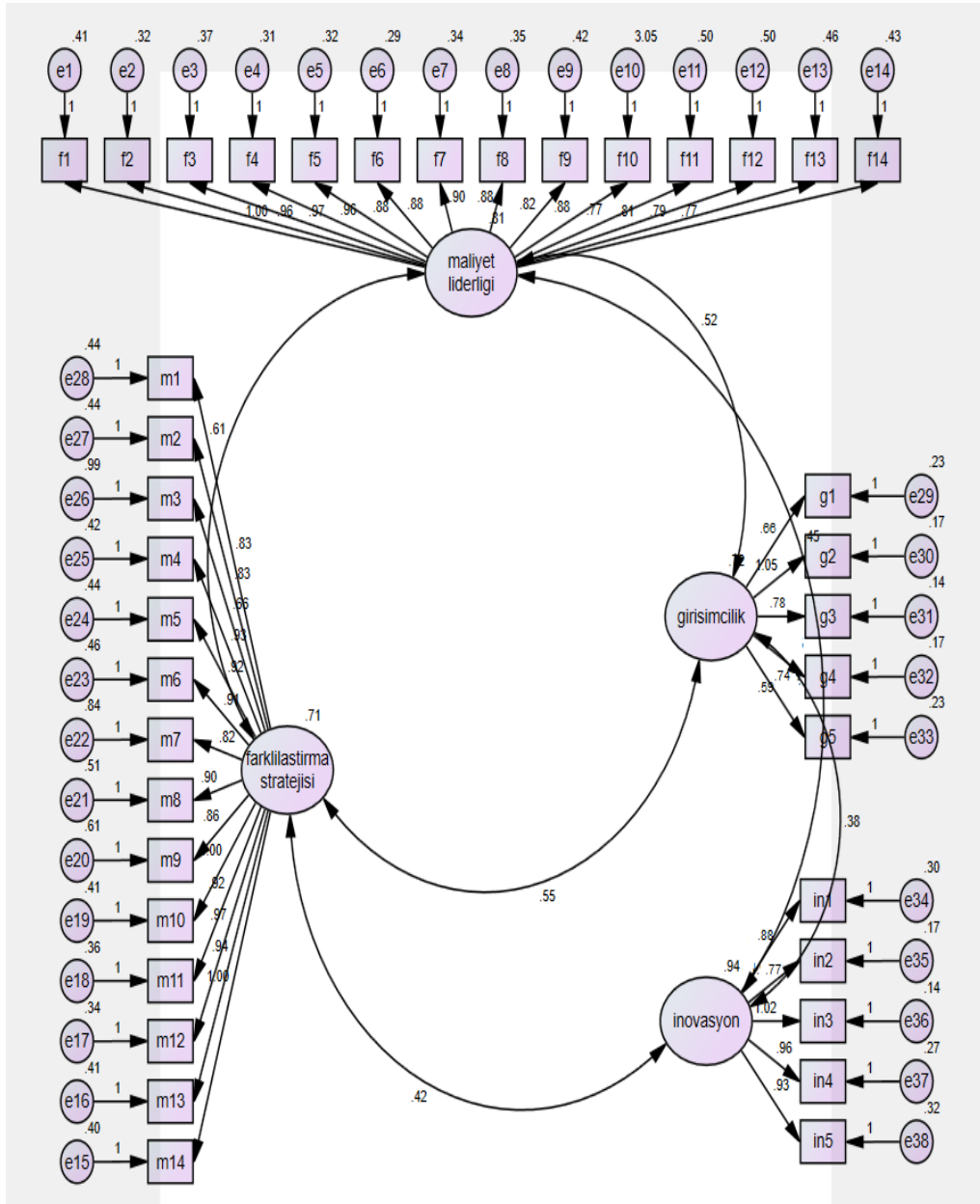
Rekabet Stratejileri Ölçeği	Varyansı Açıklama Yüzdesi	Cronbach-Alpha (CA)	Cevap Ortalaması
Maliyet Liderliği Stratejileri	%37.78	0.923	4.23
Farklılaştırma Stratejileri	%30.14	0.919	4.24
KMO= 0.920; Bartlett $\chi^2=8473.12$ ve p= 0.000; Varyans Açıklama Yüzde: %67.92			
Girişimcilik Yönelimi Ölçeği	Varyansı Açıklama Yüzdesi	Cronbach-Alpha (CA)	Cevap Ortalaması
Girişimcilik yönelimi	%64.83	0.918	2.84
KMO= 0.918; Bartlett $\chi^2=6832.44$ ve p= 0.000; Varyans Açıklama Yüzde: %64.83			
İnovasyon Yönelimi Ölçeği	Varyansı Açıklama Yüzdesi	Cronbach-Alpha (CA)	Cevap Ortalaması
İnovasyon Yönelimi	%68.07	0.915	3.71
KMO= 0.914; Bartlett $\chi^2=7014.56$ ve p= 0.000; Varyans Açıklama Yüzde: %68.07			

Faktör yapısında, rekabet stratejileri için 2 faktör, girişimcilik yönelimi için 1 faktör ve inovasyon yönelimi için 1 faktör özdeğerleri 1’den yüksek olarak elde edilmiştir. Rekabet stratejileri ölçeği Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterliği, iyi düzeyi ifade eden 0.70 değerinin üzerinde 0.920, girişimcilik yönelimi ölçeği 0.918 ve inovasyon yönelimi ölçeği için 0.914 olarak elde edilmiştir.

Analizi yapılacak olan değişkenlerin tutarlılığını ölçmek için yapılan “Bartlett küresellik testinin sonucu algılanan rekabet stratejileri ölçeği için istatistik anlamlı ( $\chi^2=8473.12$  ve p= 0.000), girişimcilik yönelimi ölçeği için ( $\chi^2=6832.44$  ve p= 0.000) ve inovasyon yönelimi ölçeği için ( $\chi^2=7014.56$  ve p= 0.000) olarak elde edilmiştir. Anti-ımağ korelasyon matrisi sonuçlarına göre, ifadelerin çapraz ilişki katsayıları kritik düzey olan 0.5’in üzerinde elde edilmiştir. Diğer yandan üç ölçek için extraction (çıkarm) sütununda 0.20’nin altında soru yoktur, böylece soru çıkarımına gidilmemiştir”.

#### D. Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA)

Doğrulayıcı faktör analizi (DFA) (Confirmatory Factor Analysis: CFA), ölçme modellerinin geliştirilmesinde sık kullanılan ve önemli kolaylıklar sağlayan bir analiz yöntemidir. Bu yöntem, önceden oluşturulan bir model aracılığıyla gözlenen değişkenlerden yola çıkarak gizil değişken (faktör) oluşturmaya yönelik bir işlemdir. Çalışmanın bu aşamasında, AFA ile belirlenen faktörlerin, hipotez ile belirlenen faktör yapılarına uygunluğunu test etmek amacıyla DFA'dan yararlanılmıştır.



Şekil 20. DFA Analizi Sonuçları

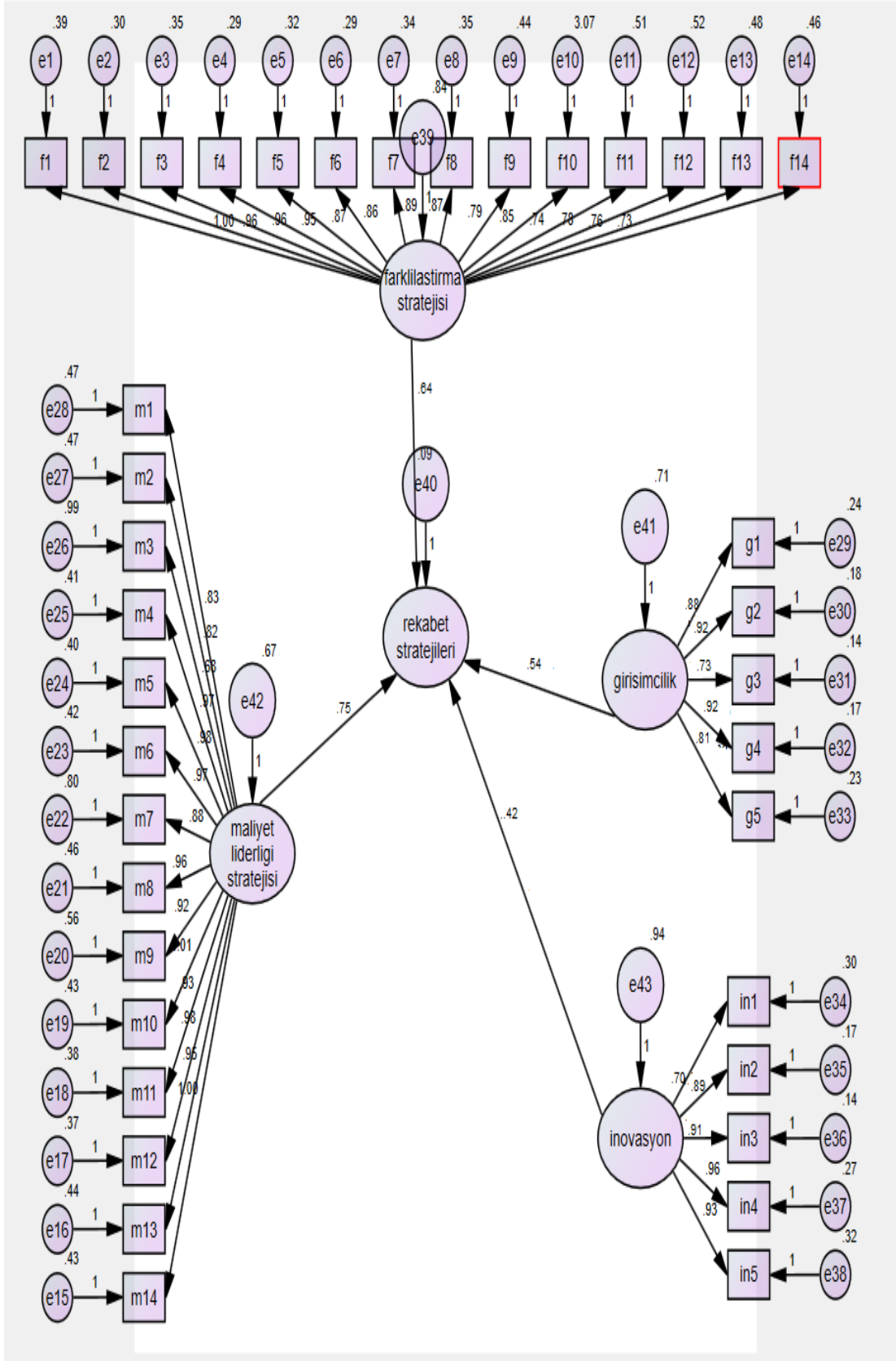
Çizelge 19. DFA Uyum İyiliği Sonuçları

Ölçüm (Uyum İstatistiği)	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Araştırma Modeli Değeri	Uyum Durumu
Genel Model Uyumu				
$X^2 /sd$	$\leq 3$	$\leq 4-5$	2.57	İyi uyum
Karşılaştırmalı Uyum İstatistikleri				
NFI	$\geq 0.95$	0.94-0.90	0.938	Kabul edilebilir
TLI (NNFI)	$\geq 0.95$	0.94-0.90	0.975	İyi uyum
IFI	$\geq 0.95$	0.94-0.90	0.982	İyi uyum
CFI	$\geq 0.97$	$\geq 0.95$	0.962	Kabul edilebilir
RMSEA	$\leq 0.05$	0.06-0.08	0.017	İyi uyum
Mutlak Uyum İndeksleri				
GFI	$\geq 0.90$	0.89-0.85	0.933	İyi uyum
AGFI	$\geq 0.90$	0.89-0.85	0.945	İyi uyum
Artık Temelli Uyum İndeksi				
RMR	$\leq 0.05$	0.06-0.08	0.026	İyi uyum

Çizelge 16’da  $X^2 /sd = 2.57$  çıkmıştır, 3 koşulunu sağladığı için “iyi uyum” kararı verilmiştir. NFI=0.938 ile 0.94-0.90 aralığına düşmektedir, “kabul edilir uyum” sağlanmıştır, TLI (NNFI)=0.975 ile 0.95 sağladığından “iyi uyum”, IFI =0.982 ile 0.95 sağladığından “iyi uyum”, CFI=0.962 ile 0.95 sağladığından “kabul edilebilir uyum”, RMSEA=0.017 ile 0.05 sağladığından “iyi uyum”, GFI=0.933 ile 0.90 sağladığından “iyi uyum”, AGFI=0.945 ile 0.90 sağladığından “iyi uyum”, RMR=0.026 ile 0.05 sağladığından “iyi uyum” sonuçlarına ulaşılmıştır. Analizde ele alınan 3 ölçek için faktör yapısı doğrulanmıştır. Bu aşamadan sonra yapısal eşitlik modeli tahminine geçilmiştir.

### E. Yapısal Eşitlik Modeli (YEM)

“Yapısal eşitlik modelleri, yapısal modelin ve ölçüm modelinin birleşiminden oluşur. Yapısal model, gizil değişkenler (faktörler ve alt boyutları) arasındaki ilişkileri özetleyen yapısal eşitlikleri içerir. YEM, iki tip gizil değişken türü içerir: içsel (endogenous) ve dışsal (exogenous) gizil değişkenler. Bu iki tür değişken, tanımlanan model içinde gizil yapıda bağımlı veya bağımsız değişken olma durumlarına göre ayrılırlar. Dışsal gizil değişkenler gizil yapıda bağımsız değişken durumundadırlar. İçsel gizil olanlar gizil yapıda bağımlı değişken olarak tanımlanırlar.”



Şekil 21. Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) Tahmin Sonuçları

Çizelge 20. YEM Tahminleri Uyum İyiliği Sonuçları

Ölçüm (Uyum İstatistiği)	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Araştırma Modeli Değeri	Uyum Durumu
Genel Model Uyumu				
$X^2 /sd$	$\leq 3$	$\leq 4-5$	2.04	İyi uyum
Karşılaştırmalı Uyum İstatistikleri				
NFI	$\geq 0.95$	0.94-0.90	0.985	İyi uyum
TLI (NNFI)	$\geq 0.95$	0.94-0.90	0.940	Kabul edilebilir
IFI	$\geq 0.95$	0.94-0.90	0.928	Kabul edilebilir
CFI	$\geq 0.97$	$\geq 0.95$	0.979	İyi uyum
RMSEA	$\leq 0.05$	0.06-0.08	0.037	İyi uyum
Mutlak Uyum İndeksleri				
GFI	$\geq 0.90$	0.89-0.85	0.944	İyi uyum
AGFI	$\geq 0.90$	0.89-0.85	0.966	İyi uyum
Artık Temelli Uyum İndeksi				
RMR	$\leq 0.05$	0.06-0.08	0.019	İyi uyum

Çizelge 17’de  $X^2 /sd = 2.04$  çıkmıştır,  $\leq 3$  koşulunu sağladığı için “iyi uyum” kararı verilmiştir. NFI=0.985 ile  $\geq 0.95$  sağladığından “iyi uyum”, TLI (NNFI)=0.940 ile 0.94-0.90 sağladığından “kabul edilebilir uyum”, IFI =0.928 ile 0.94-0.90 aralığında “kabul edilebilir”, CFI=0.979 ile  $\geq 0.97$  sağladığından “iyi uyum”, RMSEA=0.037 ile  $\leq 0.05$  sağladığından “iyi uyum”, GFI=0.944 ile  $\geq 0.90$  sağladığından “iyi uyum”, AGFI=0.966 ile  $\geq 0.90$  sağladığından “iyi uyum”, RMR=0.019 ile  $\leq 0.05$  sağladığından “iyi uyum” sonuçlarına ulaşılmıştır. YEM tahmini uyum iyiliği kriterleri sonucunda, tahmin edilen katsayıların yorumlanmaya uygun olduğu belirlenmiştir.

Çizelge 21. YEM Model Tahmin Sonuçları

Yapısal ilişki	Yön	Tahmin edilen katsayı	St. Hata	t istatistiği	p	Sonuç
GİR→RS	+	0.540	0.078	6.923	0,001*	Anlamli ilişki
İNİV→RS	+	0.421	0.084	5.011	0,000*	Anlamli ilişki

\*0.05 için anlamli ilişki

YEM tahmin sonuçlarına göre; “girişimcilik yönelimi (GİR), rekabet stratejileri (RS) boyutu üzerinde pozitif yönde anlamli etkilidir ( $\beta=0.540$ ,  $p<0.01$ ). İnovasyon yönelimi (İNİV), rekabet stratejileri (RS) boyutu üzerinde pozitif yönde anlamli etkilidir ( $\beta=0.421$ ,  $p<0.01$ ). Rekabet stratejileri boyutu en

çok girişimcilik yöneliminden etkilenmekte, ikinci olarak inovasyon yönelimi boyutundan etkilenmektedir”.

## F. Korelasyon Analizi

Çalışmada ana boyut ve alt boyut ilişkilerinin belirlenmesi amaçlı korelasyon analizi uygulanmıştır.

Çizelge 22. Rekabet Stratejileri ile girişimcilik ve inovasyon ilişki analizi

		<i>Maliyet Liderliği Stratejileri Alt Boyutu</i>	<i>Farklılaştırma Stratejileri Alt Boyutu</i>	Rekabet Stratejileri	Girişimcilik Yönelimi	İnovasyon Yönelimi
<i>Maliyet Liderliği Stratejileri Alt Boyutu</i>	r	1,000	0,776*	0,692*	0,580*	0,440*
	p	.	0,000	0,000	0,009	0,000
<i>Farklılaştırma Stratejileri Alt Boyutu</i>	r		1,000	0,751*	0,534*	0,492*
	p		.	0,000	0,000	0,000
Rekabet Stratejileri	r			1,000	0,558*	0,496*
	p			.	0,00	0,000
Girişimcilik Yönelimi	r				1,000	0,721*
	p				.	0,001
İnovasyon Yönelimi	r					1,000
	p					.

\*0.05 için anlamlı ilişki

Maliyet liderliği stratejileri alt boyutu; farklılaştırma stratejileri alt boyutu ile %77,6 (r=0,776, p=0,000) oranında, rekabet stratejileri ile %69,2 (r=0,692, p=0,000) oranında, girişimcilik yönelimi ile %58,0 (r=0,580, p=0,000) oranında ve inovasyon yönelimi ile %44,0 (p=0,440, p=0,000) oranında ve pozitif yönde ilişkilidir.

Farklılaştırma stratejileri alt boyutu; rekabet stratejileri ile %75,1 (r=0,751, p=0,000) oranında, girişimcilik yönelimi ölçeği ile %53,4 (r=0,534, p=0,000) oranında ve inovasyon yönelimi ile %49,2 (r=0,492, p=0,000) oranında ve pozitif yönde ilişkilidir.

Rekabet stratejileri ölçeği; inovasyon yönelimi ölçeği ile %49,6 ( $r=0,496$ ,  $p=0,000$ ) oranında ve pozitif yönde ilişkilidir. Son olarak, girişimcilik yönelimi ile inovasyon yönelimi %72,1 ( $r=0,721$ ,  $p=0,000$ ) oranında ve pozitif yönde ilişkilidir.

### G. Boyutlara Yönelik Tanımlayıcı İstatistik Bilgiler ve Normallik Test Sonuçları

“Yapılacak analizlerin belirlemede normallik testi sonuçlarına göre karar verileceği için Çizelge 20’de her bir boyut için tanımsal bilgilerin yan sıra normallik test sonuçları da verilmiştir.”

Çizelge 23. Boyutlara Yönelik Tanımlayıcı İstatistik Bilgiler ve Normallik Test Sonuçları

Boyutlar	Ortalama	St. Sapma	Asimetri	Basıklık	Kolmogorov-Smirnov		Shapiro-Wilk	
					ist	p	ist	p
<i>Maliyet Liderliği Stratejileri Alt Boyutu</i>	4,230	0,321	-0,544	-0,320	0,167	0,000	0,944	0,000
<i>Farklılaştırma Stratejileri Alt Boyutu</i>	4,248	0,378	-1,019	1,140	0,182	0,000	0,910	0,000
Rekabet Stratejileri Ölçeği	4,234	0,329	-0,614	-0,508	0,201	0,000	0,924	0,000
Girişimcilik Yönelimi Ölçeği	2,848	0,464	0,052	-0,099	0,109	0,000	0,980	0,000
İnovasyon Yönelimi Ölçeği	3,714	0,583	-0,070	-0,660	0,087	0,000	0,974	0,000

Görüleceği üzere, her iki normallik testi sonucunda  $p<0.05$  olduğundan normal dağılımın sağlanmadığını belirten  $H_1$  hipotezi kabul edilir. Bu durumda grup farklılığı analizlerinde non-parametrik yöntemler kullanılacaktır.

### H. Grup Farklılığı Analizleri

Grup farklılıklarının analizinde 2 grup için Mann-Whitney-U testi ile 3 ve üzeri grup için Kruskal Wallis testi uygulanmıştır. Farkın kaynağı için ortalama değerlerine bakılmıştır. Ayrıca korelasyon analizi için normal dağılım gerektiren Pearson ilişki analizi yerine Kendall’s tau-b ilişki analizi uygulanmıştır.



Çizelge 24. Rekabet Stratejileri Ölçeği Açısından Sektör Grupları Arasında grup Farklılığı Sınaması

Boyutlar	Grup	n	Ortalama Sıra	Cevap Ortalaması	Kruskall -Wallis İst.	p
<i>Maliyet Liderliği Stratejileri Alt Boyutu</i>	Gıda/İçecek	94	225,18	4,2629	13,630	0,325
	Giyim/Tekstil/Deri	66	226,45	4,2684		
	Kimya/Petrol	53	219,08	4,2493		
	Mobilya	4	174,25	4,1786		
	Plastik	5	100,30	3,9571		
	Elektronik	15	191,90	4,1238		
	İlaç/Tıbbi	3	243,50	4,3571		
	Tütün	4	214,38	4,2321		
	Otomotiv	30	181,67	4,1238		
	Metal/Çelik	72	204,82	4,2302		
	Maden/Cevher	10	274,85	4,4357		
	Makine/Metal	25	182,96	4,1371		
	Eşya					
	Diğer	43	213,77	4,2276		
<i>Farklılaştırma Stratejileri Alt Boyutu</i>	Gıda/İçecek	94	218,43	4,2670	12,985	0,370
	Giyim/Tekstil/Deri	66	214,99	4,1872		
	Kimya/Petrol	53	226,05	4,2965		
	Mobilya	4	218,75	4,2500		
	Plastik	5	192,80	4,1143		
	Elektronik	15	147,20	4,0429		
	İlaç/Tıbbi	3	263,67	4,3810		
	Tütün	4	151,00	4,1607		
	Otomotiv	30	187,63	4,1905		
	Metal/Çelik	72	206,57	4,2530		
	Maden/Cevher	10	281,90	4,4429		
	Makine/Metal	25	193,16	4,1686		
	Eşya					
	Diğer	43	228,03	4,2625		
<i>Rekabet Stratejileri Genel Boyutu</i>	Gıda/İçecek	94	222,71	4,2650	13,103	0,362
	Giyim/Tekstil/Deri	66	223,07	4,2278		
	Kimya/Petrol	53	223,08	4,2729		
	Mobilya	4	198,50	4,2143		
	Plastik	5	124,60	4,0357		
	Elektronik	15	158,80	4,0833		
	İlaç/Tıbbi	3	239,83	4,3690		
	Tütün	4	181,25	4,1964		
	Otomotiv	30	189,70	4,1571		
	Metal/Çelik	72	203,32	4,2416		
	Maden/Cevher	10	275,00	4,4393		
	Makine/Metal	25	186,32	4,1529		
	Eşya					
	Diğer	43	224,13	4,2450		

Şirketlerin faaliyet gösterdikleri sektör grupları açısından ele alınan alt boyutlar ve genel boyutlar anlamlı bir farklılık göstermemektedir ( $p>0.05$ ).

Çizelge 25. Girişimcilik Yönelimi Ölçeği Genel Boyutu Açısından Sektör Grupları Arasında grup Farklılığı Sınaması

Boyutlar	Grup	n	Ortalama Sıra	Cevap Ortalaması	Kruskall-Wallis İst.	p
Girişimcilik Yönelimi Genel Boyut	Gıda/İçecek	94	215,50	2,8596	15,233	0,229
	Giyim/Tekstil/Deri	66	208,19	2,8394		
	Kimya/Petrol	53	225,92	2,8943		
	Mobilya	4	71,50	2,3000		
	Plastik	5	252,80	2,9600		
	Elektronik	15	248,63	2,9600		
	İlaç/Tıbbi	3	302,17	3,2000		
	Tütün	4	103,00	2,5000		
	Otomotiv	30	211,23	2,8533		
	Metal/Çelik	72	207,78	2,8222		
	Maden/Cevher	10	160,70	2,6400		
	Makine/Metal	25	204,44	2,8320		
	Eşya					
	Diğer	43	221,29	2,8884		

Şirketlerin faaliyet gösterdikleri sektör grupları açısından ele alınan girişimcilik yönelimi ölçeği genel boyutu anlamlı bir farklılık göstermemektedir ( $p>0.05$ ).

Çizelge 26. İnovasyon Yönelimi Ölçeği Genel Boyutu Açısından Sektör Grupları Arasında grup Farklılığı Sınaması

Boyutlar	Grup	n	Ortalama Sıra	Cevap Ortalaması	Kruskall-Wallis İst.	p
İnovasyon Yönelimi Genel Boyut	Gıda/İçecek	94	230,58	3,7979	24,242	0,019*
	Giyim/Tekstil/Deri	66	215,76	3,7091		
	Kimya/Petrol	53	227,16	3,7962		
	Mobilya	4	261,75	3,9000		
	Plastik	5	119,90	3,0800		
	Elektronik	15	135,33	3,3333		
	İlaç/Tıbbi	3	259,17	3,9333		
	Tütün	4	248,75	3,9000		
	Otomotiv	30	160,75	3,4667		
	Metal/Çelik	72	191,38	3,6306		
	Maden/Cevher	10	255,00	3,9200		
	Makine/Metal	25	208,84	3,7280		
	Eşya					
	Diğer	43	240,10	3,8512		

\*0,05 için anlamlı farklılık

Şirketlerin faaliyet gösterdikleri sektör grupları açısından ele alınan inovasyon yönelimi ölçeği genel boyutu anlamlı bir farklılık göstermektedir ( $p<0.05$ ). Mobilya sektörü için inovasyon yönelimi anlamlı şekilde yüksek çıkmıştır.

Çizelge 27. Hukuki Yapı Grupları Açısından Kruskal-Wallis Sınaması Sonuçları

Boyutlar	Grup	n	Ortalama Sıra	Cevap Ortalaması	Kruskall-Wallis İst.	p
<i>Maliyet Liderliği Stratejileri Alt Boyutu</i>	Anonim Şirket (A.Ş.)	393	214,96	4,2374	2,986	0,225
	Kollektif Şirket	6	220,83	4,2381		
	Limited Şirket	25	171,80	4,1257		
<i>Farklılaştırma Stratejileri Alt Boyutu</i>	Anonim Şirket (A.Ş.)	393	215,45	4,2496	3,758	0,153
	Kollektif Şirket	6	209,33	4,2857		
	Limited Şirket	25	166,92	4,0486		
Rekabet Stratejileri Ölçeği Genel Boyut	Anonim Şirket (A.Ş.)	393	215,33	4,2435	3,662	0,160
	Kollektif Şirket	6	216,00	4,2619		
	Limited Şirket	25	167,14	4,0871		
Girişimcilik Yönelimi Ölçeği Genel Boyut	Anonim Şirket (A.Ş.)	393	291,51	3,8463	5,214	0,001*
	Kollektif Şirket	6	285,67	3,1333		
	Limited Şirket	25	210,46	2,8160		
İnovasyon Yönelimi Ölçeği Genel Boyut	Anonim Şirket (A.Ş.)	393	291,00	3,9094	7,384	0,004*
	Kollektif Şirket	6	287,50	3,4667		
	Limited Şirket	25	218,10	3,7040		

\*0,05 için anlamlı farklılık

Şirketlerin hukuki yapıları açısından girişimcilik ve inovasyon yönelimi anlamlı farklılık göstermektedir ( $p < 0.05$ ). Anonim şirketlerde girişimcilik ve inovasyon anlamlı şekilde yüksek çıkmıştır.

Çizelge 28. Şirketlerin Faaliyet Yılları Açısından Kruskal-Wallis Sınaması Sonuçları

Boyutlar	Grup	n	Ortalama Sıra	Cevap Ortalaması	Kruskall-Wallis İst.	p
<i>Maliyet Liderliği</i>	16-20 yıl	134	199,88	4,2004	8,107	0,000*
<i>Stratejileri Alt Boyutu</i>	21 yıl ve üzeri	290	218,33	4,2448		
<i>Farklılaştırma</i>	16-20 yıl	134	223,49	4,1511	7,603	0,000*
<i>Stratejileri Alt Boyutu</i>	21 yıl ve üzeri	290	237,42	4,2324		
Rekabet Stratejileri	16-20 yıl	134	211,83	4,2257	9,006	0,000*
Ölçeği Genel Boyut	21 yıl ve üzeri	290	212,81	4,2386		
Girişimcilik Yönelimi	16-20 yıl	134	216,60	2,8657	8,223	0,000*
Ölçeği Genel Boyut	21 yıl ve üzeri	290	219,61	2,9407		
İnovasyon Yönelimi	16-20 yıl	134	225,88	3,7612	7,361	0,000*
Ölçeği Genel Boyut	21 yıl ve üzeri	290	206,32	3,6924		

\*0,05 için anlamlı farklılık

Şirketlerin faaliyet yılları açısından maliyet liderliği stratejisi, farklılaştırma stratejisi, rekabet stratejisi, girişimcilik yönelimi ve inovasyon yönelimi anlamlı farklılık göstermektedir ( $p < 0.05$ ). Maliyet liderliği stratejisi, farklılaştırma stratejisi, rekabet stratejisi ve girişimcilik yönelimi için 21 yıl üzeri şirketler anlamlı yüksek çıkarken, inovasyon için 16-20 yıl şirketler anlamlı yüksek çıkmıştır.

Çizelge 29. Şirketlerdeki Çalışan Sayıları Açısından Kruskal-Wallis Sınaması Sonuçları

Boyutlar	Grup	n	Ortalama Sıra	Cevap Ortalaması	Kruskall-Wallis İst.	p
<i>Maliyet Liderliği</i>	101-150 kişi	5	152,60	4,1286	5,305	0,070
<i>Stratejileri Alt Boyutu</i>	151-200 kişi	83	237,37	4,3072		
	201 kişi ve üzeri	336	207,25	4,2134		
<i>Farklılaştırma</i>	101-150 kişi	5	164,20	3,9714	3,031	0,220
<i>Stratejileri Alt Boyutu</i>	151-200 kişi	83	230,90	4,3144		
	201 kişi ve üzeri	336	208,67	4,2234		
Rekabet Stratejileri	101-150 kişi	5	150,00	4,0500	4,380	0,112
Ölçeği Genel Boyut	151-200 kişi	83	234,24	4,3109		
	201 kişi ve üzeri	336	208,06	4,2184		
Girişimcilik Yönelimi	101-150 kişi	5	250,70	2,9600	0,513	0,774
Ölçeği Genel Boyut	151-200 kişi	83	213,35	2,8699		
	201 kişi ve üzeri	336	211,72	2,8417		
İnovasyon Yönelimi	101-150 kişi	5	133,40	3,1200	6,423	0,040*
Ölçeği Genel Boyut	151-200 kişi	83	238,27	3,8217		
	201 kişi ve üzeri	336	207,31	3,6964		

\*0,05 için anlamlı farklılık

Şirketlerin çalışan sayısı açısından inovasyon yönelimi genel boyutu anlamlı farklılık göstermektedir ( $p<0.05$ ). 101-150 kişi arası çalışanı olan şirketlerde ortalama 3,12, 151-200 kişi arası çalışanı olan şirketlerde ortalama 3,8217, 201 kişi ve üzerinde çalışanı olan şirketlerde ortalama 3,6964 olarak belirlenmiştir. Ortalamalara göre en yüksek cevabı (3,8217 “katılıyorum”) 151-200 kişi arası personeli olan şirketlerin çalışanları vermiştir.

Çizelge 30. Üretim Teknoloji Düzeyi Açısından Mann-Whitney U Sınaması Sonuçları

Boyutlar	Grup	n	Ortalama Sıra	Cevap Ortalaması	Kruskall-Wallis İst.	p
<i>Maliyet Liderliği Stratejileri Alt Boyutu</i>	Tamamen	186	191,17	4,1701	18167,500	0,001*
	Makineleşmiş Yarı	238	229,17	4,2782		
<i>Farklılaştırma Stratejileri Alt Boyutu</i>	Tamamen	186	184,76	4,1843	16974,500	0,000*
	Makineleşmiş Yarı	238	234,18	4,2804		
Rekabet Stratejileri Ölçeği Genel Boyut	Tamamen	186	186,44	4,1772	17287,500	0,000*
	Makineleşmiş Yarı	238	232,86	4,2793		
Girişimcilik Yönelimi Ölçeği Genel Boyut	Tamamen	186	214,86	2,8538	21695,000	0,723
	Makineleşmiş Yarı	238	210,66	2,8445		
İnovasyon Yönelimi Ölçeği Genel Boyut	Tamamen	186	186,74	3,6054	17342,500	0,000*
	Makineleşmiş Yarı	238	232,63	3,7992		

\*0,05 için anlamlı farklılık

Maliyet liderliği stratejileri, farklılaştırma stratejileri alt boyutları ve rekabet stratejileri ölçeği, inovasyon yönelimi ölçeği genel boyutları üretim teknoloji düzeyleri açısından anlamlı farklılık göstermektedir ( $p<0.05$ ). Farklılık tespit edilen alt boyutlar ve genel boyutların tümünde yüksek ortalama değerleri “yarı makineleşmiş” üretim teknolojisindeki şirketlerin çalışanlarında gözlenmektedir.

Çizelge 31. Faaliyet Alanı Sınırları Açısından Kruskal-Wallis Sınaması Sonuçları

Boyutlar	Grup	n	Ortalama Sıra	Cevap Ortalaması	Kruskall-Wallis İst.	p
<i>Maliyet Liderliği Stratejileri Alt Boyutu</i>	Bölgesel	146	213,55	4,2348	8,018	0,000*
	Ulusal	158	211,72	4,2319		
	Uluslararası	120	222,25	4,3244		
<i>Farklılaştırma Stratejileri Alt Boyutu</i>	Bölgesel	146	218,20	4,2681	9,103	0,000*
	Ulusal	158	204,54	4,2009		
	Uluslararası	120	226,05	4,3512		
Rekabet Stratejileri Ölçeği Genel Boyut	Bölgesel	146	216,84	4,2515	8,329	0,000*
	Ulusal	158	208,82	4,2164		
	Uluslararası	120	232,07	4,3378		
Girişimcilik Yönelimi Ölçeği Genel Boyut	Bölgesel	146	208,75	2,8548	9,425	0,000*
	Ulusal	158	203,10	2,8063		
	Uluslararası	120	229,44	2,8967		
İnovasyon Yönelimi Ölçeği Genel Boyut	Bölgesel	146	216,34	3,0699	9,659	0,019
	Ulusal	158	215,87	3,0291		
	Uluslararası	120	291,23	3,3267		

\*0,05 için anlamlı farklılık

Şirketlerin faaliyet alanı sınırları açısından maliyet liderliği stratejisi, farklılaştırma stratejisi, rekabet stratejisi, girişimcilik yönelimi ve inovasyon yönelimi anlamlı farklılık göstermektedir ( $p < 0.05$ ). Ele alınan bu boyutların hepsi için “uluslar arası” faaliyet gösteren şirketlerin anlamlı şekilde yüksek rekabet stratejisine, girişimcilik ve inovasyon yeteneklerine sahip olduğu belirlenmiştir.

Çizelge 32: İşletmede Ar-Ge, Tasarım vb. Bölümlerin Var Olması Durumları Açısından Mann-Whitney U Sınaması Sonuçları

Boyutlar	Grup	n	Ortalama Sıra	Cevap Ortalaması	Kruskall-Wallis İst.	p
<i>Maliyet Liderliği Stratejileri Alt Boyutu</i>	Evet	414	212,46	4,2303	2055,000	0,969
	Hayır	10	214,00	4,2500		
<i>Farklılaştırma Stratejileri Alt Boyutu</i>	Evet	414	210,80	4,2356	1366,000	0,064
	Hayır	10	282,90	4,3500		
Rekabet Stratejileri Ölçeği Genel Boyut	Evet	414	211,44	4,2330	1631,500	0,251
	Hayır	10	256,35	4,3000		
Girişimcilik Yönelimi Ölçeği Genel Boyut	Evet	414	211,35	2,8444	1593,000	0,208
	Hayır	10	260,20	3,0200		
İnovasyon Yönelimi Ölçeği Genel Boyut	Evet	414	291,12	4,5082	5498,500	0,003*
	Hayır	10	269,65	3,9600		

İşletmede Ar-Ge, tasarım vb. isimli bölümlerin var olması açısından inovasyon anlamlı farklılık göstermiştir ( $p<0.05$ ). Ar-Ge, Tasarım vb. Bölümleri olanların anlamlı şekilde inovasyon faaliyetlerinin yüksek olduğu belirlenmiştir.





## VII. TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

### A. Tartışma

Bu çalışmanın amacı, 424 aile şirketi için girişimcilik ve inovasyon yöneliminin rekabet stratejilerine etkisini yapısal eşitlik modeli yardımıyla belirlemektir.

Ölçeklere verilen cevapların dağılımına bakıldığında, girişimcilik yönelimine  $2,84 \pm 0,46$  ile “kararsızım” yönüyle cevap vermişlerdir. İnovasyon yönelimine  $3,71 \pm 0,58$  ile “katılıyorum” yönüyle cevap vermişlerdir. Maliyet liderliği stratejisi alt boyutuna  $4,23 \pm 0,32$  ile “katılıyorum” yönüyle cevap vermişlerdir. Farklılaştırma stratejileri alt boyutuna  $4,24 \pm 0,37$  ile “katılıyorum” yönüyle cevap vermişlerdir. Aile şirketleri girişimcilik yönelimleri hakkında kararsız kalmakla beraber, inovasyon ve rekabet açısından güçlü olduklarını bildirmişlerdir.

Korelasyon analizi sonucunda rekabet stratejileri; inovasyon yönelimi ile %49,6 ( $r=0,496$ ,  $p<0.01$ ) oranında ve girişimcilik yönelimi ile %55.8 ( $r=0,558$ ,  $p<0.01$ ) pozitif yönde anlamlı ilişkilidir. YEM tahmin sonuçlarına göre; girişimcilik yönelimi (GİR), rekabet stratejileri (RS) boyutu üzerinde pozitif yönde anlamlı etkilidir ( $\beta=0.540$ ,  $p<0.01$ ). İnovasyon yönelimi (İNV), rekabet stratejileri (RS) boyutu üzerinde pozitif yönde anlamlı etkilidir ( $\beta=0.421$ ,  $p<0.01$ ). Rekabet stratejileri boyutunu en çok girişimcilik yönelimi etkilemekte, inovasyon yönelimi ikinci sırada etkili olmaktadır.

Dobni (2010) çalışmasında, Kanada da faaliyet gösteren 326 işletmede yaptığı çalışmasında işletmelerin inovasyon düzeyleri ve rekabet stratejileri arasındaki ilişkileri araştırmış, pozitif yüksek düzey ilişki elde etmiştir. Claudia et al., (2012), Meksika’da faaliyet gösteren 29 şirkette rekabetçi stratejiler, inovasyon türleri ve işletme performansı arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Performans ve inovasyon arasında bir ilişki tespit edemezken, farklılaşma stratejisine sahip şirketlerin yeni ürün geliştirmeye odaklandığı; maliyet

liderliğini seçen işletmelerin ise beklentinin aksine ölçek ekonomisini seçmediğini tespit etmişlerdir. Tahralı vd., (2015) çalışmalarında, İstanbul'da çoğunluğu imalat sektöründen 431 işletme üst düzey yöneticisi ile yaptıkları çalışmada, jenerik stratejilerin inovasyon çabaları üzerindeki etkilerini analiz etmişler, pozitif yönde anlamlı ilişki belirlemişlerdir. Bayraktar vd. (2016) çalışmasında, Türkiye de faaliyet gösteren 140 imalat işletmesinde yaptıkları çalışmada, maliyet liderliği ve farklılaşma stratejileri ile inovasyon arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulmuştur. Öztürk (2017), Türkiye'de faaliyet gösteren 303 beş yıldızlı otelin üst düzey yöneticisi ile yaptığı araştırmasında rekabet stratejileri ile inovasyon faaliyetleri arasında pozitif yönlü ilişki belirlemiştir. Akıncı (2011), rekabet ve inovasyon boyutları arasındaki ilişkileri pozitif yönlü ve anlamlı olarak tespit etmişlerdir. Gökteş (2019)'ın yapmış olduğu çalışmanın sonucunda elde ettiği araştırma verilerine ve bu çalışmada yapılan araştırma verilerine göre; inovasyon stratejilerinin sürdürülebilir rekabet avantajı üzerinde etkili olduğu görülmüş ve her iki araştırmanın sonuçları bu pozitif ilişkiye ait verileri teyit etmiştir.

Arı ve Ayrancı (2020), "İstanbul Sanayi Odası ilk 500 ve ikinci 500 listesi esas alınarak 114 aile şirketinden yöneticisi kadınlara yapılan çalışmalarında, girişimcilik eğiliminin finansal performansa %79.2 oranda arttığını bulmuşlardır. Koç ve Yazıcıoğlu (2022), yaptıkları çalışmada küçük ve orta ölçekli konaklama işletmelerinde yenilikçi eğilimlere sahip işletmelerin finansal olmayan performanslarının anlamlı şekilde etkilendiği ve bunun yanı sıra finansal performanslarında yenilikçiliğe bağlı olarak herhangi bir değişimin var olmadığını tespit etmişlerdir".

Fontana and Musa (2017) inovasyon yönetimi kapsamında girişimci liderlik, inovasyon süreci ve inovasyon performansı arasındaki ilişkileri incelemiş ve sonuçlar girişimci liderlik ile inovasyon süreci arasında pozitif bir ilişki olduğunu göstermiştir. Kesidou and Carter (2014), girişimci liderliğin firma performansı ve büyümesi üzerinde olumlu bir etkiye sahip olacağını belirtmişlerdir.

Newman et al.,(2017), girişimci liderlerin yenilikçi davranış üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğunu belirtmişlerdir. Bagheri (2017), girişimci

liderliğin fırsat arama ve yenilikçi davranış üzerinde olumlu bir etkisi olduğunu göstermiştir.

## **B. Sonuç ve Öneriler**

İçinde bulunduğumuz zaman dilimindeki rekabet koşulları, daha önceki dönemlerde hiç olmadığı kadar süratli bir biçimde değişim göstermektedir. Şimdiki hızlı değişim çağının gerek kişiler gerek de kurumlar üzerinde etkisi bulunmaktadır. Böyle bir ortamda, kişilerin ve kurumların değişimlere hızlıca tepki göstermesi daha da önemli bir hale gelmektedir. Kişilerin yenilikçi iş davranışları ve öz liderlikleriyle kurumların girişimcilik yönelimleri hızla değişmekte olan çevresel şartlara uyum sağlanmasına yardımcı olmaktadır.

Girişimcilik yönelimi, “işletmelerin karar alma yöntemlerine ya da uygulamalarına dair olan stratejik yönelimlerini yansıtmakla beraber işletmelerin ürün ya da pazar yenilikçiliği gösterebilmesini, risk üstlenebilmesini, proaktif bakımdan yenilikte öncülük edebilmesini ve rakiplerinden üstün olabilmesini kapsamaktadır. Bu bağlamda girişimcilik yönelimi, işletmelerin yenilikçilik, risk alma ve proaktiflik yönelimlerini içine almaktadır.”

Girişimcilik yönelimi alanyazınında; yenilikçilik, risk alma ve proaktiflik boyutları girişimcilik yöneliminin çoğunlukla üzerinde uzlaşmaya varılan boyutları olarak ifade edilmektedir. Kurumların girişimcilik yönelimleri; kurumların yaptıkları işlerle alakalı riskler üstlenmeleri, yeniliklere açık olmaları, yeni ve öncü uygulamalarda bulunmaları ve rekabette üstün olmaları biçiminde açıklanmaktadır. Bu çerçevede, işletmelerin girişimcilik yönelimleri, işletmelerin değişimlere süratli bir biçimde yanıt verebilmesini, çevresinde yer alan yeni fırsatları hızlıca keşfedebilmesini, tehditlere karşı koymasını, ürünlerde, süreçlerde veya hizmetlerde yenilikler ortaya koyabilmesini ve çevreyi şekillendirerek ilk hareket eden olma avantajını sağlayabilmesi bakımından büyük önem taşır. Bunlara ilaveten, girişimcilik yönelimi bulunan işletmeler, personelinin yenilikçi iş davranışlarını destekleyen stratejiler, politikalar ve süreçler ortaya koyabilmektedirler. Buradan hareketle, işletme bünyesindeki personelin yenilikçi iş davranışlarının oluşturulması noktasında işletmelerin girişimcilik yönelimlerinin etkisi bulunmaktadır.

Örgütlerin, birer açık sistem olmalarından dolayı içinde yer aldıkları çevreye ve zamana adapte olabilmeleri gerekmektedir. Bu adaptasyonun sağlanabilmesindeki en önemli unsurlardan biri de inovasyondur. Yeniliklere kapalı, inovatif olmayan bir firmanın zamana ve çevreye uyum sağlayabilmesi, gelişebilmesi ve faaliyetlerine devam edebilmesi oldukça güçtür. Bu yönden ele alındığında şirketler buldukları çevreye her zaman uyum sağlayabilen, yeniliklere açık, devamlı kendini yenileyip geliştirebilir niteliklere sahip olmak mecburiyetindedirler.

Globalleşmeyle birlikte, sertleşen rekabet koşullarının oluşturduğu sistem, örgütleri oldukça sürekli, yoğun ve dinamik rekabet koşullarında varlıklarını devam ettirmeye mecbur bırakmaktadır. İçinde bulunduğumuz zamanın koşullarına baktığımızda, rekabet üstünlüğü elde edebilmenin belirleyicisi artık yalnızca maliyetler değil, içinde buldukları piyasanın gereksinimlerini yanıtlama hızı, ürün ve hizmetlerin ömürlerinin kısılması ve kalitesi, inovatif yeni ürün ve hizmetlerin ortaya konması, tüketici talep ve gereksinimleri göz önünde bulundurularak ürün ve hizmet üretimi, yeni yönetim ve örgüt modelleri gibi pek çok faktörün daha çok önemli bir hal almasına neden olmuştur. Böylece, burada bahsi geçen tüm unsurlar inovasyona yönelme gereksinimini doğurmuştur.

İnovasyon konusunda başarı sağlamış olan örgütler, rakiplerine karşı üstünlük elde etmiş olarak kabul edilmektedir. Aynı ürün ve hizmeti sunan firmalar arasında kreatif yeniliklere sahip olan firma, rakiplerine nazaran ulaşabildiği tüketici kitlesi daha fazladır. Amaçlara uygunluk derecesi yükseltilerek artı değer yaratan ürün ve hizmetler ile memnuniyet sağlayan, talep ve gereksinimleri en üst düzeyde karşılanan tüketiciler doğal olarak seçimlerini, memnun kaldıkları ürün ve hizmetlerden yana kullanarak işletmenin rakipleri karşısında üstünlük sağlamasına katkıda bulunurlar. Satış gelirlerinde artış sağlayan örgütler, piyasadaki var olan payını daha da çoğaltarak rakipleri karşısında büyümeye kaydeder ve bunun neticesinde de istihdam çoğalır. Ürün ve hizmetlerini dış pazara iletme olanağı elde eden işletmeler, faaliyet gösterdikleri ülkenin kalkınmasına büyük katkıda sağlamaktadırlar.

Günümüzde artık inovasyonun bir zorunluluk olarak görüldüğü, rekabetçi piyasada kimi şirketler inovatif olmak ve inovatif ürün ve hizmetler üreterek rakiplerine fark oluşturmak amacıyla, Ar-Ge uygulamalarına yönelmiş ve bu

alanda çalışmalar gerçekleştirmişlerdir. Ar-Ge uygulamaları, bir örgütün inovasyon gerçekleştirebilmesi ve inovatif olabilmesi için gerekli olan en önemli çalışmalardan biri olarak görülmektedir. Örgütlerin inovasyon odaklı çalışmaları ancak Ar-Ge yatırımlarıyla mümkün olabilmektedir.

Elde edilen bulgular, aile işletmelerinin yenilik yönlerinin zayıf olduğunu ve yenilik yaparak farklılaşma sağlayamadıkları şeklinde yorumlanabilmektedir. Aile işletmelerinin Ar-Ge harcamalarına daha fazla önem vererek inovasyonu arttırmaları onların finansal performanslarını daha da yükseltebilecektir. Bu işletmelerin varlıklarını sürdürmeleri için daha çok ve daha etkili bir şekilde dış finansman kaynaklarına erişimlerinin kolaylaştırılması, Ar-Ge yatırımlarının arttırılması ve bu konuda devlet teşviklerinin arttırılması ile rekabet ortamında finansal performanslarını daha güçlü seviyeye getirebilecekleri beklenmektedir.

Stratejik girişimciliği gerçekleştirmek için stratejik bakış açısı ile girişimci faaliyetlerde bulunmak gerekiyor. Dışsal ağlar, kaynaklar, örgütsel öğrenme, inovasyon ve uluslararasılaşma konularına odaklanmak lazım. Ayrıca, değer yaratma potansiyeli en yüksek fırsatları belirlemek için işletme çabalarını girişimci bileşenler ile kolaylaştırmak, kendi kaynak tabanına dayalı, ölçülebilir stratejik eylemler yoluyla bu fırsatları kullanmak gerekmektedir.

Rekabet stratejileri, yenilikçi davranış ve bilgi teknolojileri arasındaki ilişki farklı sektörlerde hizmet veren çalışanlar ve işverenler üzerinde test edilebilir. Yapılan çalışma sadece belli bir sektörlerde ve sadece bir ilde yapılmış olması bu araştırmanın kısıtıdır. Bu sebeple, farklı özel ve kamu sektörlerinde yapılabilir araştırma sonuçlarından elde edilecek sonuçlar ile kıyaslanarak farklı alan çalışmalarda da geçerlilikleri test edilmiş olacaktır.

Bu çerçevede inovasyon stratejilerini öneri olarak işletmelerin, gittikçe gelişen pazar ortamlarında lider konumuna gelebilmeleri ve rekabet üstünlüğü elde edebilmeleri için kişisel inovasyonu ve saldırgan inovasyonu uygulamaları işletmelere yararlı olabilir. Dolayısıyla, işletmelerinin, ihtiyaçlarını daha iyi bir şekilde karşılayabilmeleri, pazarlardaki fırsatları daha iyi bir şekilde değerlendirebilmeleri ve rekabet üstünlüğü elde edebilmeleri için piyasaya en uygun inovasyon stratejilerini başarılı bir şekilde kendi kurumlarında uygulamaları ile mümkün olabilecektir.

İlerleyen çalışmalarda, girişimcilik ve inovasyon yönelimi, farklı bileşenler ile model oluşturup aracı ve mediatör etkiler araştırılabilir. Rekabet stratejileri aynı şekilde farklı değişkenler ile analiz edilebilir, yapay zekaya dayalı üst düzey modeller ile zlemeler denenebilir. Ayrıca, değişik örneklem grupları için analizler genişletilebilir.

## VIII. KAYNAKÇA

### MAKALELER

- ABDULLAH, F., HAMALI, J., DEEN, A.R., GLUMA, S. and ZAINOREN, A.A. (2009), Developing A Framework of Success of Bumiputera Entrepreneurs, **Journal of Entreprising Communities: People and Place in the Global Economy**, 3(1), 8-24.
- ACQUAAH, M., and YASAL, M. (2008), Does The Implementation Of A Combination Competitive Strategy Yield Incremental Performance Benefits?, **Journal of Business Research**, 61(4), 346-354.
- ADENUTSI, D.E. (2009), Entrepreneurship, Job Creation, Income Empowerment and Poverty Reduction in Low-Income Economies, **MPRA Paper** No: 29569, 1-23.
- ADISA, M.K., ADEOYE, A.O. and OKUNBANJO, O. I. (2016), The Impact of Entrepreneurship Orientation on Entrepreneurs Compensation in Nigeria, **International Journal of Economics, Business and Management Studies**, 3(3), 102-116.
- AL MAMUN, A., KUMAR, N., IBRAHIM, M.D. and BIN, M.N.H. (2017), Validating the Measurement of Entrepreneurial Orientation. **Economics and Sociology**, 10(4), 51-66.
- AL SHOBAKI, M.J., ABU-NASER, S.S., AMUNA, Y.M.A. and EL TALLA, S.A. (2018), The Level of Promotion of Entrepreneurship in Technical Colleges in Palestine. **International Journal of Engineering and Information Systems (IJEAIS)**, 2(1),1-19.
- ALDRICH, H. and AUSTER, E.R. (1986), Even Dwarfs Started Small: Liabilities of Age and Size and Their Strategic Implications, **Research in Organizational Behavior**, 8, 165-198.

- ALLEN, R. S. and HELMS, M. M. (2006), Linking Strategic Practices and Organizational Performance to Porter's Generic Strategies, **Business Process Management Journal**, 12(4), 433-454.
- AL-MAMARY, Y.H., ALWAHEEB, M.A., ALSHAMMARI, N.G.M., ABDULRAB, M., BALHARETH, H. and SOLTANE, H.B. (2020), The Effect of Entrepreneurial Orientation on Financial and Non-Financial Performance in Saudi SMES: a Review, **Journal of Critical Reviews**, 7(14), 270-278.
- AMABILE, T.M. (1996), Assessing The Work Environment For Creativity, **The Academy of Management Journal**, 39(5), 1154-1184.
- AMIN, M. (2015), The Effect of Entrepreneurship Orientation and Learning Orientation on SMEs' Performance: an SEM-PLS approach, **Journal for International Business and Entrepreneurship Development**, 8(3), 215-230.
- AMIT, R. (1986), Cost Leadership Strategy and Experience Curves, **Strategic Management Journal**, 7(3), 281-292.
- AMODU, A.A. and AKA, A. (2017), The Primacy of Social Networks in Entrepreneurship: a Study of Networking Ability and Innovativeness Among University Students in North Central Nigeria, **International Journal of Social Sciences**, 3(3), 1-17.
- ANDERSON, B.S., KREISER, P.M., KURATKO, D.F., HORNSBY, J.S. and ESHIMA, Y. (2015), Reconceptualizing Entrepreneurial Orientation, **Strategic Management Journal**, 36(10), 1579-1596.
- ANDERSON, B.S. and ESHIMA, Y. (2013), The Influence of Firm Age and Intangible Resources on the Relationship Between Entrepreneurial Orientation and Firm Growth Among Japanese SMEs, **Journal of Business Venturing**, 28(3), 413-429.
- ANDERSSON, M. and KARLSSON, C. (2004), Regional Innovation Systems in Small & Medium Sized Regions, A Critical Review and Assessment, **CESIS Working Paper** Series No: 10, 1-22.



- ANTONCIC, B. and HIRSICH, R.D. (2004), Corporate Entrepreneurship Contingencies and Organizational Wealth Creation. **The Journal of Management Development**, 23(5/6), 518-550.
- ARNOLD, E. and KUHLMAN, S. (2001), RCN in Norwegian Research&Innovation System, Fraunhofer Institute for Systems and Innovation Research (ISI), D-Karlsruhe, and Utrecht University, NL, **Copernicus Institute for Sustainable Development and Innovation**, 1-24.
- ARTTO, K., MARTINSUO, M., DIETRICH, P. and KUJALA, J. (2008), Project Strategy: Strategy Types and Their Contents in Innovation Projects, **International Journal of Managing Projects in Business**, 1(1), 49-70.
- ASHEIM, B.T. (2004), From Clusters to Projects: Spatial Embeddedness and Disembeddedness of Learning and Knowledge Creation in the Globalising Economy, **Knowledge Spillovers and Knowledge Management**, 1(1), 39-422, Edward Elgar Publishing, Ingiltere.
- ASHEIM, B.T. and ISAKSEN, A. (1997), Localisation, Agglomeration and Innovation: Towards Regional Innovation Systems in Norway? **Eur. Plann. Stud.**, 5, 299-330.
- ASTLEY, W.G. and VAN De VEN, A.H. (1983), Central Perspectives and Debates in Organization Theory, **Administrative Science Quarterly**, 245-273.
- AULAKH, P., KOTABE, M. and TEEGEN, H. (2000), Export Strategies and Performance of Firms from Emerging Economies: Evidence from Brazil, Chile, and Mexico, **The Academy of Management Journal**, 43(3), 342-361.
- AVLONITIS, G.J. and SALAVOU, H.E. (2007), Entrepreneurial Orientation of SMEs, Product Innovativeness and Performance', **Journal of Business Research**, 60(5), 566-575.
- BAKER, W.E., and 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.
- BARNEY, J.B. (1986), Strategic Factor Markets: Expectations, Luck, and Business Strategy, **Management Science**, 2(10), 1231-1241.
- BARNEY, J.B., FIET, J.O., BUSENITZ, L.W. and MOESEL, D.D. (1996), The Substitution of Bonding for Monitoring in Venture Capitalist Relations With High Technology Enterprises, **The Journal of High Technology Management Research**, 7(1), 91-105.
- BARRINGER, B.R. and BLUEDORN, A.C. (1999), The Relationship Between Corporate Entrepreneurship and Strategic Management, **Strategic Management Journal**, 20(5), 421-444.
- BASKARAN, S., MAHADI, N., RASID, S.Z.A. and ZAMIL, N.A.M. (2018), Continuous Creation of Entrepreneurial Orientation: A Reward and Reinforcement Perspective, **Journal of Technology Management and Business**, 5(2),1-15.
- BASSO, O., FAYOLLE, A. and BOUCHARD, V. (2009), Entrepreneurial Orientation: The Making of a Concept, **The International Journal of Entrepreneurship and Innovation**, 10(4), 313-321.
- BLEEKER, I. (2011), The Influence of Entrepreneurial Orientation on the Innovation Process: An Empirical Research on Manufacturing SMEs, A Master Thesis Submitted to Department of Business Administration, **University of Twente**.
- BOLTON, D.L. and LANE, M.D. (2012), Individual Entrepreneurial Orientation: Development of a Measurement Instrument, **Education and Training**, 54(2/3), 219-233.
- BRANZEI, O. and VERTINSKY, I. (2006), Strategic Pathways to Product Innovation Capabilities in SMEs, **Journal of Business Venturing**, 21(1), 1-16.
- BRENES, E.R., MONTOYA, D. and CIRAVEGNA, L. (2014), Differentiation Strategies in Emerging Markets: The Case of Latin American Agribusinesses, **Journal of Business Research**, 67, 847-855.

- BRENES, E.R., CIRAVEGNA, L. and MANTAYA C.D. (2014), Differentiation Strategies in Emerging Markets: The Case of Latin American Agribusinesses, **Journal of Business Research**, 67(5), 847-855.
- BRESCHI, S. and MALERBA, F. (1997), Sectoral Systems of Innovation: Technological Regimes, Schumpeterian Dynamics and Spatial Boundaries, In: Edquist, C. (ed.), **Systems of Innovation**, Frances Pinter, London.
- BROCKHAUS, R.H. (1980), Risk Taking Propensity of Entrepreneurs, **The Academy of Management Journal**, 23(3), 509-520.
- BROUTHERS, K.D., NAKOS, G. and DIMITRATOS, P. (2015), SME Entrepreneurial Orientation, International Performance and The Moderating Role of Strategic Alliances, **Entrepreneurship Theory and Practice**, 39(5), 1161-1187.
- BRUSH, C.G.; MANOLOVA, T.S. and EDELMAN, L.F. (2008), Separated by a Common Language? Entrepreneurship Research Across the Atlantic, **Entrepreneurship Theory and Practice**, 32(2), 249-266.
- BURGELMAN, R.A. (1983a), Corporate Entrepreneurship and Strategic Management: Insights From a Process Study, **Management Science**, 29, 1349-1364.
- BURGELMAN, R.A. (1983b), A Process Model of Internal Corporate Venturing in the Diversified Major Firm, **Administrative Science Quarterly**, 28(2), 233-244.
- BUSENITZ, L.W. and BARNEY, J.B. (1997), Differences Between Entrepreneurs and Managers in Large Organizations: Biases and Heuristics in Strategic Decision-Making, **Journal of Business Venturing**, 12(1), 9-30.
- BUUL, O.B. and OMUNDI, R. (2017), An Analysis Of Competitive Strategies And Performance Of Small And Medium Enterprises In Kenya: A Case Of Nairobi Central Business District, **Journal of Business and Strategic Management**, 2(2), 72-94.

- BYLUND, P.L. and MCCAFFREY, M. (2017), A Theory of Entrepreneurship and Institutional Uncertainty, **Journal of Business Venturing**, 32(5), 461-475.
- CALLAGHAN, C. and VENTER, R. (2011), An Investigation of The Entrepreneurial orientation, Context and Entrepreneurial Performance of Inner-City Johannesburg Street Traders, **Southern African Business Review**, 15(1),1-13.
- CARLSSON, B. (2006), Internationalization of Innovation Systems: a Survey Oftheliterature. **Res. Policy**, 35(1), 56-67.
- CARLSSON, B. and STANGIIWICZ, R. (1995), On the Nature, Function and Composition of Technological Systems. In: Carlsson, B. (Ed.), Technological Systems and Economic Performance: The Case of Factory Automation, **Kluwer Academic Publishers**, Dordrecht, 21-56.
- CHEN, CHIH-YUAN; HUI- HUI HUANG and SHYH CHYI WEY (2017), The Mediating Roles of Differentiation Strategy and Learning Orientation in the Relationship Between Entrepreneurial Orientation and Firm Performance. **Corporate Management Review**, 37(1), 1-40.
- CHEN, M.H. (2007), Entrepreneurial Leadership and New Ventures: Creativity in Entrepreneurial Teams, **Creativity and Innovation Management**, 16(3), 239-249.
- CHEN, Y. (2006), Marketing Innovation, **Journal of Economics & Management Strategy**, 15(1), 101-123.
- CHEN, Y-C.; LI, P-C. and EVANS, K.R. (2012), Effects of Interaction and Entrepreneurial Orientation on Organizational Performance: Insights Into Market Driven and Market Driving, **Industrial Marketing Management**, 41(6), 1019-1034.
- CHILD, J. (1972), Organizational Structure, Environment and Performance: **The Role of Strategic Choice**, **Sociology**, 6(1), 1-22.

- CHIRAI, E., FARAHBOD, F. and POURVAHEDI, F. (2013), Entrepreneurship and Its Importance in Organizations, Oman Chapter of Arabian **Journal of Business and Management Review**, 34(2341), 1-5.
- COOKE, A. and KERSSSENS-VAN DRONGELEN, I.C. (1997), Design Principles For the Development of Measurement Systems for Research and Development Processes, **R&D Manag.**, 27(4), 345-357.
- COOKE, P., URANGA, M.G. and ETXEARRIA, G. (1997), Regional Innovation Systems: Institutional and Organisational Dimensions, **Res. Policy**, 26, 475-491.
- COOL, K., and SCHENDEL, D. (1987), Strategic Group Formation and Performance: The Case of the U.S. Pharmaceutical Industry. **Management Science**, 33(9), 1102-1124.
- COOPER, J.R. (1998), A Multidimensional Approach to The Adoption of Innovation, **Management Decision**, 36(8), 493-502.
- CORMICAN, K. and O'SULLIVAN, D. (2004), Auditing Best Practice for Effective Product Innovation Management, **Technovation**, 24(10), 1-17.
- COVIN, J. and MILES, M. (1999), Corporate Entrepreneurship and The Pursuit of competitive Advantage. **Entrepreneurship: Theory & Practice**, 23(3), 47-63.
- COVIN, J.G. and COVIN, T.J. (1990), Competitive Aggressiveness, Environmental Context and Small Firm Performance, **Entrepreneurship Theory and Practice**, 14(4), 35-50.
- COVIN, J.G. and SLEVIN, D.P. (1989), Strategic Management of Small Firms in hostile and Benign Environments, **Strategic Management Journal**, 10(1), 75-87.
- COVIN, J.G., GREEN, K.M. and SLEVIN, D.P. (2006), Strategic Process Effects on the Entrepreneurial Orientation-Sales Growth Rate Relationship, **Entrepreneurship Theory and Practice**, 30(1), 57-81.
- COVIN, J.G. and MILLER, D. (2014), International Entrepreneurial Orientation: Conceptual Considerations, Research Themes, Measurement Issues

- and Future Research Directions, **Entrepreneurship Theory and Practice**, 38(1), 11-44.
- COVIN, J. and COVIN T.J. (1990), Competitive Aggressiveness, Environmental Context and Small Firm Performance, **Entrepreneurship: Theory and Practice**, 14(4), 35-50.
- CROCKETT, D.R. (2004), The Venture Management Team in Corporate Entrepreneurship: The Role of Corporate Support and Control, (Doctoral Dissertation), **The University of Texas Faculty of the Graduate School.**, 1-189.
- CROTEAU, A.M., RAYMOND, L. and BERGERON, F. (1999), Testing the Validity of Miles and Snow's Typology, **Allied Academies International Conference**, Las Vegas, 1(1), 12-15.
- D'INTINO, R.S., ROSS, L.W., BYRD, K.A. and WEAVER, K.M. (2010), Entrepreneurship is a General Education Course! The Why, How and Transferability of the Concept, **Journal of Small Business & Entrepreneurship**, 23(1), 669-682.
- DAMANPOUR, F. and VEN GOPALAKRISHNAN, S. (1998), Theories of Organizational Structure and Innovation Adoption: The Role of Environmental Change, **Journal Eng. Technol. Management**, 15(1), 1-24.
- DAMANPOUR, F., WALKER, R.M. and AVELLANEDA, C.N. (2009), Combinative Effects of Innovation Types and Organizational Performance: A Longitudinal Study of Service Organizations, **Journal of Management Studies**, 46(4), 650-675.
- DAVIDSSON. A. (1989), Entrepreneurship-and After? A Study of Growth Willingness in Small Firms, **Journal of Business Venturing**, 4(3), 211-226.
- DAY, G., WENSLEY, R. (1988), Assessing Advantage: A Framework for Diagnosing Competitive Superiority, **Journal of Marketing**, 52(2), 1-20.

- DENG, P. and WANG, R. (2007), Study on Evaluation System of Innovation Capabilities in Manufacturing Firms. **International Conference on Management Science and Engineering**, 1(1), 302-306.
- DESHPANDE, R. and FARLEY, J.U. (2004), Organizational Culture, Market Orientation, Innovativeness, and Firm Performance: an International Research Odyssey, **International Journal of Research in Marketing**, 21(1), 3-22.
- DESS, G.G. and LUMPKIN, G.T. (2005), The Role of Entrepreneurial Orientation in Stimulating Effective Corporate Entrepreneurship, **Academy of Management Perspectives**, 19(1), 147-156.
- DESS, G.G. and LUMPKIN, G.T. (2001), Linking two Dimensions of Entrepreneurial Orientation to Firm Performance: the Moderating role of Environment and Industrial Life Cycle, **Journal of Business Venturing**, 16(5), 429-451.
- DRUCKER, P.F., (2002). The Discipline of Innovation. **Harvard Business Review**, 80(8), 5-10.
- DUOBIENE, J., GAVENAS, J., ANSKAITIS, A. and PUNDZIENE, A. (2007), Applying Indicators of Orientation to Innovations, Potential of Growth and Strategic Objectives to Explain Corporate Entrepreneurship: Case Study of the Three Finnish Companies. **Problems and Perspectives in Management**, 3(5), 31-43.
- DWYER, L. and MELLOR, R. (1993), Product Innovation Strategies and Performance of Australian Firms, **Australian Journal of Management**, 18(2), 159-180.
- DYMOCK, D., and MCCARTHY, C. (2006), Towards a Learning Organization? Employee Perceptions, **The Learning Organization**, 13(5), 525-537.
- EDQUIST, C. (2011), Design of Innovation Policy Through Diagnostic Analysis: Identification of Systemic Problems (or failures) **Industrial and Corporate Change**, 20(6), 1-17.

- EGGERS, F., KRAUS, S., HUGHES, M., LARAWAY, S. and SNYCERSKI, S. (2013), Implications of Customer and Entrepreneurial Orientations for SME Growth, **Management Decision**, 51(3), 524-546.
- EKIYOR, E. AND DAPPER, R. (2019), Leadership Styles and Entrepreneurial Orientation. **Leadership**, 11(8), 1-17.
- EREN, M.Ş. (2014), Jenerik Rekabet Stratejilerinin Firmaların İhracat Performansına Etkisi, **Journal of Yasar University**, 9(34), 5998-6022.
- FAMA, E.F. and JENSEN, M.C. (1983), Separation of Ownership and Control, **The Journal of Law and Economics**, 26(2), 301-325.
- FATOKI, O. (2012), The Impact of Entrepreneurial Orientation on Access to Debt Finance and Performance of Small and Medium Enterprises in South Africa, **Journal of Social Science**, 32(2), 121-131.
- FERNANDES, N. and FERREIRA, M.A. (2009), Insider Trading Laws and Stock Price Informativeness, **Review of Financial Studies**, 22, 1845-1887.
- FERREIRA, J. (2002), Corporate Entrepreneurship: A Strategic and Structural Perspective, **International Council for Small Business**, 47, 1-22.
- FERREIRE, J. (2001), Corporate Entrepreneurship: A Strategic and Structural Perspective, **New England Journal of Entrepreneurship**, 4(2), 59-71.
- FIET, J.O. (1996), The Informational Basis of Entrepreneurial Discovery, **Small Business Economics**, 8(6), 419-430.
- FIET, J.O. (2001), The Theoretical Side of Teaching Entrepreneurship, **Journal of Business Venturing**, 16(1), 1-24.
- FISS, P. C. (2011), Building Better Causal Theories: A Fuzzy Set Approach to Typologies in Organization Research, **The Academy of Management Journal**, 54(2), 1-68.
- FIŞ, A.M. and WASTI, S.A. (2009), Örgüt Kültürü ve Örgütlerin Girişimcilik Yönelimi İlişkisi, **ODTÜ Geliştirme Dergisi**, 35, 127-164.



- FREEMAN, C. (1982), Technological Infrastructure and International Competitiveness. Draft Paper Submitted to the OECD Ad hoc Group on Science, **Technology and Competitiveness**, 1(1), 1-25.
- FREITAS, H., MARTENS, C.D.P., BOISSIN, J.P. and BEHR, A. (2012), Guidance Elements for the Entrepreneurial Orientation of Software Firms, **Revista de Administração** (São Paulo), 47(2), 163-179.
- FRESE, M., BRANTJES, A. and HOORN, R. (2002), Psychological Success Factors of Small Scale Businesses in Namibia: The Roles of Strategy Process, Entrepreneurial Orientation and the Environment, **Journal of Developmental Entrepreneurship**, 7(3), 259-282.
- FRESE, M., BRANTJES, A. and HOORN, R. (2002), Psychological Success Factors of Small Scale Businesses in Namibia: the Roles of Strategy Process, Entrepreneurial Orientation and the Environment, **Journal of Developmental Entrepreneurship**, 7(3), 259-282.
- FURMAN, J.L., PORTER, M.E. and STERN, S. (2002), The Determinants of National Innovative Capacity, **Research Policy**, 31(6), 899-933.
- GEELS, F. (2004), From Sectoral Systems of Innovation to Socio-Technical Systems: Insights About Dynamics and Change from Sociology and Institutional Theory. **Research Policy**, (33): 897-920.
- GELDEREN, M.V. and JANSEN, P. (2006), Autonomy as a Start-Up Motive, **Journal of Small Business and Enterprise Development**, 13(1), 23-32.
- GILANINIA, S., RANKOUH, M.A.A. and GILDEH, M.A.P. (2013), Overview on the Importance of Organizational Learning and Learning Organization, **Journal of Research and Development**, 1(2), 44-49.
- GODIN, B. (2008), Innovation: The History of a Category, Project on the Intellectual History of Innovation, **Working Paper** No: 1, [www.csiic.ca/PDF/IntellectualNo1.pdf](http://www.csiic.ca/PDF/IntellectualNo1.pdf) - (E.T:24.03.2023).
- GODWIN A., M. and ABAHO, E. (2013), Export Entrepreneurial Orientation and Export Performance of SMEs in Uganda, **Global Advanced**

Research **Journal of Management and Business Studies**, 2(1), 056-062.

GONZÁLEZ-BENITO, Ó.; GONZÁLEZ-BENITO, J. and MUÑOZ-GALLEGU, P.A. (2009), Role of Entrepreneurship and Market Orientation in Firms Success, **European Journal of Marketing**, 43(3/4), 500-522.

GOVINDARAJAN, V. and TRIMBLE, C. (2004), Strategic Innovation and the Science of Learning, **MIT Sloan Management Review**, 45(2), 67-75.

GRANOVETTER, M. (1985), Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness, **American Journal of Sociology**, 91(3), 481-510.

GREEN, K. M., COVIN, J.G. and SLEVIN, D.P. (2008), Exploring the Relationship Between Strategic Reactiveness and Entrepreneurial Orientation: The Role of Structure-Style Fit, **Journal of Business Venturing**, 23(3), 356-383.

GREENBERG, J. (1987), A Taxonomy of Organizational Justice Theories, **Academy of Management Review**, 12(1), 9-22.

GUAN, J. and MA, N. (2003), Innovative Capability and Export Performance of Chinese Firms, **Technovation**, 23, 737-747.

GUPTA, V. and FERNANDEZ, C. (2009), Cross-Cultural Similarities and Differences in Characteristics Attributed to Entrepreneurs: A Three-Nation Study, **Journal of Leadership & Organizational Studies**, 15(3), 304-318.

GUTH, W.D. and GINSBERG, A. (1990), Introduction: Corporate Entrepreneurship, **Strategic Management Journal**, 11, 5-15.

GÜMÜŞAY, A.A. (2017), Unpacking Entrepreneurial Opportunities: An Institutional Logics Perspective, **Innovation**, 20(3), 209-222.

HAGEDOORN, J. and CLOODT. M. (2003), Measuring Innovative Performance: Is There an Advantage in Using Multiple Indicators?, **Research Policy**, 32, 1365-1379.

- HANIF, M. I. and IRSHAD, M. (2018), Impact of Entrepreneurial Orientation and Network Resource Utilization on Internationalization of SMEs: Evidence from Pakistan, **International Journal of Marketing Studies**, 10(2), 118-131.
- HART, S.L. (1992), An Integrative Framework For Strategy-Making Processes, **Academy of Management Review**, 17, 327-351.
- HAYEK, F.A. (1945) American Economic Association, **The American Economic Review**, 35(4), 519-530.
- HAYTON J. and DONNA K. (2006), Competency-Based Framework For Promoting Corporate Entrepreneurship, **Human Resource Management**, 45(3), 407-427.
- HENRY, C., HILL, F. and LEITCH, C. (2003), Developing a Coherent Enterprise Support Policy: A New Challenge For Governments, Environment and Planning C: **Government and Policy**, 21(1), 3-19.
- HERMANSEN-KOLBULNICKY, C.J. and MOSS, C.L. (2004), Pharmacy Student Entrepreneurial Orientation: A Measure to Identify Potential Pharmacist Entrepreneurs: **American Journal of Pharmaceutical Education**, 68(5), 1-10.
- HERTOG, P.D. and JONG G.D. (2007), Randstad's Business Model of Innovation: Results From An Exploratory Study in Temporary Staffing Industry, **Innovation: Management, Policy & Practice**, 9, 351-364.
- HILL, C. (1988), Differentiation Versus Low Cost or Differentiation and Low Cost: A Contingency Framework. **Academy of Management Review**, 13(3), 401-412.
- HOFER, C. and SCHENDELL, D. (1979), Strategic Management: A New View of Business Policy and Planning, **Administrative Science Quarterly**, 25(3), (Sep., 1980), 536-543.
- HOFSTEDE, G., NEUIJEN, B., OHAYV, D. and SANDERS, G. (1990), Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative

- Study Across Twenty Cases, **Administrative Science Quarterly**, 35, 286-316.
- HOLT, D.T., Rutherford, M.W. and CLOHESSY, G.R. (2007), Corporate Entrepreneurship: An Empirical Look at Individual Characteristics, Context and Process. **Journal of Leadership and Organizational Studies**, 13(4), 40-54.
- HUGHES, M. and MORGAN, R.E. (2007), Deconstructing The Relationship Between Entrepreneurial Orientation and Business Performance at The Embryonic Stage of Firm Growth, **Industrial Marketing Management**, 36, 651-661.
- HUMPHREY, J., and SCHMITZ, H. (2000), Governance and Upgrading: Linking Industrial Cluster and Global Value Chain Research. **Institute of Development Studies**, 120, 1-37.
- HUNT, S. D. and ARNETT, D.B. (2006), Does Marketing Success Lead to Market Success? **Journal of Business Research**, 59(7), 820-828.
- HUSSAIN, J., ISMAIL, K. and AKHTAR, C.S. (2015), Linking Entrepreneurial Orientation With Organizational Performance of Small and Medium Sized Enterprises: A Conceptual Approach, **Asian Social Science**, 11(7), 1-16.
- IBEABUCHI, C.; EHIDO, A.J. and ABDULLAH, N.A.H.N. (2020), The Impact of Entrepreneurial Orientation on Export Performance of New Zealand's SMEs: The Mediating Effect of Networking Capability. **International Journal of Social Sciences Perspectives**, 7(1), 34-45.
- ISOHERRANEN, V. and KESS, P. (2011), Analysis of Strategy by Strategy Typology and Orientation Framework, **Modern Economy**, 2, 575-583.
- JACOBSSON, S. and JOHNSON, A. (2000), The Diffusion of Renewable Energy Technology: An Analytical Framework and Key Issues for Research, **Energy Policy**, 28(9), 625-640.
- JALALI, A., JAAFAR, M. and THURASAMY, R. (2013), Influence of Entrepreneurial Orientation on the Financial Performance: Evidence

From SMEs in Iran, **Middle East Journal of Management**, 1(2), 168-185.

JOGARATNAM, G. and CHING-YICK TSE, E. (2006), Entrepreneurial Orientation and The Structuring of Organizations, **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, 18(6), 454-468.

JOHNE, A. (1999), Successful Market Innovation, **European Journal of Innovation Management**, 2(1), 6-11.

JONSSON, P. (2017), On the term “entrepreneur” and the Conceptualization of Entrepreneurship in the Literature of Classical Economics, **International Journal of English Linguistics**, 7(6), 116-129.

KAO, R.W. (1993), Defining Entrepreneurship: Past, Present and?, **Creativity and Innovation Management**, 2(1), 69-70.

KEH, H.T., NGUYEN, T.T.M. and 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.

KENFAC, G.S., NEKOUMANESH, S. and YANG, M. (2013), Process Innovation: Impacts on Organization’s Performance, A Qualitative Study of Four Swedish Municipalities, Linnaeus University, **School of Business and Economics** published Bachelor Thesis, USA.

KNIGHT, G.A. and ÇAVUŞGİL, S.T. (2004), Innovation, Organizational Capabilities and the Born Global Firm, **Journal of International Business Studies**, 35(2), 124-141.

KOLOBA, H.A. (2017), Is Entrepreneurial Orientation a Predictor of Entrepreneurial Activity? Gender Comparisons Among Generation Y Students in South Africa, **Gender and Behaviour**, 15(1), 8265-8283.

KORSGAARD, M.A., SCHWEIGER, D.M. and SAPIENZA, H.J. (1995), Building Commitment, Attachment and Trust in Strategic Decision-Making Teams: The Role of Procedural Justice, **Academy of Management Journal**, 38(1), 60-84.

- KRAUS, S., RIGTERING, J.C., HUGHES, M. and HOSMAN, V. (2012), Entrepreneurial Orientation and The Business Performance of SMEs: A Quantitative Study From the Netherlands, **Review of Management Science**, 6(2), 161-182.
- KROPP, F., LINDSAY, N.J. and 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.
- KUIVALAINEN, O., SUNDQVIST, S. and SERVAIS, P. (2007), Firms' Degree of Born-Globalness, International Entrepreneurial Orientation and Export Performance, **Journal of World Business**, 42(3), 253-267.
- KUMAR, N., AL, M.A., IBRAHIM, M.D. and YUSOFF, M.N.H. (2018), Entrepreneurial Orientation and Antecedents of Low-Income Household Heads in Kelantan, Malaysia, **Journal of International Studies**, 11(1), 1-15.
- KUNENE, L. and FIELDS, Z. (2017), Government Interventions in Youth Entrepreneurship: Examining Strategies and Policies. Unit for Enterprise Studies, Faculty of Management Sciences, **Central University of Technology**, 5-7, 1-23.
- LADO, A. A., BOYD, N. G., and WRIGHT, P. (1992) (1992), A Competency-Based Model of Sustainable Competitive Advantage: Toward a Conceptual Integration. **Journal of Management**, 18(1), 1-14.
- LANGERAK, F. (2001), Effects of Market Orientation on the Behaviors of Salespersons and Purchasers, Channel Relationships and Performance of Manufacturers, **International Journal of Research in Marketing**, 18(3), 221-234.
- LEE, C., LEE, K. AND PENNING, J.M. (2001), Internal Capabilities, External Networks and Performance: A Study on Technology-Based Ventures, **Strategic Management Journal**, 22(6-7), 615-640.
- LI, C-Y., (2012), The Influence of Entrepreneurial Orientation on Technology Commercialization: The Moderating Roles of Technological

- Turbulence and Integration, *Africa Journal, Business Management*, 6(1), 370-387.
- LI, S., RAGU-NATHAN, B., RAGU-NATHAN, T.S. and RAO, S.S. (2006), The Impact of Supply Chain Management Practices on Competitive Advantage and Organizational Performance, *Omega*, 34(2), 107-124.
- LI, Y., ZHAO, Y., TAN, J. and 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.
- LIAO, YAO-SHENG. (2005), Business Strategy and Performance: The Role of Human Resource Management Control, *Personnel Review*, 34(3), 294-309.
- LIEBERMAN, M. and MONTGOMERY, D. (1988), First-Mover Advantages, *Strategic Management Journal* (Special Issue), 9, 41-58.
- LIN, C-H., PENG, C-H. and KAO, D.T. (2008), The Innovativeness Effect of Market Orientation and Learning Orientation on Business Performance, *International Journal of Manpower*, 29(8), 752-772.
- LOTZ, H.M. and VAN DER MERWE, S.P. (2013), An Investigation of the Influence of Entrepreneurial Orientation on The Perceived Success of Agribusinesses in South Africa, *South African Journal of Business Management*, 44(1), 15-32.
- LOW, M.B. and MACMILLAN, I.C. (1988), Entrepreneurship: Past Research and Future Challenges, *Journal of Management*, 14(2), 139-161.
- LUMPKIN, G.T.; STEIER, L. and WRIGHT, M. (2011), Strategic Entrepreneurship in Family Business, *Strategic Entrepreneurship Journal*, 5(4), 285-306.
- LUMPKIN, G.T. and DESS, G.G. (2005), The Role of Entrepreneurial Orientation in Stimulating Effective Corporate Entrepreneurship, *The Academy of Management Executive*, 19(1), 147-156.

- LUMPKIN, G.T. and DESS, G.G. (1996), Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking it to Performance, **Academy of Management Executive**, 19(1), 147-156.
- LUMPKIN, G.T. and DESS, G.G. (2001), Linking two Dimensions of Entrepreneurial Orientation to Firm Performance: The Moderating Role of Environment and Industry Life Cycle, **Journal of Business Venturing**, 16(5), 429-451.
- LUMPKIN, G.T., COGLISER, C.C. and SCHNEIDER, D.R. (2009), Understanding and Measuring Autonomy: An Entrepreneurial Orientation Perspective, **Entrepreneurship Theory and Practice**, 33(1), 47-69.
- LUMPKIN, T., MCKELVIE, A., GRAS, D.M. and NASON, R.S. (2010), Is Strategy Different for Very Small and New Firms? **Journal of Small Business Strategy**, 21(2), 1-26.
- LYON, D.W., LUMPKIN, G.T. and DESS, G.G. (2000), Enhancing Entrepreneurial Orientation Research: Operationalizing and Measuring a Key Strategic Decision Making Process, **Journal of Management**, 26(5), 1055-1085.
- MAGAJI, M.S., BABA, R. and ENTEBANG, H. (2017), Entrepreneurial Orientation and Financial Performance of Nigerian SMES, **Journal of Management and Training for Industries**, 4(1), 25-41.
- MARKIDES, C.C. and ANDERSON, J. (2006), Creativity is Not Enough: ICT-Enabled Strategic Innovation, **European Journal of Innovation Management**, 9(2), 129-148.
- MCFADZEAN, E., O'LOUGHLIN, A. and SHAW, E. (2005), Corporate Entrepreneurship and Innovation Part 1: The Missing Link, **European Journal of Innovation Management**, 8(3), 350-372.
- MEEUS, M.T.H. and EDQUIST, C. (2006), Introduction to Part I: Product and Process Innovation. In Hage, J. and Meeus, M. (Eds), *Innovation, Science and Institutional Change*. Oxford: **Oxford University Press**, 23-37.



- MEHDIVAND, M., ZALI, M.R., MADHOSHI, M. and KORDNAEIJ, A. (2012), Intellectual Capital and Nano-Businesses Performance: The Moderating Role of Entrepreneurial Orientation. **European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences**, 52, 147-162.
- MENGUE, N. and AUH, S. (2006), Creating a Firm-Level Dynamic Capability Through Capitalizing on Market Orientation and Innovativeness. **J. Acad. Market**, 24(3), 63-73.
- MILES, R.E., SNOW, C.C., MEYER, A.D. and COLEMAN, Jr. H.J. (1978), Organizational Strategy, Structure and Process, **Academy of Management Review**, 3(3), 546-562.
- MILES, R. E., SNOW, C.C., MEYER, A.D. and COLEMAN, H.J. (1978), Organizational Strategy, Structure and Process, **The Academy of Management**, 3(3), 546-562.
- MILLER, D. and FRIESEN, P. H. (1978), Archetypes of Strategy Formulation, **Management Science**, 24(9), 921-933.
- MILLER, D. (1983), The Correlates of Entrepreneurship in Three Types of Firms, **Management Science**, 29, 770-791.
- MINTZBERG, H. (1973), Strategy-Making in Three Modes, **California Management Review**, 16(2), 44-53.
- MONSEN, E. and BOSS, R.W. (2009), Entrepreneurship Inside the Organization: Examining Job Stress and Employee Retention, **Entrepreneurship Theory and Practice**, 1(1), 71-104.
- MONTEIRO, A.P., SOARES, A.M. and RUA, O.L. (2019), Linking Intangible Resources and Entrepreneurial Orientation to Export Performance: The Mediating Effect of Dynamic Capabilities, **Journal of Innovation & Knowledge**, 179-187.
- MURAD, S. (2014), Influence of Entrepreneurial Orientation on Leadership Styles (Bachelor's Thesis) **University of Twente**.
- MUZYCHENKO, O. (2008), Cross-Cultural Entrepreneurial Competence in Identifying International Business Opportunities, **European Management Journal**, 26(6), 366-377.

- MULLER, K., RAMMER, C. and TRUBY J. (2009), The Role of Creative Industries in Industrial Innovation, *Innovation: Management, Policy & Practice*, 11, 148-168.
- MWAURA, A.T.W., GATHENYA, J.W.D. and KIHORO, J. (2015), Dynamics of Entrepreneurial Orientation on the Performance of Women Owned Enterprises in Kenya. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 5(9), 1-24.
- NELSON, R.R. (1990), Capitalism as an Engine of Progress, *Res. Policy*, 19(3), 193-214.
- NGAMSUTTI, S. (2016), Marketing Innovation Capability and Marketing Performance: an Empirical Study of Electrical and Electronic Appliances in Thailand, *The Business and Management Review*, 7(5), 339-346.
- NIELSEN, R.P. (1988), Cooperative Strategy, *Strategic Management Journal*, 9(5), 475-492.
- OECD ve Avrupa Birliği (2005), Oslo Kılavuzu, Yenilik Verilerinin Toplanması ve Yorumlanması İçin İlkeler, Üçüncü Baskı, Ekonomik İş Birliği ve Kalkınma Örgütü **Avrupa Birliği İstatistik Ofisi**, Ankara.
- OKPARA, J.O. (2009), Strategic Choices, Export Orientation and Export Performance of SMEs in Nigeria, *Management Decision*, 47(8), 1281-1299.
- OLSON, E.M., SLATER, S.F. and HULT, G.T.M. (2005), The Performance Implications of Fit Among Business Strategy, Marketing Organization Structure and Strategic Behavior, *Journal of Marketing*, 69(3), 49-65.
- OVIATT, B.M. and MCDOUGALL, P.P. (2005), Defining International Entrepreneurship and Modeling the Speed of Internationalization, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(5), 537-553.
- PARHANKANGAS, A. and ARENIUS, P. (2003), From a Corporate Venture to an Independent Company: a Base For a Typology For Corporate Spin-Off Firms, In: *Research Policy*, 32(3), 463-481.

- PARNELL, J.A., LESTER, D.L. and MENEFFEE, M.L. (2000), Strategy as a Response to Organizational Uncertainty: an Alternative Perspective on the Strategy-Performance Relationship, **Management Decision**, 38(8), 520-530.
- PATEL, P. and PAVITT, K. (1994), National Innovation Systems: Why They are Important and How They Might be Measured and Compared, *Econ. Innovation New Technol.* 3(1), 77-95.
- PAVITT, K. (1984), Patterns of Technical Change: Towards a Taxonomy and a Theory, **Research Policy**, 13, 343-74.
- PAVITT, K. and PATEL, P. (1999), Global Corporations and National Innovation Systems: Who Policy in a Global Economy, **Cambridge University Press**, 94-119.
- PENNING J. and KIM, H. (2009), Innovation and Strategic Renewal in Mature Markets:A Study of the Tennis Racket Industry, **Organization Science**, 20(2), 368-383.
- PETERSON, R.A. and BERGER, D.G. (1971), Entrepreneurship in Organizations: Evidence From the Popular Music Industry, **Administrative Science Quarterly**, 1(1), 97-106.
- POLDER, M., LEEUWEN, G., MOHNEN, P. and RAYMOND, W. (2010), Product, Process and Organizational Innovation: Drivers, Complementarity and Productivity Effects, **SSRN Electronic Journal**, 1-46.
- PORTER, M.E. (1991), Towards a Dynamic Theory of Strategy, **Strategic Management Journal**, 12(2), 95-117.
- POUR BAGHERI, Z. (2009), Relationship Between Market-Oriented Strategy Entrepreneurship of Small and Medium-Sized Manufacturing Companies in Gilan, **Developing Country Studies**, 4(14), 1-4.
- PRAHALAD, C.K. and BETTIS, R.A. (1986), The Dominant Logic: A New Linkage Between Diversity and Performance, **Strategic Management Journal**, 7(6), 485-501.

- RAUCH, A., WIKLUND, J., LUMPKIN, G.T. and 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.
- RAUCH, A., WIKLUND, J., LUMPKIN, G.T. and 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.
- RAUCH, A., WIKLUND, J., LUMPKIN, G.T. and 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.
- REIJONEN, H., HIRVONEN, S., NAGY, G., LAUKKANEN, T. and GABRIELSSON, M. (2015), The Impact of Entrepreneurial Orientation on B2B Branding and Business Growth in Emerging Markets, **Industrial Marketing Management**, 51, 35-46.
- REUBER, A.R., KNIGHT, G.A., LIESCH, P.W. and ZHOU, L. (2018), International Entrepreneurship: The Pursuit of Entrepreneurial Opportunities Across National Borders, **Journal of International Business Studies**, 49(4), 395-406.
- RICHARD, O.C., BARNETT, T., DWYER, S. and CHADWICK, K. (2004), Cultural Diversity in Management, Firm Performance and the Moderating Role of Entrepreneurial Orientation Dimensions, **Academy of Management Journal**, 47(2), 255-266.
- RICHARDSON, N.M. (2005), What It Takes To Be A Successful Intrapreneur, **Black Enterprise**, 35(5), 94-111.
- ROBINSON, D.A., GOLEBY, M. and HOSGOOD, N. (2006), Entrepreneurship as a Values and Leadership Paradigm, **Business Paper, School of Business**, 1-24.
- RUMELT, R.P. (1987), Theory, Strategy and Entrepreneurship. In D. J. Teece, The Competitive Challenge: 137-158. **Cambridge, MA: Ballinger.**

- RUNYAN, R., DROGE, C. and SWINNEY, J. (2008), Entrepreneurial Orientation Versus Small Business Orientation: What are Their Relationships to Firm Performance?, **Journal of Small Business Management**, 46(4), 567-588.
- RUSSELL, R D. (1999), Developing a Process Model of Intrapreneurial Systems: A Cognitive Mapping Approach, **Entrepreneurship Theory and Practice**, 23, 65-84.
- SAAKJARVI, M. (2003), Consumer Adoption of Technological Innovations, **European Journal of Innovation Management**, 6(2), 90-100.
- SAAYMAN, P.D. (2014), An Assessment of Entrepreneurial Orientation in the Explosives Manufacturing and Marketing Industry (Master's Degree Thesis), North-West University.
- SABAHI, S. and PARAST, M.M. (2020), The Impact of Entrepreneurship Orientation on Project Performance: A Machine Learning Approach, **International Journal of Production Economics**, 226, 107621.
- SANTOS-VIJANDE, M. L., LOPEZ SANCHEZ, J. A. and TRESPALACIOS, J. A. (2012), How Organizational Learning Affects a Firm's Flexibility, Competitive Strategy and Performance, **Journal of Business Research**., 65, 1079-1089.
- SARASVATHY, S., KUMAR, K., YORK, J.G. and BHAGAVATULA, S. (2014), An Effectual Approach to International Entrepreneurship: Overlaps, Challenges and Provocative Possibilities, **Entrepreneurship Theory and Practice**, 38(1), 71-93.
- SAVIOTTI, P. and PYKA, A. (2004), Economic Development, Qualitative Change and Employment Creation, **Structural Change and Economic Dynamics**, 15, 265-287.
- SCHLEGELMILCH, B.B., DIAMANTOPOULAS, A. and KREUZ, P. (2003), Strategic Innovation: The Construct, Its Drivers and Its Strategic Outcomes, **Journal of Strategic Marketing**, 11, 117-132.

- SCHMIDT, J.B., SARANGEE, K.R. and MONTROYA, M.M. (2009), Exploring New Product Development Project Review Practices, **Journal of Product Innovation Management**, 26(5), 520-535.
- SCIASCIA, S., NALDI, L. and HUNTER, E. (2006), Market Orientation as Determinant of Entrepreneurship: An Empirical Investigation on SMEs, **The International Entrepreneurship and Management Journal**, 2(1), 21-38.
- SEGAL, G., BORGIA, D. and SCHOENFELD, J. (2005). The Öotivation to Become an Entrepreneur, **International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research**, 11(1), 42-57.
- SEYED, M.Z.E. (2011), International Entrepreneurship in Emerging Economies: A Meta-Analysis.
- SHAH, S.Z.A. and BHUTTA, N.T. (2013), Corporate Entrepreneurship and Agency Cost: A Theoretical Perspective, **Open Journal of Accounting**, 2(3), 79-86.
- SHAN, J. and JOLLY, D.R. (2010), Accumulation of Technological Innovation Capability and Competitive Performance in Chinese Firms, **IAMOT**, Kahire.
- SHAN, P., SONG, M. and JU, X. (2016), Entrepreneurial Orientation and Performance: Is Innovation Speed a Missing Link? **Journal of Business Research**, 69(1), 683-690.
- SHAW, E., O'LOUGHLIN, A. and MCFADZEAN, E. (2005), Corporate Entrepreneurship and Innovation Part 2: A Role and Process Based Approach, **European Journal of Innovation Management**, 4(4), 393.
- SHEHU, A.M. and MAHMOOD, R. (2014), The Mediating Effect of Organizational Culture on the Relationship between Entrepreneurial Orientation and Firm Performance in Nigeria, **Mediterranean Journal of Social Sciences**, 5(23), 480-488.
- SHEPHERD, D.A. (2010), Letter From the Editor-In-Chief: Dean A. Shepherd, **Journal of Business Venturing**, 25(1), 1-5.

- SHORT, J.C., BROBERG, J.C., COGLISER, C.C. and BRIGHAM, K.H. (2010), Construct Validation Using Computer-Aided Text Analysis (CATA) An Illustration Using Entrepreneurial Orientation, **Organizational Research Methods**, 13(2), 320-347.
- SILVA, M., LEITAO, J. and RAPOSO, M. (2007), Barriers to Innovation Faced by Manufacturing Firms in Portugal: How to Overcome It?, **MPRA Paper**, No:5408,1-24.
- SIMAMORA, B.H., JERRY, M. and HARTONO, H. (2016), Strategy Alignment with Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) Results of Cellular Industry in Indonesia, **International Journal of Economics and Management (IJEM)**, 10(1), 1-13.
- SMITH, K.G., FERRIER, W.J. and GRIMM, C.M. (2001), King of the Hill: Dethroning the Industry Leader, **Academy of Management Perspectives**, 15(2), 59-70.
- SO, I.G., RIDWAN, A., SIMAMORA, B.H. and ARYANTO, R. (2017), Confirming Entrepreneurial Orientation Dimensions and Linking It With Entrepreneurial Intention Among Business Students in Indonesia. **International Journal of Economics & Management**, 11(2), 1-14.
- STEVENSON, H.H. (2000), Why Entrepreneurship Has Won, Coleman **White Paper**, 2(4), 1-21.
- SU, J., ZHAI, Q. and KARLSSON, T. (2017), Beyond Red Tape and Fools: Institutional Theory in Entrepreneurship Research, 1992-2014, **Entrepreneurship Theory and Practice**, 41(4), 505-531.
- SWIERCZEK, F.W. and HA, T.T. (2003), Entrepreneurial Orientation, Uncertainty Avoidance and Firm Performance: An Analysis of Thai and Vietnamese SMEs, **Entrepreneurship and Innovation**, 4(1), 46-58.
- TAJEDDINI, K. (2009), Examining the Effect of Learning Orientation on iInnovativeness, **International Journal of Collaborative Enterprise**, 1(1), 53-65.

- TAJEDDINI, K. and TRUEMAN, M. (2012), Managing Swiss Hospitality: How Cultural Antecedents of Innovation and Customer Oriented Value Systems Can Influence Performance in The Hotel Industry, **International Journal of Hospitality Management**, 31(4), 1119-1129.
- TALKE, K. (2007). Corporate mindset of innovating firms: Influences on new product performance. **Journal of Engineering and Technology Management** 24(1-2):114-32.
- TALKE, K., SALOMO, S. AND KOCK, A. (2011), Top Management Team Diversity and Strategic Innovation Orientation: The Relationship and Consequences for Innovativeness and Performance, **Journal of Product Innovation Management**, 28(6), 819-832.
- TEECE, D., PISANO, G. and SHUEN, A. (1997), Dynamic Capabilities and Strategic Management, **Strategic Management Journal**, 17(7), 509-533.
- TERJESEN, S., HESSELS, J. and LI, D. (2016), Comparative International Entrepreneurship: A Review and Research Agenda, **Journal of Management**, 42(1), 299-344.
- THORNBERRY, N. (2001), Corporate Entrepreneurship, Antidote or Oxymoron?, **European Management Journal**, 19(5), 526-533.
- THORNTON, P.H. and OCASIO, W. (1999), Institutional Logics and The Historical Contingency of Power in Organizations: Executive Succession in the Higher Education Publishing Industry, 1958-1990, **American Journal of Sociology**, 105(3), 801-843.
- THORNTON, P.H., OCASIO, W. and LOUNSBURY, M. (2012), The Institutional Logics Perspective: A New Approach to Culture, **Structure and Process**, Oxford University Press on Demand.
- TOHIDI, H. and JABBARI, M.M. (2012), Product Innovation Performance in Organization, **Procedia Technology**, 1, 521-523.



- TODTLING, F. and TRIPPL, M. (2005), One Size Fits All? Towards a Differentiated Regional Innovation Policy Approach, **Research Policy**, 34(8), 1203-1219.
- VIDIC, F. (2013), Entrepreneurial Orientation (EO) and Knowledge Creation (KC), **International Journal of Economic Sciences and Applied Research**, 6(2), 103-124.
- VIJ, S. and BEDI, H.S. (2012), Relationship Between Entrepreneurial Orientation and Business Performance: A Review of Literature, **The IUP Journal of Business Strategy**, 9(3), 17-31.
- WALES, W.J. (2016), Entrepreneurial Orientation: A Review and Synthesis of Promising Research Directions, **International Small Business Journal**, 34(1), 3-15.
- WALES, W.J., GUPTA, V.K. and MOUSA, F.T. (2011), Empirical Research on Entrepreneurial Orientation: An Assessment and Suggestions for Future Research, **International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship**, 31(4), 357-383.
- WALKER JR. O.C. and RUEKERT, R.W. (1987), Marketing's Role in The Implementation of Business Strategies: a Critical Review and Conceptual Framework, **Journal of Marketing**, 51(3), 15-33.
- WAN, D., ONG, C.H. and LEE, F. (2005), Determinants of Firm Innovation in Singapore, **Technovation**, 25(3), 261-268.
- WANG, C.L. (2008), Entrepreneurial orientation, learning orientation and firm Performance, **Entrepreneurship Theory and Practice**, 32(4), 635-657.
- WATKINS, A., PAPAIOANNOU, T., MUGWAGWA, J. and KALE, D. (2015), National Innovation Systems and The Intermediary Role of Industry Associations in Building Institutional Capacities for Innovation in Developing Countries: A Critical Review of the Literature, Research Policy, Development Policy and Practice, **The Open University, Chambers Building Walton Hall, Milton Keynes, MK7 6AA, UK.**

- WEITZ A.B. (1985), Introduction to Special Issue on Competition in Marketing, **Journal of Marketing Research**, 22(3), 229-236.
- WENNEKERS, S. and THURIK, R. (1999), Linking Entrepreneurship and Economic Growth, **Small Business Economics**, 13(1), 27-56.
- WIKLUND, J. and SHEPHERD, D. (2003), Knowledge-Based Resources, Entrepreneurial Orientation and the Performance of Small and Medium Sized Businesses, **Strategic Management Journal**, 24(12), 1307-1314.
- WILLIAMS, N. (2013), Entrepreneurship and The Role of Policy, Environment and Planning C: **Government and Policy**, 31(1), 1-4.
- WILLIAMSON, O.E. (2000), The New Institutional Economics: Taking Stock, Looking Ahead, **Journal of Economic Literature**, 38(3), 595-613.
- WOOD, C.C., HOLT, D.T., REED, T.S. and HUDGENS, B.J. (2008), Perceptions of Corporate Entrepreneurship in Air Force Organizations: Antecedents and Outcomes, **Journal of Small Business and Entrepreneurship**, 21(1), 117-131.
- YAM, R.C., LO, W., TANG, E.P. and LAU, A.K. (2011), Analysis of Sources of Innovation Technological Innovation Capabilities and Performance: An Empirical Study of Hong Kong Manufacturing Industries, **Research Policy**, 40(3), 391-402.
- YAMIN, S.A., GUNASEKARAN, F. and MAVONDO, T. (1999), RELATIONSHIP Between Generic Strategies, Competitive Advantage and Organizational Performance: An Empirical Analysis, **Technovation**, 19(8), 507-518.
- YEBOAH, M.A. (2013), Do Auto Artisans Practice Entrepreneurial Orientation? Empirical Evidence From the Cape Coast Metropolis, Ghana. **International Journal of Development and Sustainability**, 2(4), 2337-2353.
- ZAHRA, S.A. and COVIN, J.G. (1995), Contextual Influences on the Corporate Entrepreneurship-Performance Relationship: A Longitudinal Analysis, **Journal of Business Venturing**, 10(1), 43-58.

- ZAHRA, S.A. (1991), Predictors and Financial Outcomes of Corporate Entrepreneurship: An Exploratory Etudy, **Journal of Business Venturing**, 6(4), 259-285.
- ZAHRA, S.A., JENNINGS, D.F. and KURATKO, D.F. (1999), The Antecedents and Consequences of Firm-Level Entrepreneurship: The State of the Field, **Entrepreneurship Theory and Practice**, 24(2), 45-65.
- ZAHRA, S.A. (1991) Predictors and Financial Outcomes of Corporate Entrepreneurship: An Exploratory Study, **Journal of Business Venturing**, 6(4), 259-285.
- ZALTMAN, G., DUNCAN, R. and HOLBECK, J. (1973), Innovation and Organizations. **John Wiley**, New York, 45-68.
- ZAMPETAKIS, L.A. and MOUSTAKIS, V. (2007), Fostering Corporate Entrepreneurship Through Internal Marketing: Implications for Change in the Public Sector, **European Journal of Innovation**, 10(4), 413-433.
- ZHAO, E.Y. and LOUNSBURY, M. (2016), An Institutional Logics Approach to Social Entrepreneurship: Market Logic, Religious Diversity and Resource Acquisition by Microfinance Organizations, **Journal of Business Venturing**, 31(6), 643-662.
- ZHAO, H., SEIBERT, S.E. and HILLS, G.E. (2005), The Mediating Role of Self-Efficacy in the Development of Entrepreneurial Intentions, **Journal of Applied Psychology**, 90(6), 1265.

## **KİTAPLAR**

- ACS, Z.J. and AUDRETSCH, D.B. (2003), **Innovation and Technological Change**, Handbook of Entrepreneurship Research, Springer.
- ANDREWS, K.R. (1971), **The Concept of Corporate Strategy**, Irwin, Homewood.
- ANTHONY, R.N. (1965), **Planning and Control System: A Framework for Analysis**, Division of Research. Boston: Harverd Business School.

- BARNEY, J. AND HESTERLY, W. (2015), **Strategic Management and Competitive Advantage Concepts and Cases**, 5th ed. Essex, England Pearson Education.
- BIRD, B.J. (1989), **Entrepreneurial Behavior**, Illinois: Foresman and Company.
- BROWN, J.S. (1999), **Bilgi Yönetimi Şirketi Yeniden Yaratan Araştırma**, çev. Gündüz Bulut. İstanbul: Bzd Yayıncılık.
- CANTILLON, R. (1734), **Essai Sur la Nature du Commerce en General, Essay on the Nature of General Commerce**, Translated by Henry H (1892), Macmillan, London.
- CHANDLER, A.D. (1962), **Strategy and Structure**, The MIT Press, Cambridge Mass.
- CHEVALIER-ROIGNANT, B. AND TRIGEORGIS, L. (2011), **Competitive Strategy: Options and Games**, Cambridge: MIT Press.
- D'AVENI, R. (1994), **Hypercompetition**, New York: Free Press.
- D'AVENI, R., and GUNTHER, R. (1994), **Hypercompetition. Managing the Dynamics of Strategic Maneuvering**, New York: The Free Press.
- DAVIDSSON, P. (2004), **Researching Entrepreneurship**, Springer Pbc.
- DİNÇER, Ö. (1997), **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, 4.Baskı, İstanbul: Beta Yayıncılık.
- DİNÇER, Ö. (2013), **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, İstanbul: Alfa Yayınları.
- DRUCKER, P.F. (2003), **Yenilikçilik Disiplini**, Harvard Business Review, Yenilikçilik, İstanbul: Mess Yayını.
- DRUCKER, P.F. (1999), **Management Challenges For the 21st Century**, New York: Harper Business.
- EDQUIST, C., HOMMEN, L. and MCKELVEY, M. (2001), **Innovation and Employment: Process Versus Product Innovation**, UK: Edward Elgar Publishing, Cheltenham.
- EDWARDS, J., TRY, D., KETCHEN, D. and SHORT, J. (2014), **Mastering Strategic Management-1st**, Canadian Edition.

- ENCAOUA, D. and HOLLANDER, A. (2002), **Competition Policy and Innovation, Oxford Review of Economic Policy**, Oxford University Press.
- EREN, E. (2000), **Stratejik Yönetim**, Eskişehir: Açık Öğretim Fakültesi.
- FLAMHOLTZ, E. (1986), **How to Make the Transition From an Entrepreneurship to a Professionally Managed Firm**, John Wiley & Sons.
- FOX, J.M. (2001), **Entrepreneurs Add Up to Big Business**, Unpublished Document.
- FREDERICK, H.; O'CONNOR, A. and KURATKO, D.F. (2018), **Entrepreneurship**, Cengage AU.
- FREEMAN, C. (1987), **Technology Policy And Economic Performance: Lessons From Japan**, Pinter London.
- GORDON, E., NATARAJAN, K. and ARORA, A. (2009), **Entrepreneurship Development**, ProQuest Ebook Central.
- HIGGINGS, J., and VINCZE, J. V. (1993), **Strategic Managment: Text and Cases**, Orlando: Dryden Press.
- HISRICH, R.D., PETERS, M.P. and SHEPHERD, D.A. (2005), **Entrepreneurship**, McGraw-Hill, USA.
- HISRICH, R.D., PETERS, M.P., SHEPHERD, D.A. and SHEPHERD, D.A. (2008), **Entrepreneurship**, New York: McGraw-Hill.
- HISRICH, R.D. (2005), **Entrepreneurship: New Venture Creation**, 5th Edition, Tata Mc Graw Hill, New Delhi.
- HITT, M. A., IRELAND, R.D. AND HOSKISSON, R.E. (2012), **Strategic Management Cases: Competitiveness and Globalization**, USA: Cengage Learning.
- HITT, M. and HOSKISSON, R. E. (1999), **Strategic Management: Competitiveness and Globalization**. Ohio: South-Western College Pub.

- IRAZ, R. (2005), **Yaratıcılık ve Yenilik Bağlamında Girişimcilik ve KOBİ'ler**, Konya: Çizgi Kitabevi.
- JOHNSON Jr. R.E. and BATE, D. (2003), **The Power of Strategy Innovation- A New Way of Linking Creativity and Strategic Planning to Discover Great Business Opportunities**, New York: AMACOM.
- JOHNSON, G., WHITTINGTON, R. and SCHOLES, K. (2012), **Exploring Strategy: Text & Cases**, London: Prentice Hal.
- JOHNSON, G. SCHOLES, K. and WHITTINGTON, R. (2001), **Exploring Corporate Strategy**, New Jersey: Prentice Hall.
- KANTER, R.M. (1983), **The Change Masters: Innovation and Entrepreneurship in the American Corporation**, Simon & Schuster, New York.
- KAVRAKOĞLU, İ., GEDİK, S. ve BALKIR, M. (2002), **Yeni Rekabet Stratejileri ve Türk Sanayisi**, İstanbul: TÜSİAD Yayınları.
- KIRIM, A. (1999), **Yeni Dünyada Strateji ve Yönetim**, İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- KOTLER, P. (2000), **Marketing Management**, 1, Front Cover, Prentice Hall, Business & Economics, USA.
- LUECKE, R. (2008), **İş Dünyasında Yenilik ve Yaratıcılık**, İstanbul: Türkiye İş Bankası Yayınları.
- LUNDVALL, B.A. (1985), **Product Innovation and User-Producer Interaction**, Aalborg University Press, Aalborg.
- MALERBA, F. (2004), **Sectoral System of Innovation Basic Concepts, in 2004, Sectoral System of Innovation: Concepts Issues and Analyses Six Major Sector in Europe**, Malerba Franco Cambridge Unv. Press, UK.
- MEYER, G.D. and HEPPARD, K.A. (2000), **Entrepreneurship as Strategy: Competing on the Entrepreneurial Edge**, Sage Publications.

- NIOSI, J. (2010), **Building National and Regional Innovation Systems: Institutions for Economic Development**, Edward Elgar Publishing, UK.
- PEARCE II, J. and ROBINSON, R. B. (2015), **Stratejik Yönetim**, (M. Barca, Çev.) Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- PETERS, T.J., WATERMAN, R.H. and JONES, I. (1982), **In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies**, Harper & Row, New York.
- PIKE, A., RODRIGUEZ, A. and TOMANEY, J. (2006), **Local and Regional Development**, New York: Routledge.
- PORTER M. E. (2000). **Rekabet Stratejisi: Sektör ve Rakip Analizi Teknikleri**. Çev: Gülen Ulubilgen, İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- PORTER, M. E.(1980), **Competitive Strategy**, New York: Free Press.
- PORTER, M. E. (1990), **Competitive Advantage of Nations, Creating and Sustaining Superior Performance**, Harvard Business Review, March-April, Simon and Schuster Inc. New York.
- PORTER, M. E. (2008), **Rekabet Üzerine (On Competition, HBP), Harvard Business School Publishing Corporation**, Çev.: Kıvanç Tanrıyar.
- PORTER, M.E. (1980), **Competitive Strategy**, New York: The Free Press.
- PORTER, M.E. (2000), **Rekabet Stratejisi: Sektör ve Rakip Analizi Teknikleri**, (Çev. G. Ulubilgen), Sistem Yayıncılık Yayın, (206).
- PORTER, M.E. (2010), **Rekabet Stratejisi Sektör ve Rakip Analizi Teknikleri**, (G. Ulubilgen, Çev.), İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- PORTER, M. E. (1985), **Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance**, New York: The Free Press.
- PORTER, M. E. (2007), **Rekabet Stratejisi; Sektör ve Rakip Analizi**, İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- ROBBİNS, S. and COULTER, M. (2002), **Management** (8b.), Prentice Hall.
- SCHUMPETER, J.A. (1939), **Business Cycles**, McGraw Hill Book Company Inc., United States of America.

SCHUMPETER, J.A. (1912), **The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest and the Business Cycle**, Cambridge: Harvard University Press.

STEVENSON, H. and GUMPERT, D. (1991), **The Heart of the Enterprise, The Entrepreneurial Venture**, Boston: Harvard Business School.

STEVENSON, H.H. (1983), **A Perspective on Entrepreneurship**, Harvard Business School Cambridge, MA.

THATTE, A.A. (2007), **Competitive Advantage of a Firm Through Supply Chain Responsiveness and SCM Practices**, The University of Toledo.

THOMPSON, A.A. AND STRICKLAND, A.J. (1996), **Strategic Management: Concepts & Cases**, Illinois: Irwin Professional Publishing.

THOMPSON, A. AND STRICKLAND, A.J. (2001), **Strategic Management**, New York: McGraw-Hill Education.

TİDD, J., BESSANT, J. AND K. PAVITT (2005), **Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change**, 3rd Edition, John WileyveSons, March.

TIMMONS, J. (1990), **New Venture Creation** (3.Edition), Irwin: Homewood, IL.

TÜSİAD (2003), **Ulusal İnovasyon Sistemi, Kavramsal Çerçeve**, Türkiye İncelemesi ve Ülke Örnekleri, İstanbul, TÜSİAD Yayınları.

ÜLGEN, H. ve MİRZE, S.K. (2010), **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, 5.Baskı, İstanbul: Beta Yayıncılık.

WIKLUND, J. (1998), **Small Firm Growth and Performance: Entrepreneurship and Beyond**. Internationella Handelshögskolan

WILLIAMSON, O. E. (1975), **Markets and Hierarchies**, New York.

## İNTERNET

Ekonomik İş Birliği ve Kalkınma Örgütü (OECD) (2005), Oslo Kılavuzu: Yenilik Verilerinin Toplanması ve Yorumlanması İçin İlkeler, (TÜBİTAK,



Çev.). (3. bs.) OECD ve Eurostat ortak yayımı, Ekonomik İş Birliği ve Kalkınma Örgütü Avrupa Birliği İstatistik Ofisi, [http://www.tubitak.gov.tr/tubitak\\_content\\_files/BTYPD/kilavuzlar/Oslo\\_3\\_TR.pdf](http://www.tubitak.gov.tr/tubitak_content_files/BTYPD/kilavuzlar/Oslo_3_TR.pdf), (E.T:12.03.2023).

KROPP, F. and ZOLIN, R. (2005), Technological Entrepreneurship: The Role of Small Business Innovation Research, Programs Academic of Market. Rev., <http://www.amsreview.org/articles/kropp07-2005.pdf>, (E.T:13.02.2023).

OBIDIKE, K. (2021), The impact of Entrepreneurship on an Economy: A Comparative Analysis of Nigeria and Finland, <https://www.theseus.fi/handle/10024/503788>, (E.T: 04.01.2023).

OBUN-ANDY, M.K. (2019), Women Empowerment Through Entrepreneurship Development: A Vehicle For Economic Growth In Nigeria. <https://www.theseus.fi/handle/456/208>, (E.T:15.03.2023).

Türk Dil Kurumu, Büyük Türkçe Sözlük (Erişim Tarihi: 24.03.2019) [http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com\\_gtsvearama=gtsveguid=TDK.GTS.5c96c2f0e2f718.50192343](http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gtsvearama=gtsveguid=TDK.GTS.5c96c2f0e2f718.50192343)

Türkçe Sözlük, Türk Dil Kurumu, (10.11.2020), [www.tdk.gov.tr](http://www.tdk.gov.tr).

Türkiye Teknoloji Geliştirme Vakfı (2015), Refik Üreyen'le Ar-Ge'nin Öyküsü, Yayın, TTGV, No: TTGV – T/2015/07 ISBN: 978-605-64392-2-3.

WYCOFF, J. (2003), The Big Ten Innovation Killers and How to Keep Your Innovation System Alive and Well. [https://www.researchgate.net/publication/265669077\\_The\\_Big\\_Ten\\_Innovation\\_Killers\\_and\\_How\\_to\\_Keep\\_Your\\_Innovation\\_System\\_Alive\\_and\\_Well](https://www.researchgate.net/publication/265669077_The_Big_Ten_Innovation_Killers_and_How_to_Keep_Your_Innovation_System_Alive_and_Well) (Erişim Tarihi: 13.04.2023).



## EKLER

### ANKET FORMU

*Değerli katılımcı,*

*Hazırlanan bu anket İstanbul Aydın Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü'nde yapılan yüksek lisans tez çalışması için veri toplamak amacıyla oluşturulmuştur. Anketten elde edilen veriler sadece bilimsel amaçla kullanılacak olup sizden isim talep edilmeyecek ve kurumunuzla ilişkilendirilmeyecektir. Anketin bütün maddelerini dikkatlice okuyup vereceğiniz samimi ve eksiksiz cevaplar araştırmaya büyük katkı sağlayacaktır. Anket sorularına tek bir cevap vererek uygun bulduğumuz ölçeğe (X) işaretini koymanız gerekmektedir. Şimdiden katkılarınız ve ayırdığınız zaman için çok teşekkür ederim.*

**Tez Danışmanı: Doç. Dr. Necmiye Tülin İRGE**

**Yüksek Lisans Öğrencisi: Shatha A. M. ASFOUR**

### BİRİNCİ BÖLÜM: GENEL BİLGİLER

#### S1-Şirketin Faaliyet Gösterdiği Sektör

<input type="checkbox"/> Gıda / İçecek
<input type="checkbox"/> Giyim/Tekstil/Deri
<input type="checkbox"/> Kimya/ Petrol
<input type="checkbox"/> Mobilya
<input type="checkbox"/> Plastik
<input type="checkbox"/> Elektronik
<input type="checkbox"/> Hizmet
<input type="checkbox"/> İlaç / Tıbbi
<input type="checkbox"/> Tütün
<input type="checkbox"/> Otomotiv
<input type="checkbox"/> Metal / Çelik
<input type="checkbox"/> Maden / Cevher
<input type="checkbox"/> Makine / Metal Eşya
<input type="checkbox"/> Diğer

## S2-Şirketin Hukuki Yapısı

<input type="checkbox"/> Anonim şirket (A.Ş)
<input type="checkbox"/> Adi Ortaklık
<input type="checkbox"/> Şahıs İşletmesi
<input type="checkbox"/> Kollektif Şirket
<input type="checkbox"/> Limited Şirket
<input type="checkbox"/> Komandit Şirket
<b>S3-Şirketin Faaliyet Yılı</b>
<input type="checkbox"/> 1 – 5 yıl
<input type="checkbox"/> 6 – 10 yıl
<input type="checkbox"/> 11 – 15 yıl
<input type="checkbox"/> 16 – 20 yıl
<input type="checkbox"/> 21 yıl ve üzeri
<b>S4-Şirketin Çalışan Sayısı</b>
<input type="checkbox"/> 1-50 kişi
<input type="checkbox"/> 51 – 100 kişi
<input type="checkbox"/> 101– 150 kişi
<input type="checkbox"/> 151 – 200 kişi
<input type="checkbox"/> 201 kişi ve üzeri
<b>S5-İşletmenizin üretim teknoloji düzeyini nasıl tanımlarsınız?</b>
<input type="checkbox"/> Tamamen Makineleşmiş
<input type="checkbox"/> El Emeği Yoğun
<input type="checkbox"/> Yarı Makineleşmiş

<b>S6-Faaliyet alanının sınırları</b>
<input type="checkbox"/> Bölgesel
<input type="checkbox"/> Ulusal
<input type="checkbox"/> Uluslararası
<b>S7-İşletmenizin ar- ge, tasarım vb. isimler ile anılan bir bölümü var mı?</b>
<input type="checkbox"/> Evet
<input type="checkbox"/> Hayır

## İKİNCİ BÖLÜM: GİRİŞİMCİLİK YÖNELİMİ

<b>: Kesinlikle Katılmıyorum</b> <b>: Katılmıyorum</b> <b>(3) : Kararsızım</b> <b>(4): Katılıyorum</b> <b>(5): Kesinlikle Katılıyorum</b>  Lütfen aşağıdaki ifadelerin her birine katılım düzeyinizi belirtmek için kutucuklardan birini seçiniz.	KESİNLİKLE KATILMIYORUM	KATILMIYORUM	KARARSIZIM	KATILYORUM	KESİNLİKLE KATILYORUM
1-Şirketimizde Ar-Ge, teknolojik liderlik ve yenilikçilik üzerine güçlü bir vurgu vardır.					
2-Şirketimizde geri dönüş değeri olan ama yüksek risk içeren projeler için uygulama eğilimi vardır.					
3-Rakiplerimizin hamlelerine cevap verme eğilimimiz vardır.					
4-Şirketimizin lider olmaya, her zaman yeni ürün, hizmet ve teknolojileri müşteri sunmaya eğilimi vardır.					
5-“Rakipleri piyasadan sil” rekabet modeline eğilimimiz vardır.					

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM: İNOVASYON YÖNELİMİ

<b>: Kesinlikle Katılmıyorum</b> <b>: Katılmıyorum</b> <b>(3) : Kararsızım</b> <b>(4): Katılıyorum</b> <b>(5): Kesinlikle Katılıyorum</b>  Lütfen aşağıdaki ifadelerin her birine katılım düzeyinizi belirtmek için kutucuklardan birini seçiniz.	KESİNLİKLE KATILMIYORUM	KATILMIYORUM	KARARSIZIM	KATILYORUM	KESİNLİKLE KATILYORUM
1-Şirketimiz “yenilikçilik” olgusuna önem verir.					
2-Şirketimiz, gelişmek için yenilikçiliğe vurgu yapar.					
3-Gerekli değişimi sağlamak için yeni kaynakların teminine ve geliştirilmesine önem veririz.					
4-Diğer ürünlerimize oranla yeni çıkardığımız ürünler ve hizmetler daha fazla getiri sağlamıştır.					
5-Rakip firmaların ürünlerine oranla bizim çıkardığımız ürün daha başarılı olmuştur.					

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM: REKABET STRATEJİLERİ ÖLÇEĞİ

: Kesinlikle Katılmıyorum : Katılmıyorum : Kararsızım (4): Katılıyorum (5): Kesinlikle Katılıyorum	KESİNLİKLE KATILMIYORUM	KATILMIYORUM	KARARSIZIM	KATILYORUM	KESİNLİKLE KATILYORUM
Lütfen aşağıdaki ifadelerin her birine katılım düzeyinizi belirtmek için kutucuklardan birini seçiniz. Maliyet liderliği stratejileri					
1.” Rakiplerimize göre daha düşük işletme içi maliyetlerle üretim yapmak.”					
2. “Üretim verimliliğini artırmak için yeni teknolojilerle üretim süreçlerimizi modernleştirmek.”					
3. “Tüm faaliyetlerimizi sıkı bir şekilde maliyet kontrolüne tâbi tutmak.”					
4. “Satın alma (hammadde vs.) maliyetlerini minimum hale getirmek.”					
5. “Pazarlama maliyetlerini minimum hale getirmek.”					
6. “Atıl üretim kapasitesini minimum hale getirmek.”					
7. “İsraf bakım onarım ve benzeri maliyetleri minimum hale getirmek.”					
8. “Tüm birim ve faaliyetlerde verimliliği maksimum hale getirmek.”					
9. “Gerektiğinde rakipler ile sert fiyat rekabetine girmek.”					
10. “Maliyet azaltıcı teknolojilere yatırım yapmak.”					
11. “Verimlilik üzerinde önemle durmak.”					
12. “Ürünlerimizi maliyet azaltıcı şekilde yeniden dizayn etmek.”					
13. “Düşük fiyat önerebilmek için tüm maliyetleri mümkün olan en düşük seviyede tutmak.”					
14. “Satış ve dağıtım kanallarımızı maliyet etkin olarak kullanmak.”					
<b>Farklılaştırma Stratejileri</b>					
15.”Yeni ürün veya hizmetler geliştirmek.”					
16. “Müşterilerimizin özel ihtiyaçlarına yönelik ürünler sunmak.”					
17. “Rakiplerimizden daha kaliteli ürünler sunmak.”					
18. “Ürünlerimizi rakiplerimizden farklılaştırıcı özelliklerde sunmak.”					

19. "Stratejik hedeflere ulaşabilmek için nitelikli ve yaratıcı kişilerin işe almak."					
20. "Ar-Ge, ürün geliştirme ve pazarlama fonksiyonlarımız arasında güçlü bir koordinasyon kurmak."					
21. "Müşterilerimize yeni ürünleri/markaları tanıtan ilk şirket olmak."					
22. "Pazarda işletmemize ait farklılaştırılmış ürünler bulunması."					
23. "Mevcut ürünlerimiz üzerine ilave model ve boyutlar geliştirmek."					
24. "Yeni ürün geliştirme ve pazara sunma süresini düşürmek."					
25. "Pazardaki mevcut ürünlerimizi sürekli iyileştirmek ve geliştirmek."					
26. "Tespit edilen yeni iş ve pazar olanaklarından istifade etmek."					
27. "Farklı pazarlardaki farklı müşteri ihtiyaçlarına cevap vermek."					
28. "Üretim hattımızı farklı ürünler üretebilecek şekilde genişletmek."					





## Etik kurul kararı

Evrak Tarih ve Sayısı: 05.07.2023-89099



T.C.  
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ  
Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürlüğü

Sayı : E-88083623-020-89099  
Konu : Etik Onayı Hk.

05.07.2023

Sayın Shatha A. M. ASFOUR

Tez çalışmanızda kullanmak üzere yapmayı talep ettiğiniz anketiniz İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Komisyonu'nun 08.06.2023 tarihli ve 2023/05 sayılı kararıyla uygun bulunmuştur.

Bilgilerinize rica ederim.

Dr.Öğr.Üyesi Alper FİDAN  
Müdür Yardımcısı

**Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.**

Belge Doğrulama Kodu : BSU4F5MMZ4 Pin Kodu : 44572

Belge Takip Adresi : <https://www.turkiye.gov.tr/istanbul-aydin-universitesi-ebys?>

Adres : Beşyol Mah. İnönü Cad. No:38 Sefaköy , 34295 Küçükçekmece / İSTANBUL

Telefon : 444 1 428

Web : <http://www.aydin.edu.tr/>

Kep Adresi : [iau.yaziisleri@iau.hs03.kep.tr](mailto:iau.yaziisleri@iau.hs03.kep.tr)

Bilgi için : Tuğba SÜNNETÇİ

Unvanı : Yazı İşleri Uzmanı

Tel No : 31002





## ÖZGEÇMİŞ

**Ad-Soyad :** SHATHA A. M. ASFOUR

### Öğrenim Durumu

**Yüksek Lisans:** : İstanbul Aydın Üniversitesi  
: İŞLETME YÖNETİMİ (YL)(Tezli) 2021-2023

**Lisans:** : Filistin'deki Üniversite Bilim ve Teknoloji Koleji  
: Tıp Bilimleri Bölümü (Tıbbi Laboratuvar) Haziran  
2016

**Lise:** : Al-Khansa Kız lisesi 2010

### Mesleki Deneyim

Filistin, Türkiye ve BAE dahil olmak üzere birçok ülkede çok sayıda şirket ve kuruluş için iş geliştirme ve proje yönetimi danışmanı 2017-2023

**Filistin: Nasır Tıp Hastanesi** :Laboratuvar Doktoru 2017-2019

**Türkiye : A&J Yatırım Hizmetleri** : İş Geliştirme Danışmanı ve  
Proje Yöneticisi 2020-2022

**İngiltere İlm Enstitüsü Girişimciliği** : Girişimciler ve Şirketler  
için uluslararası: koç ve sertifikalı danışman 2021-  
2022

**Türkiye : İstanbul Perfectalism Şirketi** : Kurucusu ve Genel Müdürü 2021-  
2023

**Türkiye : Elit Emlak Grubu** : (CEO) Koordinasyon Direktörü  
2023

