

T.C.
DÜZCE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

**SEKTÖR YAPISI, KURUM KÜLTÜRÜ VE
YENİLİK STRATEJİLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİ:
DÜZCE'DEKİ KOBİ'LER ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

EBRU FETTAHOĞLU

Düzce

Eylül-2016

T.C.
DÜZCE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

**SEKTÖR YAPISI, KURUM KÜLTÜRÜ VE
YENİLİK STRATEJİLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİ:
DÜZCE'DEKİ KOBİ'LER ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

EBRU FETTAHOĞLU

Danışman
Yrd. Doç. Dr. Yunus Emre TAŞGİT

Düzce

Eylül-2016

JURİ ÜYELERİNİN İMZA SAYFASI

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'ne,

Bu çalışma jürimiz tarafındanAnabilim Dalında oy birliği / oy çokluğu ile YÜKSEK LİSANS TEZİ / DOKTORA TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Başkan (İmza)

Akademik Unvanı, Adı-Soyadı

Üye.....(İmza)

Akademik Unvanı, Adı-Soyadı

Üye.....(İmza)

Akademik Unvanı, Adı-Soyadı

Üye.....(İmza)

Akademik Unvanı, Adı-Soyadı

Üye.....(İmza)

Akademik Unvanı, Adı-Soyadı

Onay

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylıyorum.

(İmza Yeri)

Akademik Unvanı, Adı-Soyadı

Enstitü Müdürü

.../.../20..

ÖZET

SEKTÖR YAPISI, KURUM KÜLTÜRÜ VE YENİLİK STRATEJİLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİ: DÜZCE'DEKİ KOBİ'LER ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Ebru FETTAHOĞLU

Yüksek Lisans Tezi

İşletme Anabilim Dalı

Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Yunus Emre Taşgıt

Eylül 2016, 110 sayfa

Bu araştırmanın amacı, KOBİ'lerin sektör yapısı, kurum kültürü ve yenilik stratejileri arasındaki ilişkileri incelemektir. Araştırmada nicel araştırma yöntemi kullanılmış, veriler anket tekniği ile elde edilmiştir. Araştırmanın örnekleme, Düzce ilinde faaliyet gösteren KOBİ'lerdeki (küçük ve orta büyüklükteki işletmeler) üst ve orta düzey yöneticiler oluşturmaktadır. Bu kapsamda 202 yöneticiye ulaşılmış ve araştırmada 202 anket değerlendirmeye alınmıştır. Araştırma sonuçlarına göre; kurum kültürü tarzlarından şebekeleşmiş ve bölümlenmiş kurum kültürü, alıcıların pazarlık gücünün yüksek olduğu sektör yapılarından en fazla etkilenirken, kar amacı odaklı ve topluluksal kurum kültürü ise tedarikçilerin pazarlık gücünün yüksek olduğu sektör yapılarından en fazla etkilenmektedir. Yenilikçilik stratejilerinden agresif strateji, kar amacı güden kültürden, savunmacı ve fırsatçı stratejiler ise topluluksal kurum kültürü tarzından en fazla etkilenmektedir. Son olarak analizler incelendiğinde yenilik stratejilerinden agresif ve savunmacı stratejilerin pazara giriş tehdidinin yüksek olduğu sektör yapılarından, fırsatçı stratejinin ise rekabet yoğunluğunun yüksek olduğu sektör yapılarından en fazla etkilendiği belirlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Sektör yapısı, İnovasyon Stratejileri, inovasyon, kurum kültürü, KOBİ'ler.

ABSTRACT

THE RELATIONSHIPS BETWEEN SECTOR STRUCTURE, CORPORATE CULTURE AND INNOVATION STRATEGIES: A STUDY ON SME IN DUZCE

EBRU FETTAHOĞLU

Master Thesis

Division of Business Management

Supervisor: Asst. Prof. Dr. Yunus Emre TASGİT

September 2016, 110 Pages

The study aims to investigate relationships between sector structure, corporate culture and innovation strategies of SME's. Quantitative research was used and data were obtained by using questionnaire technique. The research sample constitute of senior and middle level managers at SME's. A total of 202 questionnaires were evaluated. According to the results; while networked and fragmented corporate culture have most affected by the sector structure which bargaining power of buyers is high; communal and mercenary corporate cultures have most affected by the sector structure which bargaining power of suppliers is high. Aggressive innovative strategy has most affected by the mercenary corporate culture style, defensive and opportunistic innovative strategies have most affected by the communal corporate culture. Finally, aggressive and defensive strategies have most affected by the sector structure which threat of market entry is high. The opportunistic innovative strategy has affected by the sector structure which competition between rivals is high.

Key Words Sector Structure, Corporate Culture, Innovation Strategies, SME's.

TEŞEKKÜR

Çalışma sürecimin her bir aşamasında, maddi ve manevi hiçbir desteğini esirgemeyen danışmanım Sayın Yrd. Doç. Dr. Yunus Emre TAŞGİT' e sabır, anlayış ve rehberliği için sonsuz teşekkürlerimi sunuyorum.

Lisans ve yüksek lisans eğitimim süresince bilgi ve deneyimlerinden faydalandığım ve her zaman yanımda olan hocalarım, Sayın Doç. Dr. Muammer MESCİ 'ye, Sayın Yrd. Doç. Dr. Zeynep Arslan MESCİ 'ye ve Sayın Yrd. Doç. Dr. Öznur BOZKURT' a teşekkürü bir borç bilirim.

Lisans hayatım boyunca bana maddi manevi her türlü desteği sağlayan ve ömrümün sonuna kadar yanımda olacaklarına inandığım dostlarım, Fatma Özgür, Hatice Koşanay, Özlem Ünsal, Şifa Kırhasanoğlu ve Hatun Albayrak'a sonsuz teşekkür ederim.

Yüksek lisans hayatım boyunca desteklerini her zaman hissettiğim arkadaşlarım, Havva Temiz Sert, Eda Şentürk, Kumru Dinçer, Ümran Pehlivan ve Burak Torun'a tez yazım süresince bana her türlü imtiyazı sağlayan ve destek olan, patronum Sayın Engin Çavuş'a teşekkürü bir borç bilirim.

Hayatım boyunca maddi ve manevi hiçbir fedakârlıktan kaçınmayarak bana her anlamda destek olan sevgili babam İrfan FETTAHOĞLU'na, annem Sırma FETTAHOĞLU'na ve kardeşlerime, sabırları ve destekleri için sonsuz teşekkür ediyorum. Öğrenim hayatım boyunca maddi ve manevi desteklerini esirgemeyen, aileme, hocalarıma ve arkadaşlarıma sonsuz teşekkür ederim.

Ayrıca araştırmanın yürütülmesi sürecinde değerli zamanlarını ayırarak verilerin toplanmasına katkı sağlayan Düzce'deki KOBİ yöneticilerine ilgi ve alakalarından dolayı teşekkür ediyorum.

İÇİNDEKİLER

JURİ ÜYELERİNİN İMZA SAYFASI	i
ÖZET.....	ii
ABSTRACT	iii
TEŞEKKÜR.....	iv
TABLolar LİSTESİ	viii
I.BÖLÜM	1
1. GİRİŞ	1
1.1.Araştırmanın Problemi.....	4
1.2.Araştırmanın Amacı.....	7
1.3.Araştırmanın Kapsamı	8
1.4.Araştırmanın Varsayımları	8
1.5.Araştırmanın Sınırlılıkları.....	9
1.6.Çalışmanın Önemi	10
II. BÖLÜM.....	11
2. LİTERATÜR	11
2.1. Yenilik Kavramı:	11
2.2. Yenilik Türleri:	12
2.2.1. Derecesine Göre Yenilik Türleri.....	12
2.2.1.1. Radikal yenilik.	12
2.2.1.2. Kademeli yenilik.	13
2.2.2. Yeniliğin Yapıldığı Alana Göre Yenilik Türleri.....	13
2.2.2.1. Ürün yeniliği.....	13
2.2.2.2. Süreç yeniliği.....	14
2.2.2.3. Pazarlama yeniliği.	14
2.2.2.4. Organizasyonel yenilik.....	15
2.3. Yenilikle İlişkili Kavramlar	15
2.3.1. İcat.....	15
2.3.2. Değişim	16
2.3.3. Teknoloji	16
2.4. Yenilikçilik Stratejileri	16

2.4.1. Yenilikçilik Stratejisi Kavramı	16
2.4.2. Yenilikçilik Stratejileri.....	17
2.4.2.1. Agresif Yenilikçi Strateji.....	18
2.4.2.2. Savunmacı Yenilikçi Strateji.....	19
2.4.2.3. Fırsatçı Yenilikçi Strateji.....	20
2.5. KURUM KÜLTÜRÜ	21
2.5.1. Kurum Kültürü Kavramı	21
2.5.2. Kurum kültürü ile ilgili Yaklaşımlar.....	22
2.5.3. Goffee ve Jones 'un Kurum Kültürü Yaklaşımı	23
2.5.3.1. Şebekeleşmiş (Networked) Kurum Kültürü.	24
2.5.3.2. Kar Amacı Odaklı (Mercenary)Kurum Kültürü.....	24
2.5.3.3. Bölümlenmiş (Fragmented) Kurum Kültürü.....	25
2.5.3.4. Topluluksal (Communal) Kurum Kültürü.....	25
2.5.4. Sektör Yapısı, Kurum Kültürü ve Yenilik Stratejisi Arasındaki İlişki .	27
2.6. PORTER'IN SEKTÖR YAPISI MODELİ.....	31
2.6.1. Sektör Yapısı.....	31
2.6.2. Porter'ın Beş Güç Modeli Yaklaşımı	32
2.6.2.1. Pazara Giriş Tehdidi.....	33
2.6.2.2. Mevcut Rakipler Arasındaki Rekabetin Yoğunluğu.	34
2.6.2.3. Ürünlerin Tehdidi.....	34
2.6.2.4. Alıcıların Pazarlık Gücü.....	36
2.6.2.5. Tedarikçilerin Pazarlık Gücü.....	37
III. BÖLÜM	40
3. YÖNTEM.....	40
3.1 Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri	40
3.1.1. Araştırmanın Modeli	40
3.1.2 Araştırmanın Özel Modeli ve Hipotezler	41
3.2 Evren ve Örneklem	48
3.3 Veri Toplama Araçları	49
3.4 Verilerin Toplanması	50
3.5 Verilerin Analizi	51
IV. BÖLÜM	52

4.BULGULAR ve YORUMLAR	52
4.1. Bulgular	52
4.1.1. Demografik Bulgular	52
4.1.2. Açımlayıcı (Keşifsel) Faktör Analizi ile ilgili Bulgular	54
4.1.3. Betimleyici İstatistikler ve Korelasyon Analizi Bulguları	60
4.1.3.1. Betimleyici İstatistikler	60
4.1.3.2. Korelasyon Analizi	62
4.1.4. Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi ile ilgili Bulgular	63
4.1.4.1. Sektör Yapısı Özelliklerinin Kurum Kültürü Üzerindeki Etkisi	63
4.1.4.2. Kurum Kültürü Özelliklerinin Yenilikçilik Stratejileri Üzerindeki Etkisi	68
4.1.4.3. Sektör Yapısı Özelliklerinin Yenilikçilik Stratejileri Üzerindeki Etkisi	71
4.1.4.4. Farklılık Testleri ile ilgili Bulgular	74
4.1.4.5. Yenilikçilik Stratejileri-Faaliyet Süresi Anova Sonuçları	75
4.1.4.6. Hipotezlerin Kabul ve Ret Durumları	78
4.1.4.7. Araştırma Modelinin Test Edilmiş Hali	79
4.1.4.8. En yüksek düzeyde ilişkili değişkenler	80
V. BÖLÜM	82
5. SONUÇ VE ÖNERİLER	82
5.1. Sonuç	82
5.1.1. Betimleyici Sonuçlar	83
5.1.2. Keşifsel Sonuçlar	84
5.2. Öneriler	91
5.2.1. Uygulamaya Yönelik Öneriler	91
5.2.2. Literatüre Yönelik Öneriler	93
6. KAYNAKÇA	94
7. EKLER	105
7.1. ANKET FORMU	105
7.2. ÖZ GEÇMİŞ	110

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1. Araştırmanın Problemi.....	6
Tablo 2.Sektör Yapısı ile Yenilik İlişkisini İnceleyen Seçilmiş Bazı Çalışmalar.....	29
Tablo 3.Örgüt Kültürü ve Yenilik İlişkisini İnceleyen Seçilmiş Bazı Çalışmalar	30
Tablo 4.Yöneticilerin Temel Özellikleri ile İlgili Bulgular	53
Tablo 5.Sektöre Yönelik Bulgular	53
Tablo 6.İşletme Yapısı İle İlgili Bulgular	54
Tablo 7.KOBİ'lerin Sektör Yapısı Özellikleri Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları.....	55
Tablo 8.KOBİ'lerin Kurum Kültürü Özellikleri Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları.....	57
Tablo 9.KOBİ'lerin Yenilikçilik Stratejisi Özellikleri Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları	59
Tablo 10.Betimleyici İstatistikler.....	61
Tablo 11.Sektör yapısı, Kurum Kültürü, yenilik Strateji Yapılarının Alt Boyutları ile ilgili Korelasyon Analizi Sonuçları	62
Tablo 12.Sektör Yapısı- Şebekeleşmiş Kurum Kültürü Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları	64
Tablo 13.Sektör Yapısı- Kar Amacı Odaklı Kurum Kültürü Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları	65
Tablo 14.Sektör Yapısı Bölümlenmiş Kurum Kültürü Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları	66
Tablo 15.Sektör Yapısı Topluluksal Kurum Kültürü Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları...	67
Tablo 16.Kurum Kültürü- Agresif Yenilikçi Stratejisi Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları	68
Tablo 17.Kurum Kültürü- Savunmacı Yenilikçi Stratejisi Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları	69
Tablo 18.Kurum Kültürü- Fırsatçı Yenilikçi Stratejisi Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları	70
Tablo 19. Sektör Yapısı- Agresif Yenilikçi Stratejisi Çoklu Regresyon Analizi.....	71
Tablo 20.Sektör Yapısı- Savunmacı Yenilikçi Stratejisi Çoklu Regresyon.....	72
Tablo 21.Sektör Yapısı- Fırsatçı Yenilikçi Stratejisi Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları	73
Tablo 22.Yenilikçilik Stratejileri- Sektör Yapısı T-Testi	74
Tablo 23. Kurum Kültürü Tarzları - İşletmelerin Sektördeki Konumu T-Testi Sonuçları	75
Tablo 24.Yenilikçilik Stratejileri -Faaliyet Süresi Anova Sonuçları	75
Tablo 25.Sektör Yapısı-Faaliyet Alanı Anova Sonuçları	76
Tablo 26.Yenilikçilik Stratejileri-Faaliyet Alanı Anova Sonuçları	77
Tablo 27.Araştırma Hipotezlerinin Kabul ve Ret Durumları.....	78
Tablo 28. Devam Araştırma Hipotezlerinin Kabul ve Ret Durumları	79

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.Goffee ve Jones' un kurum kültürü modeli	26
Şekil 2.Porter'ın Beş Güç Modelinin Dinamik ve Durağan Sektör Yapıları İle İlişkisi	38
Şekil 3. Araştırmanın Genel Modeli	41
Şekil 4.Sektör yapısı ile Kurum Kültürü Arasındaki İlişkinin Modeli	43
Şekil 5.Kurum Kültürü ile Yenilikçi Stratejileri Arasındaki İlişki	46
Şekil 6.Sektör yapıları ile Yenilikçi Stratejiler Arasındaki İlişkinin Modeli	48
Şekil 7.Test edilmiş Model	80
Şekil 8.En Yüksek Düzeyde İlişkili Değişkenler	81



I.BÖLÜM

1. GİRİŞ

Küreselleşmenin hızlı bir şekilde arttığı günümüzde yenilik uzun süreli bir yaşam hedefleyen ve değer oluşturmak isteyen firmalar için kritik bir olgudur (Schwienbacher, 2008: 1888) ve yeniliklerin gerçekleşmesi firmaların rakipleri karşısında avantaj kazanmasına önemli derecede katkı sağlamaktadır (Murray, 2012: 22). Bu sebeple günümüz zorlu rekabet piyasasında işletmeler, ayakta kalabilmek ve rekabet avantajı sağlayabilmek için temel yetkinlikler (core competences) olarak ifade edilen kendini yenileme eyleminde bulunmaktadır (İraz, 2005: 1). İşletmelerin bu yönlü yenilikçi eylemde bulunabilmelerini etkileyen birçok faktör bulunmaktadır. Bu faktörler arasında araştırmaya konu olanlar, daha kritik olduğu düşünülen işletmenin faaliyetlerini yürüttüğü sektör yapıları, davranışlarını etkileyen kurum kültürü tarzları ve davranış karakteristiklerini genel anlamda ortaya koyan tercih edilen stratejilerdir.

Günümüzde ve gelecekte devamlı bir karlılık ve büyüme elde etmek için inovasyonun son derece önemli olduğu herkes tarafından kabul görmektedir (Kayran, 2013: 7). Yenilikçi davranışı yönetmede başarılı olan işletmeler piyasada uzun vadede tutunabilmekte ancak değişime ayak uyduramayan işletmeler ise kısa sürede yok olmaktadır (Aksay, 2011: 6). Bu sebeple işletmelerin değişen koşullara uyabilmesi ve rekabet ortamında hayatta kalabilmeleri için çevre ile uyumlu olmaları, kendilerini geliştirme becerilerine sahip olmaları ve sürekli olarak yenilikçi bir rota izlemeleri gerekmektedir (Deniz, 2011: 142).

İşletmelerin faaliyetlerini yürüttükleri sektör yapıları ile ilgili literatürde çeşitli araştırmalar bulunmaktadır. Bu araştırmalar kapsam ve içerik itibarıyla incelendiğinde; firmaların faaliyette buldukları sektörler, temelde dinamik ve durağan yapılar olarak ele alınmaktadır. Dinamik yapıdaki sektörlerde belirsizlik düzeyi yüksektir, belirgin bir pazar yoktur, sürekli bir yenilenme durumu mevcuttur ve bu yapıda faaliyetlerini yürüten işletmeler sürekli bir değişim içerisinde yer alarak, proaktif yönelimi tercih etmektedirler. Durağan yapıdaki sektörlerde ise belirsizlik düzeyi düşüktür, pazar çeşitliliği az ve sürekli bir yenilenme söz konusu değildir. Bu sektör yapısında faaliyetlerini yürüten işletmeler için mevcut durumu koruma düşüncesi önemlidir ve zorunlu olmadıkça yenilik yapmama fikri hâkimdir. Firmalar, yeni ürün ve pazar oluşturma gücünü kendilerinde görmedikleri için en azından ellerindeki ürüne ya da pazara sahip çıkıp, mevcut buldukları alanda gelişerek, piyasada yer edinmek isterler. Dolayısıyla bu yapılarda işletmeler korumacı bir yaklaşım içerisine girmektedirler (Alparslan ve Çarıkçı, 2014).

Günümüzde firmalar uluslararası sınırların kalktığı, yenilikçi davranışın ön plana çıktığı kıyasıya rekabet ortamında bulunmaktadır. Bu ortamda rekabet etmek için en önemli araçlardan biri ise yenilikçi davranışın yönetimidir. Yöneticiler, işletme açısından son derece önemli olan yenilikçi davranışların yönetimini için belirli stratejilerden faydalanmaktadır. Literatürde yapılan çalışmalar ışığında bu stratejiler genelde proaktif ve reaktif stratejiler olmak üzere karakterize edilmektedir. Proaktif stratejileri tercih eden firmalar pazarda ilk olarak rekabet avantajı elde etmeyi ve pazarın kaymağını almayı hedeflemektedir. Yenilik yapma fikri firmalar için her şeyden önce gelmekte ve bu yüzden rakiplerinden önce piyasaya yeni ürün sürerek pazarı şekillendirmek istemektedir. Reaktif stratejiyi benimseyen firmalar ise proaktiflerin aksine pazarda ilk olarak yenilik yapma düşüncesinde değildir. Bu firmalar daha çok rakiplerden gelebilecek durumlara karşı reaksiyon göstererek hareket etmeyi, mevcut pazarı korumayı tercih etmektedir.

Firmalar pazarda güçlü olabilmek ve devamlılık sağlayabilmek için nasıl bir davranışta bulunacaklarına karar verirken kurumsal kültürlerini göz önünde bulundurmaktadırlar. Çünkü her organizasyon, bulunduğu ülke, bölge ya da sektör açısından kendine özgü temel bazı görevlere ve de duygusal özelliklere sahip

olmakta ve bu özellikler de o kurumun kültürünü oluşturmaktadır (Rus ve Rusu, 2015: 565). Kurum kültürü kurumun oluşma aşamasında belirli davranışların, kuralların kabul görmesi ve kurumun tüm üyeleri tarafından benimsenmesi ile oluşan bir kavramdır (Okul, 2011: 5). Literatürde kurumların kültürel özelliklerini tanımlayan birçok araştırma bulunmasına rağmen bu çalışmada, KOBİ'lerin yapısal özelliklerine daha uygun olduğu düşünülen Goffee ve Jones (1998)'in kurum kültürü tipolojisi incelenmiştir. Goffee ve Jones (1998)'e göre, tüm insanları aynı topluluğun birer parçası haline getiren ve bir arada tutan şey insanların sosyal bir varlık olmasıdır. Bu ihtiyaç, insanların birbirleriyle ilişki kurma ve bunu devam ettirmesi açısından iki tür davranış motifi oluşturmaktadır: Sosyalleşme ve Dayanışma. Kurumsal yapıların sahip olduğu özellikler bu iki motife göre kategorize edilip, kültür tanımlaması yapılabilir.

Bu çalışmada, Düzce'deki KOBİ'lerin faaliyetlerini yürüttükleri sektör yapıları, sahip oldukları kurum kültürleri ve tercih ettikleri yenilik stratejileri arasındaki ilişkiler incelenmektedir. Araştırma, uygulamaya dönük ve bağımlı-bağımsız tüm değişkenleri nicel olduğu için ilişkinin derecesini ölçmeye yönelik bir araştırmadır. Ayrıca işletmelerde karşılaşılan bazı sorunlara çözüm önerisi üretmeyi amaçladığı ve belirli bir zaman diliminde gerçekleştiği için anlık ve kesitsel bir çalışmadır. Araştırma gözlem birimi, denek sayısına göre faktöriyel, ölçme koşullarına göre ise karışık desenlidir.

Araştırma kavramsal yapısı bakımından ele alındığında toplamda üç değişken ve on iki alt boyuttan oluşmaktadır. Çalışmadaki değişkenler sınırsız sayıda değer alabildikleri için sürekli, katılım düzeylerini ölçtükleri için aralıklı ve değişkenler arasındaki ilişkilerin derecesini ölçmeyi amaçladığı için nicel bir araştırma özelliği taşımaktadır. Araştırma içerik açısından bakıldığında ise; giriş, literatür, uygulama, bulgular, sonuç, kaynakça ve ekler bölümleri dahil olmak üzere toplamda yedi bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm: giriş bölümünde araştırmanın amacı, önemi, kurgusu, varsayımları, sınırlılıkları ve problemi üzerinde durulmaktadır. İkinci bölüm: çalışmanın teorik çerçevesini oluşturan literatür bölümüdür. Bu bölümde yenilik stratejileri, kurum kültürü tarzları ve sektör yapısı değişkenleri incelenmektedir. Üçüncü bölüm: yöntem bölümünde; araştırma birimi, evren ve

örnekleme, anket oluşturma, veri toplama tekniği ve süreci, araştırmada kullanılan ölçekler, araştırmanın modeli ve son olarak da araştırmanın hipotezlerine yer verilmektedir. Dördüncü bölüm: bulgular bölümünde, araştırma verileri ile ilgili istatistikler, faktör analizi, korelasyon analizi, regresyon analizi sonuçları ele alınmaktadır. Beşinci bölüm: sonuç bölümünde, araştırmadan elde edilen bulgular yorumlanarak konu ile ilgili son bir özet yapılmıştır. Altıncı bölümde ise araştırmada yararlanılan kaynaklara ve son olarak yedinci bölümde ek dokümanlara yer verilmiştir.

1.1.Araştırmanın Problemi

Araştırmalara göre günümüz küresel pazarında firmanın hayatta kalabilmesi için, sürekli değişen çevreye uyum sağlaması ve bu uyum süreci sonucunda büyüyerek rakiplerine karşı güçlü bir rekabet pozisyonu elde etmesi gerekmektedir. Ancak bir firmanın küresel pazarda iyi bir pozisyona kavuşması kolay değildir. Çünkü her geçen gün meydana gelen yeni gelişmeler sayesinde rakipler son derece güçlü bir konuma gelmektedir. Bu sebeple rekabetin yoğunlaşmaya başladığı bu tür ortamlarda başarılı olabilmek için ortaya birçok yöntem atılmıştır. Yenilikçi davranışı yönetebilme durumu bu yöntemlerin başında gelmektedir. Son yıllarda yenilik çalışmalarının önemi giderek artmaktadır. Çünkü yenilik oluşturma konusunda başarılı olan firmalar, küresel pazarda uzun dönemli karlılığa sahip olabilmekte ve pazara rakiplerinden daha nitelikli ürünler sunarak, rekabet avantajı elde edebilmektedir. Bu çerçevede çalışmada yenilik stratejilerine değinilerek, bu stratejiler pazarda lider konumda olmak isteyen proaktif ve takipçi konumda olmak isteyen reaktif stratejiler olarak iki ana başlık altında incelenmektedir.

Firmaların uzun süreli bir geleceğe sahip olabilmeleri için bir diğer önemli nokta ise sektörel yapının nasıl değiştiğini anlamak, incelemek ve çevreye uyum sağlayabilmek adına firmaların içinde buldukları sektörleri analiz etmesidir. Rekabet çevreleri firmaların pazardaki davranışlarını önemli derecede etkilediği için sektör yapıları kurumlar için önemli bir hal almaktadır. Bu çalışma da sektör yapıları belirsizliğin son derece etkin olduğu dinamik ve korumacı gücün yüksek olduğu durağan yapılar olarak iki şekilde ele alınmaktadır. Eğer bir firma sürekli değişim içerisinde olan belirsizliğin yüksek olduğu bir pazarda rekabet etmek istiyorsa o

firma dinamik bir yapıya sahip olmalıdır. Ancak bazı firmalar değişimden ziyade çevrelerinde neler olduğunu öngördükleri, belirsizlikten kaçındıkları, mevcut durumu korumaya yönelik durağan bir yapı benimsemektedir. Çünkü bu firmalar korumacı bir tavır sergileyerek etkin oldukları pazarda verimliliklerini artırma yolunu seçmekte ve bu yolda başarılı olabileceklerini düşünmektedir.

Bir firmanın kültürü o firmanın değer yargılarını, inançlarını ve kararlı tutumlarını temsil etmektedir. Firma kararlı bir davranış sergileyerek kurum kültürünü oluştururken en çok iş görenlere yani insan faktörüne görev düşmektedir. Çünkü bir kurumun kültürünü ayakta tutan en önemli unsur insandır. İnsan sosyal bir varlık olduğundan dolayı, insan davranışları firmaların göz ardı etmemesi gereken önemli bir detaydır. Çünkü insanoğlu duyguları çerçevesinde hareket etme eğilimindedir ve bu durumda firma performanslarını etkilemektedir. Son yıllarda çalışanların ve çalışanlar arası ilişkilerin kurum açısından ne derece önemli olduğunun fark edilmesi dolayısı ile birçok araştırmacı tarafından çeşitli kurum kültürü yaklaşımları ortaya atılmaya başlanmıştır.

Bu çalışmada Goffee ve Jones' un kurum kültürü modeli çerçevesinde kurum kültürü, kurumda çalışanların birbirleri ile olan iyi ilişkilerini ele alması açısından sosyalleşme ve kurumun başarısını her şeyden üstün gören dayanışma adı altında ele alınmaktadır. Sosyalleşme, bir topluluğun aynı düşünceleri, değerleri, kişisel geçmişleri, tutum ve ilgi alanlarını paylaşmaları sonucu oluşan, sıkı dostlukların üst düzey olduğu çalışma ortamıdır. Dayanışma ise sosyalliğin tam tersidir. Dayanışma merkezli ilişkiler, ortak görevlere ve paylaşılan hedeflere dayanmaktadır. Topluluğu oluşturan kişilerin birbirlerini sevmeleri önemli değildir. Önemli olan güçlü bir şekilde işe odaklanma durumu ve işin sonuçlanıp, sonuçlanmadığıdır. Bu bilgiler ışığında, sektör yapısı, kurum kültürü ve yenilik stratejilerinin bir firmayı ayakta tutabilmek için birbirleri ile olan ilişkilerinin önemlilik derecelerinin nicel veriler ile ortaya konulması kapsamında;

Araştırmanın problemleri;

Tablo 1. Araştırmanın Problemi

1. Sektör yapısı yenilik stratejilerini etkilemekte midir? Ne düzeyde?
<ul style="list-style-type: none"> ○ Pazara giriş tehdidinin yüksek olduğu sektörlerde hangi yenilik stratejisi tercih edilmektedir? <ul style="list-style-type: none"> • Pazara giriş tehdidinin yüksek olduğu sektör yapısı savunmacı yenilik stratejisini hangi düzeyde etkilemektedir?
<ul style="list-style-type: none"> ○ Rakipler arası rekabetin yoğunluğunun yüksek olduğu sektörlerde hangi yenilik stratejisi tercih edilmektedir? <ul style="list-style-type: none"> • Rakipler arasındaki rekabetin yoğunluğunun yüksek olduğu sektör yapısı agresif yenilik stratejisini hangi düzeyde etkilemektedir?
<ul style="list-style-type: none"> ○ Tedarikçilerin pazarlık gücünün yüksek olduğu sektörlerde hangi yenilik stratejisi tercih edilmektedir? <ul style="list-style-type: none"> • Tedarikçilerin pazarlık gücünün yüksek olduğu sektör yapısı fırsatçı yenilik stratejisini hangi düzeyde etkilemektedir?
2. Sektör yapısı kurum kültürünü etkilemekte midir? Ne düzeyde?
<ul style="list-style-type: none"> ○ Pazara giriş tehdidinin yüksek olduğu sektörlerde hangi kurum kültürü tercih edilmektedir? <ul style="list-style-type: none"> • Pazara giriş tehdidinin yüksek olduğu sektör yapısı topluluksal kurum kültürü tarzını hangi düzeyde etkilemektedir?
<ul style="list-style-type: none"> ○ Alıcıların pazarlık gücünün yüksek olduğu sektörlerde hangi kurum kültürü tercih edilmektedir? <ul style="list-style-type: none"> • Alıcıların pazarlık gücünün yüksek olduğu sektör yapısı bölümlenmiş kültür tarzını hangi düzeyde etkilemektedir?
<ul style="list-style-type: none"> ○ Tedarikçilerin pazarlık gücünün yüksek olduğu sektörlerde hangi kurum kültürü tercih edilmektedir? <ul style="list-style-type: none"> • Tedarikçilerin pazarlık gücünün yüksek olduğu sektör yapısı şebekeleşmiş kültür tarzını hangi düzeyde etkilemektedir?
3. Kurum kültürü yenilik stratejilerini etkilemekte midir? Ne düzeyde?
<ul style="list-style-type: none"> ○ Kar amacı odaklı kurum kültürü tarzının benimsendiği işletmelerde hangi yenilik stratejisini tercih edilmektedir? <ul style="list-style-type: none"> • Kar amacı odaklı kurum kültürü anlayışı agresif yenilikçi stratejisini hangi düzeyde etkilemektedir?
<ul style="list-style-type: none"> ○ Bölümlenmiş kurum kültürü tarzının benimsendiği işletmelerde hangi yenilik stratejisi tercih edilmektedir? <ul style="list-style-type: none"> • Bölümlenmiş kurum kültürü tarzı fırsatçı yenilikçi stratejisini hangi düzeyde etkilemektedir?
<ul style="list-style-type: none"> ○ Topluluksal kurum kültürü tarzının benimsendiği işletmelerde hangi yenilik stratejisi tercih edilmektedir? <ul style="list-style-type: none"> • Topluluksal kurum kültürü anlayışı savunmacı yenilikçi stratejisini hangi düzeyde etkilemektedir?

Bu problemler göz önünde bulundurulduğunda araştırmamızın ana savı olarak; sektör yapısının yenilik stratejilerini ve kurum kültürünü etkilediği bununla birlikte kurum kültürünün de yenilik stratejilerini etkilediği öngörülmektedir.

1.2.Araştırmanın Amacı

Günümüzde yaşanan gelişmelere paralel olarak işletmeler, rekabet avantajı elde etmek için birçok yöntem ve strateji geliştirmiştir. Yapılan literatür çalışmaları ele alındığında küresel pazara ve değişen dünyaya ayak uydurabilmek için yenilikçi davranışın yönetiminin ne derece önemli olduğu gün geçtikçe daha iyi anlaşılmakta ve bu davranış alanında birçok strateji ortaya konulmaktadır. Yeniliğin yanında sektör yapısı da firmalar için önemli bir olgudur. Bir firmanın içinde bulunduğu sektörel çevreden bağımsız hareket etmesi mümkün değildir. Eğer bir firmanın rakipleri sürekli bir yenilenme içerisinde ise bu firma rakiplerinden geri kalmamak ve piyasada her daim etkili olmak için çevresini iyi bir şekilde analiz etmeli ve içinde bulunduğu pazarın şartlarına göre davranmalıdır. Firmaların rekabet avantajı kazanması için uyguladığı diğer bir yöntem ise işletmenin kuruluşunda belirlenen temel ilkeleri, işletme içi çalışanların durumunu ve işletmenin değer yargıları gibi önemli hususları ele alan kurum kültürünü oluşturmaadır. Kurum kültürünün yenilik stratejileri ve sektör yapıları ile ilişkisinin firmalar açısından son yıllarda oldukça önemli bir rol oynadığı görülmekte ve bu yüzden kültür yapılan birçok araştırmaya konu olmaktadır.

Bu bağlamda çalışmamızın genel amacı olarak, Düzce'deki KOBİ'lerin faaliyetlerini yürüttükleri sektör yapısı, işletme içi yapılarını dizayn eden kurum kültürü ve değişime ayak uydurabilmek için tercih ettikleri yenilikçi stratejileri arasındaki ilişkileri incelemek şeklinde belirlenmiştir.

Çalışmamızın diğer alt amaçları ise aşağıdaki gibi sıralanmaktadır;

- Sektör yapısı, kurum kültürü ve yenilik stratejileri değerkenlerinin bir arada incelendiği bir model geliştirmek,
- Sektör yapısının yenilik stratejileri ile arasındaki ilişkileri belirlemek,

- Sektör yapısı ile kurum kültürü arasındaki ilişkileri belirlemek,
- Kurum kültürü ile yenilik stratejileri arasındaki ilişkileri belirlemek amaçlanmıştır.

1.3.Araştırmanın Kapsamı

Çalışma kapsamında, örgütlerin çevre ile olan uyumlarının örgüt başarısı için ne derece önemli olduğunu belirtmek adına sektör yapısı (Porter'ın beş güç modeli). Değişen teknoloji ve dünyaya ayak uydurarak devamlılık sağlamak yolunda ortaya konulan yenilikler ve yenilikçilik stratejileri. Son olarak da kurum içi insan ilişkilerinin ve kuruma bağlılığın önemini dile getiren kurum kültürü konuları incelenecektir.

Uygulama alanı olarak ise, Düzce'de bulunan KOBİ'leri kapsamaktadır. KOBİ'ler büyük işletmelere oranla daha esnek yapıdadır ve bu esnek yapıdan dolayı her geçen gün değişen müşteri taleplerine daha hızlı bir şekilde karşılık vermektedir. Aynı zamanda esnek yapılarından dolayı ve değişen şartlara uyum sağlayarak ayakta kalabilmek adına, genellikle dinamik yapılara sahip olmaktadır. KOBİ'lerin pazarda yer etmiş büyük işletmeler karşısında yenilik yapmaktan başka çareleri olmadığı fark edildiğinde KOBİ ve yenilik arasındaki ilişki firmalar açısından kaçınılmaz olmaya başlamıştır. Bundan dolayı çalışmada İstanbul ve Ankara gibi önemli iki şehir arasında konumlanan ve her geçen gün gelişmekte olan Düzce'ye katkı sağlamak amacıyla buradaki KOBİ'ler üzerine bir araştırma yapmak hedeflenmiştir.

1.4.Araştırmanın Varsayımları

- Araştırmaya konu olan KOBİ'lerin proaktif ya da reaktif yenilik stratejilerinden birini işletmelerinde uyguluyor oldukları varsayılmıştır.
- Araştırmaya konu olan KOBİ'lerin sosyalleşme ya da dayanışma olgularından birini taşıdığı varsayılmıştır.
- Araştırmaya konu olan KOBİ'lerin sektör çevrelerinde dinamik ya da durağan yapılardan birisinin benimsenmiş olduğu varsayılmıştır.

- Araştırmaya katılan işletme yöneticilerinin, araştırma konusu hakkında yeterli düzeyde bilgiye sahip olduğu varsayılmıştır.
- Araştırmaya katılan yöneticilerin anket sorularını cevaplarken firmanın sahip olduğu gerçek değerlere göre cevapladığı varsayılmıştır.

1.5.Araştırmanın Sınırlılıkları

Yürütülen araştırmalar hangi alanda olursa olsun bazı sınırlılıklara sahip olmaktadır. Bu sınırlılıkların iyi bir şekilde belirlenmesi araştırmanın sonuçlarının daha kolay anlaşılabilmesini sağlayacaktır.

Araştırmanın yöntem açısından sahip olduğu sınırlılıklar;

- ✓ Araştırmanın yalnızca küçük ve orta büyüklükteki işletmelerle sınırlandırılmış olması,
- ✓ Araştırma evreninin yalnızca Düzce ilini kapsamaması,
- ✓ Verilerin toplanması aşamasında yalnızca bir yöneticiyle iletişime geçilmesi,
- ✓ İşletmelerin tüm özelliklerini yansıtan demografik özelliklerin dikkate alınmaması, bu özelliklerden sadece bir kaçının değerlendirmeye alınmış olması.

Araştırmanın kapsam ve içerik açısından sahip olduğu sınırlılıklar;

- ✓ Literatürde yenilik ile ilgili birçok strateji bulunması ile beraber, çalışmada merak edilen ilişkiler çerçevesinde yalnızca Venkatraman'ın stratejik yönelim boyutları yenilik ile ilişkilendirilerek ele alınmıştır.
- ✓ İşletmelerin çevreleri ile ilişkilerini ölçmek için literatürde birbirinden farklı çalışmalar yer almakla birlikte, yine çalışmaya uygunluk açısından tüm sektör çevresi ölçme araçları incelenememiştir. Sektör yapılarını ölçmek adına sadece Porter'ın beş güç modeli ele alınarak çalışma sınırlandırılmıştır.

- ✓ İşletmelerin kültürlerinin kurumun devamlılığı için ne derece önemli olduğu ortaya çıktığından beri araştırmacılar tarafından bir takım kurum kültürü modelleri oluşturulmuştur. Ancak çalışmanın amacına uygunluk açısından bu modellerin hepsi ele alınamayarak, sadece Goffee ve Jones' un kurum kültürü ölçme modeli ele alınarak çalışma sınırlandırılmıştır.

1.6.Çalışmanın Önemi

Son zamanlarda teknolojinin değişmesi ve gelişmesi ile firmalar birbirlerine karşı kıyasıya bir yarış içerisine girmiş ve bu yarışta galip gelebilmek için birçok strateji ortaya atılmaya başlanmıştır. Araştırmacılar tarafından ortaya atılan bu stratejiler sayesinde firmalar sektörde önde olabilmek ve en iyi metodu herkesten önce uygulayabilmek için birbirlerine karşı mücadele vermektedir. Yürütülen araştırma sonuçları itibariyle literatür ve uygulama açısından önem arz eden çeşitli bulgular içermektedir. Yapılan literatür taraması sonucunda KOBİ'lere yönelik sektör yapısı (güç faktörleri) ve kurum kültürü arasındaki ilişkileri doğrudan araştırma konusu edinen kapsamlı bir çalışmaya rastlanılamamıştır. Aynı şekilde kurum kültürünün yenilikçi stratejilerle ilişkisini ve sektör yapısının yenilikçi stratejiler ile ilişkisini inceleyen yeterli düzeyde kapsamlı araştırmalar bulunamamıştır. Bu kapsamda yürütülen araştırma ile her iki konuya yönelik literatüre orijinal bilgi sunulduğu için araştırmanın literatür açısından önemli olduğu düşünülmektedir. KOBİ'ler açısından bakıldığında ise, KOBİ'lerin tercih ettikleri sektörlerde yer alırken hangi stratejileri kullanmaları ve hangi kurum kültürü tarzını belirlemeleri gerektiği konusunda onlara yol gösterici olduğu için, son derece önem arz etmektedir. Diğer taraftan araştırma uygulamaya dönük sonuçlarıyla; sektör yapısının kurum kültürü üzerindeki etkileri, kurum kültürünün yenilikçi stratejiler üzerindeki etkileri ve sektör yapısının yenilikçi stratejiler üzerindeki etkileri konularında, firmalarda farkındalık oluşturacak bilgiler sunduğu için uygulama açısından oldukça önemli bulgular içerdiği düşünülmektedir.

II. BÖLÜM

2. LİTERATÜR

2.1. Yenilik Kavramı

Stratejik yönetim alanında uzman kişiler, bir firmanın uzun dönemde rekabet avantajı sağlayabilmesi ve iyi bir performans gösterebilmesi için yeniliğin önemli olduğunu belirtmiştir (Keupp vd., 2012: 368). Uzmanlara göre, küreselleşen dünyamızda bir firmanın ayakta kalabilmesi ve büyüye bilmesi için, rakipleri ile rekabet içerisinde olması ve rakiplerinden avantajlı olabilmek için çeşitli planlamalar yapması gerekmektedir (Dutta ve King, 1980: 357). İşletmelerin, rekabet ortamında rakiplerinden avantajlı olabilmek için yaptıkları planlamaların yanında önemli başka bir etken olan, yenilik kavramı da son zamanlarda gündeme gelmeye başlamıştır. Business Dictionary'e göre yenilik; "bir fikir oluşturma süreci veya iyi bir buluş ya da müşteriler için değer oluşturan bir hizmet" olarak tanımlanabilmektedir. Oslo Kılavuzu (2005) göre ise, "İnovasyon, yeni veya önemli ölçüde değiştirilmiş ürün (mal ya da hizmet) veya sürecin; yeni bir pazarlama yönteminin; ya da iş uygulamalarında, iş yeri organizasyonunda veya dış ilişkilerde yeni bir organizasyonel yöntemin uygulanmasıdır".

Yeniliğin firmaların rekabet gücüne önemli katkı sağladığı ve firmaların büyümesinde yüksek düzeyde etkili olduğu bir gerçektir. Firmalar girişimde bulunmak istemeseler de rekabet ortamında ayakta kalabilmek için yenilik yapmaya ihtiyaç duyarlar (Roper, 1997: 523). Yenilik homojen bir süreç değildir (Robertson ve Yu, 2001: 187). Devamlı farklılaşma ve değişim isteyen her geçen gün gelişmeye açık bir süreçtir. Bir organizasyonun farklılaşması ise organizasyonun ürün, süreç,

sektör vb. tüm unsurlarında değişime gitmesi anlamına gelmektedir (Schwienbacher, 2008: 1890). Correa ve Ornagh (2014: 258)'e göre, yenilik ve teknolojik değişimler verimliliğin artışında önemli bir etken olmakta ve rekabet ortamında firmaların güçlü olabilmelerinin en önemli etkilerinden biri haline gelmektedir. Ayrıca geçmişte üretimin ulusal sisteminde ya da üretim yapısında, farklılaşma yani yenilik ortaya koyma büyüme ve gelişmeyi açıklayan önemli bir faktör olarak kabul edilmektedir (Park, 2001: 30).

Yenilik yaparken dikkat edilmesi gereken en önemli davranışlardan biride tüketicilerin ihtiyaçlarını göz önünde bulundurmadır. Ancak firmalar her geçen gün değişen tüketici ihtiyaçlarındaki belirsizlikler sebebiyle zaman zaman zor durumda kalmaktadır. Bu yüzden iyi bir Ar-Ge çalışması yaparak stratejiler belirlemek ve bu doğrultuda yenilikler gerçekleştirmek, firmaların rakiplerine karşı üstünlük sağlamaları açısından yararlı olacaktır (Lauga ve Ofek, 2009: 2).

2.2. Yenilik Türleri

Yenilik, günümüzde firmaların başarılı olabilmeleri için ürünlerde meydana getirdikleri değişiklikler ya da hiç olmayan bir ürünü/ fikri meydana getirmek olarak tanımlanabilir. Gün geçtikçe rekabet ortamında yeniliğin ne derece önemli olduğu görülmekle birlikte artık firmalar ne tür ya da nasıl yenilikler yapacakları konusunda yarışmakta ve böylece ortaya birçok yenilik türü çıkmaktadır. Bu sebeple çalışmada literatürde yapılan araştırmalar çerçevesinde yenilik için önemli olduğu düşünülen bazı türler ele alınmaktadır.

2.2.1. Derecesine Göre Yenilik Türleri

2.2.1.1. Radikal yenilik

Radikal yenilikler önceden var olmayan bir ürün ortaya koyma, benzerlerinden farklı bir ürün oluşturma ve genellikle büyük ve önemli değişiklikler yapma şeklinde addedilmektedir. Radikal yenilikler ortaya yeni bir ürün koyarak firmanın pazara girmesini ve pazarın kaymağını almasını sağlamaktadır. Radikal yenilikler dolayısıyla firmalar çok yüksek kazançlar elde edebilir ancak, bu yenilikleri meydana getirirken bazı risklerde göze alınmaktadır. Bu riskler yeniliği

oluştururken karşılaşılan AR-GE harcamaları, pazarda tanınıp tutunabilmeyi sağlayan harcamalar vb.dir. Radikal değişimler yapılan ürünlerde köklü değişimler gerçekleştirilirken küresel pazara uymak amacı ile teknolojiyi takip etmek firmalar açısından son derece önemlidir. Ancak bu değişimler sürdürülebilirlikleri açısından bazı sorunlar teşkil edebilmektedir. Çünkü teknolojinin her geçen gün ilerlemesi ile yapılan bir değişiklik kısa süre sonra etkisini yitirebilmektedir. Bu yüzden bu değişikliklere kesikli değişiklikler de denilebilmektedir (Köse, 2012: 33).

2.2.1.2. Kademeli yenilik

Kademeli yenilikler ürün ya da süreçlerin geliştirilmesi ile oluşturulan yenilik çeşididir. Bu yenilik çeşidi yeniliklere bir süreklilik kazandırmak amacı ile işletmelerin devamlılığını sağlamak için tercih edilmektedir. Örnek olarak her geçen gün gelişen teknolojiye ayak uydurabilmek için var olan telefonların modellerinin arttırılması, değişmesi ve sürekli piyasada kalması kademeli yeniliklere örnek olabilmektedir. Telefonun icat edilip ortaya çıkmasına radikal yenilik, her geçen yıl modelinin değişmesine ise kademeli yenilik diyebiliriz. Kademeli yenilikler aynı zamanda işletmelerin sürdürülebilirliğini sağlayarak büyümelerine ve rekabet avantajı kazanmalarını da sağlayabilmektedir (Terzi, 2010: 50). Bu yenilikleri gerçekleştiren firmalar radikal yeniliklere oranla daha az bir maliyet ile ürünleri geliştirmekte ve bu maliyet avantajı onları rekabette bir adım öne geçirmektedir.

2.2.2. Yeniliğin Yapıldığı Alana Göre Yenilik Türleri

2.2.2.1. Ürün yeniliği

Bir işletmenin ürünlerde ya da hizmetlerde meydana getirdikleri değişimlere ürün yeniliği denilmektedir. Ürün yeniliği, hiç olmayan bir ürünü ortaya çıkararak veya mevcut bir ürünün performansını arttırarak o ürünü geliştirme ve ürünün piyasaya sunulmasını sağlama durumudur (Eren, 2010: 22). Ürün yeniliği gerçekleştirme konusunda firmaların asıl hedefi ise, rakiplere karşı daha iyi, üstün nitelikli ve müşterilerin ihtiyaçlarını giderebilecek ürünler meydana getirmektir. Bu sebeple ürünlerde müşterilerin isteklerine göre köklü değişikliklere gidilmekte ya da tüketici ihtiyaçları göz önünde bulundurularak tamamen yeni bir ürün oluşturulmaktadır. Ayrıca firmaların ellerinde bulundurdukları pazar konumlarını

korumak ve geliştirmek için üründe yenileşmeye gitmeye ihtiyaçları vardır. Çünkü değişen şartlar göz önüne alındığında yenilik yapmadan hayatta kalmanın bir firma için ne derece zor olduğu bilinmektedir (Gökçek, 2007: 41).

2.2.2.2. Süreç yeniliği

Süreç yeniliği mevcut bir ürünün maliyetini azaltan teknik gelişmelerdir (Yılmaz, 2003: 10). Bu yenilik türü üretimin ya da sürecin geliştirilmesi ile ilgilidir ve mevcut yöntemlerde yapılan değişiklikler olarak da bilinmektedir. Genel tanım olarak süreç yeniliği ise iş süreçlerinin performanslarını geliştirebilmek için ürünün meydana gelmesinde ve dağıtımında uygulanan farklı yöntemlerdir (Vatan, 2010: 55). Süreç yeniliklerinde, işletmedeki üretim, pazarlama, yönetim vb. fonksiyonların gerçekteşebilmesi için süreçler geliştirilmek istenmekte ve bu sürecin değişiminin nasıl yönetileceği, oluşturulacağı firmaların stratejilerine göre ayarlanabilmektedir (Köse, 2012: 23).

2.2.2.3. Pazarlama yeniliği

Oslo Manual, 2005'e göre pazarlama yeniliği, "*ürün tasarımı veya ambalajlaması, ürün konumlandırması, ürün tanıtımı veya fiyatlandırmasında önemli değişiklikleri kapsayan yeni bir pazarlama yöntemidir*". Bu tanımdan da anlaşılabilirdiği gibi pazarlama yeniliğinin asıl amacı, ürünleri tüketicilere karşı daha cazip hale getirmek ve ürünlerin tüketiciye ulaşmasında etkili olan durumlarda yenilikler meydana getirmektir (Karaarslan, 2012: 28). Pazarlama yenilikleri firmaların karlılıklarını arttırmak amacıyla, müşteri ihtiyaçlarını göz önünde bulundurarak onların istediği şekilde davranmayı ve pazarda müşterilerin isteklerine göre bir pazar konumu belirlemeyi hedeflemektedir. Bununla birlikte bu yeniliği benimseyen firmalar daha önce hiç kullanılmamış bir pazarlama yöntemi ile müşteri karşısına çıkarak piyasada güzel işler başarmak istemektedirler. Ancak eğer bir firma pazarlama alanında yenileşmeye gitmek istiyorsa öncelikle o firmanın pazarlama alanında belirli yetenek ve bilgiye sahip olması bir zorunluluk halini almaktadır (Özkan, 2009: 76).

2.2.2.4. Organizasyonel yenilik

Oslo kılavuzu 2005'e göre "bir organizasyonel yenilik, işletmelerin ticari uygulamalarında, işyeri organizasyonunda veya dış ilişkilerinde yeni bir organizasyonel yöntem uygulanmasıdır". İşletmeler ürün ve hizmet geliştirerek inovasyon yapmanın dışında rekabet avantajı yakalayıp bunu koruyabilmek ve iş yapış yöntemlerini geliştirmek içinde yenilik yaparlar. İşte bu geliştirme ve farklılaştırma organizasyonel yenilik olarak adlandırılmaktadır. Örneğin; Bir firmanın Japonlar tarafından geliştirilen "sürekli iyileştirme"(kaizen) yöntemini kullanması bir organizasyonel yenilik olmaktadır (Karakurt, t.y.). Son olarak organizasyonel yenilik, çoğunlukla maddi ve maddi olmayan kaynakların en uygun şekilde bir araya getirilmesini sağlayan yeni ve değişik olan yapılanma şeklinde açıklanabilir (Yavuz, 2010: 147).

2.3. Yenilikle İlişkili Kavramlar

2.3.1. İcat

Bir ürünün bilimsel olarak ilk defa meydana getirilmesine icat denilmektedir. Yenilik kavramı ile birbirlerinin yerine çoğu zaman kullanılmaktadır. Ancak, çoğu icat yenilik kısmına geçememektedir. Yenilik yapılan bir icadın ticari hale getirilmesi pazarlanması durumunu da içerirken, icat ise genelde AR-GE çalışmalarının bir sonucudur (Deniz, 2012: 11). Genellikle ticaretle ilgili özel bir meselede yeni bir ürün oluşturulmasına yönelik teknik çalışmalar yapan kişilerin çabaları sonucunda oluşurlar (Gökçek, 2007: 19). İcat etmek aslında bir fikir bulmayla başlar. Bir fikir düşünüldüğü zaman bunun teknoloji yardımı ile ürüne dönüştürülmesi ile icat meydana gelmektedir. Lok'e göre icat etmek; " *beklenmeyen bir anda bir düşünce ortaya atarak o zamana kadar mevcut olmayan bir şeyi keşfetmektir. Yenilik yapmak ise, " insan faaliyetlerinde bir değişme ve değişimi meydana çıkaran bir süreçtir"*. Yani yenilik yapmadan önce bir icadın meydana gelmesi gerekmektedir (Eren, 1982; Aktaran: Özdaşlı, 2002: 17).

2.3.2. Değişim

Değişim örgütsel bir gerçektir. Çoğu işletme bir şekilde çalışma ortamlarında bir şeyleri değiştirmek durumunda kalmaktadır (Robbins vd., 2013). Zamanın şartları düşünüldüğünde sadece işletmeler açısından değil, her alanda değişim meydana gelmektedir. Her geçen gün değişen çevre ile birlikte müşteri talepleri de sürekli bir değişim döngüsündedir ve bu durum üreticileri de etkilemektedir. Çünkü değişime ayak uydurmak üreticilerin rakiplerine karşı ayakta durmasını sağlayacak bir durumdur. Genel bir tanım altında değişim ise, herhangi bir şeyi nesne, ürün vb. bulunduğu durumundan farklı bir duruma getirmeye değişim denilmektedir. Örgütsel değişim ise bir örgütte veya süreçteki mevcut durumun farklı bir hale dönüşmesi olarak tanımlanabilir (Özdaşlı, 2002: 20). Yenilik ile değişim bazen birbirleri yerine kullanılabilir ancak, yenilik değişimi kapsamaktadır. Fakat her değişim yenilik değildir, dış çevreden dolayı zorunlu olarak değişimler meydana geliyorsa bunlar yenilik olarak addedilemez. Ayrıca eğer bir örgütte yenilik yapılacaksa bu fikir örgütün tümünü kapsamaktadır, ancak değişim ise, örgüt içerisindeki küçük bir süreçte de meydana gelebilmektedir (Deniz, 2012: 9).

2.3.3. Teknoloji

Son yıllarda teknoloji en önemli rekabet avantajı olmakta ve gelişmiş teknolojiye sahip olan ülkelerin, işletmelerin rakiplerinden oldukça önde oldukları görülmektedir. Teknolojik gelişmeler icat ile başlayıp yenilik ile devam ederek standartlaştığında son bulan bir döngüdür. Schumpeter'e göre eğer değişim sadece teknolojide gerçekleşiyorsa bu olgu icattır, ancak iş dünyasında gerçekleşiyorsa o zaman yenilik olmaktadır (Terzi, 2010: 163-86).

2.4. Yenilikçilik Stratejileri

2.4.1. Yenilikçilik Stratejisi Kavramı

Yenilik stratejileri, işletmelerin gelişmelerine ilişkin kararlarına yol gösteren planları ve teknolojiyi kullanabilme yeteneği olarak tanımlanmakla birlikte işletmenin teknolojik gelişmelerine yol gösterebilen ve sürdürülebilir rekabet ortamında görüşleri belirleyen içerik, kaynaklarda istenilen yenilik ve bunların

etkilerinin kullanılabilirliği olarak belirtilmektedir (Hübner, 2007; Aktaran: Deniz, 2011). Ling ve Ling (2011)'e göre ise, yenilikçilik stratejileri, işletmelerin üretim işlemleri veya örgütsel yapısı ile ilgili ortaya çıkmış yeni bir kavramdır. Bu stratejiler, şirketlerin yönetim performansına yüksek katma değer sağlamak ve performanslarını düzeltmek için kullanılmaktadır. Bir yenilikçilik stratejisi, yenilik yapmak için bir firmanın, kaynaklarını nasıl kullanması gerektiği yönünde kararlarını yönlendirmesini sağlayarak firmalara rekabet ortamında değer katmakta (Akhlagh vd., 2013: 35) ve firmalara kendi öz kaynakları ve kendi yetenekleri ile en iyiyi yapabilmeleri konusunda yol gösterici olmaktadır. Başka bir bakış açısına göre yenilikçilik stratejisi, firmanın içinde bulunduğu sektördeki rekabet durumunu gözden geçiren, bu duruma göre amaçlar belirleyen, en doğru seçimlerin yapılmasına yardımcı olan bir süreç olarak tanımlanmaktadır (Deniz, 2011:152). Yenilikçilik stratejileri organizasyonların çevrelerine uyum sağlamalarında ve çevrelerini yönetmede temel yollardan biridir. Yenilikçilik stratejileri ile özellikle firmaların çevrelerine nasıl adapte olacaklarına dayanan strateji tipleri geliştirilmektedir (Akman, 2003: 14). Bu stratejiler geliştirilirken şirketin ön benliğine aykırı olmaması gerekir, yani bir firmada yapılacak olan yenilikçilik stratejisi o firmanın misyonuna, vizyonuna kültürel değerlerine uygun olmalıdır (Karabulut, 2015: 1338).

2.4.2. Yenilikçilik Stratejileri

Proaktif strateji firmaların, pazar fırsatlarını kaçırmamak ve avantaj elde etmek için yenilik oluşturma çabası içerisine girmeleridir. Bu tarz firmalar, yenilikleri başlatmak ve lider olmak istemektedir. Bununla birlikte yenilikçi olmanın bir firmanın başarıya ulaşması için oldukça riskli bir seçim olduğunun da farkında olarak, firmaların yüksek performanslara sahip olmasının ancak bu sayede gerçekleşebileceğinin bilincindedir (Karabulut, 2015: 1340).

Venkatraman (1989)'a göre proaktif stratejide dört önemli husus vardır. Bu husulardan ilk ikisi "*Pazar da hizmet ya da yeni ürün tanıtmak için ilk olmak düşüncesi*" ve "*mevcut olan faaliyetlere ilişkin yeni fırsatlar aramak*" şeklinde proaktif yapının düşünce sistemini açıklarken, erken yenilik yapma düşüncesini benimsemek ve kapasiteyi arttırmakta diğer önemli hususlar arasında yer almaktadır. Bu stratejiler daha çok ürün yenilikçiliğine ve pazar fırsatlarına odaklanmakta,

yenilik yapmaya verimlilikten daha fazla önem vermekte ve kendilerine yeni bir pazar ortamı oluşturarak bu sayede saldırgan anlayışı belirleyen işletmelerin sahip olduğu avantajları elde etmektedirler (Naktiyok ve Karabey, 2007: 209). Diğer taraftan bu stratejiyi uygulayan firmalar yeni ürünleri piyasaya sunarak çevreyi şekillendirmekte ya da rakip çevrenin teknolojilerine ve yöneticilerinin tekniklerine göre de hareket etmektedirler (Miller ve Friesen, 1978: 923).

Reaktif stratejide ise, bir firma eğer yenilikçi rakiplerine karşı pazar payını kaybetmek istemiyorsa reaktif bir yaklaşım sergileyebilir (Shqipe vd., 2013: 15). Reaktif strateji yaklaşımına göre, firmalar dışarıdan gelen tepkilere cevap verirken, müşterinin güvenini kazanacak ve desteğini artıracak hedefler belirleyerek savunma durumuna geçmektedir. Proaktif stratejiler kurumun güçlü taraflarını ele alıp stratejiler geliştirirken, reaktif stratejiler ise kurumun zayıf yönlerini ele almakta ve bu zayıflıkların nasıl telafi edileceği konusunda stratejiler oluşturmaktadır (Solmaz, 2006: 153). Reaktif stratejiyi benimseyen şirketler, ürün ve pazar alanlarını değiştiremez, değiştirmek istemez ya da yavaş yavaş değiştirebilir. Çevrelerindeki değişimin farkındadırlar ancak onlar yapıları ve stratejileri gereği bu değişime açık olarak katılmazlar (Moraes vd., 2010: 231). Çünkü reaktif strateji tarzı rekabete karşı bir koruma taktiği olarak, proaktif strateji ise piyasada liderliği elde etmek, ilk olmak için geliştirilmiştir. İki strateji arasındaki en önemli farkta bu noktadan kaynaklanmaktadır (Aagaard, 2012: 5).

İşletmelerin küresel rekabet ortamında faaliyetlerini başarı ile sürdürebilmeleri ve mevcut-potansiyel rakipleri karşısında stratejik bir konumlandırma yapabilmeleri için takip etmeleri gereken bazı yenilikçilik stratejileri vardır (Zerenler vd., 2007: 10). Bu stratejiler literatürde farklı şekillerde ele alınırken, bu çalışmada Venkatraman'ın stratejik yönelim boyutları çerçevesinde; *Agresif, Savunmacı ve Fırsatçı* stratejiler olarak ele alınmıştır.

2.4.2.1. Agresif Yenilikçi Strateji

Agresif yenilikçilik stratejisi, işletmelerin rekabetçi konumunu ve pazar payını iyileştirmek için yüksek yatırımlar yapma veya pazar geliştirme veya pazar payı kazanma için cesurca hamleler gerçekleştirmeyi esas alan bir strateji olarak ele alınmaktadır (Venkatraman, 1989: 948). Firmaların öncü olmak adına tercih ettikleri

bu stratejinin risk taşıdığı yadsınamaz bir gerçektir. Bu stratejiyi uygulayan firmalar, karlılıkları pahasına olsa dahi riskli ve getirisi yüksek olan radikal değişiklikleri rakiplerinden nispeten daha hızlı olarak piyasaya sunmaktadır (Akhlagh vd., 2013: 36). Bu bağlamda firmalar risk sonucunda ya pazarda lider olarak önemli derecede karlar elde edecek ya da büyük kayıplarla karşı karşıya kalacaktır. Çünkü risklerin olduğu bilindiği halde bu stratejiyi benimseyen firmalar geri adım atmamakta ve aksine pazara direkt bir yenilik yaparak girmektedir (Hsu, 2009: 8). Agresif firmalar tüm riskleri göz önüne alarak pazara yeni bir ürün/hizmet ile girerek pazarın lideri olmayı hedeflediği için bu stratejiyi uygulayan işletmeler proaktif hareket tarzını benimsemektedir.

2.4.2.2. Savunmacı Yenilikçi Strateji

Savunmacı yenilikçilik stratejisi, teknoloji üretimde pazara ilk giren olmak istemeyen fakat aynı zamanda teknolojik gelişmelerin gerisinde kalmayı da kabul etmeyen firmaların tercih ettiği, sınırlı bir ürün hattı ile mevcut faaliyetlerinin verimliliği artırılmaya çalışılırken maliyet vurgusunun da ciddi şekilde önemsendiği bir strateji olarak ele alınmaktadır (Naktiyok ve Karabey 2007: 209). Firmalar yenilik yapmak yerine mevcut pazar durumlarını kendi çekirdek teknolojilerini ve güçlerini korumayı hedeflemektedir. Savunmacı stratejiye sahip işletmeler, saldırgan yenilik stratejisini benimseyip piyasaya radikal değişikliklerle giren firmaların belirli bir yüksek maliyet ile karşı karşıya kalacaklarını düşünmekte ve bu maliyeti en aza indirmek için savunmacı yenilik yöntemini seçmektedir. Aynı zamanda savunmacı stratejiyi benimseyen firmalar yeniliği bir risk olarak görmekte bu nedenle riskten kaçınmak için pazarda yeniliği ilk yapan olmaktan kaçınmakta ve pazarı gözetleyerek yapılan yeniliklerden yaralanmayı tercih etmektedir (Akman, 2003: 86).

Savunmacı stratejiyi benimseyen işletmeler piyasada ilk olmayı istemez ya da bunu başaramazlar yavaş yavaş değişmeyi, gözlemlemeyi, duruma karşı davranmayı hedeflerler. Bu durum reaktif davranış biçiminde de bu şekilde gerçekleşmektedir. Reaktif anlayış da kurumlarda özellikle kriz durumlarında karşı stratejiler geliştirilerek etkiye karşı ortaya çıkan belirli bir tepki yani savunma davranışı vardır. Görüldüğü üzere reaktif strateji tarzını uygulayan firmalarda savunmacılar gibi çevrelerinde meydana gelen değişikliklerin farkında olmakta ancak bunun için

saldırgan bir tavır sergilemeyerek piyasada oluşacak duruma göre hareket etmektedirler.

2.4.2.3. Fırsatçı Yenilikçi Strateji

Fırsatçı yenilikçilik stratejisi, fiili pazar olma potansiyeli yüksek yeni pazarlar bulma ve farklılaştırılmış ürün geliştirme konusuna vurgu yapan bir strateji türüdür. Bu tarz firmalarda pazarlama ve ar&ge departmanları arasında güçlü bir koordinasyon vardır (Ujari, 2002: 86). Bu güçlü koordinasyondan yararlanarak yenilikler geliştiren bu tarz firmalar, oluşturdukları bu yenilikler için genelde yeni bir pazar oluşturma yoluna gitmektedirler. Risk yüksek olmasına rağmen önemli getiriler elde edilebileceği düşüncesiyle birçok firma tarafından benimsenmektedir (Gündüz, 2012: 27).. Bu stratejiyi benimseyen firmalar hemen hemen sürekli olarak pazarda fırsat aramaya odaklanmış organizasyonlardır ve gelişen çevresel eğilimlere potansiyel olarak karşılık vermeyi denemektedir. Böylece bu kuruluşlar sık sık rakiplerine cevap vermek için değişimler gerçekleştirme durumunda kalmakta ve bu durumda, onlarda bir belirsizlik yaratabilmektedir (Miles and Snow, 1978: 7).

Fırsatçılar için bazen yüksek karlılıktan ziyade bir pazar ve ürün geliştirmek, yenilikçi olarak bilinmek daha önemli olabilmektedir. Başarısızlıktan kaçınmak için sürekli olarak ürün ve pazar yeniliğinin olması gerektiğini savunmaktadırlar. Kar elde etme konusunda fazla tutarlı değillerdir. Genellikle sürekli gelişen ve geniş bir etki alanına sahiplerdir. Yeni fırsat alanlarını bulmak ve geliştirmek için fırsatçılar çevre koşullarını, etrafındaki olayları ve eğilimleri iyi bir şekilde incelemektedirler (Miles and Snow, 1978: 7). Fırsatçı firmalar yenilik meydana getirmeye, verimli olmaktan daha fazla önem vermekte (Naktiyok ve Karabey, 2007: 209) bu nedenle piyasada yenilikler yaparak proaktif bir şekilde davranmayı, ilk olmayı istemektedirler. Bu firmalar proaktif şekilde davrandıkları için bu tarzın olumsuzluklarından biri olarak gösterilen risk faktörü ile genelde karşı karşıya kalmaktadırlar. Ancak işin sonunda elde edecekleri kar ve de kardan daha önemlisi yenilikçi olarak tanınma ve bilinme durumu, fırsatçı tarzı benimseyen firmalar için o riski göze alma sebebi olarak görülmektedir.

Agresif, savunmacı ve fırsatçı yenilikçilik stratejileri proaktif ve reaktif stratejiler ile ilişkilendirildiğinde; agresif ve fırsatçı yenilikçi stratejilerinin proaktif tarzda olduğu görülmektedir. Proaktif yenilikçi stratejisinin özelliği, yüksek performansa bağlı olarak pazarda lider olmak, yenilikleri en önde takip etmek ve riskleri göze almaktır. Bu özellikler ile birlikte düşünüldüğünde agresif yenilikçilik stratejisi, tüm risklere karşı önde olma isteği, sürekli yenilenme fikri ve pazarda ilk olmayı hedeflemesi gibi özellikleri ile proaktif şekilde davranarak hareket etmekte ve pazardaki stratejik konumlarına bu yöntemle ulaşmaktadır. Fırsatçı yenilikçi stratejisini benimseyen firmalarda proaktif şekilde hareket ederek rakiplerinden üstün olabileceklerine inandıkları için sürekli yenilenme üzerine odaklanmakta ve yeni ürünleri sunacakları pazarları oluşturmayı tercih etmektedirler. Son olarak savunmacı yenilikçi stratejisini benimseyen firmalar ise piyasada ilk olmayı istememekte ya da bunu başaramamaktadır. Yavaş yavaş ve duruma göre hareket etmeyi tercih ederek reaktif bir davranış biçimi gerçekleştirmektedir.

2.5. KURUM KÜLTÜRÜ

2.5.1. Kurum Kültürü Kavramı

Kültür terimi, bir topluluk tarafından yaygın olarak kabul edilen nispeten istikrarlı bir dizi inançlar, değerler ve davranışlar setini ifade etmektedir (Kotter and Heskett, 1992). Teorisyenlere göre kurum kültürü; organizasyonun nasıl tasarlandığı, insanların birbirleri ile nasıl ilişkiler kurduğu, nelerin gerçek olarak kabul edildiği, nelerin önemli sayıldığı, kararlar için hangi kriterlerin kullanıldığı, müşterilere nasıl davranıldığı gibi konular çerçevesinde organizasyonun her yönüyle ilgilidir (Youngblood, 2000). Harrison (1972) kurum kültürünü, firmalarda ortaya çıkan ideolojiler, inançlar, derin değerler seti ve çalışan insanlara gitmesi gereken yolları gösteren reçeteler olarak tanımlarken, Turnstall (1983) inançların, geleneklerin, değerlerin, sistemlerin, davranış normlarının genel toplamı ve değişim için her şirketin kendine özgü iş değiştirme yolları olarak tanımlamaktadır. Schein (1985) kurum kültürünü, örgütün dış çevreye uyumu ve içsel bütünleşmesi konusunda yaşadığı problemlerle nasıl mücadele edeceğini gösteren bir rehber olarak açıklamaktadır. Goffee ve Jones (1998) ise kültürü, insanları aynı topluluğun birer parçası haline getiren ve bir arada tutan şey olarak tanımlamaktadır. Kültürün

oluşumunu sosyalleşme ve dayanışma olmak üzere iki ihtiyaca dayandırmakta, kurumsal kültür tipolojilerini bu iki ihtiyacın giderilmesine yönelik davranışların baskınlık derecesine göre açıklamaktadır. Sosyalleşme, bir topluluğun aynı düşünceleri, değerleri, kişisel geçmişleri, tutum ve ilgi alanlarını paylaşmaları sonucu oluşan, karşılık beklenmeden bir şeylerin yapıldığı, sıkı dostlukların ve hatır-gönül ilişkisinin üst düzey olduğu çalışma ortamıdır. Dayanışma ise sosyalliğin tam tersine duygulardan çok rasyonellikle ilgilidir. Dayanışma merkezli ilişkiler, katılımcı tarafların yararına olan ortak görevlere ve paylaşılan hedeflere dayanmaktadır. Topluluğu oluşturan kişilerin birbirlerini sevmeleri önemli değildir. Önemli olan güçlü bir şekilde işe odaklanma durumu ve işin sonuçlanıp, sonuçlanmadığıdır.

2.5.2. Kurum kültürü ile ilgili Yaklaşımlar

Literatürde kurum kültürü ile ilgili bazı yaklaşımlar yer almaktadır. Bu yaklaşımlardan tamamı incelenememiş olup, literatürde daha fazla yer alan kültür tarzları çalışma çerçevesinde ele alınmaktadır. İlk olarak Cameron ve Quinn kurum kültürünü rekabetçi değerler modeli adı ile incelenmektedir. Cameron ve Quinn, geliştirdikleri modelde, kurum içinde oluşturulan kültür ile bunun kurumsal başarıya etkilerini araştırarak, modelin; kurumun maddi başarısı yanında, kurum üyelerinin motivasyon verici bir ücret ve uygun çalışan yönetimi için de etkili olduğunu varsayımlardır (Erdem vd., 2010: 78). Bu örgüt Kültürü tipleri Klan Kültürü, Hiyerarşi kültürü, adhokrasi kültürü ve Pazar kültürü olarak incelenmiştir.

Diğer bir kültür modeli ise, Hofstede'nin Örgüt Kültürü Modelidir. Hofstede'nin 1980 yılında 40 ülkedeki IBM çalışanlarının tutum ve davranışlarını ölçtüğü çalışması kültürler arasında oluşan değişimleri ölçmeyi hedeflemektedir. Hofstede araştırmada kültürel farkları 4 boyut altında incelenmiştir. Bunlar; Güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, Bireycilik- Toplulukçuluk ve Eril-Dişil kültür olmaktadır (Dursun, 2013: 10). Son olarak ele alınan model ise Denison'un Örgüt Kültürü Modelidir. Denison ve Mishra (1995), örgüt kültürünü ölçebilmek amacıyla iki ana eksen tanımlamıştır. Birincisi, bir işletmenin dışında kalan durumlara (müşterilerin farklı istekleri, değişim vb.) ne derece uyabildiğidir. Diğeri ise, dış durumlara ayak uydurabilmek için kurumların kendi içlerindeki gerekli kurumsal yapılarını ve işlevlerini gerçekleştirebilmesidir. Bu iki eksen çerçevesinde örgüt

kültürü 4 boyut altında ele alınmıştır ve bu boyutların her birine bağlı olan üçer tane daha alt boyut eklenmiştir. Genel boyutlar; kalıtım, uyarılma, misyon ve tutarlılık olmakla birlikte alt boyutları ise; değişim ve esneklik, tutarlılık ve yönleme, dış koşullara uyum ve kurum içi bütünleşme şeklinde ele alınmaktadır (Aktaran: Yahyagil, 2004: 59).

2.5.3. Goffee ve Jones 'un Kurum Kültürü Yaklaşımı

Goffee ve Jones (1998)'e göre tüm insanları aynı topluluğun birer parçası haline getiren ve bir arada tutan şey insanların sosyal bir varlık olmasıdır. Uzun yıllar süren araştırmalar insanların daima davranış açısından sosyalleşme ve diğer açılardan dayanışma olmak üzere iki şekilde birbirleriyle ilişki halinde olduklarını göstermiştir.

Sosyalleşme; bir topluluğun üyesi olan kişinin, topluluğun kendi dışındaki diğer bireylerine karşı dost canlısı olma durumunun ölçüsüdür. Çoğu zaman doğal olarak ortaya çıkar ve gelişir. Kendi yaşantımızda da her an görülebilmektedir. Örneğin; komşularımızla yaptığımız barbekü partileri, doğum günü kutlamaları vb. Firmadaki sosyalleşme düzeyi ise, o firma da işe yeni başlayan bir elemanın dikkatini çeken ilk şey olarak söylenmektedir. Aslında işteki sosyalleşme gerçek hayatımızdaki sosyalleşmeden pek farklı değildir ve kişilerin birbirleriyle arkadaşça, özenli bir biçimde iletişim kurması anlamına gelmektedir. (Goffee ve Jones, 1998).

Dayanışma; sosyalliğin tam tersine duygulardan çok akla dayanmaktadır. Dayanışma merkezli ilişkiler, katılımcı tarafların yararına olan ortak görevlere ilgi alanlarına ve paylaşılan hedeflere dayanmaktadır. Bu kişilerin birbirlerini sevmeleri ya da sevmemeleri önemli değildir. Aslında yüksek düzeyde dayanışmanın belirleyici özelliklerinden biri de belirli düzeyde bir merhametsizlik hissi ve güçlü bir odaklanma faaliyetidir. Anlaşıldığı üzere dayanışma adına yapılan davranışlar olumlu ya da olumsuz olabilmektedir. Bunların organizasyonun iyiliğine olması durumunda bireysel hareketler hedeflerin ileri götürülmesine ve ortak ilgi alanlarının korunmasına yardımcı olacak şekilde birbirlerine ayak uydurabilmektedirler (Goffee and Jones, 1998).

Goffee ve Jones örgütsel kültürü dört farklı tipte tanımlamaktadır. Bunlar; networked (şebekeleşmiş); mercenary (kar amacı odaklı) fragmented (bölümlenmiş) ve communal (topluluksal).

2.5.3.1. Şebekeleşmiş (Networked) Kurum Kültürü

Şebekeleşmiş kültür tarzı, yüksek düzeyde sosyalleşme ve nispeten düşük düzeyde dayanışmayı içermektedir. Yüksek sosyalleşme düzeyine sahip bu kurumsal kültür, güçlü bir bağlılık duygusunu ortaya çıkarmaktadır. Bu tarz kültüre sahip olan kurumlarda duygu ve düşünceler işletme içerisinde özgürce ortaya koyulabilmektedir. Kuruluşlardaki insanların birbirleri ile iyi ilişkilere sahip olması bu kültürün iyi yönü olarak görülmektedir. İnsanlar arası ilişkilerin son derece iyi olma sebebi ise, karşılıklı sevgi ve bağlılıktan ileri gelmektedir. Bu bağlılık hem firmaya hem de şahıslara karşıdır. Diğer taraftan bu kültürün olumsuz yönü ise, bu kültür yapısında dayanışma düşüktür. Aynı zamanda bu kuruluşların, iyi niyetli olsa da araçlarla, amaçlardan daha fazla ilgilenmeleri problem olarak görülmektedir. Sonuçlar yerine sürece odaklanma performans noktasında bazı durumlarda sorunlar oluşturabilmektedir. Şebekeleşmiş bir firmanın iş görenleri önce birbirlerine karşı daha sonrada bir vizyona, misyona hatta performans hedefine bağlı kalmaktadır. Bu bağlamda kişiler birbirleri ile iyi ilişkiler içerisinde oldukları için birbirlerinin düşük performanslarına gösterdikleri hoş görülme tutum firma açısından olumsuz olacaktır. Fakat şebekeleşmiş kültürdeki belki de en olumsuz durumu, yüksek düzeyde sosyalliğin gün geçtikçe çok fazla yalan dolanın dönmesine yol açması ve kurumda dedikodular ortaya çıkmaya başlamasıdır (Goffee ve Jones, 1998).

2.5.3.2. Kar Amacı Odaklı (Mercenary)Kurum Kültürü

Kar amacı odaklı kurumsal kültürün temelinde, görece yüksek dayanışma ve düşük sosyalleşme vardır. Bu kurumsal kültür çoğu zaman sert bir kültür tipi olarak adlandırılır. Bu kültür tarzını benimseyen işletmeler, kurumun işlerini kişilerin özel hayatlarından daha önde tutarlar. Kişiler arası çok fazla arkadaşlık ilişkisi yoktur. Kişiler arası bağların çok güçlü olmaması sebebiyle de güçlü iletişim gerektiren işlerde başarı sağlanamaz, çünkü herkes kendi işine ve başarısına odaklanmış durumdadır. Bu tarz organizasyonlarda yeni fikir ile ortaya çıkan bir insana grup

olarak ön yargılı şekilde yaklaşılmakta ve kişinin bu durumdan nasıl bir çıkar sergileyeceği konusu üzerinde konuşulmaktadır. Çünkü kültürün temelinde kazanmak ve bencillik vardır. Bu anlayıştaki kültüre sahip kurumlar az düşünür ve çabuk hareket ederler. Bu kültürde önemli olan hiç zaman kaybetmeden çalışmaktır. Bu sebeple kar amacı odaklı organizasyonların sosyal bağları genellikle düşük düzeydedir. Ayrıca herkes kurumun hedefini bilir bu yüzden bu hedefe doğru, ortak amaç için güçlü bir birleşme vardır ve hedeflere ciddi şekilde odaklanılır (Goffee ve Jones, 1998).

2.5.3.3. Bölümlenmiş (Fragmented) Kurum Kültürü

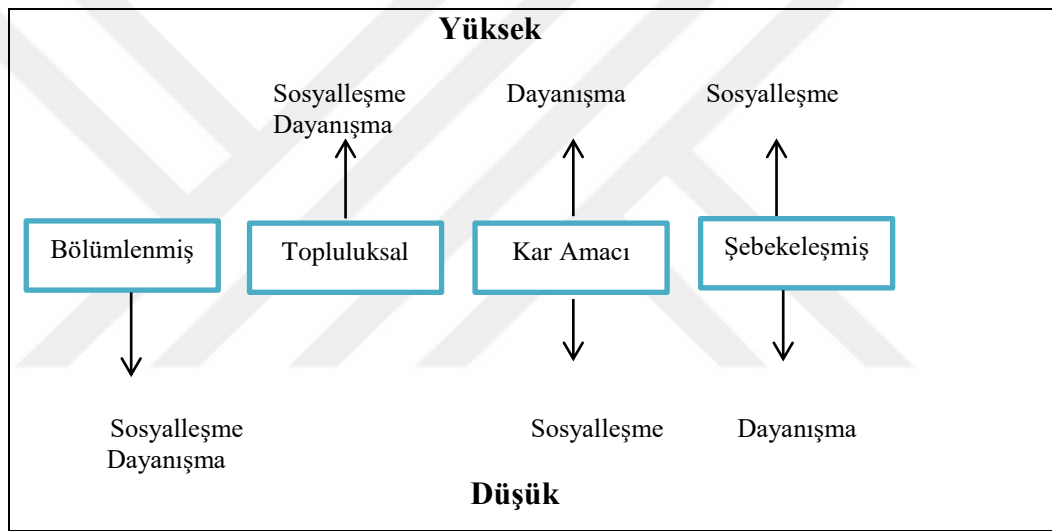
Düşük sosyallik yanında, düşük dayanışmaya sahip kültür tarzıdır. Bu kültür tipinde insanlar arası iletişim çok iyi değildir. Kişiler birbirlerini arkadaş gibi görmez ve çalıştıkları işletmeyi ve işletmenin hedeflerini benimsemez. Çalıştıkları kuruma faydalı olabilecek birliktelik faaliyetlerinden uzak dururlar. Aynı organizasyonda çalışan kişiler bulunmasına rağmen, yalnızca bireysellik ön planda olmaktadır. Bu durum bazen kişilere zarar vermekte ve kuruluşları olumsuz yönde etkilemektedir. Bölünmüş kültürün olumlu yönü, bu kültürde çalışanların diğer kültürlere oranla çok daha özgür olduklarıdır. Fikirlere ve sonuçlara yeterince önem verilir. Çünkü bu kültür ile kurulan işletmeler orijinal fikirlerin kurumun başarılı olmasında önemli roller oynadığını savunmaktadırlar. Bölümlenmiş kültürün diğer olumlu yönleri; ilk olarak kişisel anlamda tatmin edici olması ve rekabet avantajı sağlamasıdır. Bir diğeri ise, bu tarz kültür tipini belirleyen kurumların maliyetlerinin daha az olmasıdır. Çünkü kişiler evlerinden bile işleri yönetebilmektedir. Belirli bir ofis olması zorunlu değildir. Belirli kurallar yoktur ve iş saatlerini de kişiler esnek olarak ayarlayabilmektedir (Goffee ve Jones, 1998).

2.5.3.4. Topluluksal (Communal) Kurum Kültürü

Yüksek sosyallik ve yüksek dayanışmanın bulunduğu kültür yapısıdır. Çalışanlar birbirleri ile yakın ilişkilere sahiptir. Bu kültür yapısının olduğu şirketlerde ortak bir kültür bilinci oluşmakta ve bu bilinç sayesinde kurum çalışanları yıllarca bir arada çalışabilmektedir. Bireylerin bir arada çalıştığı kuruluşlar gelişim aşamalarında belirli özellikleri karşılıklı olarak paylaşmakta ve gereken tüm bilgileri

birbirlerine vererek yüksek organizasyon bilincine sahip olmaktadır. Bu kurumlarda çalışanlar arasında büyük bir dayanışma ve iyi bir iletişim vardır ve her türlü risk adil bir şekilde paylaşılmaktadır. Bu yönleri itibariyle her ne kadar topluluksal kültür diğer kültür tarzlarına nazaran en iyi kültür tarzı olarak görülse de topluluksal kültürde de bazı olumsuz noktalar bulunmaktadır. Bu olumsuz noktalardan biri, yerleşmiş olan bazı kuralların değişmez olarak görülmesi ve değiştirilmeye çalışılmasının hainlik olarak adlandırılmasıdır. Bu bağlamda değişmez ve yerleşmiş olan bazı kuralların olumsuzluk meydana getirebildiği görülmektedir (Goffee ve Jones, 1998).

Şekil 1.Goffee ve Jones' un kurum kültürü modeli



Bu modelde görüldüğü üzere dört çeşit kültür tarzı vardır. Şebekeleşmiş kültürde yüksek sosyallik ve düşük düzeyde dayanışmanın olduğu görülmektedir. Sosyallik yüksek olduğu için çalışanlar arası ilişkiler oldukça iyidir ve firmaya bağlılık vardır. Kişiler kurum içinde özgürce duygu ve düşüncelerini dile getirebilmektedir. Dayanışmanın düşük olması ise, sonuç yerine daha çok süreç odaklanılması anlamında gelir ve araçlarla amaçlardan daha çok ilgilenilir (Goffee ve Jones, 1998).

Kar amacı odaklı kültür tarzında ise, sosyallik düşük ve dayanışma yüksektir. Sosyallığın düşük olduğu yerde çalışanlardan çok iş önemlidir ve çıkarlar ön plandadır. Bu yüzden koordinasyon gereken işlerde bu tarzı benimseyen kurumlar

başarılı olamamaktadır. Dayanışmanın yüksek olduğu durumda ise her şey kurumun daha iyi olması içindir. Herkes kurumun amacını bilir ve ona göre çalışır. Başarılı olmak için dış dünyaya dönmüştür ve rakiplere göre hareket edilir (Goffee ve Jones, 1998).

Bölümlenmiş kültür tarzında, sosyallik de dayanışma da düşüktür. Sosyallığın düşük olması sebebi ile, insanlar arası iletişim zayıf kalmıştır. Çalışanlar birbirlerini arkadaş olarak benimsemezler. Dayanışmanın düşük olduğu durumda ise çalışanlar işletmeyi ve hedeflerini benimsemezler. Bireysellik ön plandadır ve herkes kendisi için çalışır. Bu tarzın tek olumlu yanı kişiler özgürce düşünebilir ve hareket edebilir (Goffee ve Jones, 1998).

Son olarak, topluluksal kültür tarzında ise, dayanışma da sosyallikte yüksektir. Sosyallığın yüksek olması sayesinde, çalışanlar arası iletişim iyidir, ortak kültür bilinci oluşur, kurum içi gerekli her türlü bilgi çalışanlarla paylaşılır ve böylece kurum içi iletişim yüksek düzeyde olur. Dayanışmanın yüksek olduğu durumda ise çalışanlar kurumun kurallarını ve değer yargılarını benimseyerek hareket eder ve bu kurumlarda risk adil olarak paylaşılır (Goffee ve Jones, 1998).

2.5.4. Sektör Yapısı, Kurum Kültürü ve Yenilik Stratejisi Arasındaki İlişki

Firmaların çevreleri onların pazarda nasıl davranmaları gerektiğini belirleyen etkenlerden olduğu için sektör yapısı firmalar için son derece önemlidir. Bir firmanın çevresindeki rakipleri eğer, sürekli yenilik içerisinde ise o firma da değişime ayak uydurabilmek ve sektörde ayakta kalabilmek için değişim yapmak zorundadır. İşte bu yüzden firmaların çevresi ile olan ilişkisi, çevresine karşı olan tutumu son derece önemlidir. Literatürde yapılan araştırmalar sonucu sektör dinamik ve durağan yapılar şeklinde incelenmekte ve kurum kültürü ve yenilik stratejileri ile ilişkilendirilmektedir. Dinamik bir sektör içerisinde yer alan kurum sürekli bir yenilenme içerisinde olduğu için proaktif bir şekilde hareket etmelidir. Bir kurumun proaktif olabilmesi ve dinamik bir sektörde hareket edebilmesi için ise yüksek sosyallik ve yüksek dayanışma temelli bir kültürü benimsemesi gerekmektedir. Sosyallığın yüksek olduğu kurumlarda iyi bir koordinasyon ve bağlılık vardır ve bu durum bir kurumun başarılı ve dinamik olmasının önemli etkenidir.

Yüksek dayanışmaya sahip kurumlarda ise, insanlar arası iletişim ön planda olmamasına rağmen kurumun iyiliği ve çıkarları için ortak bir çalışma vardır. Herkes elinden gelenin en iyisini yapmaya çalışır ve kurumun başarılı olması her şeyden önemlidir. Bu durumlar firmanın yararına olacak ve firmanın dinamik bir sektörde tutunabilmesini sağlayacaktır. Durağan sektörlerde ise reaktif bir strateji tarzı ile birlikte sosyalliğin ve dayanışmanın düşük olduğu bir kültür yapısı egemen olmaktadır. Eğer bir kurum içinde sosyallik ve dayanışma düşük ise o kurumda birlik beraberlik olmaz ve kurumun amaçları için bir dayanışma gerçekleşmez.

Kültür bir kurumun dış ve iç çevreye karşı davranışlarını, çalışanlara karşı tutumlarını ve o kurumun sektörde sergilediği duruşu etkilemektedir. Bu sebeple kurum kültürü organizasyonlar üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Kurum kültürü kurumun hayatta kalarak küresel pazarda rekabet edebilmesi açısından son derece önemlidir. Belirli bir kurum kültürüne sahip olan firma kendi yeteneğini ve nasıl davranacağını belirlemiştir. Bu bağlamda kurumlar değişen şartlara uymak için yenilikler yapmalı ve bu yenilikler gerçekleştirilirken kurumun sahip olduğu kültür anlayışının dışına çıkmamalıdır.

Sürekli bir yenilenme içerisinde olduğumuz günümüz sektör koşullarında yenilik, son derece önemli bir hal almaktadır. Ürünlerin yenilenmesi, geliştirilmesi pazardaki rekabetin artmasına sebep olmaktadır. Çünkü piyasaya sürülen her yeni ürün sayesinde rakipler birbirlerinden daha iyiyi yapıp müşterileri elde etmek için kıyasıya bir rekabet içerisine girmektedir. Bu rekabet sebebiyle piyasada dinamik bir yapı hakim olmakta ve piyasa canlanmaktadır. Piyasanın dinamik bir yapıya sahip olduğu sektörlerde işletmeler, piyasada hızlı şekilde değişim yaşadıkları durumlarda proaktif bir strateji ile hareket etmektedir. Çünkü değişimlerin fazlaşması ve hızlanması belirsizliklere yol açacağı için bu belirsiz ortama uyum sağlayabilmek adına işletmeler proaktif şekilde davranarak sürekli bir yenilenme içerisine girmelidir ki hayatta kalabilsin. Kimi işletmeler ise durağan bir sektör yapısını tercih ederek reaktif bir strateji ile hareket etmeyi tercih eder. Sektör yapısının durağan olduğu durumlarda yenilik yapma düşüncesi ikinci plana atılmaktadır. Bu piyasalarda bulunan işletmeler rakiplerin durumlarını analiz ederek onlara göre tepkiler vermekte ve bu yönde reaktif tepkisel bir strateji belirlemektedir. Aşağıda bu ve benzer

ilişkileri ele almış, literatürde yer etmiş sektör yapısı ve yenilikle ilgili bazı çalışmalar tablo halinde sunulmaktadır.

Tablo 2.Sektör Yapısı ile Yenilik İlişisini İnceleyen Seçilmiş Bazı Çalışmalar

Yazar	Araştırılan ilişki	Sonuç
Lai, Hsu, Lin, F. Chen ve Lin, Y. (2014).	Sanayi kümelenmesi ve bilgi yönetiminin yenilik performansları üzerindeki etkisi.	Bilgi yönetimi, kurumsal inovasyon performansı açısından sanayi kümelerinin arabulucusu olarak ortaya çıkmaktadır. Ayrıca kurumsal operasyonların sürdürülebilirliği stratejik düşünme için değerlidir.
Kim, W. ve Kim, M. (2015).	İnovasyon odaklı pazarlar için kaliteye dayalı rekabetçi piyasa yapısının referansları.	Ürün talebi üzerinde inovasyon şokların asimetrik etkisini yakalanabilir ve ürün yeniliğinde rekabetçi pazar yapısı kadar talebin yeniliğe karşı esnekliği de etkili olmaktadır.
Song, Wei ve Wang (2015).	Pazar yöneliminin ve inovasyon performansının, firmanın mülkiyet yapılarının ılımlılık rolleri üzerinde incelenmesi.	Çin’deki firma inovasyon performansı ve pazar yönelimi arasındaki ilişki mülkiyet yapılarının ılımlı bir rolü olduğu doğrulanmıştır.
Allred ve Swan (2005).	Sektör yapısının etkisi ile yeniliğin arabuluculuk rolü ve firma performansı üzerindeki ulusal bağlam.	Uluslararası strateji araştırmalarında sektör ve ulusal etkilerin ikisini de incelemeye ihtiyaç vardır. Ayrıca bu değişkenlere sahip olan bilgi teknolojilerinin rolü koordinasyon, iletişim ve rekabetin küreselleşmesi konuları çerçevesinde keşfedilmiştir.
Hwang, Peng ve Shih (2014).	Paralel ithalat, ürün yeniliği ve pazar yapılarının incelenmesi.	Eğer dış piyasada fazla bir dağıtıcı varsa, iki ülkedeki tüketicilerin kalite değerlemelerine bağlı olarak ürün yeniliği azalabilir ya da paralel ithalat artabilir.
Fixson ve Park (2008).	Ürün mimarlığı, inovasyon ve sektör yapısı arasındaki bağlantıların incelenmesi.	Ürün mimarisi ve sanayi yapısı arasında çok sayıda bağlantıların varlığını gösterir ve bağlantıların firmalar arasında gözlemlenen endüstri-içi heterojenitesini açıklanmasına yardımcı olduğunu savunuyorlar.
Alfranca, Voces, Herruza ve Diaz-Balteiro (2014).	Avrupa ahşap sanayi sektör yapısının üzerindeki yenilik Etkileri	Ar-Ge harcamaları ve Ar-Ge personeli pazar konsantrasyonu açıklayan önemli faktörlerdir. Ancak, bu değişkenlerin etkisi sektörde pazar konsantrasyonu ilk derece etkilenebilir.

Yapılan bir yenilik eğer bulunduğu çevreye uyum sağlamıyorsa, o kurumun ya da çevrenin değerlerine, inançlarına ters düşüyorsa bu yenilikler kurum ve toplum tarafından benimsenemeyecektir. Bu yüzden yapılan yeniliklerin kurumun kültürü ışığında, sahip olduğu değerlerine, bilgi birikimlerine göre değişimler meydana getirilmelidir. Gelenekleri ve görenekleri yok sayılan bir kurumun yaptığı yeniliklerle gelişebilmesi ya da toplum tarafından kabul edilmesi mümkün değildir. Yenilik stratejileri bir kurumun kültüründen ve o kurumun içerisinde bulunduğu

sektörden ayrı düşünülemez. Yapılacak bir yenilik ve uygulanacak bir strateji o kurumun kültürünün izin verdiği sınırlar dâhilin de gerçekleşebilmektedir. Çünkü bir örgütün kültürü ile yenilik yapmak için belirlediği stratejileri birbirlerine ne derece uyumlu ise örgütün sektörel çevresine karşıda uyumu o derece artacaktır. Aşağıdaki tabloda örgüt kültürü ve yenilik arasındaki ilişkileri inceleyen bazı çalışmalar yer almaktadır.

Tablo 3.Örgüt Kültürü ve Yenilik İlişisini İnceleyen Seçilmiş Bazı Çalışmalar

Yazar	Araştırılan ilişki	Sonuç
Özkan ve Turunç, (2015)	Rekabet şiddetinin örgüt kültürü ile yenilikçilik ilişkisine etkisi	Örgüt kültürünün yenilikçilik üzerinde etkili olduğu tespit edilmiştir.
Hogan and Coote, (2014)	Örgüt kültürü, yenilik ve performans üzerinde Schein's modelinin etkisi.	Örgüt kültürü, özel normlar ve yenilikçilik davranışı gibi firma performans ölçümleri inovasyonu desteklemektedir.
Yiğit, (2014).	Kültür, örgüt kültürü ve inovasyon ilişkisi bağlamında "inovasyon kültürü" nün incelenmesi	İnovasyon kültürünün örgütsel öğrenme, katılımcı karar verme, risk alabilme, belirsizliği kabul etme, müşteri odaklılık, bağımsızlık, takım ve grup çalışması, başarısızlıktan ders alma, örgütsel güven gibi çeşitli özellikler taşımakta olduğu tespit edilmiştir.
Naranjo-Valencia, Jimenez-Jimenez and san Valle, (2015).	Örgüt kültürü, inovasyon ve performans arasındaki ilişki.	Yenilik, örgütsel kültür ve performansın belirli türleri arasındaki ilişkiyi incelemeye aracılık etmektedir.
Arshi, (2013).	Örgüt kültürü ile inovasyon tipleri arasındaki ilişki.	Örgüt kültürünün belirli özellikleri ile inovasyon türleri arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmuştur.
Abdullah vd., (2013).	Ürün yeniliği ile örgüt kültürü arasındaki ilişki.	Örgüt kültürünün misyon, tutarlılık, katılım olmak üzere üç boyutu ile ürün yenilikçiliği arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmuştur.
Sarros vd., (2008).	Örgüt kültürü ve dönüşümcü liderlik aracılığı ile inovasyon iklimi ilişkisi.	Performansa odaklı örgüt kültürü, rekabet aracılığı sayesinde örgütsel inovasyon iklimi ile ilişkilendirilmiştir.
Yeşil ve Kaya, (2012).	Yenilik yeteneği üzerindeki örgüt kültürü rolü incelenmiştir.	Örgüt kültürü tarzlarından atokrasi kültürünün yenilik yeteneği ile pozitif bir ilişkide olduğu ortaya konulmuştur. Bunun yanında klan ve hiyerarşi kültür tarzlarının etkisinin ise anlamsız olduğu sonucuna varılmıştır.

2.6. PORTER'IN SEKTÖR YAPISI MODELİ

2.6.1. Sektör Yapısı

Sektör yapısı, organizasyonun sınırları dışında yer alan, rakipler, müşteriler, devlet, ekonomik sistem gibi organizasyonu etkileyen tüm güçlerin (faktörlerin) içinde yer aldığı bir yaşam alanı olarak tanımlanmaktadır (Bateman and Snell, 2002; Aktaran: Taşgıt, 2013). Sektörel çevreleri firmaların pazarda nasıl davranmaları gerektiğini belirleyen etkenlerden olduğu için sektör yapısının özellikleri firmalar için son derece önemlidir. Bir firmanın çevresindeki rakipleri eğer sürekli yenilikçi hamleler içerisindeyse, müşteri ihtiyaç ve beklentileri sürekli değişiyorsa, pazara yeni rakiplerin girişi çok kolay gerçekleşiyorsa vb. durumlar söz konusu ise o firma ayakta kalabilmek için sektörün bu gibi yapısal özellikleri ile mücadele etmek zorundadır. Bu çalışmada sektör yapısı dinamik ve durağan yapılar çerçevesinde ele alınarak Porter tarafından geliştirilen beş güç modeli bu sektör yapıları ile ilişkilendirilmiştir.

Dinamik yapılar, sürekli bir seyir izleyen, orta ve uzun vadeli ekonomi durumunda önemli yenilikler meydana getiren yapılardır (Temiz, 2009: 125). Dinamik yapılarda sürekli bir yenilenme ve değişim duygusu hakimdir. Dinamik yapı anlayışını benimseyen işletmeler sürekli bir yenilenme içerisine girdikleri için içinde buldukları değişen çevreye ayak uydurup hayatta kalmaya devam edebilmektedir. Çünkü günümüz şartlarında işletmelerin sektörel çevrelerini iyi tanımaları, analiz etmeleri onların çevresel koşulları göz önüne alarak kendilerini bu çevreye uyumlu hale getirmelerini sağlayacaktır. Bu bağlamda uyum sürecini gerçekleştirmek için dinamik yapı anlayışını benimseyerek rakiplere oranla geride kalmamak, şartları değerlendirerek hareket etmek gerekmektedir.

Teknoloji, sektörün dinamik olmasına yardımcı olan önemli diğer bir etkidir. Çünkü küresel pazardaki işletmeler sürekli olarak teknoloji alanında yenilikler yaparak ön sıralara geçmekte ve bu yüzden bir sektörün dinamik olabilmesi teknolojik temellere de dayanmaktadır. Sonuç olarak, bir endüstrinin gelişmesi ve rekabet gücünün artması o endüstrinin dinamik olduğunu göstermektedir (Jasson, 2009: 35). Dinamizm her daim başarı isteyen ve önde olmak

isteyen firmaların tercihi bir durumdur ve bu yüzden sektörün gelişebilmesi için değişimi, teknolojiyi iyi takip etmek gerekmektedir.

Durağan yapılar, rekabetin çok yoğun olduğu sektörlerde hiçbir yeni stratejinin ekstra bir gelir getireceğinin düşünülmediği ve pazarda yeni bir fırsatın ortaya çıkacağına inanılmadığı durumlarda kullanılan bir yapıdır (Koçal, 2012: 35). Durağan yapılarda, mevcut durum korunur ve risk minimum seviyededir. Ayrıca bu yapı tarzı rekabetin sürdürülebilir olması açısından olumsuz etkiye sahiptir. Çünkü çevreden gelen yenilik talepleri azdır ve firma yeniliğe zorlanmamaktadır. Bu yüzden sürekli yenilik yapmak gibi bir durum söz konusu değildir. Diğer taraftan işletmeler kendi yeteneklerinin dinamik olmak için yeterli olmadıklarını düşündükleri bazı durumlarda da bu yapı tarzını seçmektedir (Engin, 2005: 37). Bazen de sektörde lider konumda olan firmalar buldukları mevcut durumlarından memnun oldukları için durağan bir yapı tarzını benimsemektedir (Gökçek, 2007: 84).

Sektörde uzun yıllar boyunca lider konumda olan bazı firmalar, başlarda sektöre yeni giren rakiplerini görmezden gelir ve onları zararsız görürler. Ancak bazen öyle firmalar gelir ki bu büyük firmaların bile pazar paylarını ellerinden almaya başlar ya da onlara ortak olurlar. Böyle durumlardan firmalar yeni gelen firmalara cevap vermek isterler ancak uzun süreli durağanlığın verdiği bir tembellik ile hızlı şekilde dinamik bir yapıya dönemeyebilirler. Bu sebeple durağan yapıların bazı büyük firmaları olumsuz yönde etkilediğini söylemek mümkündür (Köse, 2012: 119). Görüldüğü gibi her ne kadar durağan olmak isteseler de günümüz küresel ortamında çevre şartlarından dolayı her firma bir şekilde isteyerek ya da istemeyerek değişime maruz bırakılmaktadır.

2.6.2. Porter'ın Beş Güç Modeli Yaklaşımı

Literatürde sektör yapısını belirleyen çeşitli faktörlerden oluşan modeller tartışılmaktadır. Bu modeller içerisinde Porter (1980)' tarafından geliştirilen beş güç modeli, uygulama ve literatür tarafından oldukça kabul görmüş bir modeldir. Porter (1980)'e göre sektör yapısı; pazara giriş tehdidi, ikame ürünlerin tehdidi, tedarikçilerin gücü, alıcıların gücü ve mevcut rekabetin yoğunluğu gibi sektörü şekillendiren beş güçten etkilenmektedir. Bu güç faktörleri aynı zamanda

işletmelerin içsel süreçlerine (özellikle kültürel yapıya), dışsal çevreye cevap verme şekillerine (stratejilere) ve rekabet üstünlüğü elde etme durumlarına doğrudan etki etmektedir.

2.6.2.1. Pazara Giriş Tehdidi

Sektöre girişin oluşturduğu tehdit, sektöre yeni girecek firmaların, sektörün yapısına ilişkin algılarıyla ilgilidir. Eğer sektördeki yapısal engel sayısı fazla ve rakiplerden karşılık bekleniyorsa, giriş tehdidi yüksek, tersi durumlar için düşük olur. Sektördeki yapısal engellere; Ölçek ekonomisi uygulamasının yaygınlığı, müşteri kazanmak için ciddi masraf gerektiren ürün farklılaştırılması zorunluğu, Ar-Ge çalışmaları için büyük yatırımlar yapma ihtiyacından doğan sermaye gerekleri, alıcının tedarikçi değiştirmesinin ciddi maliyetlere neden olması, dağıtım kanallarına ulaşım zorluğu, sektörde ham maddelere erişilme zorluğu ve yerleşik firmaların deneyimli olması, devletin korumacılık programları gibi koşullar örnek verilebilir (Porter, 1980: 7-17). Bu koşulların tamamının aynı anda bir sektörde bulunması çok zor ihtimal gibi görünebilir. Fakat bunlardan birkaçının varlığı ve önemlilik düzeyinin yüksekliği pazara yeni girecek firmalar için güçlü bir tehdit oluşturabilecektir. Dolayısıyla sektör, yapısal özellikleri itibarıyla yeni firmalar için cazibesini yitirirken, yerleşik firmaların lehine sonuçlar üretmeye devam edecektir.

Büyük firmaların etkin olduğu sektörlerde yeni firmalar kolay bir şekilde girebilmekte, ancak bu durum haksız rekabet ortamının oluşmasını sağlamaktadır (Yazıcı ve Özüekren, 2010: 9). Küresel pazardaki gidişata bakıldığında sektörlerin durumu firmaları pazara giriş için cesaretlendirmektedir. Pazara giriş yeni bir işletme kurma şeklinde gerçekleşebileceği gibi mevcut bulunan işletmelerle birleşme halinde de ortaya çıkabilmektedir (Beşirov, 2007: 9). Pazara yeni giren şirketlerin sektörde rekabet edebilme gücü olmalı, firmalar istekli olmalı ve önemli kaynakları elinde bulundurmalı (Puru, 2010: 291) ki bu firmalar girdikleri pazarda sürdürülebilirliklerini sağlasınlar.

Dinamik yapı tarzını benimseyen firmalar pazara girmek için rakiplerinden önde hareket etmeli ve mevcut durumdan farklı şekilde davranarak, değişimler meydana getirerek pazara girme yolunu seçmelidir. Var olanın dışında bir fikir ya da

ürün ile atağa geçerek sektörde dinamik bir görüntü sergilemelidir. Ancak diğer bir yönden pazara giriş tehdidinin çok yüksek olduğu sektörlerde girmek istemeyen firmalar ise durağan sektör yapısını tercih ederek giriş risklerinden kendilerini korumaya çalışabilir. Bu bağlamda riskin yüksek olduğu sektörlerde durağanlık, ancak normal seyirde izlediği sektörlerde ise genellikle dinamiklik etkili olmaktadır.

2.6.2.2. Mevcut Rakipler Arasındaki Rekabetin Yoğunluğu

Günümüz iş dünyasında aynı sektörde faaliyetlerini sürdüren firmalar karşılıklı olarak birbirlerine bağımlıdırlar ve firmaların rekabetçi hamlelerinin birbirleri üzerinde önemli etkileri vardır. Bu durum şirketlerin birbirlerine karşı daha avantajlı olma isteklerini artırmaktadır (Porter, 1980: 17). Rakip sayısının çok olduğu bir pazarda, doğal olarak rekabet yoğun olmaktadır. Birçok sektörde firmalar aynı tarzda ürünler ile piyasaya girmekte, bu yüzden aşırı bir kapasite oluşmaktadır. Ayrıca rekabetin yoğunluğu işletmelerin kar potansiyelini, “Fiyat” ve “Fiyat dışı” rekabet koşullarıyla engellemektedir. Fiyat ile rekabet işletmelerin gelirini azaltarak, fiyat dışı rekabet ise (reklam, marka imajı, yeni ürün geliştirme vs.) maliyetlerini yükselterek kazancın azalmasına sebep olmaktadır (Yalçınkaya, 2004: 17).

Dinamik yapıya sahip firmaların birbirlerine karşı olan tutumları sayesinde piyasa da fiyatlar ve ürünler arasında kıyasıya rekabet oluşmakta ve bu sayede piyasa da birçok yeni ürün çeşidi meydana gelmektedir. Bu bağlam da rekabetin piyasayı güçlendirdiğini söylemek yanlış olmayacaktır. Aksi halde eğer firmalar birbirlerini takip etmezlerse ve rekabet içerisine girmek istemeyerek durağan bir tarz belirlemek isterlerse, bu firmaların buldukları piyasa yeniliklere açık olmayacaktır. Sadece mevcut durumu korumaya yönelik durağan bir sektör olacaktır. Böyle sektörler ise, zamanla küresel pazar içerisinde konumunu kaybedecek ve rekabet edemeyecek duruma geleceklerdir. Bu yüzden rekabetin yoğun olduğu dinamik sektörlerde verim, ve yenilik daha fazladır. Durağan sektörlerde ise, gelişme yoktur stabilite söz konusudur.

2.6.2.3. Ürünlerin Tehdidi

İkame ürünler, sektördeki ürün ile aynı fonksiyonu yerine getirecek diğer ürünlerin araştırılması sonucu ortaya çıkmaktadır (Porter, 1980: 23). İkame ürünler,

işletmelerin ürettikleri ürünlerin birebir benzeri değil ancak onların alternatifi şeklinde piyasada varlığını sürdürmektedir. Ancak ürünlerin benzerleri olmasalar dahi işletmeler ikame ürün yapan işletmelerle de rekabet içerisine girmektedir. Çünkü sektörde bir ürünün fiyatının yükselmesi, müşterileri ikame ürünleri satın almaya itmekte ve bu sayede ikame ürünler sektöre bir fiyat üst sınırı koymaktadır (Beşirov, 2007: 12). İkame ürünler iki şekilde sektörel yapıyı ve işletme davranışını etkilemektedir. Bunlardan biri; sektördeki ürünün fiyatı ve niteliği arasındaki ilişkiyi düzenlemesi, ikincisi ise; ikame ürünün yüksek kar elde eden başarılı işletmeler tarafından ortaya konması ve bu sayede fiyatları düşürüp rekabeti arttırmasıdır (Özkan, 2007: 36). İkame ürünler tarafından sunulan fiyat alternatifi ne kadar çekici ise, sektördeki olumsuz etkisi de o düzeyde yüksek olmaktadır. Eğer bir sektörde ikame ürün olanakları fazla ise bu rekabet adına önemli bir tehdit oluşturmakta, aksi durumda ise fırsat olarak değerlendirilmektedir (Dikyol, 2007: 129).

Bir şirketin ürettiği ürünün yerine alternatif olabilecek ürünler ne kadar fazla ise, o ürünün değeri o kadar düşecektir. Önemli olan bir şirketin ürününün rakiplerinden ne derece farklı olduğudur ki, rakipler o ürünü tercih etsin ve kar marjı yükselsin. Ürünün yerine geçebilecek ikame ürünleri ortaya çıkaran rakip işletmeler fiyatları daha düşük tutarak, orijinal ürünler yerine müşterilerin ikamelerini almalarına sebep olmakta ve bu sayede karlılık üzerinde olumsuz yönde büyük etki oluşturmaktadır (Koçal, 2012:28). Ürünlerin birbirlerine yerine kullanılıp kullanılmayacağını belirleyen etmen ise, ürünlerin görünüş olarak birebir aynısı olması değil, müşterinin ihtiyacını aynı oranda karşılayıp karşılayamamasıdır. En çok dikkat edilmesi gereken ikame ürünler ise yarar- fiyat- kalite anlamında daha hızlı bir şekilde gelişen ürünlerdir (Beşirov, 2007: 12).

Piyasada ikame ürün tehdidinin yüksek olması demek, o piyasanın dinamik bir piyasa olduğu görüntüsünü vermektedir. Çünkü ikame ürünler gerçekleştirmek var olan ürünlere alternatif bulmak, yeni fikirler düşünmek şeklinde meydana gelmektedir. Bu şekilde ikame ürünlerin olduğu piyasalara dinamik yapıli piyasalar denilmektedir. Dinamizmin karakterinde yatan ilk olmak, değişim istemek ve değişimi gerçekleştirmek özellikleri ikame ürün meydana getiren işletmelerin belirledikleri stratejiler içerisinde bulunduğundan dolayı ikame ürünler dinamik

sektörlerde gerçekleşmektedir. İkame ürünlerin tehdidinin az olduğu sektörler ise durağan sektörlerdir. Çünkü ikame ürün demek rekabet etmek demektir, eğer ikame ürün için ya da herhangi bir yenilik meydana getirmek için ortada bir çaba yoksa firmaların içinde buldukları sektörler durağan yapılmaktadır.

2.6.2.4. Alıcıların Pazarlık Gücü

Alıcıların pazarlık gücü, daha çok üretici sayısının fazla olduğu fakat alıcı sayısının az olduğu sektör yapılarında ortaya çıkan bir durumdur. Alıcılar, üreticilerin tümünü fiyatları aşağıya çekmeye zorlayarak, daha iyi kalitede, daha fazla hizmet için pazarlık etmekte ve rakipleri birbirine düşürmeye çalışmaktadır. Alıcıların güçlü oldukları durumlarda firmaların kar oranları düşüktür (Porter, 1980: 25). Alıcılar daha düşük fiyatları zorlamak için güçlü oldukları konularda işletmeleri etkilerken, piyasa da zayıf güç olduklarında ise üretim şirketleri fiyatları arttırabilmekte ve böylece daha yüksek karlar elde edebilmektedirler (Puiu, 2010: 290). Farklı tedarikçilerle standart ürünleri satın almak için uğraşana kadar, alıcılar ile stratejik ittifak kurmak daha kolay olmaktadır (Yunna ve Yisheng, 2014: 799). Ancak genel olarak sektörde aynı tarzda çok sayıda işletme olduğundan dolayı alıcıların seçme şansı yüksektir ve pazara yön vermekte önemli bir faktör olmaktadır. Bu duruma ek olarak eğer müşterilerin alım gücü işletme açısından önemli ise, işletmenin ürünlerinin ikameleri çok ise ve alıcılar sektördeki diğer firmalar hakkında yeterince bilgiye sahip ise alıcıların güçleri yüksektir (Dikyol, 2007: 136).

Alıcılar fiyatları aşağı çekmeleri için satıcıları teşvik etmektedir. Bu sayede rekabet ortamı oluşarak, satıcılar arasında sürekli bir yenilenme durumu ortaya çıkmakta ve piyasa canlanmaktadır. Alıcıların gücünün yüksek olduğu pazarlarda dinamik bir yapı hâkimdir. Çünkü alıcılar sayesinde satıcılar arasında rekabet artacaktır ve bu rekabette önde olmak isteyen firmalar yenilikler yaparak müşterileri memnun etmek için çabalayacaklardır. Bu çabaları sarf ederken de bu firmalar dinamik şekilde davranarak müşterileri elde etmek için çevresini sürekli takip eden bir yapıya bürünecektir. Alıcı gücünün yüksek olmadığı bir piyasaya bakacak olursak da, bu tarz piyasalarda satıcılar istedikleri kadar ürünü istedikleri hali ile üretirler çünkü piyasada az sayıda satıcı vardır ve alıcılar o ürünleri almak zorundadır. Bu

noktada ise durağan bir tarz ortaya çıkmaktadır. Eğer satıcılar pazarın kendi ellerinde olduklarını düşünürlerse zaten istediklerini kabul ettirecekleri için hiçbir yeniliğe gitmemekte ve mevcut şekilde piyasada devam etmektedirler. Bu durumda da sektörün durağan bir sektör yapısına dönmesine sebep olmaktadır.

2.6.2.5. Tedarikçilerin Pazarlık Gücü

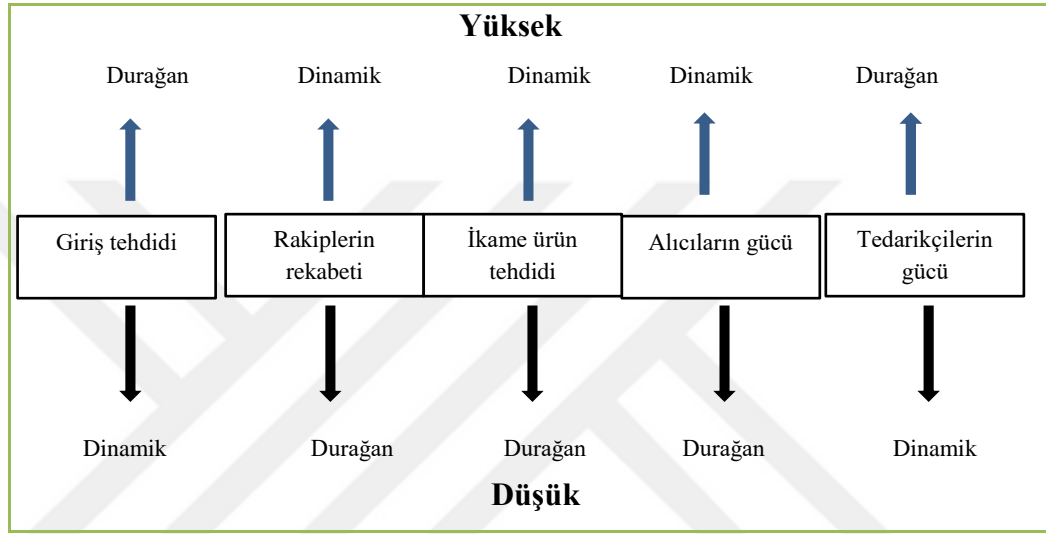
Sektör içi ilişkilerde işletmenin stratejik kararlarını etkileyecek önemli faktörlerden bir diğeri işletmeye mal ve hizmet sağlayan tedarikçilerin yüksek pazarlık gücüne sahip olup olmamalarıdır. Bir sektörde tedarikçiler, fiyatları arttırma ya da satın alınan ürün veya hizmetlerin kalitesini düşürme tehdidiyle firmalar üzerinde pazarlık güçlerini ortaya koyabilmekte ve (Özkan, 2007: 38) bu durumda işletmeler tedarikçilerin isteklerine göre hareket eder hale gelmektedirler. Tedarikçilerin pazarlık gücü az ise bu durumda işletme, tedarikçilerle olan ilişkilerinde taleplerini tedarikçilere kabul ettirebilecek ve dolayısıyla kendi stratejilerini özgür olarak uygulayabilecektir (Karacaoğlu, 2010: 170). Eğer tedarikçilerin pazarlık gücü yüksek ise bu durumda işletmeler, tedarikçilerin isteklerine göre hareket eder hale geleceklerdir. Güçlü tedarikçiler aynı zamanda pazarda istikrarlı bir konuma sahip olmakta ve ürün veya hizmetleri rakiplerinden farklı olan tedarikçiler pazarda güçlü konuma gelmektedirler (Yunna and Yisheng, 2014: 799). Ayrıca alıcılar adına az sayıda seçenek olduğu zamanda, tedarikçiler daha güçlü konumdadırlar. Çünkü daha önce de belirtildiği gibi tedarikçi değiştirmek firmalar için daha külfetli olduğu için az sayıda tedarikçi seçeneği olduğunda, alıcılar tedarikçilere bağımlı olmaya başlamaktadırlar (Kowalska, 2012: 4).

Tedarikçilerin gücü yüksek olduğu zaman durağan bir sektör yapısı etkili olmaktadır. Çünkü tedarikçiler sektörde güçlü oldukları zaman kendi isteklerine göre fiyat belirler, ürünlerin kalitesini kendilerine göre ayarlar, sektöre hakim olur ve sektörü kendi istekleri ile yönetirler. İşte bu yüzden tedarikçilerin gücü yüksek olduğunda sektöre yeni firmalar giremeyebilir. Bu durum sektörde durağan bir yapının hakim olduğunu göstermektedir. Eğer tedarikçilerin gücü bir piyasada az ise, o piyasa dinamik bir piyasadır. Çünkü o zaman pazarda tek bir gücün etkisi değil birçok firmanın birlikte etkisi vardır ve bu durum firmalar arasında rekabete yol açabilmektedir. Bu rekabet ortamında firmalar pazarda üstün olmak için dinamik bir

yapıda hareket ederek sürekli bir gelişme hali içerisine girmektedir. Tedarikçi gücü yüksek olan piyasanın tek ele dönmesi ile rekabet ortamı oluşmamakta ve bu durumda durağan bir sektörün oluşmasına sebep olmaktadır.

Porter'ın beş güç modelinin dinamik ve durağan sektör yapıları ile ilişkisi aşağıdaki tabloda incelenmektedir.

Şekil 2.Porter'ın Beş Güç Modelinin Dinamik ve Durağan Sektör Yapıları İle İlişkisi



Dinamik bir yapı ile pazarda konumlanmak isteyen firmalar, pazara etkin bir şekilde girmek için mevcut durumun dışına çıkarak, değişimler meydana getirmek ve bu şekilde pazarda ilk olmayı amaçlamaktadır. Bu tarz pazarlarda giriş tehditlerinin düşük olması gerekmektedir. Çünkü giriş tehdidi düşük pazarlarda firmalar bu tehditlerden çekinmeyerek pazara girmeye cesaret edebilmektedir. Diğer bir yönden bakacak olursak, pazara giriş tehdidinin yüksek olduğu sektörlerde firmalar risk almaktan çekindikleri için pazara girmemeyi tercih etmekte ve bu bağlamda da sektör durağan bir hal almaktadır.

Rakipler arasındaki rekabet incelendiğinde, rekabetin fazla olduğu sektörlerin daha dinamik bir duruş sergilediği görülmektedir. Çünkü firmaların birbirlerine karşı gösterdikleri bu rekabet sayesinde piyasada fiyatlar ve ürünler arasında kıyasıya rekabet meydana gelmekte ve bu sayede piyasada birçok yeni ürün çeşidi oluşmaktadır. Aksi durumda ise, eğer rakipler birbirlerini takip etmez ve rekabet içerisine girmek istemezlerse bu piyasa yeniliklere kapalı bir piyasa halini alır.

Böylece piyasa mevcut durumu korumaya yönelik durağan bir sektör durumuna gelir.

İkame ürünlerin tehdidine bakıldığında, ikame ürünlerin tehdidinin yüksek olduğu piyasalar dinamik bir yapı uygulanmaktadır. Çünkü ikame ürün ortaya koymak demek yeni fikir üretmek, mevcut olan ürünlere alternatif bulmak demektir. Bu yüzden ikame ürünlerin yüksek olduğu piyasalar dinamik yapıya sahip olmaktadır. Tehdidin az olduğu sektörlerde ise durağan bir yapı olduğu görülmektedir. Çünkü ikame ürün yapımı için rakipler arasında her hangi bir yenilenme çabası yok ise, bu sektör durağan yapıda olacaktır.

Alıcıların gücünün yüksek olduğu pazarlarda dinamik bir ortam hakim olmaktadır. Çünkü alıcılar sayesinde rakipler arasında rekabet artmakta ve firmalar önde olabilmek için yenilikler yapma ihtiyacı duymaktadır. Bu durum sonucunda da firmalar dinamik bir duruş sergilemektedir. Alıcı gücünün düşük olduğu pazarlarda ise, satıcılar piyasada istedikleri gibi davranabilmektedir. Çünkü piyasada az satıcı vardır ve alıcılar var olan ürünleri almak zorundadır. Bu durumda da satıcılar pazarda istediklerini yaptıkları için yenilik yapmaya gereksinim duymayacaklar ve bu durumda durağan bir sektör yapısı oluşacaktır.

Son olarak tedarikçilerin gücünün yüksek olduğu zamanlarda durağan bir sektör ile karşı karşıya kalındığı görülmektedir. Çünkü tedarikçiler sektörde güçlü olduklarında fiyatlarda istedikleri gibi oynama yaparak sektöre hakim olabilmektedir. Bu durumda sektörde yeni firmalara gerek olmamakta ve dolayısıyla durağan bir sektör yapısı oluşmaktadır. Eğer piyasada tedarikçi gücü düşük ise, pazarda tek gücün etkisi olmaz ve birçok firma pazarda yer etmek için rekabet etmek durumunda kalmakta ve böylece dinamik bir sektör ortamı oluşmaktadır.

III. BÖLÜM

3. YÖNTEM

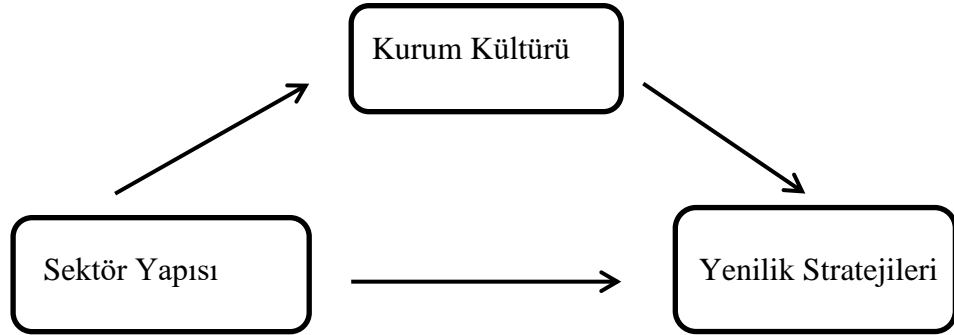
Çalışmanın bu bölümünde yapılan literatür araştırmaları sonucu sektör yapısı, kurum kültürü ve yenilik stratejilerinin arasındaki ilişkileri ölçmek için birincil araştırma yöntemlerinden yararlanılmaktadır. Veri toplama tekniği açısından ampirik bir çalışmadır ve bu sebeple nicel araştırma yöntemi kullanılmaktadır. Araştırma da bu yöntemin kullanılmasının bazı sebepleri vardır. Bu sebeplerden ilki, değişkenler arası ilişkilerin incelenmesinin amaçlanmasıdır. Diğer bir nedeni ise, doğruları keşfetmek, bu doğruları evrensel yasalarla genellemek, tarafsız ve nesnel bir çalışma gerçekleştirmektir. Son olarak ise, araştırmanın önceden oluşan kurallara ve sistematik bir plana dayanması sebebiyle çalışma konusunun kapsam ve içeriği bu yöntemin kullanılmasını sağlamıştır.

3.1 Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

3.1.1. Araştırmanın Modeli

Araştırma modelinde yenilikçi stratejileri, kurum kültürü ve sektör yapısı olmak üzere toplamda üç değişken vardır. Araştırma modelinin bu şekilde ilişkilendirilmesinde, sektör yapılarının kurum kültürü tarzlarını etkileyeceği, işletmelerin benimsedikleri kurum kültürü türlerinin, uygulayacakları yenilikçi stratejileri üzerinde farklı etki yapacağı ve sektör yapılarının yenilikçi stratejiler üzerinde etkili olacağı ön görüşü (varsayımı) kabul edilmiştir.

Şekil 3. Araştırmanın Modeli



3.1.2 Araştırmanın Modeli ve Hipotezler

Literatüre dayalı olarak oluşturulan özel modelde ise, toplamda 12 değişken bulunmaktadır. Bunlardan birinci temel değişken olan sektör yapısı değişkeni; pazara giriş tehdidi, rakipler arasındaki rekabetin yoğunluğu, ikame ürünlerin tehdidi, alıcıların pazarlık gücü ve tedarikçilerin pazarlık gücü olmak üzere beş boyuttan, ikinci değişken kurum kültürü değişkeni; şebekeleşmiş kültür, kar amacı odaklı kültür, bölümlenmiş kültür ve topluluksal kültür tarzı olmak üzere dört boyuttan, üçüncü değişken olan yenilikçi stratejileri değişkeni ise; agresif, savunmacı ve fırsatçı stratejiler olmak üzere üç boyuttan oluşturulmuştur.

➤ Sektör Yapısı ile Kurum Kültürü Arasındaki İlişki:

Günümüz iş dünyasında firmaların hayatta kalmak ve rekabet edebilmek için faaliyetlerini sürdürdükleri sektörlerin yapısal özelliklerini bilmeleri ve bu özelliklere göre kurum içi düzenlemeler gerçekleştirmeleri gerekmektedir. Kurum içi düzenlemelerin başında firmanın kimliği olarak tanımlanan ve davranışlarına yön veren kurum kültürü gelmektedir. Dolayısıyla hedeflerin etkin bir şekilde gerçekleştirilmesi için sektörel yapının özellikleri ile kurum kültürünün birbirleri ile uyumlu olması gerektiği ön görülmektedir. Bu bağlamda sektörel yapı ile kurum kültürü özellikleri ilişkilendirildiğinde;

Şebekeleşmiş kurum kültüründe sosyalleşme düzeyi yüksek ve dayanışma düzeyi düşük olduğu için çalışanlar birbirleri ile iyi ilişkilere sahiptir, karşılıklı sevgi

ve saygı vardır fakat kurumsal araçlar kurumsal amaçlardan daha önemli hale gelmiştir (Goffee ve Jones, 1998). Dolayısıyla bu kültür yapısının; pazara giriş tehdidinin, rakipler arasındaki rekabetin yoğunluğunun, ikame ürünlerin tehdidinin, alıcıların ve tedarikçilerin pazarlık gücünün *düşük olduğu sektör yapıları* için uygun olduğu savunulabilir.

Kar amacı odaklı kültürde sosyalleşme düzeyi düşük ve dayanışma düzeyi yüksek olduğu için herkes kurumun hedefini bilir bu yüzden bu hedefe doğru, ortak amaç için güçlü bir birleşme vardır. Bu kültürün temelinde kazanmak ve benmerkezcilik yatmaktadır. Ancak sadece kazanmaya yönelik bir kültür olarak da algılanmamalıdır. Bu kültür anlayışına sahip firmalar yüzlerini dış dünyaya çevirerek rakiplerini dikkatle incelerler. Rakip çevrelerini kendileri ile kıyaslayarak araştırmalar yapar ve başarı durumlarını rakiplerine göre ölçerler (Goffee ve Jones, 1998). Dolayısıyla bu kültür yapısının; pazara giriş tehdidinin, rakipler arasındaki rekabetin yoğunluğunun, ikame ürünlerin tehdidinin, alıcıların ve tedarikçilerin pazarlık gücünün *yüksek olduğu sektör yapıları* için uygun olduğu savunulabilir.

Bölümlenmiş kurum kültüründe, sosyalleşme düzeyi ve dayanışma düzeyinin her ikisi de düşük olduğu için kişiler aynı organizasyonda çalışmasına rağmen birliktelik yoktur, bireysellik ön plandadır. Çalışanlar üretkenliklerine ve çalışma kalitelerine göre değerlendirilir, verimlilik önemlidir (Goffee ve Jones, 1998). Dolayısıyla bu kültür yapısının; pazara giriş tehdidinin, rakipler arasındaki rekabetin yoğunluğunun, ikame ürünlerin tehdidinin, alıcıların ve tedarikçilerin pazarlık gücünün *düşük olduğu sektör yapıları* için uygun olduğu savunulabilir.

Topluluksal kurum kültüründe sosyalleşme düzeyi ve dayanışma düzeyinin her ikisi de yüksek olduğu için çalışanlar kuruluşla ilgili bilgi ve sosyal yönlü birçok şeyi karşılıklı olarak paylaşmakta ve ideal organizasyon bilincine sahip olmaktadır. Bu kurumlarda çalışanlar arasında büyük bir dayanışmanın ve iyi bir iletişimin olduğu görülmekte ve risk adil bir şekilde bölüşülmektedir (Goffee ve Jones, 1998). Dolayısıyla bu kültür yapısının; pazara giriş tehdidinin, rakipler arasındaki rekabetin yoğunluğunun, ikame ürünlerin tehdidinin, alıcıların ve tedarikçilerin pazarlık gücünün *yüksek olduğu sektör yapıları* için uygun olduğu savunulabilir. Bu bilgiler ışığında;

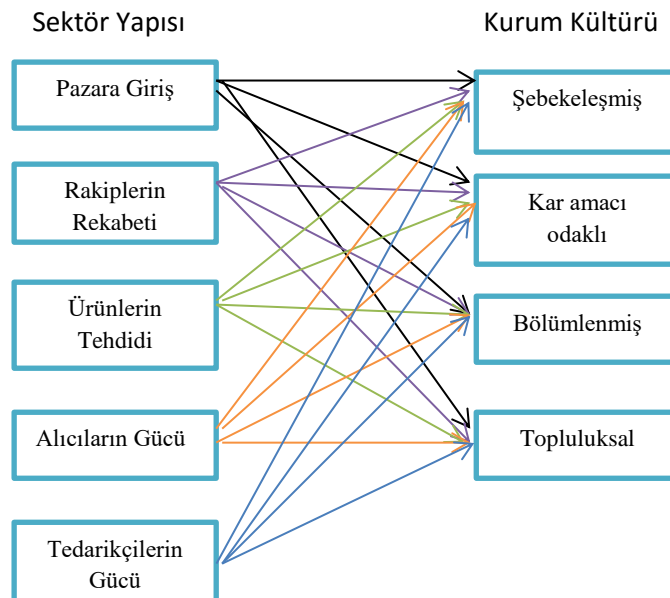
“H1: Şebekeleşmiş kurum kültürü a) Pazara giriş tehdidinin yüksekliğinden, b) Rakipler arasındaki rekabetin yoğunluğunun yüksekliğinden, c) İkame Ürün tehdidinin yüksekliğinden, d) Alıcıların pazarlık gücünün yüksekliğinden ve e) Tedarikçilerin pazarlık gücünün yüksekliğinden negatif yönde etkilenmektedir” şeklinde oluşturulmuştur.

“H2: Kar amacı odaklı kurum kültürü a) Pazara giriş tehdidinin yüksekliğinden, b) Rakipler arasındaki rekabetin yoğunluğunun yüksekliğinden, c) İkame Ürün tehdidinin yüksekliğinden, d) Alıcıların pazarlık gücünün yüksekliğinden ve e) Tedarikçilerin pazarlık gücünün yüksekliğinden pozitif yönde etkilenmektedir” şeklinde oluşturulmuştur.

“H3: Bölümlenmiş kurum kültürü a) Pazara giriş tehdidinin yüksekliğinden, b) Rakipler arasındaki rekabetin yoğunluğunun yüksekliğinden, c) İkame Ürün tehdidinin yüksekliğinden, d) Alıcıların pazarlık gücünün yüksekliğinden ve e) Tedarikçilerin pazarlık gücünün yüksekliğinden negatif yönde etkilenmektedir” şeklinde oluşturulmuştur.

“H4: Topluluksal kurum kültürü a) Pazara giriş tehdidinin yüksekliğinden, b) Rakipler arasındaki rekabetin yoğunluğunun yüksekliğinden, c) İkame Ürün tehdidinin yüksekliğinden, d) Alıcıların pazarlık gücünün yüksekliğinden ve e) Tedarikçilerin pazarlık gücünün yüksekliğinden pozitif yönde etkilenmektedir” şeklinde oluşturulmuştur.

Şekil 4.Sektör yapısı ile Kurum Kültürü Arasındaki İlişkinin Modeli



➤ **Kurum Kültürü ile Yenilikçi Stratejiler Arasındaki İlişki:**

Bir işletmenin emin adımlarla hedeflerine yürümesi ve misyonunu-vizyonunu gerçekleştirmesi için o kurumun içsel dinamikleri ve yapısal özellikleri ile davranışları arasında dengeleyici bir uyumun olması oldukça önemlidir. İşletmenin içsel dinamikleri ve yapısal özelliklerini tanımlayan değişkenlerin başında ise kurum kültürü gelmektedir. Bu bağlamda kurum kültürü, o kurumun yaşam tarzını, sektördeki duruşunu belirlemekte ve sürekli olarak sergilediği davranışlara rehberlik etmektedir. Dolayısıyla firmanın etkili stratejiler geliştirebilmesi için sahip olduğu kurumsal kültürün özelliklerini çok iyi bilmesi ve stratejilerini bu kodlara göre şekillendirmesi gerekmektedir. Ayrıca kurum kültürünün devamlılığını sağlayabilmek için işletmenin gerçekleştirmiş oldukları yeniliklerin kurumun kültürüne uyumlu olması son derece önem taşımaktadır. Çünkü yapılan değişikliklerin kurum kültürü ile uyumlu olmaması sonucu kurum içi direnç ortaya çıkabilir ve büyük zararlar ile karşı karşıya kalınabilir. Bu bağlamda kurum kültürü türleri ile yenilikçi stratejileri ilişkilendirildiğinde;

Agresif yenilikçilik stratejisini tercih eden firmalar, karlılıkları pahasına olsa dahi riskli ve getirisi yüksek olan radikal değişiklikleri rakiplerinden önce piyasaya sunmayı, rekabetçi konumunu ve pazar payını iyileştirmek için yüksek yatırımlar yapma veya pazar geliştirme veya pazar payı kazanma için cesurca hamleler gerçekleştirmeyi, risklerin olduğu bilindiği halde geri adım atmamayı aksine pazara direkt bir yenilik yaparak girmeyi tercih etmektedirler. Bu temel firma davranış kalıpları kurumsal kültür türlerinin özellikleri ile birlikte düşünüldüğünde; agresif yenilikçilik stratejisinin, kar amacı odaklı ve topluluksal kültürün hâkim olduğu işletmeler tarafından tercih edileceği; şebekeleşmiş ve bölümlenmiş kültürün hâkim olduğu işletmeler tarafından çok fazla tercih edilmeyeceği tezi savunulabilir.

Savunmacı yenilikçilik stratejisini tercih eden firmalar, yeniliği bir risk olarak gördükleri ve riskten kaçınmak için pazarda yeniliği ilk yapan olmadıkları ve pazarı gözetleyerek yapılan yeniliklerden yaralanmayı tercih ettikleri için sınırlı bir ürün hattı ile mevcut faaliyetlerinin verimliliğini artırmaya çalışmakta ve maliyet olgusunu kesinlikle göz ardı etmemektedirler. Bu davranış yapıları, kurumsal kültür türlerinin özellikleri ile birlikte düşünüldüğünde, savunmacı yenilikçilik stratejisinin,

şebekleşmiş ve bölümlenmiş kültürün hâkim olduğu işletmeler tarafından tercih edileceği; kar amacı odaklı ve topluluksal kültürün hâkim olduğu işletmeler tarafından çok fazla tercih edilmeyeceği tezi savunulabilir.

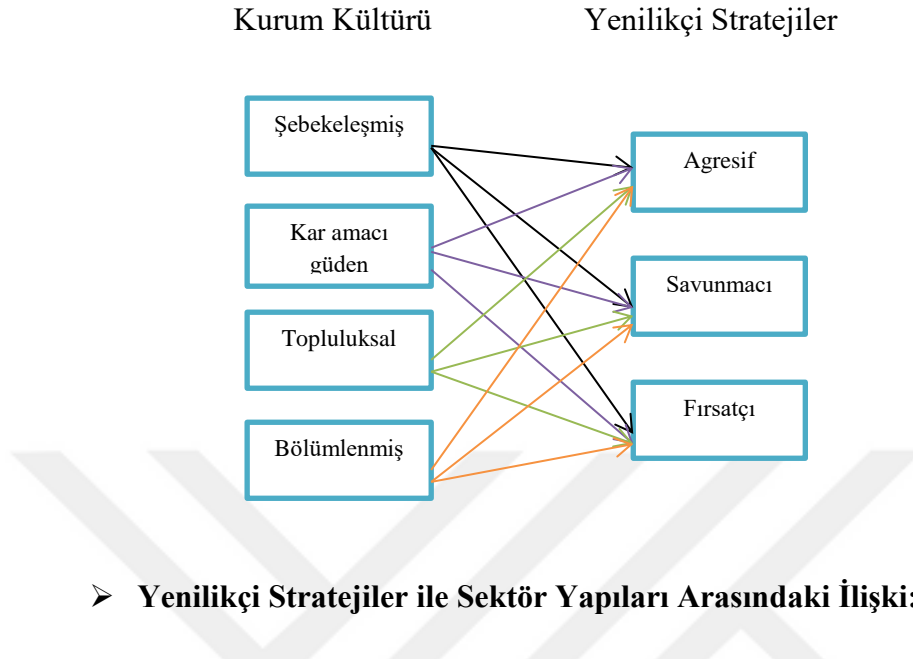
Fırsatçı yenilikçilik stratejisini tercih eden firmalar, risk yüksek olmasına rağmen önemli getiriler elde edilebileceği için yeni pazarlar ve ürün geliştirme konusuna vurgu yaparlar ve yenilik yapmaya verimli olmaktan daha fazla önem verirler. Felsefe itibarıyla sürekli olarak pazarda fırsat aramaya odaklanmışlardır ve gelişen çevresel eğilimleri fırsat odaklı değerlendirmektedirler. Bu davranışsal eğilimler, kurumsal kültür türlerinin özellikleri ile birlikte düşünüldüğünde, fırsatçı yenilikçilik stratejisinin kar amacı odaklı ve topluluksal kültürün hâkim olduğu işletmeler tarafından tercih edileceği; şebekleşmiş ve bölümlenmiş kültürün hâkim olduğu işletmeler tarafından çok fazla tercih edilmeyeceği tezi savunulabilir. Bu bilgiler ışığında;

“H5: *Agresif yenilikçilik stratejisi a) Kar amacı odaklı kurum kültürü ve b) Topluluksal kurum kültürü türlerinden pozitif yönde c) Şebekleşmiş ve d) Bölümlenmiş kurum kültüründen ise negatif yönde etkilenmektedir”* şeklinde oluşturulmuştur.

“H6: *Savunmacı yenilikçilik stratejisi a) Kar amacı odaklı kurum kültürü ve b) Topluluksal kurum kültürü türlerinden negatif yönde c) Şebekleşmiş ve d) Bölümlenmiş kurum kültüründen ise pozitif yönde etkilenmektedir”* şeklinde oluşturulmuştur.

“H7: *Fırsatçı yenilikçilik stratejisi a) Kar amacı odaklı kurum kültürü ve b) Topluluksal kurum kültürü türlerinden pozitif yönde c) Şebekleşmiş ve d) Bölümlenmiş kurum kültüründen ise negatif yönde etkilenmektedir”* şeklinde oluşturulmuştur.

Şekil 5.Kurum Kültürü ile Yenilikçi Stratejileri Arasındaki İlişki



Son yıllarda yenilikçi stratejiler organizasyonların çevrelerine uyum sağlamalarında ve çevrelerini yönetmede temel yollardan biri olarak düşünülmekte ve bu bağlamda farklı firmaların çevrelerine nasıl adapte olacaklarına dayanan strateji tipleri geliştirilmektedir (Akman, 2003: 14). Geliştirilen bu stratejiler sayesinde yöneticilerin kullandıkları stratejilere göre yeni ürünler piyasaya sunularak sektör çevresi şekillendirilmeye çalışılmaktadır (Miller ve Friesen, 1978: 923). Ayrıca bu ürünlerin yenilenmesi, geliştirilmesi pazardaki rekabetin artmasına sebep olmaktadır. Çünkü piyasaya sürülen her yeni ürün sayesinde rakipler birbirlerinden daha iyiyi yapıp müşterileri elde etmek için kıyasıya bir rekabet içerisine girmekte ve bu rekabet sebebiyle de ortaya çeşitli sektör yapıları çıkmaktadır. Bu bağlamda sektör yapıları ile yenilikçi stratejileri arasında bir uyum olması gerektiği ön görülmektedir. Sektör yapısı ile yenilikçi stratejiler ilişkilendirildiğinde:

Agresif yenilikçi stratejisi, yenilikçi davranışı ön planda tutan ve pazar lideri olma çabası ile türlü riskleri göze alan bir strateji türü olarak bilinmektedir (Karabulut, 2015: 1339). Agresif yenilikçilik stratejisini tercih eden firmalar, karlılıkları pahasına olsa dahi riskli ve getirisi yüksek olan radikal değişiklikleri rakiplerinden önce piyasaya sunmayı, rekabetçi konumunu ve pazar payını iyileştirmek için yüksek yatırımlar yapma veya pazar geliştirme veya pazar payı

kazanma için cesurca hamleler gerçekleştirmeyi, risklerin olduğu bilindiği halde geri adım atmamayı aksine pazara direkt bir yenilik yaparak girmeyi tercih etmektedirler. Agresif yenilikçi stratejilerin bu temel özellikleri sektör yapısı ile birlikte düşünüldüğünde ise agresif yenilikçi stratejisinin; pazara giriş tehdidinin, rakipler arasındaki rekabetin yoğunluğunun, ikame ürünlerin tehdidinin, alıcıların ve tedarikçilerin pazarlık gücünün *yüksek olduğu sektör yapıları* için uygun olduğu savunulabilir.

Savunmacı yenilikçilik stratejisini tercih eden firmalar, yeniliği bir risk olarak gördükleri ve riskten kaçınmak için pazarda yeniliği ilk yapan olmadıkları ve pazarı gözetleyerek yapılan yeniliklerden yaralanmayı tercih ettikleri için sınırlı bir ürün hattı ile mevcut faaliyetlerinin verimliliğini artırmaya çalışmakta ve maliyet olgusunu kesinlikle göz ardı etmemektedirler. Savunmacı yenilikçi stratejisinin bu davranış özellikleri sektör yapıları ile birlikte düşünüldüğünde, pazara giriş tehdidinin, rakipler arasındaki rekabetin yoğunluğunun, ikame ürünlerin tehdidinin, alıcıların ve tedarikçilerin pazarlık gücünün *düşük olduğu sektör yapıları* için uygun olduğu savunulabilir.

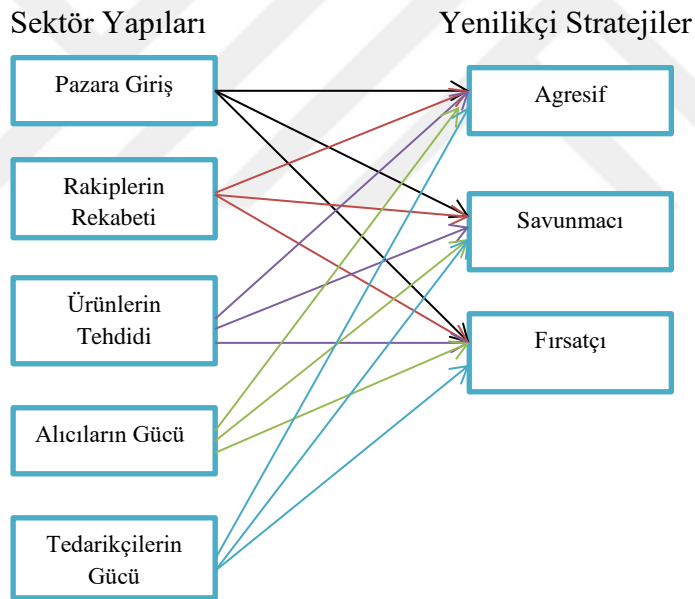
Fırsatçı yenilikçilik stratejisini tercih eden firmalar, risk yüksek olmasına rağmen önemli getiriler elde edilebileceği için yeni pazarlar ve ürün geliştirme konusuna vurgu yaparlar ve yenilik yapmaya verimli olmaktan daha fazla önem verirler. Felsefe itibarıyla sürekli olarak pazarda fırsat aramaya odaklanmışlardır ve gelişen çevresel eğilimleri fırsat odaklı değerlendirmektedirler. Bu davranışsal eğilimler sektör yapısı özellikleri ile birlikte düşünüldüğünde, pazara giriş tehdidinin, rakipler arasındaki rekabetin yoğunluğunun, ikame ürünlerin tehdidinin, alıcıların ve tedarikçilerin pazarlık gücünün *yüksek olduğu sektör yapıları* için uygun olduğu savunulabilir.

“H8: Agresif yenilikçilik stratejisi a) Pazara giriş tehdidinin yüksekliğinden, b) Rakipler arasındaki rekabetin yoğunluğunun yüksekliğinden, c) İkame Ürün tehdidinin yüksekliğinden, d) Alıcıların pazarlık gücünün yüksekliğinden ve e) Tedarikçilerin pazarlık gücünün yüksekliğinden pozitif yönde etkilenmektedir” şeklinde oluşturulmuştur.

“H9: Savunmacı yenilikçilik stratejisi a) Pazara giriş tehdidinin yüksekliğinden, b) Rakipler arasındaki rekabetin yoğunluğunun yüksekliğinden, c) İkame Ürün tehdidinin yüksekliğinden, d) Alıcıların pazarlık gücünün yüksekliğinden ve e) Tedarikçilerin pazarlık gücünün yüksekliğinden negatif yönde etkilenmektedir” şeklinde oluşturulmuştur.

“H10: Fırsatçı yenilikçilik stratejisi a) Pazara giriş tehdidinin yüksekliğinden, b) Rakipler arasındaki rekabetin yoğunluğunun yüksekliğinden, c) İkame Ürün tehdidinin yüksekliğinden, d) Alıcıların pazarlık gücünün yüksekliğinden ve e) Tedarikçilerin pazarlık gücünün yüksekliğinden pozitif yönde etkilenmektedir” şeklinde oluşturulmuştur.

Şekil 6.Sektör yapıları ile Yenilikçi Stratejiler Arasındaki İlişkinin Modeli



3.2 Evren ve Örneklem

Bir araştırma için evren, soruları cevaplamak için ihtiyaç duyulan verilerin (ölçümlerin) elde edildiği canlı ya da cansız varlıklardan oluşan büyük grup olarak tanımlanmaktadır (Büyüköztürk vd., 2014: 80). Bir araştırmada amaç, evren hakkında bilgi toplayarak veriler elde etmektir. Bu araştırmada hedef evren Düzce de

bulunan KOBİ'ler olarak belirlenmiştir. Araştırma birimi olarak ise KOBİ'lerde üst ve orta düzeyde yöneticilik yapan yöneticiler kabul edilmiştir. Düzce Ticaret Odası'ndan ve KOSGEB' den elde edilen verilere göre Düzce İlinde faaliyet gösteren 420 KOBİ bulunmaktadır. Bu kapsamda araştırmanın evreni 420 işletmeden oluşmaktadır. Örneklem, evreni temsil etmek üzere çeşitli tekniklerle evren elamanlarından seçilen ve üzerinde inceleme yapılan grup olarak tanımlanmaktadır. Örneklem ise bir süreç olup bir çalışmada evreni temsil edecek bireylerin belirlenmesidir. Seçilmiş bireyler bir örneklemin içinde yer alarak evrendeki büyük grupları temsil etmektedir (Özen ve Gül, 2007). Bu çerçevede araştırmanın örneklemini, Düzce ilinde faaliyet gösteren KOBİ'leri, Düzce Ticaret Odası'na kayıtlı ve aynı zamanda KOSGEB ile işbirliği içinde olan işletmeleri kapsamaktadır. Araştırma evrenindeki tüm işletmelere anket formu gönderilmiş ancak 202 işletmeden geri dönüş sağlanabilmiştir. Düzce ilinde faaliyet gösteren 202 KOBİ üst ve orta düzey yöneticisi araştırmanın örneklemini oluşturmuştur.

3.3 Veri Toplama Araçları

Araştırmada veri toplama aracı olarak yüz yüze anket tekniği kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan anket sektör yapısı, yenilik stratejileri, kurum kültürü ve demografik özellikleri ölçmek amacıyla dört bölümden oluşmaktadır. Anket sorularının hazırlanması için öncelikle detaylı bir literatür çalışması yapılmış ve model olarak birkaç çalışmadan yararlanılmıştır. Sorular literatür araştırmaları çerçevesinde konu ile alakalı olarak seçilmeye dikkat edilmiştir. Alanında uzman kişilerle sorular üzerinde ekleme çıkarma işlemleri gerçekleştirilmiştir. Anket çalışması araştırmacı tarafından KOBİ yöneticileri ile tek tek görüşülerek yapılmıştır. Anket çalışması 2015-2016 yılları arasında Düzce ilinde bulunan KOBİ'lere uygulanmıştır. Dağıtılan anketlerin tamamından sağlıklı bir sonuç almak hedeflenmiştir.

Hazırlanan anket formu 4 bölümden oluşmaktadır. Anket formunun hazırlanması aşamasında öncelikle anket kapağı oluşturulmuştur. Bu kapağın amacı, konunun ismi, amacı ve katılımcıların kafasına takılan soruları gidermek için önemli görülen noktaların öncelikli olarak katılımcıya bildirilmesidir. Ankete ait birinci bölümde, yenilik stratejileri ile ilgili önermeler hazırlanmıştır. Bu önermelerin

hazırlanmasında yapılan literatür araştırmaları sonucunda yenilik stratejilerini derinlemesine inceleyen orijinal bir ölçeğe rastlanılmadığı için Venkatraman (1980) tarafından geliştirilen STROBE ölçeğinin boyutları yenilikçilik stratejileri çerçevesinde (Agresif, Savunmacı, Fırsatçı) yeniden yapılandırılarak, 3 boyut ve 15 sorudan oluşan yenilikçilik stratejileri ölçeği şekillendirilmiştir. Anketin ikinci bölümünde ise sektör yapısının özelliklerini belirlemek amacıyla Porter (1980) tarafından geliştirilen beş güç modeli (Pazara Giriş, İkame ürün tehdidi, alıcıların gücü, tedarikçilerin gücü, rakiplerin rekabet yoğunluğu) ölçeği kullanılmış, sorular üzerinde bazı düzenlemeler yapılarak toplamda 5 boyut ve 19 sorudan oluşan bir ölçek ankete eklenmiştir. Kurum kültürü ile ilgili ölçeğin oluşturulması için Goffee ve Jones (1998) tarafından geliştirilen (şebekeleşmiş, kar amacı odaklı, bölümlenmiş ve topluluksal), 4 boyut ve 24 sorudan oluşan kurum kültürü ölçeği orijinal hali ile kullanılmıştır. Demografik özelliklerle ilgili bölümde ise yöneticilerin demografik özellikleri ve KOBİ'lerin demografik özellikleri; yöneticilerin cinsiyetleri, öğrenim durumları, şetmelerinin faaliyet süresi, şetmedeki statüleri, şetmedeki çalışan sayıları, sektör yapıları, sektördeki konumları ve sektördeki stratejileri ile ilgili temel bilgiler sorulmuştur. Anket genelinde 5'li likert ölçeğinden faydalanılmıştır. Oluşturulan 5'li likert, Kesinlikle Katılmıyorum (1), Katılmıyorum (2), kararsızım (3), Katılıyorum (4), Kesinlikle Katılıyorum (5) şeklinde derecelendirilmiştir.

Anket tamamlandıktan sonra, geçerliliğinin sağlanabilmesi için stratejik yönetim, yönetim ve organizasyon ve yenilik alanında uzman 3 akademisyen ile e-mail yoluyla paylaşılmıştır. Bu uzmanlardan bir hafta içinde alınan geri dönütler ışığında sorular üzerinde ekleme çıkarma işlemleri gerçekleştirilerek ankete son hali verilmiştir. Anket, 2015-2016 yılları arasında Düzce ilinde faaliyette bulunan KOBİ'lerin üst düzey yöneticilerine yüz yüze görüşme şeklinde uygulanmıştır.

3.4 Verilerin Toplanması

Araştırmanın veri toplama süreci 10/02/2016 tarihinde başlamış ve 14/05/2016 tarihinde sona ermiştir. Araştırma evreninin belirlenmesinde Düzce Ticaret ve Sanayi Odası ve KOSGEB'den yararlanılmıştır. Düzce genelinde aktif olan birçok KOBİ araştırmaya katılmıştır. Bu kapsamda KOBİ'ler tek tek ziyaret edilerek anket hakkında bilgi verilmiştir. Bazı şetmelere bire bir gidilerek randevu

alınmış daha sonra tekrar anket yapılmaya gidilmiştir. Bazı işletmelere ise randevu alınmadan direkt gidilerek anket hakkında bilgi verilmiş ve çalışma gerçekleştirilmiştir. Az sayıda işletmeye de e-mail yolu ile ulaşılarak anket çalışması tamamlanmıştır.

3.5 Verilerin Analizi

Araştırmanın amacı doğrultusunda anket yöntemi kullanılarak toplanan veriler, istatistiki analiz programı SPSS 18 ile analiz edilerek elde edilen bulgular yorumlanmıştır. Araştırma amacına ulaşılabilmesi için kullanılan istatistiki analizler ise şunlardır; demografik özellikleri incelemek, verileri özetlemek ve dağılım hakkında genel bir fikir edinmek için frekans dağılımı, ortalama ve güvenilirlik için tanımlayıcı istatistikler, iki değişken arasındaki ilişkinin doğrudan ifadesini ortaya koymak amacıyla korelasyon analizi, değişkenlerin boyutlarını belirlemek için faktör analizi, bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki etkileşimi göstermek için regresyon analizi ve son olarak farklılık testleri için T-testi ve ANOVA testlerinden yararlanılmıştır.

IV. BÖLÜM

4.BULGULAR ve YORUMLAR

4.1. Bulgular

Bulgular bölümünde, çalışma boyunca toplanan verilerin analizleri SPSS 18 programı ile yapılacak ve konu ile ilgili tüm bulgular bu bölümde yorumlanacaktır. Bu bağlamda öncelikle demografik özellikler incelenecek ve faktör analizleri yapılacaktır. Daha sonra araştırmanın problemlerini oluşturan değişkenlerle ilişkili korelasyon, çoklu doğrusal regresyon, T-Testi ve Anova analizleri yapılarak sonuçlar incelenecektir.

4.1.1. Demografik Bulgular

Demografik bulgu, herhangi bir şeye ait özellikleri belirtmek için ortaya konulan bulgulardır. Araştırmada yöneticilerin temel özellikleri ile ilgili olan bulgular (cinsiyet, öğrenim durumu, statü), işletme yöneticilerinin sektöre yönelik bulguları (sektör yapısı, sektör konumu, iş ortamı analizi, sektör stratejisi, işletmenin faaliyet alanı) ve işletme yapısı ile ilgili bulguların (faaliyet süresi, çalışan sayısı) yer aldığı bilgiler aşağıda tablolar halinde sunulmaktadır.

Tablo 4.Yöneticilerin Temel Özellikleri ile İlgili Bulgular

Demografik Veriler	Değerler	Sayı	%
Cinsiyet	Erkek	151	74,8
	Kadın	51	25,2
	Toplam	202	100
Öğrenim Durumu	İlköğretim	20	9,9
	Lise	67	33,2
	Ön Lisans	42	20,8
	Lisans	62	30,7
	Yüksek Lisans	11	5,4
	Toplam	202	100
Statü	Üst düzey yönetici	104	51,5
	Orta düzey yönetici	98	48,5
	Toplam	202	100

Tablo 4. incelendiğinde araştırmaya katılan KOBİ yöneticilerinin büyük çoğunluğu (% 74,8) erkeklerden, % 25,2'lik bir kısmı ise kadın yöneticilerden oluşmaktadır. Yöneticilerin öğrenim durumları itibariyle %33,2'lik bir oranı ile lise mezunları çoğunluktadır. Yöneticilerin statülerine bakıldığında ise, %51,5'lik bir oran ile üst düzey yöneticilerin çoğunlukta olduğu görülmektedir.

Tablo 5.Sektöre Yönelik Bulgular

Demografik Veriler	Değerler	Sayı	%
Sektör Yapısı	Dinamik	165	81,7
	Durağan	37	18,3
	Toplam	202	100
Sektör Konumu	Lider	119	58,9
	Takipçi	83	41,1
	Toplam	202	100
İş Ortamı Analizi	Evet	182	90,1
	Hayır	20	9,9
	Toplam	202	100
Sektör Stratejisi	Proaktif	129	63,9
	Reaktif	73	36,1
	Toplam	202	100
Faaliyet Alanı	Gıda	36	17,8
	Tekstil	24	11,9
	Hizmet	47	23,3
	İletişim	13	6,9
	Sağlık	10	5,0
	İmalat	27	13,4
	İnşaat	28	13,9
Sanayi	17	8,4	

Tablo 5'deki sektör yapısına ilişkin veriler incelendiğinde ise firmaların çoğunlukla dinamik sektör yapısında faaliyetlerini yürüttüklerini belirtmektedirler. Sektördeki konumlandırmalarına bakıldığında firmaların %58,9'lık bir kısmı kendilerini lider olarak konumlandırılırken, %41,1'lik bir kısmı kendilerini takipçi olarak konumlandırmaktadır. İşletmelerin %90,1'i iş ortamı analizi gerçekleştirirken, çok az bir kısmı (%9,9) ise sektör analizi yapmadığı söylenebilir. %63,9'luk oran ile firmaların çoğu proaktif strateji izlediğini belirtirken, firmaların %36,1'lik bir kısmı ise reaktif stratejiyi benimsediğini belirtmiştir. Son olarak işletmelerin faaliyet alanlarına bakıldığında, firmaların çoğunlukla hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletmelerden oluştuğu görülmektedir.

Tablo 6.İşletme Yapısı İle İlgili Bulgular

Demografik Veriler	Değerler	Sayı	%
Faaliyet Süresi	1-5 yıl	72	35,6
	6-10 yıl	38	18,8
	11-15 yıl	24	11,9
	16 ve üzeri	68	33,7
	Toplam	202	100
Çalışan Sayısı	0-9 (mikro)	125	61,9
	10-49 (küçük)	45	22,3
	50-249 (orta büyük)	32	15,8
	Toplam	202	100

Tablo 6 incelendiğinde % 61,9'lık bir oran ile en çok 0-9 kişi arası çalışanı olan işletmeler (mikro) araştırmaya katılmıştır. Araştırmaya katılan işletmelerin sektördeki faaliyet sürelerine bakıldığında ise 1-5 yıl arası faaliyette olan işletmelerin (%35,6) çoğunlukta olduğu görülmektedir.

4.1.2. Açımlayıcı (Keşifsel) Faktör Analizi ile ilgili Bulgular

Faktör analizi, aynı yapıyı ölçen çok sayıda değişkenden, az sayıda ve tanımlanabilir nitelikte anlamlı değişkenler elde etmeye yönelik çok değişkenli bir istatistiktir (Büyüköztürk, 2002). Bu bağlamda çalışmamızda KOBİ'lerin sektör yapıları, sahip oldukları kurum kültürü ve tercih ettikleri yenilik stratejilerini keşfetmek amacıyla keşifsel faktör analizi uygulanmıştır. Bu çerçevede gerçekleştirilen analizler aşağıda sunulmaktadır. KOBİ'lerin içerisinde yer aldıkları

sektörel çevrelerinin özelliklerini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen faktör analizi sonuçları tablo 7’de görülmektedir.

Tablo 7.KOBİ’lerin Sektör Yapısı Özellikleri Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Faktörler	Değişkenler	Faktör Ortak Varyansı	Faktör Yükleri	Açıklanan Varyans	Öz Değer
İkame ürün tehdidi	S9	,682	,775	13,756	3,997
	S10	,632	,738		
	S11	,500	,653		
	S12	,474	,579		
Rekabet Yoğunluğu	S5	,539	,705	13,330	1,816
	S6	,702	,782		
	S7	,618	,759		
	S8	,445	,505		
Tedarikçilerin Gücü	S16	,575	,694	12,035	1,695
	S17	,575	,637		
	S18	,541	,545		
	S19	,577	,729		
Pazara Giriş	S1	,694	,825	10,697	1,322
	S2	,686	,809		
	S3	,524	,595		
Alıcıların Gücü	S13	,721	,826	9,395	1,236
	S14	,581	,684		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy: ,726 Approx. Chi-Square: 841,663 Bartlett's Test of Sphericity: ,000. Extraction Method: Principal Component Analysis. Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization. Açıklanan Varyans: Toplam: 59,213					

Literatür araştırmalarına göre veri setinin faktör analizine uygun olması için KMO değerinin en az 0,60 ve Bartlett testi sonucunun anlamlı olması gerekmektedir. Bu doğrultuda KOBİ’lerin sektör yapısı özelliklerini belirlemek için faktör analizine tabi tutulan verilerin KMO değerinin ve Bartlett testi değerlerinin faktör analizi için uygun olduğu görülmektedir (KMO değeri 0,726. Bartlett Testi sonucu $p < 0,000$). Ayrıca faktör analizi için varimax döndürme tekniği kullanılmıştır. Döndürme tekniği eksenlerin döndürülmesi sonrasında maddelerin bir faktördeki yükü artarken diğer faktörlerdeki yükleri azalır. Böylece faktörler, kendileriyle yüksek ilişki veren maddeleri bulurlar ve daha kolay yorumlanabilirler, bu duruma döndürme denir (Tabachnick ve Fideli, 2001; Büyüköztürk, 2002). Faktör yüklerinde düşük değer gösteren yükler (0,45’in altında olanlar) boyutlarımız ile anlamsal uyum yakalayamadığı için ölçekten çıkarılmıştır. Bu kapsamda analize alınan 19 maddeden; düşük değer gösteren ve birbiri ile çakışan 2 ifade (S4: “Sektöre girecek firmalar ürün farklılaştırma yolunu seçmek zorundadır”. S15: “Müşterileri

yönlendirme olanaklarımız oldukça sınırlıdır”) çıkarıldıktan sonra sektör yapısı değişkeni 17 madde ve 5 boyut olarak oluşmuş ve bu boyutların ölçeğe ilişkin açıkladığı toplam Varyans ise % 59,213 dir. 1. boyut ikame ürün tehdidi olarak adlandırılarak 4 maddeden oluşmuş ve toplam varyansın %13,756’sına sahip olmakta ve faktör yükleri 0,579 ile 0,775 arasında değişmektedir. 2. Boyut rekabet yoğunluğu 4 maddeden oluşmakta ve 0.505 ile 0,782 arasında değişen faktör yükleri ile 13,330 varyansa sahiptir. 3. Boyut tedarikçilerin gücü 4 maddeden oluşmaktadır. Ek olarak 12,035 varyansa sahip olmakta ve faktör yükleri 0.545 ile 0,729 arasında değişmektedir. 4. boyut pazara giriş adı altında 3 maddeden oluşmakta ve toplam varyansın % 10,697’sine sahip olmaktadır. Faktör yükleri ise 0,595 ile 0,825 arasında değişmektedir. Son boyut olan 5. boyut alıcıların gücü adı ile 2 sorudan oluşmakta, faktör yükleri 0,684 ile 0,826 arasında değişmekte ve toplam varyansın %9,395’lik kısmına sahip olmaktadır.

Bu aralıklara bakıldığında faktörlerin içsel tutarlılıklarının yüksek olduğu görülmekle birlikte faktördeki maddelerin içerikleri ve literatürde yapılan araştırmalar incelenerek bu doğrultuda isimlendirmeler yapılmıştır. Birinci faktörde yer alan maddelerin çoğunun sektörde birbiri yerine geçebilecek ikame ürünler ile ilgili olduğu düşünülerek bu faktöre “İkame Ürün “ adı verilmiştir. İkinci faktörde yer alan maddelerin çoğunun sektörde yaşanan rekabetin fazlalığı ile ilgili olduğu düşünülerek bu faktöre “Rekabet Yoğunluğu” adı verilmiştir. Üçüncü faktörde yer alan maddelerin ürünlerin tedarik edilmesi ile ilgili olduğu düşünüldüğü için bu faktöre “Tedarikçilerin Gücü” adı verilmiştir. Dördüncü faktörde yer alan maddelerin çoğunun pazara giriş tehditleri ile ilgili olduğu düşünülerek bu faktöre “Pazara Giriş Tehdidi” adı verilmiştir. Son olarak beşinci faktörde yer alan maddelerin çoğunun sektördeki alıcıların güçlü olması ile ilgili olduğu düşünülerek bu faktöre ise “Alıcıların Gücü” adı verilmiştir. Bu sonuçlara göre KOBİ yöneticilerinin sektör yapısını 5 farklı boyutta algıladıkları söylenebilir. Bu boyutlar içerisinde sektör yapısını en iyi temsil eden boyutun ikame ürün tehdidi olduğu görülürken, bu faktörü sırasıyla; rekabet yoğunluğu, tedarikçilerin gücü, pazara giriş tehdidi ve alıcıların gücü takip etmektedir.

Araştırma kapsamında Açımlyıcı faktör analizine tabi tutulan bir diğ er değişken kurum kültürü değişkenidir. KOBİ'lerin sahip oldukları örgüt kültürü özellikleri ile ilgili faktör analizi sonuçları tablo 8'de gösterilmektedir.

Tablo 8.KOBİ'lerin Kurum Kültürü Özellikleri Açımlyıcı Faktör Analizi Sonuçları

Faktörler	Değişkenler	Faktör Ortak Varyansı	Faktör Yükleri	Açıklanan Varyans	Öz Değer
Şebekeleşmiş kültür	K4	,653	,776	20,303	6,317
	K6	,533	,700		
	K2	,695	,699		
	K5	,571	,696		
	K1	,648	,674		
	K8	,459	,646		
	K12	,631	,554		
Topluluksal Kültür	K14	,643	,743	14,505	1,760
	K13	,737	,723		
	K17	,606	,716		
	K16	,552	,652		
Bölümlenmiş Kültür	K22	,730	,814	14,197	1,460
	K21	,643	,730		
	K23	,669	,728		
Kar Amacı Odaklı Kültür	K24	,574	,682	10,942	1,253
	K15	,586	,654		
	K19	,413	,609		
	K20	,447	,593		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy: ,869 Approx. Chi-Square: 1460,993 Bartlett's Test of Sphericity: ,000. Extraction Method: Principal Component Analysis. Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization. Açıklanan Varyans: Toplam: 59,947					

KOBİ'lerin kurum kültürü özelliklerini belirlemek için faktör analizine tabi tutulan verilerin KMO değerinin ve Bartlett testi değerlerinin faktör analizi için uygun olduğu görülmektedir (KMO değer 0,869. Bartlett Testi sonucu $p < 0,000$). Faktör analizi için varimax döndürme tekniği kullanılmıştır. Faktör yüklerinde düşük değer gösteren yükler (0,45'in altında olanlar) boyutlarımız ile anlamsal uyum yakalayamadığı için ölçekten çıkarılmıştır. Bu kapsamda analize alınan 24 maddeden; düşük değer gösteren ve birbiri ile çakışan 6 ifade (K3: "çalışanlar genellikle iş dışında da bir araya geliyorlar". K7:"çalışanlar birbirleri ile bir gün işe yarar diye uzun vadeli yakın ilişkiler kuruyorlar". K9:" çalışanlar işlerini icra etme sürecinde esnek olmaya yöneltiyorlar". K 10: "çalışanlar, bir şeyin hallolması için var olan sistem çerçevesinin dışına çıkmıyorlar". K11: "bir eleman işten ayrıldığı zaman, iş arkadaşları onunla arayı hep sıcak tutuyorlar". K18: "stratejik hedefler paylaşılıyor".) çıkarıldıktan sonra kurum kültürü değişkeni 18 madde ve 4 boyut

olarak oluşmuş ve bu boyutların ölçeğe ilişkin açıkladığı toplam Varyans ise % 59,947'dir. 1. boyut şebekeleşmiş kültür olarak adlandırılarak 7 maddeden oluşmuş ve toplam varyansın %20,303'na sahip olmakta ve faktör yükleri 0,554 ile 0,776 arasında değişmektedir. 2. Boyut topluluksal kültür 4 maddeden oluşmakta ve 0.652 ile 0,743 arasında değişen faktör yükleri ile %14,505 varyansa sahiptir. 3. Boyut bölümlenmiş kültür 3 maddeden oluşmakta, %14,197 varyans sahip olmakta ve faktör yükleri 0.643 ile 0,730 arasında değişmektedir. 4. boyut kar amacı odaklı kültür adı altında 4 maddeden oluşmakta, toplam varyansın % 10,942'una sahip olmakta ve faktör yükleri 0,413 ile 0,586 arasında değişmektedir.

Bu aralıklara bakıldığında faktörlerin içsel tutarlılıklarının yüksek olduğu görülmekle birlikte faktördeki maddelerin içerikleri ve literatürde yapılan araştırmalar incelenerek bu doğrultuda isimlendirmeler yapılmıştır. Birinci faktörde yer alan maddelerin çoğunun yüksek düzeyde sosyallik ve nispeten düşük düzeyde dayanışmayı içeren kurum içi şebekeleşme ile ilgili olduğu düşünülerek bu faktöre “Şebekeleşmiş Kültür” denilmektedir. İkinci faktörde yer alan maddelerin çoğunun yüksek sosyallik ve yüksek dayanışmanın bulunduğu çalışanlar birbirleri ile yakın ilişkilere sahip olduğu topluluksal kültür ile ilgili olduğu düşünülerek bu faktöre “Topluluksal Kültür” adı verilmiştir. Üçüncü faktörde yer alan maddelerin çoğunun düşük sosyallik yanında, düşük dayanışmaya sahip kültür tarzı olan bölümlenmiş bir tarz ile ilgili olduğu düşünüldüğü için bu faktöre “Bölümlenmiş Kültür” adı verilmiştir. Dördüncü faktörde yer alan maddelerin çoğunun ise sosyallik ve dayanışmanın düşük olduğu sert bir kültür çeşidi olan karlılığı önemseyen bir tarz ile ilişkili olduğu düşünüldüğünden dolayı bu faktöre “Kar Amacı Odaklı Kültür” adı verilmiştir. Bu sonuçlara göre KOBİ yöneticilerinin kurum kültürünü 4 farklı boyutta algıladıkları söylenebilir. Bu boyutlar içerisinde kurum kültürü tarzlarını en iyi açıklayan boyutun şebekeleşmiş kurum kültürü tarzı olduğu görülmektedir. Bu faktörü sırasıyla; topluluksal, bölümlenmiş ve kar amacı güden kurum kültürü tarzı takip etmektedir.

Araştırma kapsamında Açıklayıcı faktör analizinde uygulanan son değişken yenilik stratejisi değişkenidir. KOBİ'lerin uyguladıkları yenilik stratejilerinin

özelliklerini belirlemeye çalışan yenilik strateji türleri ile ilgili faktör analizi sonuçları tablo 9’da sunulmaktadır.

Tablo 9.KOBİ’lerin Yenilikçilik Stratejisi Özellikleri Açımlayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Faktörler Yenilikçilik Stratejileri	Değişkenler	Faktör Ortak Varyansı	Faktör Yükleri	Açıklanan Varyans	Öz Değer
Fırsatçı strateji	Y11	,368	,546	24,440	2,987
	Y15	,569	,737		
	Y13	,635	,787		
	Y14	,631	,769		
	Y12	,465	,616		
Agresif Strateji	Y4	,631	,767	16,332	1,832
	Y3	,598	,762		
	Y5	,498	,662		
Savunmacı Strateji	Y9	,619	,775	14,629	1,275
	Y10	,630	,674		
	Y6	,448	,605		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy: ,701 Approx. Chi-Square: 483,631 Bartlett's Test of Sphericity: ,000. Extraction Method: Principal Component Analysis. Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization. Açıklanan Varyans: Toplam: 55,402					

KOBİ’lerin yenilik stratejilerini belirlemek için faktör analizine tabi tutulan verilerin KMO değerinin ve Bartlett testi değerlerinin faktör analizi için uygun olduğu görülmektedir (KMO değeri 0,701. Bartlett Testi sonucu $p < 0,000$). Faktör analizi için varimax döndürme tekniği kullanılmıştır. Faktör yüklerinde düşük değer gösteren yükler (0,45’in altında olanlar) boyutlarımız ile anlamsal uyum yakalayamadığı için ölçekten çıkarılmıştır. Bu kapsamda analize alınan 15 maddeden; düşük değer gösteren 4 ifade (Y1: “Pazar payı elde etmek için yüksek maliyetli yatırımlar ile yenilik yaparız”. Y2: “Ar-Ge çalışmalarımızı çoğunlukla Pazar payı elde etmek için yaparız”. Y7: “yenilikçilik maliyetlerimizi düşürecekse tercih ederiz”. Y8: “yenilikçiliği mevcut ürünlerimizin kalitesini iyileştirmek için tercih ederiz”.) çıkarıldıktan sonra yenilik stratejileri değişkeni 11 madde ve 3 boyut olarak oluşmuş ve bu boyutların ölçeğe ilişkin açıkladığı toplam Varyans ise % 55,402’dir. 1. boyut fırsatçı strateji olarak adlandırılarak 5 maddeden oluşmuş ve toplam varyansın % 24,440’na sahip olmakta ve faktör yükleri 0,546 ile 0,787 arasında değişmektedir. 2. Boyut agresif strateji 3 maddeden oluşmakta ve 0.662 ile 0,767 arasında değişen faktör yükleri ile %16,332 varyansa sahiptir. 3. Boyut savunmacı

strateji 3 maddeden oluşmakta ve %14,629 varyansa sahip ve faktör yükleri 0.605 ile 0,775 arasında değişmektedir.

Bu aralıklara bakıldığında faktör yüklerinin en düşüğü ile en yükseği arasındaki farkın az olmasının faktör iç tutarlılığı için önemli olduğu düşünüldüğünde KOBİ'lerin uyguladıkları yenilik stratejilerinin özelliklerini yansıtan faktörlerin içsel tutarlılıklarının yüksek olduğu görülmektedir. Faktördeki maddelerin içerikleri ve literatürde yapılan araştırmalar incelenerek bu doğrultuda isimlendirmeler yapılmıştır. Birinci faktörde yer alan maddelerin çoğunun pazardaki boşlukları görüp, değerlendirme amacıyla olan fırsatçılık ile ilişkili olduğu düşünüldüğü için bu faktöre “Fırsatçı Yenilikçi Stratejisi” adı verilmiştir. İkinci faktörde yer alan maddelerin çoğunun işletmelerin rekabetçi konumunu ve pazar payını iyileştirmek için yüksek yatırımlar yapma veya pazar geliştirmeye dayalı olan bir strateji ile ilgili oldukları düşünüldüğü için bu faktöre “Agresif Yenilikçi Stratejisi” adı verilmiştir. Üçüncü faktörde yer alan maddelerin çoğunun ise sınırlı bir ürün hattı ile mevcut faaliyetlerinin verimliliğini artırmaya çalışan korumacı bir strateji ile ilgili olduğu düşünüldüğü için bu faktöre “Savunmacı Yenilikçi Stratejisi” adı verilmiştir. Bu sonuçlara göre KOBİ yöneticilerinin yenilik stratejilerini 3 farklı boyutta algıladıkları söylenebilir. Bu boyutlar içerisinde yenilik stratejilerini en iyi açıklayan boyutun fırsatçı yenilik stratejisi olduğu anlaşılmaktadır. Bu faktörü sırası ile; agresif ve savunmacı yenilik stratejileri takip etmektedir.

4.1.3. Betimleyici İstatistikler ve Korelasyon Analizi Bulguları

4.1.3.1. Betimleyici İstatistikler

Bu bölümde her bir boyutumuzda ait ortalamalar, standart sapmalar, soru sayıları, güvenilirlik katsayıları ve kullanılan ölçek düzeyleri ile ilgili sonuçlar elde edilmiş ve aşağıdaki tablo 10'da sunulmuştur.

Tablo 10. Betimleyici İstatistikler

Yapılar	Ortalamalar	Standart Sapmalar	Soru Sayısı	Güvenilirlik Katsayısı
Fırsatçı	3,9317	,66817	5	,756
Agresif	3,1931	,86234	3	,640
Savunmacı	2,7492	,84236	3	,518
Pazara Giriş	3,0083	,87937	3	,639
Rekabet Yoğunluğu	3,7908	,73843	4	,705
İkame Ürün Tehdidi	3,4703	,73156	4	,722
Tedarikçi Gücü	3,5371	,71835	4	,666
Alıcı Gücü	3,7550	,84087	2	,572
Şebekeleşmiş	3,5658	,73396	7	,847
Topluluksal	3,7285	,72697	4	,793
Bölümlenmiş	4,0165	,76602	3	,802
Kar Amacı Odaklı	3,3960	,70778	4	,605

Tablo 10 incelendiğinde KOBİ yöneticilerinin en fazla fırsatçı stratejiyi (Ort: 3,9317) tercih ettikleri görülmektedir. Diğer taraftan kurum kültürü olarak bölümlenmiş kültürün diğer kültür tarzlarına göre daha yaygın olduğu ve (Ort: 4,0165) en baskın sektör yapısı özelliğinin ise rekabet yoğunluğu (Ort: 3,7908) olduğu görülmektedir. Güvenilirlik katsayılarına ilişkin literatürde geçerli sayılan eşik değere ilişkin genel görüş; katsayı $0,00 \leq \alpha \leq 0,40$ ise ölçek güvenilir değil, $0,40 \leq \alpha \leq 0,60$ ölçeğin güvenilirliği düşük, $0,60 \leq \alpha \leq 0,80$ ise ölçek oldukça güvenilir şeklindedir (Karagöz, 2014). Bu kapsamda yukarıdaki tabloda yer alan değişkenlere ilişkin Cronbach alfa katsayılarına bakıldığında, savunmacı yenilikçilik stratejisi (0,518) ve alıcıların pazarlık gücü (0,572) değişkenlerinin düşük güvenilirlik düzeyine sahip olduğu fakat geri kalan diğer tüm değişkenleri oldukça güvenilir olduğunu görülmektedir.

Değişkenlere ilişkin güvenilirlik testi yapıldıktan sonra sektör yapısı, kurum kültürü ve yenilik stratejileri arasındaki ilişkileri derecesi ve yönünü tespit etmek amacıyla korelasyon analizi gerçekleştirilmiştir. Korelasyon analizi bulguları tablo 11’de sunulmaktadır.

4.1.3.2. Korelasyon Analizi

Tablo 11. Sektör yapısı, Kurum Kültürü, yenilik Strateji Yapılarının Alt Boyutları ile ilgili Korelasyon Analizi Sonuçları

Faktörler	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. Fırsatçı	** 1											
2. Agresif	,285* *	1										
3. Savunmacı	- ,165* *	,082	1									
4. Pazara Giriş	,051	,026	,283* *	1								
5. Rekabet Yoğunluğu	,387* *	,286* *	-,019	,057	1							
6. İkame Ürün Tehdidi	,235* *	,180* *	,183* *	,152* *	,420* *	1						
7. Tedarikçi Gücü	,293* *	,109	,126	,112	,250* *	,335* *	1					
8. Alıcıların Gücü	,254* *	,164* *	,060	,069	,267* *	,313* *	,243* *	1				
9. Şebekeleşmiş	,218* *	,050	-,013	,057	,179* *	,153* *	,286* *	,303* *	1			
10. Topluluksal	,365* *	062	,145* *	,225* *	,228* *	,187* *	,333* *	,265* *	,556* *	1		
11. Bölümlenmiş	,323* *	,135	,002	075	,244* *	,264* *	,285* *	,314* *	,480* *	,497 **	1	
12. Kar Amacı	,324* *	,245* *	,087	-,022	,213* *	,194* *	,353* *	,285* *	,309* *	,366 **	,364 **	1

* Korelasyonlar 0.05 düzeyinde anlamlı (2-tailed), ** Korelasyonlar 0.01 düzeyinde anlamlı (2-tailed).

Tablo 11. incelendiğinde, sektör yapısı, kurum kültürü, yenilik stratejileri yapılarının tüm alt boyutları arasında düşük ve orta düzeyde anlamlı ve pozitif bir ilişkinin var olduğu görülmektedir. Bu ilişkinin ne kadar düşük olacağı konusunda kesin bir değer bulunmamakla birlikte, bağımsız değişkenler (yapıyı oluşturan faktörler) arasındaki ikili korelasyon düzeyinin genelde 0.50'nin altında olması beklenmektedir. 0-0.30 zayıf, 0.30-0,70 orta ve 0.70- 1.00 mükemmel düzeyde korelasyon ilişkisi olduğunu göstermektedir. Bağımsız değişkenler arasındaki korelasyon sonuçlarındaki 0.80 üzerinde bir ilişki ise çoklu bağlantılılık sorununa işaret etmektedir (Büyüköztürk, 2006:32). Çalışmamızda bağımlı ve bağımsız

değişkenler arasında genelde (0-0.30) düşük ve (0.30-0.70) orta düzeyde ilişkiler çıkmış ve boyutlar arası anlam kargaşası yaşanmamıştır.

Tablodaki değişkenler arası anlam ilişkilerine baktığımızda, yenilikçi strateji türlerinden Fırsatçı yenilikçilik stratejisi ile en fazla ilişkili olan kurum kültürü türü topluluksal kültürdür. Agresif yenilikçilik stratejisi, en yüksek düzeyde kar amacı odaklı kültür türü ile ilişkilidir. Savunmacı yenilikçilik stratejisi ise yalnızca topluluksal kültür türü ile düşük düzeyde ilişkili çıkmıştır.

Diğer taraftan, sektör yapısı unsurlarından; pazara giriş tehdidinin en yüksek düzeyde ilişkili olduğu kurum kültürü türü topluluksal kültür; rakipler arasındaki rekabetin yoğunluğunun, ikame ürün tehdidinin ve alıcıların pazarlık gücünün en fazla ilişkili olduğu kurum kültürü türü bölümlenmiş kültür ve tedarikçilerin pazarlık gücünün en yüksek düzeyde ilişkili olduğu kurum kültürü türü kar amacı odaklı kültürdür.

Son olarak, sektör yapısı unsurlarından; pazara giriş tehdidinin en yüksek düzeyde ilişkili olduğu yenilikçi strateji türü savunmacı strateji; rakipler arasındaki rekabetin yoğunluğunun, ikame ürün tehdidinin, alıcıların pazarlık gücünün ve tedarikçilerin pazarlık gücünün en fazla ilişkili olduğu yenilikçi strateji türü ise fırsatçı stratejidir.

4.1.4. Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi ile ilgili Bulgular

Regresyon analizi, değişkenler arasındaki neden sonuç ilişkisini bulmamıza imkân veren analiz yöntemidir. Çoklu regresyon analizi ise, bağımlı değişkenle ilişkili olan iki ya da daha çok bağımsız değişkene dayalı olarak, bağımlı değişkenin tahmin edilmesine olanak veren analiz türüdür (Büyüköztürk, 2006: 98).

4.1.4.1. Sektör Yapısı Özelliklerinin Kurum Kültürü Üzerindeki Etkisi

Nedensellik ilişkisi çerçevesinde ilk olarak “sektör yapısı özelliklerinin KOBİ’lerin sahip oldukları kurum kültürü” üzerindeki etkiler incelenmiştir. Tablo 12’de sektör yapısı özelliklerinin, kurum kültürü türlerinden şebekeleşmiş kültür üzerindeki etkisi ile ilgili sonuçlar yer almaktadır.

Tablo 12.Sektör Yapısı- Şebekeleşmiş Kurum Kültürü Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	B	Std. Hata	Beta	t	p	VIF
(Sabit)	1,783	,365		4,888	,000	-
Pazara Giriş	,013	,056	,016	,238	,812	1,029
Rekabet Yoğunluğu	,072	,074	,072	,972	,332	1,260
İkame Ürün Tehdidi	,-027	,078	,-027	,-348	,728	1,370
Tedarikçi Gücü	,222	,073	,217	3,032	,003	1,171
Alıcıların Gücü	,208	,062	,238	3,351	,001	1,158
Bağımlı Değişken: Şebekeleşmiş kültür R: ,379 R ² : ,144 F: 6,587 p: ,000 Durbin-Watson: 1,899						

Tablo 12. İncelendiğinde bağımsız değişken olan sektör yapısı alt bileşenleri; pazara giriş, rekabet yoğunluğu, ikame ürün tehdidi, tedarikçilerin gücü ve alıcıların gücü, bağımlı değişken olarak ise kurum kültürü türlerinden şebekeleşmiş kurum kültürünün ele alındığı görülmektedir. VIF değerleri arasında 10'dan yüksek bir değer olmadığı ve tolerans değerleri 0,20'den fazla olduğu için, bağımsız değişkenler arasında çoklu bağlantılılık bulunmamaktadır. Bağımlı ve bağımsız değişkenler arasında % 37'lik normal düzeyde bir ilişki olduğu (R: 379) ve şebekeleşmiş kültürün sektör yapılarını açıklama düzeyinin toplam varyansın % 14 (R²: 144) olduğu görülmektedir. Ayrıca Durbin–Watson katsayısı (1,899) bağımsız değişkenler ile hata terimleri arasında sorunlu bir ilişkinin olmadığını göstermektedir. Diğer taraftan sektör yapısının özellikleri ile şebekeleşmiş kültür arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir (p: ,000).

Regresyon katsayılarına (β) göre, sektör yapılarının şebekeleşmiş kurum kültürü üzerindeki göreceli önem sırası; tedarikçi gücü, alıcıların gücü, rekabet yoğunluğu, pazara giriş ve ikame ürün tehdidi şeklindedir. Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçları incelendiğinde ise, pazara giriş, rekabet yoğunluğu ve ikame ürün tehdidinin şebekeleşmiş kültür üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı, ancak tedarikçi gücü (sig: ,003) ve alıcıların gücünün (sig: ,001) şebekeleşmiş kurum kültürü üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkisinin olduğu görülmektedir. Bu bulgular ışığında; **“H1: Şebekeleşmiş kurum kültürü a) Pazara giriş tehdidinin yüksekliğinden, b) Rakipler arasındaki rekabetin yoğunluğunun**

yüksekliğinden, c) İkame Ürün tehdidinin yüksekliğinden, d) Alıcıların pazarlık gücünün yüksekliğinden ve e) Tedarikçilerin pazarlık gücünün yüksekliğinden negatif yönde etkilenmektedir” hipotezleri ret edilmiştir. Buna karşın şebekeleşmiş kurum kültürü; tedarikçilerin ve alıcıların pazarlık gücünden pozitif yönlü etkilenmektedir.

Tablo 13.Sektör Yapısı- Kar Amacı Odaklı Kurum Kültürü Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	B	Std. Hata	Beta	t	p	VIF
(Sabit)	1,601	,344		4,649	,000	-
Pazara Giriş	-,060	,053	-,074	-1,130	,260	1,029
Rekabet Yoğunluğu	,085	,070	,089	1,225	,222	1,260
İkame Ürün Tehdidi	,011	,073	,011	,147	,883	1,370
Tedarikçi Gücü	,284	,069	,288	4,113	,000	1,171
Alıcıların Gücü	,163	,059	,193	2,773	,006	1.158
Bağımlı Değişken: Kar Amacı Odaklı Kültür R: ,423 R ² : ,179 F: 8.565 p: ,000 Durbin-Watson: 2,102						

Tablo 13. İncelendiğinde bağımsız değişken olarak sektör yapısı alt boyutları olan; pazara giriş, rekabet yoğunluğu, ikame ürün tehdidi, tedarikçilerin gücü ve alıcıların gücü ve bağımlı değişken olarak ise kurum kültürü türlerinden kar amacı odaklı kurum kültürü ele alınmıştır. Bulgular değerlendirildiğinde, sektör yapısı özellikleri ile kar amacı odaklı kurum kültür tarzı arasında orta düzeyde pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu (R: ,423, R²: ,179 p: ,000) ve sektör yapısı özelliklerinin kar amacı odaklı kültürü açıklama düzeyinin % 17 olduğu görülmektedir. Ayrıca Durbin–Watson katsayısı (2,102) bağımsız değişkenler ile hata terimleri arasında sorunlu bir ilişkinin olmadığını göstermektedir. Regresyon katsayılarına (β) göre, sektör yapılarının kar amacı odaklı kurum kültürü üzerindeki göreceli önem sırası; tedarikçi gücü, alıcıların gücü, rekabet yoğunluğu, pazara giriş ve ikame ürün tehdidi şeklindedir.

Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçlarına bakıldığında ise pazara giriş, rekabet yoğunluğu ve ikame ürün tehdidinin kar amacı güden kültür üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı, yalnızca tedarikçilerin (sig:.,000) ve alıcıların pazarlık gücünün (sig:.,006) kar amacı odaklı kurum kültürü üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu anlaşılmaktadır. Bu bulgular ışığında **“H2: Kar amacı odaklı kurum kültürü d) Alıcıların pazarlık gücünün yüksekliğinden ve e) Tedarikçilerin pazarlık**

gücünün yüksekliğinden pozitif yönde etkilenmektedir” hipotezleri kabul edilmiş, “H2: Kar amacı odaklı kurum kültürü a) Pazara giriş tehdidinin yüksekliğinden, b) Rakipler arasındaki rekabetin yoğunluğunun yüksekliğinden, c) İkame Ürün tehdidinin yüksekliğinden pozitif yönde etkilenir” hipotezleri ret edilmiştir.

Tablo 14.Sektör Yapısı Bölümlenmiş Kurum Kültürü Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	B	Std. Hata	Beta	t	p	VIF
(Sabit)	1,829	,375		4,875	,000	-
Pazara Giriş	,018	,058	,021	,320	,750	1,029
Rekabet Yoğunluğu	,108	,076	,104	1,421	,157	1,260
İkame Ürün Tehdidi	,097	,080	,092	1,210	,228	1,370
Tedarikçi Gücü	,186	,075	,174	2,469	,014	1,171
Alıcıların Gücü	,195	,064	,214	3,048	,003	1.158
Bağımlı Değişken: Bölümlenmiş Kültür R: ,410 R ² : ,168 F: 7,922 p: ,000 Durbin-Watson: 1,708						

Tablo 14. İncelendiğinde bağımsız değişken olarak sektör yapısı alt bileşenleri olan; pazara giriş, rekabet yoğunluğu, ikame ürün tehdidi, tedarikçilerin gücü ve alıcıların gücü ve bağımlı değişken olarak ise kurum kültürü türlerinden bölümlenmiş kurum kültürünün incelendiği görülmektedir. Bulgular değerlendirildiğinde, sektör yapısı özellikleri ile bölümlenmiş kurum kültürü tarzı arasında orta düzeyde ve pozitif yönlü anlamlı bir ilişkinin olduğu (R: ,410 , R²: ,168 p: ,000) ve sektör yapısı özelliklerinin bölümlenmiş kültürü açıklama düzeyinin % 16 olduğu görülmektedir. Ayrıca Durbin–Watson katsayısı (1,708) bağımsız değişkenler ile hata terimleri arasında sorunlu bir ilişkinin olmadığını göstermektedir. Regresyon katsayılarına göre (β), sektör yapılarının şebekeleşmiş kurum kültürü üzerindeki göreceli önem sırası; alıcıların gücü, tedarikçi gücü, rekabet yoğunluğu, ikame ürün ve pazara giriş şeklindedir.

Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçları incelendiğinde ise, pazara giriş, rekabet yoğunluğu ve ikame ürün tehdidinin bölümlenmiş kültür üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı, ancak tedarikçi gücü (sig: ,014) ve alıcıların gücünün (sig: ,003) bölümlenmiş kurum kültürü üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu görülmektedir. Bu bulgular doğrultusunda “H3: Bölümlenmiş kurum kültürü a) Pazara giriş tehdidinin yüksekliğinden, b) Rakipler arasındaki rekabetin yoğunluğunun yüksekliğinden, c) İkame Ürün tehdidinin yüksekliğinden, d) Alıcıların

pazarlık gücünün yüksekliğinden ve e) Tedarikçilerin pazarlık gücünün yüksekliğinden negatif yönde etkilenmektedir” hipotezleri reddedilmiştir. Buna karşın bölümlenmiş kurum kültürü; tedarikçilerin ve alıcıların pazarlık gücünden pozitif yönlü etkilenmektedir.

Tablo 15.Sektör Yapısı Topluluksal Kurum Kültürü Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	B	Std. Hata	Beta	t	p	VIF
(Sabit)	1,474	,351		4,200	,000	-
Pazara Giriş	,151	,054	,182	2,802	,006	1,029
Rekabet Yoğunluğu	,120	,071	,122	1,692	,092	1,260
İkame Ürün Tehdidi	-,029	,075	-,029	-,387	,699	1,370
Tedarikçi Gücü	,254	,070	,251	3,614	,000	1,171
Alıcıların Gücü	,146	,060	,168	2,437	,016	1.158
Bağımlı Değişken: Topluluksal kültür R: ,438 R ² : ,192 F: 9,298 p: ,000 Durbin-Watson: 2,085						

Tablo 15. İncelendiğinde bağımsız değişken olarak sektör yapısı alt bileşenleri olan; pazara giriş, rekabet yoğunluğu, ikame ürün tehdidi, tedarikçilerin gücü, alıcıların gücü ve bağımlı değişken olarak ise kurum kültürü türlerinden topluluksal kurum kültürü ele alınmıştır. Bulgular değerlendirildiğinde, sektör yapısı özellikleri ile topluluksal kurum kültürü arasında orta düzeyde pozitif ve anlamlı bir ilişkinin olduğu (R: ,438 R²: ,192 p: ,000) ve sektör yapısı özelliklerinin topluluksal kültürü açıklama düzeyinin % 43 olduğu görülmektedir. Ayrıca Durbin–Watson katsayısı (2.085) bağımsız değişkenler ile hata terimleri arasında sorunlu bir ilişkinin olmadığını göstermektedir.

Regresyon katsayılarına göre (β), sektör yapılarının topluluksal kurum kültürü üzerindeki önem sırası; tedarikçi gücü, pazara giriş, alıcıların gücü, rekabet yoğunluğu ve ikame ürün tehdidi şeklinde sıralanmaktadır. Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçları incelendiğinde ise pazara giriş tehdidi (sig: ,006), tedarikçilerin (sig: ,000) ve alıcıların pazarlık gücünün (sig: ,016), topluluksal kurum kültürü üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu anlaşılmaktadır. Bu bulgular çerçevesinde **“H4: Topluluksal kurum kültürü a) Pazara giriş tehdidinin yüksekliğinden, d) Alıcıların pazarlık gücünün yüksekliğinden ve e) Tedarikçilerin pazarlık gücünün yüksekliğinden pozitif yönde etkilenmektedir”** hipotezleri kabul, **“H4: Topluluksal kurum kültürü c) İkame Ürün tehdidinin yüksekliğinden ve b)**

Rakipler arasındaki rekabetin yoğunluğunun yüksekliğinden pozitif yönde etkilenmektedir” hipotezi ret edilmektedir.

Diğer taraftan ikinci olarak araştırmanın bir diğer amacı olan kurum kültürü tarzlarının, yenilikçilik stratejileri üzerindeki etkilerini incelenmiştir. Bulgular aşağıda sunulmuştur.

4.1.4.2. Kurum Kültürü Özelliklerinin Yenilikçilik Stratejileri Üzerindeki Etkisi

Tablo 16. Kurum Kültürü- Agresif Yenilikçi Stratejisi Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	B	Std. Hata	Beta	t	p	VIF
(Sabit)	2,169	,399		5,435	,000	-
Şebekeleşmiş	-,049	,102	-,042	-,485	,628	1,582
Topluluksal	-,058	,105	-,049	-,547	,585	1,662
Bölümlenmiş	,102	,095	,091	1,077	,283	1,502
Kar Amacı	,296	,093	,243	3,186	,002	1,224
Bağımlı Değişken: Agresif Strateji R: ,258 R ² : ,067 F: 3,514 p: ,009 Durbin-Watson: 1,766						

Tablo 16. İncelendiğinde bağımsız değişken olarak kurum kültürü alt bileşenleri olan; şebekeleşmiş, topluluksal, bölümlenmiş, kar amacı güden kültür türleri ve bağımlı değişken olarak ise yenilikçilik stratejilerinden agresif yenilikçi stratejisi incelenmiştir. Bulgular değerlendirildiğinde; kurum kültürü tarzları ile agresif yenilikçilik stratejisi arasında düşük düzeyde anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki olduğu (R: ,258, R²: ,067 p: ,009) ve kurum kültürü tarzlarının agresif yenilikçi stratejisini açıklama düzeyinin (toplam varyans) %6 olduğu görülmektedir. Ayrıca Durbin–Watson katsayısı (1,766) değeri ile bağımsız değişkenler ile hata terimleri arasında sorunlu bir ilişkinin olmadığını göstermektedir.

Regresyon katsayılarına göre (β), kurum kültürü türlerinin agresif yenilikçi stratejisi üzerindeki önem sırası; kar amacı odaklı, bölümlenmiş, şebekeleşmiş ve topluluksal olmaktadır. Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçları incelendiğinde ise yalnızca kar amacı odaklı kurum kültürünün (sig:0,002) agresif yenilikçilik stratejisi üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu dikkati çekmektedir. Bu bulgular kapsamında, **“H5: Agresif yenilikçilik stratejisi a) Kar amacı odaklı kurum kültürü tarzından pozitif yönde etkilenmektedir”** hipotezi kabul edilmiş; **“H5:**

Agresif yenilikçilik stratejisi b) Topluluksal kurum kültürü türlerinden pozitif yönde c) Şebekeleşmiş kurum kültürü ve d) Bölümlenmiş kurum kültürü tarzından ise negatif yönde etkilenmektedir” hipotezleri ise reddedilmiştir.

Tablo 17.Kurum Kültürü- Savunmacı Yenilikçi Stratejisi Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	B	Std. Hata	Beta	t	p	VIF
(Sabit)	2,333	,395		5,902	,000	-
Şebekeleşmiş	-,141	,101	-,123	-1,401	,163	1,582
Topluluksal	,262	,104	,226	2,508	,013	1,662
Bölümlenmiş	-,084	,094	-,077	-,895	,372	1,502
Kar Amacı	,083	,092	,070	,906	,366	1,224
Bağımlı Değişken: Savunmacı Strateji R: ,200 R ² : ,040 F: 2,061 p: ,087 Durbin-Watson: 1,871						

Tablo 17. İncelendiğinde bağımsız değişken olarak kurum kültürü alt bileşenleri olan; şebekeleşmiş, topluluksal, bölümlenmiş, kar amacı odaklı kültür türleri ve bağımlı değişken olarak ise yenilikçilik stratejilerinden savunmacı yenilikçi stratejisi alınmıştır. Bulgular değerlendirildiğinde; kurum kültürü tarzları ile savunmacı yenilikçilik stratejisi arasında düşük düzeyde pozitif yönlü bir ilişki olduğu (R: ,200, R²: ,040 p: ,087) ve kurum kültürü tarzlarının, savunmacı yenilikçilik stratejisini açıklama düzeyinin % 4 olduğu görülmektedir. Durbin-Watson katsayısı (1,871) bağımsız değişkenler ile hata terimleri arasında sorunlu bir ilişkinin olmadığını göstermektedir. Regresyon katsayılarına göre (β), kurum kültürü türlerinin savunmacı yenilik stratejisi üzerindeki göreceli önem sırası; topluluksal, kar amacı, bölümlenmiş ve şebekeleşmiş olmaktadır.

Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçları incelendiğinde ise yalnızca topluluksal kurum kültürünün (sig:013) savunmacı yenilikçilik stratejisi üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu görülmektedir Bu bulgular ışığında, **“H6: Savunmacı yenilikçilik stratejisi a) Kar amacı odaklı kurum kültürü ve b) Topluluksal kurum kültürü türlerinden negatif yönde c) Şebekeleşmiş ve d) Bölümlenmiş kurum kültüründen ise pozitif yönde etkilenmektedir”** hipotezleri reddedilmiştir. Buna karşın savunmacı yenilikçilik stratejisi, topluluksal kurum kültürü tarzından pozitif yönlü etkilenmektedir.

Tablo 18.Kurum Kültürü- Fırsatçı Yenilikçi Stratejisi Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	B	Std. Hata	Beta	t	p	VIF
(Sabit)	2,096	,288		7,283	,000	-
Şebekeleşmiş	-,049	,073	-,054	-,669	,504	1,582
Topluluksal	,227	,076	,247	2,987	,003	1,662
Bölümlenmiş	,136	,068	,156	1,984	,049	1,502
Kar Amacı	,182	,067	,193	2,726	,007	1,224
Bağımlı Değişken: Fırsatçı Strateji R: ,437 R ² : ,191 F: 11,640 p: ,000 Durbin-Watson: 1,733						

Tablo 18. İncelendiğinde kurum kültürü alt bileşenleri olan; şebekeleşmiş, topluluksal, bölümlenmiş, kar amacı güden kültür türleri bağımsız değişken ve yenilikçilik stratejilerinden fırsatçı yenilikçi stratejisi ise bağımlı değişken olarak ele alınmıştır. Bulgular incelendiğinde; kurum kültürü türleri ile fırsatçı yenilikçilik stratejisi arasında orta düzeyde pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu (R: ,437, R²: ,191 p: ,000) ve kurum kültürü tarzlarının fırsatçı yenilikçilik stratejisini açıklama düzeyinin %19 olduğu görülmektedir. Durbin–Watson katsayısı (1,733) bağımsız değişkenler ile hata terimleri arasında sorunlu bir ilişkinin olmadığını göstermektedir. Regresyon katsayılarına göre (β), kurum kültürü türlerinin fırsatçı yenilik stratejisi üzerindeki önem sırası şu şekildedir; topluluksal, kar amacı, bölümlenmiş ve şebekeleşmiş olmaktadır.

Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçları incelendiğinde ise kar amacı (sig:,007), bölümlenmiş (sig:,049) ve topluluksal kurum kültürü (sig:,003) türlerinin fırsatçı yenilikçilik stratejisi üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu görülmektedir. Bu bulgular çerçevesinde, **“H7: Fırsatçı yenilikçilik stratejisi a) Kar amacı odaklı kurum kültürü ve b) Topluluksal kurum kültürü türlerinden pozitif yönde etkilenmektedir”** hipotezleri kabul edilmiş; **“H7: Fırsatçı yenilikçilik stratejisi c) Şebekeleşmiş ve d) Bölümlenmiş kurum kültüründen ise negatif yönde etkilenmektedir”** hipotezi ise reddedilmiştir.

Diğer taraftan son olarak araştırmanın bir diğer amacı olan sektör yapısı unsurlarının, yenilikçilik stratejileri üzerindeki etkileri incelenmiştir. Bulgular aşağıda sunulmuştur.

4.1.4.3. Sektör Yapısı Özelliklerinin Yenilikçilik Stratejileri Üzerindeki Etkisi

Tablo 19. Sektör Yapısı- Agresif Yenilikçi Stratejisi Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	B	Std. Hata	Beta	t	p	VIF
(Sabit)	1,565	,441		3,547	,000	-
Pazara Giriş	-,003	,068	-,003	-,039	,969	1,029
Rekabet Yoğunluğu	-,281	,089	,241	3,155	,002	1,260
İkame Ürün Tehdidi	,058	,094	,050	,622	,535	1,370
Tedarikçi Gücü	,015	,088	,013	,172	,864	1,171
Alıcıların Gücü	,083	,075	,081	1,110	,268	1,158
Bağımlı Değişken: Agresif Strateji R: ,304 R ² : ,093 F: 3,998 p: ,002 Durbin-Watson: 1,729						

Tablo 19. İncelendiğinde sektör yapısı boyutları olan; pazara giriş, rekabet yoğunluğu, ikame ürün tehdidi, tedarikçilerin gücü ve alıcıların gücü bağımsız değişken ve yenilik stratejilerinden agresif yenilikçi stratejisi ise bağımlı değişken olarak ele alınmıştır. Bulgular incelendiğinde; sektör yapıları ile agresif yenilikçilik stratejisi arasında orta düzeyde pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu (R: ,304, R²: ,093 p: ,002) ve sektör yapısı boyutlarının agresif yenilikçilik stratejisini açıklama düzeyinin %09 olduğu görülmektedir. Ayrıca Durbin–Watson katsayısı (1,729) düzeyi ile bağımsız değişkenler ve hata terimleri arasında sorunlu bir ilişkinin olmadığını göstermektedir.

Regresyon katsayılarına göre (β), sektör yapılarının agresif stratejisi üzerindeki önem sırası; rekabet yoğunluğu, alıcıların gücü, ikame ürün tedarikçi gücü ve pazara giriş şeklinde olmaktadır. Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçları incelendiğinde ise, rakipler arasındaki rekabet yoğunluğunun yüksekliğinin (sig;002) agresif yenilikçi stratejisi üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu ancak tedarikçilerin pazarlık gücünün, alıcıların pazarlık gücünün, ikame ürün tehdidinin ve pazara giriş tehdidinin yüksekliğinin agresif yenilikçi stratejisi üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı görülmektedir. Bu bulgular ışığında; “H8: Agresif yenilikçilik stratejisi b) Rakipler arasındaki rekabetin yoğunluğunun yüksekliğinden pozitif yönde etkilenmektedir hipotezi kabul edilmiş, a) Pazara giriş tehdidinin yüksekliğinden c) İkame Ürün tehdidinin yüksekliğinden, , d) Alıcıların

“pazarlık gücünün yüksekliğinden ve e) Tedarikçilerin pazarlık gücünün yüksekliğinden pozitif yönde etkilenmektedir” hipotezleri ise reddedilmiştir.

Tablo 20.Sektör Yapısı- Savunmacı Yenilikçi Stratejisi Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	B	Std. Hata	Beta	t	p	VIF
(Sabit)	1,557	,425		3,659	,000	-
Pazara Giriş	,245	,065	,256	3,761	,000	1,029
Rekabet Yoğunluğu	-,142	,086	-,125	-1,656	,099	1,260
İkame Ürün Tehdidi	,197	,091	,171	2,179	,031	1,370
Tedarikçi Gücü	,082	,085	,070	,958	,339	1,171
Alıcıların Gücü	,005	,072	,005	,075	,940	1.158
Bağımlı Değişken: Savunmacı Strateji R: ,340 R ² : ,115 F: 5,118 p: ,000 Durbin-Watson: 1,889						

Tablo 20. İncelendiğinde bağımsız değişken olarak sektör yapısı alt bileşenleri olan; pazara giriş, rekabet yoğunluğu, ikame ürün tehdidi, tedarikçilerin gücü ve alıcıların gücü alınmış ve bağımlı değişken olarak ise yenilikçilik stratejilerinden savunmacı yenilikçi stratejisi incelenmiştir. Bulgular incelendiğinde; sektör yapıları ile savunmacı yenilikçilik stratejisi arasında normal düzeyde pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu (R: ,340, R²: ,115 p: ,000) ve sektör yapısı boyutlarının savunmacı yenilikçilik stratejisini açıklama düzeyinin %11 olduğu görülmektedir. Ayrıca Durbin–Watson katsayısı (1,889) bağımsız değişkenler ile hata terimleri arasında sorunlu bir ilişkinin olmadığını göstermektedir. Regresyon katsayılarına göre (β), sektör yapılarının savunmacı stratejisi üzerindeki göreceli önem sırası; pazara giriş, ikame ürün, tedarikçi gücü, alıcıların gücü ve rekabet yoğunluğu şeklinde olmaktadır.

Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçları incelendiğinde ise, pazara giriş tehdidinin yüksekliğinin (sig;,000) ve ikame ürün tehdidinin yüksekliğinin (sig;,031) savunmacı yenilikçi stratejisi üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu, ancak rakipler arasındaki rekabetin yoğunluğunun yüksekliğinin, alıcıların pazarlık gücünün yüksekliğinin ve tedarikçilerin pazarlık gücünün yüksekliğinin savunmacı yenilikçi stratejisi üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı görülmektedir. Bu bulgular ışığında; **“H9: Savunmacı yenilikçilik stratejisi a) Pazara giriş tehdidinin yüksekliğinden, b) Rakipler arasındaki rekabetin yoğunluğunun**

yüksekliğinden, c) İkame Ürün tehdidinin yüksekliğinden, d) Alıcıların pazarlık gücünün yüksekliğinden ve e) Tedarikçilerin pazarlık gücünün yüksekliğinden negatif yönde etkilenmektedir” hipotezleri reddedilmiştir. Bunun yanında savunmacı yenilikçi stratejisi pazara giriş ve ikame ürün tehdidinin yüksek olduğu sektör yapılarından etkilenmektedir.

Tablo 21.Sektör Yapısı- Fırsatçı Yenilikçi Stratejisi Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	B	Std. Hata	Beta	t	p	VIF
(Sabit)	1,877	,320		5,870	,000	-
Pazara Giriş	,003	,049	,004	,059	,953	1,029
Rekabet Yoğunluğu	,276	,065	,305	4,274	,000	1,260
İkame Ürün Tehdidi	,005	,068	,005	,068	,946	1,370
Tedarikçi Gücü	,171	,064	,184	2,669	,008	1,171
Alıcıların Gücü	,100	,054	,126	1,845	,067	1.158
Bağımlı Değişken: Fırsatçı Strateji R: ,454 R ² : ,206 F: 10,150 p: ,000 Durbin-Watson: 1,666						

Tablo 21. İncelendiğinde bağımsız değişken olarak sektör yapısı alt boyutları olan; pazara giriş, rekabet yoğunluğu, ikame ürün tehdidi, tedarikçilerin gücü ve alıcıların gücü ve bağımlı değişken olarak ise yenilikçilik stratejilerinden fırsatçı yenilikçi stratejisi ele alınmıştır. Bulgular incelendiğinde; sektör yapıları ile fırsatçı yenilikçilik stratejisi arasında normal düzeyde pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu (R: ,454, R²: ,206 p: ,000) ve sektör yapısı boyutlarının fırsatçı yenilikçi stratejisini açıklama düzeyinin %20 olduğu görülmektedir. Ayrıca Durbin–Watson katsayısına (1,666) bakıldığında ise bağımsız değişkenler ile hata terimleri arasında sorunlu bir ilişkinin olmadığı görülmektedir. Regresyon katsayılarına göre (β), sektör yapılarının fırsatçı stratejisi üzerindeki göreceli önem sırası; rekabet yoğunluğu, tedarikçi gücü, alıcıların gücü, ikame ürün ve pazara giriş şeklinde olmaktadır.

Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçları incelendiğinde ise, rekabet yoğunluğu (sig:;000) ve tedarikçi gücünün yüksek olduğu (sig:;008) sektör yapılarının fırsatçı yenilikçi stratejisi üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu ancak alıcıların gücü, ikame ürün ve pazara giriş tehdidinin yüksek olduğu sektör yapılarının fırsatçı yenilikçi stratejisi üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı

görülmektedir. **H10:** Fırsatçı yenilikçilik stratejisi e) Tedarikçilerin pazarlık gücününün yüksekliğinden ve b) Rakipler arasındaki rekabetin yoğunluğunun yüksekliğinden pozitif yönde etkilenmektedir hipotezi kabul edilmiş, c) İkame Ürün tehdidinin yüksekliğinden, d) Alıcıların pazarlık gücününün yüksekliğinden ve a) Pazara giriş tehdidinin yüksekliğinden, pozitif yönde etkilenmektedir” hipotezi ise reddedilmiştir.

4.1.4.4. Farklılık Testleri ile ilgili Bulgular

Araştırma kapsamında ulaşılmaya çalışılan bir diğer sonuç, farklılık testleri ile ilgili sonuçlardır. Bu doğrultuda sektör yapıları, kurum kültürü tarzları ve yenilikçilik stratejileri ile ilgili değişkenliklerin, araştırmaya katılan KOBİ’lerin demografik özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla farklılık testleri uygulanmıştır. İlk olarak sektör yapısına bağlı olarak yenilikçi stratejilerin farklılaşıp farklılaşmadığı incelenmiştir.

Tablo 22. Yenilikçilik Stratejileri- Sektör Yapısı T-Testi

Yenilikçilik Stratejileri	Sektör Yapısı	N	Ort.	Std. Sapma	df	t	p
Fırsatçı	Dinamik	165	3,9200	,67311	200	-,524	,601
	Durağan	37	3,9838	,65214			
Agresif	Dinamik	165	3,1980	,87876	200	170	,865
	Durağan	37	3,1712	,79591			
Savunmacı	Dinamik	165	2,6626	,82310	200	3,152	,002
	Durağan	37	3,1351	,82947			

Tablo 22 incelendiğinde; fırsatçı yenilikçilik ($t_{(200)}=-,524$ $p > 0,05$), agresif yenilikçilik ($t_{(200)}=,170$ $p > 0,05$) ve savunmacı yenilikçilik ($t_{(200)}=3,152$ $p < 0,05$) stratejilerine yönelik algılamalardan sadece savunmacı yenilikçi strateji KOBİ’lerin sektör yapısının dinamik ve durağan olma durumuna göre anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır. Bu bulgu ışığında, durağan sektörlerde faaliyetlerini yürüten işletmelerin, dinamik sektörlerde yer alan işletmelere göre daha fazla savunmacı yenilikçi stratejiyi tercih ettiği söylenebilir.

İkinci olarak, işletmelerin sektördeki konumuna bağlı olarak kurum kültürü tarzlarının farklılaşıp farklılaşmadığı incelenmiştir. Bulgular tablo 24’de sunulmuştur.

Tablo 23. Kurum Kültürü Tarzları - İşletmelerin Sektördeki Konumu T-Testi Sonuçları

Kurum Kültürü	Sektör Konumu	N	Ort.	Std. Sapma	df	t	p
Şebekeleşmiş	Lider	119	3,6303	,72065	200	1,500	,135
	Takipçi	83	3,4733	,74730			
Topluluksal	Lider	119	3,7941	68322	200	1,540	,125
	Takipçi	83	3,6345	78009			
Bölümlenmiş	Lider	119	4,1345	,71613	200	2,660	,008
	Takipçi	83	3,8474	,80698			
Kar Amacı Odaklı	Lider	119	3,3992	,73236	200	,075	,940
	Takipçi	83	3,3916	,67534			

Tablo 23'deki veriler incelendiğinde; şebekeleşmiş ($t_{(200)}=1,500$ $p > 0,05$), topluluksal ($t_{(200)}=1,540$ $p > 0,05$), bölümlenmiş ($t_{(200)}=2,660$ $p < 0,05$) ve kar amacı güden ($t_{(200)}=,075$ $p > 0,05$) kurum kültürü tarzlarından yalnızca bölümlenmiş kurum kültürünün KOBİ'lerin sektördeki konumlarına göre anlamlı bir şekilde farklılaştığı görülmektedir. Bu bulguya göre işletmelerin sektörde lider ya da takipçi olma durumlarının kurum kültürü olarak bölümlenmiş kültür tarzını tercih etmelerini etkilediği söylenebilir.

Üçüncü olarak işletmelerin faaliyet sürelerine bağlı olarak tercih ettikleri yenilikçilik stratejisi türlerinin farklılaşp farklılaşmadığı incelenmiştir. Bulgular aşağıda sunulmuştur.

4.1.4.5. Yenilikçilik Stratejileri-Faaliyet Süresi Anova Sonuçları

Tablo 24. Yenilikçilik Stratejileri -Faaliyet Süresi Anova Sonuçları

Değişkenler	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Df	Kareler Ortalaması	F	P	Anlamlı Fark
Fırsatçı	Gruplar arası	1,032	3	,344	,768	,513	Yoktur
	Grup İçi	88,705	198	,448			
	Toplam	89,737	201				
Agresif	Gruplar arası	5,843	3	1,948	2,685	,048	Vardır
	Grup İçi	143,627	198	,725			
	Toplam	149,470	201				
Savunmacı	Gruplar arası	8,736	3	2,912	4,306	,006	Vardır
	Grup İçi	133,889	198	,676			
	Toplam	142,625	201	,344			

Tablo 24 incelendiğinde fırsatçı yenilikçilik ($F_{(3-201)} = ,768$ $p > 0,05$), agresif yenilikçilik ($F_{(3-201)} = 2,685$ $p < 0,05$) ve savunmacı yenilikçilik ($F_{(3-201)} = 4,306$ $p < 0,05$) stratejilerinden, agresif ve savunmacı yenilikçi stratejilerin KOBİ'lerin faaliyet sürelerine göre anlamlı bir şekilde farklılaştığı görülmektedir. Bu bulgulara göre agresif ve savunmacı yenilikçi stratejilerin işletmelerin faaliyet sürelerine bağlı olarak değiştiği söylenebilir. Agresif yenilikçilik stratejisi ile ilgili faaliyet süresi gruplarına ait ortalamalar bakıldığında (1-5 yıl ($X=3,1759$), 6-10 yıl ($X=3,5175$), 11-15 yıl ($X=3,1944$), 16 yıl ve üzeri ($X=3,0294$)) özellikle gelişim evresinde işletmelerin daha agresif oldukları anlaşılmaktadır. Savunmacı yenilikçi stratejisi ile ilgili faaliyet süresi gruplarına ait ortalamalar bakıldığında ise (1-5 yıl ($X=2,6481$), 6-10 yıl ($X= 2,8772$), 11-15 yıl ($X=3,2500$), 16 yıl ve üzeri ($X=2,6078$)) olgunlaşma evresinde yer alan işletmelerin daha savunmacı yönlü yenilikçilik davranışını tercih ettikleri görülmektedir.

Farklılık testine tabi tutulan bir diğer konu sektör yapılarının faaliyet alanına bağlı olarak farklılaşıp farklılaşmadığıdır. Bulgular tablo 25'de sunulmuştur.

Tablo 25.Sektör Yapısı-Faaliyet Alanı Anova Sonuçları

Değişkenler	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Df	Kareler Ortalaması	F	P	Anlamlı Fark
Pazara Giriş	Gruplar arası	10,184	7	1,455	1,943	,065	Yoktur
	Grup İçi	145,247	194	,749			
	Toplam	155,431	201				
Rekabet Yoğunluğu	Gruplar arası	2,299	194	,328	,594	,760	Yoktur
	Grup İçi	107,301	201	,553			
	Toplam	109,601	7				
İkame Ürün Tehdidi	Gruplar arası	11,248	201	1,607	3,236	,003	Vardır
	Grup İçi	96,324	7	,497			
	Toplam	107,572	194				
Tedarikçi Gücü	Gruplar arası	1,455	7	,208	,394	,905	Yoktur
	Grup İçi	102,267	194	,527			
	Toplam	103,722	201				
Alıcı Gücü	Gruplar arası	6,046	194	,864	1,231	,287	Yoktur
	Grup İçi	136,074	201	,701			
	Toplam	142,120	7				

Tablo 25'deki bulgular incelendiğinde; pazara giriş tehdidi ($F_{(7-194)} = 1,943$ $p > 0,05$), rakipler arasındaki rekabetin yoğunluğu ($F_{(7-194)} = 5,594$ $p > 0,05$), tedarikçilerin pazarlık gücü ($F_{(7-194)} = 3,394$ $p > 0,05$) ve alıcıların pazarlık gücü ($F_{(7-194)} = 1,231$ $p > 0,05$) gibi sektör yapısına ait özellikler, KOBİ'lerin faaliyet alanına göre farklılaşmazken, sektör yapısı özelliklerinden ikame ürün tehdidinin ($F_{(7-194)} = 3,236$ $p < 0,05$) KOBİ'lerin faaliyet alanlarına göre anlamlı bir şekilde farklılaştığı görülmektedir. İkame ürün tehdidi ile ilgili faaliyet alanları gruplarına ait ortalamalar bakıldığında (*Gıda* ($X = 3,5000$), *Tekstil* ($X = 3,7500$), *Hizmet* ($X = 3,5479$), *İletişim* ($X = 3,5962$), *Sağlık* ($X = 3,5250$), *İmalat* ($X = 3,6204$), *İnşaat* ($X = 2,9464$), *Sanayi* ($X = 3,2941$)) tüm faaliyet alanları arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. Bu bulgulara göre; ikame ürün tehdidinin en fazla olduğu sektör, tekstil sektörü olurken, en az olduğu sektör inşaat sektörü olmuştur.

Tablo 26. Yenilikçilik Stratejileri-Faaliyet Alanı Anova Sonuçları

Değişkenler	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Df	Kareler Ortalaması	F	P	Anlamlı Fark
Fırsatçı	Gruplar arası	4,862	7	,695	1,587	,141	Yoktur
	Grup İçi	84,876	194	,438			
	Toplam	89,737	201				
Agresif	Gruplar arası	6,599	7	,943	1,280	,262	Yoktur
	Grup İçi	142,872	194	,736			
	Toplam	149,470	201				
Savunmacı	Gruplar arası	19,581	7	2,797	4,411	,000	Vardır
	Grup İçi	123,043	194	,634			
	Toplam	142,625	201	,695			

Tablo 26'daki bulgular incelendiğinde, fırsatçı yenilikçilik ($F_{(7-194)} = 1,587$ $p > 0,05$) ve agresif yenilikçilik ($F_{(7-194)} = 1,280$ $p > 0,05$) stratejilerin KOBİ'lerin faaliyet alanına göre farklılaşmadığı görülürken, savunmacı yenilikçilik stratejisinin ($F_{(7-194)} = 4,411$ $p > 0,00$) KOBİ'lerin faaliyet alanlarına göre anlamlı bir şekilde farklılaştığı görülmektedir. Savunmacı yenilikçilik stratejisi ile ilgili faaliyet alanları gruplarına ait ortalamalar bakıldığında (*Gıda* ($X = 2,8889$), *Tekstil* ($X = 3,1111$), *Hizmet* ($X = 2,856$), *İletişim* ($X = 2,3846$), *Sağlık* ($X = 2,9000$), *İmalat* ($X = 3,0247$), *İnşaat* ($X = 2,1310$) ve *Sanayi* ($X = 2,5294$)) tüm faaliyet grupları arasında anlamlı bir farklılık görülmektedir. Bu bulgulara dayanarak en fazla savunmacı yenilikçilik davranışını tercih eden sektörün tekstil sektörü, en az tercih edenin inşaat sektörü olduğu söylenebilir.

4.1.4.6. Hipotezlerin Kabul ve Ret Durumları

Verilerin analizi sonucundaki bulgular incelendiğinde, literatüre dayanarak oluşturulan hipotezlerin bir kısmı kabul edilirken, bazı hipotezler reddedilmiştir. Kabul ve reddedilen hipotezler önceki bölümde yer alırken bu bölümde ise hipotezlerin kabul ve ret durumlarını gösteren bilgiler bulunmaktadır. Yenilik stratejileri ile sektör yapıları, kurum kültürü ile sektör yapıları yenilik stratejileri ile kurum kültürü arasındaki ilişkileri gösteren hipotezlerin kabul ve ret durumları Tablo 29’da yer almaktadır.

Tablo 27. Araştırma Hipotezlerinin Kabul ve Ret Durumları

Hipotez Numarası	Kabul edilen Hipotezler	Hipotez Numarası	Reddedilen Hipotezler
H2 _{d,e}	Kar amacı odaklı kurum kültürü d) Alıcıların pazarlık gücünün yüksekliğinden ve e) Tedarikçilerin pazarlık gücünün yüksekliğinden pozitif yönde etkilenmektedir”	H1 _{a,b,c,d,e}	Şebekeleşmiş kurum kültürü a) Pazara giriş tehdidinin yüksekliğinden, b) Rakipler arasındaki rekabetin yoğunluğunun yüksekliğinden, c) İkame Ürün tehdidinin yüksekliğinden, d) Alıcıların pazarlık gücünün yüksekliğinden ve e) Tedarikçilerin pazarlık gücünün yüksekliğinden negatif yönde etkilenmektedir”.
H4 _{a,d,e}	Topluluksal kurum kültürü a) Pazara giriş tehdidinin yüksekliğinden d) Alıcıların pazarlık gücünün yüksekliğinden ve e) Tedarikçilerin pazarlık gücünün yüksekliğinden pozitif yönde etkilenmektedir”	H2 _{a,b,c}	Kar amacı odaklı kurum kültürü a) Pazara giriş tehdidinin yüksekliğinden, b) Rakipler arasındaki rekabetin yoğunluğunun yüksekliğinden, c) İkame Ürün tehdidinin yüksekliğinden pozitif yönde etkilenir”
H5 _a	Agresif yenilikçilik stratejisi a) Kar amacı odaklı kurum kültürü tarzından pozitif yönde etkilenmektedir”	H3 _{a,b,c,d,e}	Bölümlenmiş kurum kültürü a) Pazara giriş tehdidinin yüksekliğinden, b) Rakipler arasındaki rekabetin yoğunluğunun yüksekliğinden, c) İkame Ürün tehdidinin yüksekliğinden, d) Alıcıların pazarlık gücünün yüksekliğinden ve e) Tedarikçilerin pazarlık gücünün yüksekliğinden negatif yönde etkilenmektedir”
H7 _{a,b}	Fırsatçı yenilikçilik stratejisi a) Kar amacı odaklı kurum kültürü ve b) Topluluksal kurum kültürü türlerinden pozitif yönde etkilenmektedir”	H4 _{b,c}	Topluluksal kurum kültürü b) Rakipler arasındaki rekabetin yoğunluğunun yüksekliğinden ve c) İkame Ürün tehdidinin yüksekliğinden pozitif yönde etkilenmektedir”
H8 _b	Agresif yenilikçilik stratejisi b) Rakipler arasındaki rekabetin yoğunluğunun yüksekliğinden pozitif yönde etkilenmektedir.	H5 _{b,c,d}	Agresif yenilikçilik stratejisi b) Topluluksal kurum kültürü türlerinden pozitif yönde c) Şebekeleşmiş kurum kültürü ve d) Bölümlenmiş kurum kültürü tarzından ise negatif yönde etkilenmektedir”
H10 _{e,b}	Fırsatçı yenilikçilik stratejisi e) Tedarikçilerin pazarlık gücünün yüksekliğinden ve b) Rakipler arasındaki rekabetin yoğunluğunun yüksekliğinden pozitif yönde etkilenmektedir.	H6 _{a,b,c,d}	Savunmacı yenilikçilik stratejisi a) Kar amacı odaklı kurum kültürü ve b) Topluluksal kurum kültürü türlerinden negatif yönde c) Şebekeleşmiş ve d) Bölümlenmiş kurum kültüründen ise pozitif yönde etkilenmektedir”

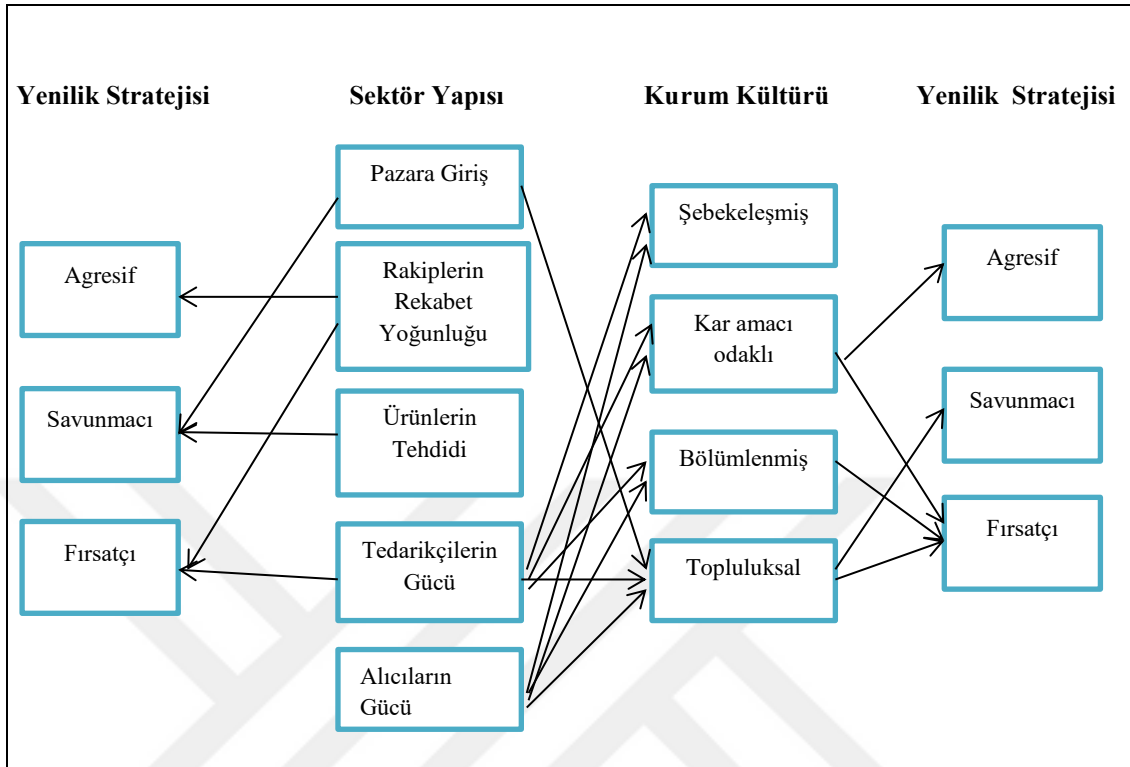
Tablo 28. Devam Araştırma Hipotezlerinin Kabul ve Ret Durumları

		H7c,d	Fırsatçı yenilikçilik stratejisi c) Şebekeleşmiş ve d) Bölümlenmiş kurum kültüründen ise negatif yönde etkilenmektedir.
		H8a,c,d,e	Agresif yenilikçilik stratejisi a) Pazara giriş tehdidinin yüksekliğinden c) İkame Ürün tehdidinin yüksekliğinden d) Alıcıların pazarlık gücünün yüksekliğinden ve e) Tedarikçilerin pazarlık gücünün yüksekliğinden pozitif yönde etkilenmektedir.”
		H9 _{a,b,c,d,e}	Savunmacı yenilikçilik stratejisi a) Pazara giriş tehdidinin yüksekliğinden, b) Rakipler arasındaki rekabetin yoğunluğunun yüksekliğinden, c) İkame Ürün tehdidinin yüksekliğinden, d) Alıcıların pazarlık gücünün yüksekliğinden ve e) Tedarikçilerin pazarlık gücünün yüksekliğinden negatif yönde etkilenmektedir”
		H10 _{c,d,a}	Fırsatçı yenilikçilik stratejisi c) İkame Ürün tehdidinin yüksekliğinden, d) Alıcıların pazarlık gücünün yüksekliğinden ve a) Pazara giriş tehdidinin yüksekliğinden, pozitif yönde etkilenmektedir”

4.1.4.7. Araştırma Modelinin Test Edilmiş Hali

Araştırma modelinin test edilmiş ve test edilmemiş durumu incelendiğinde, test edilmemiş modelde tüm bağımsız değişkenler bağımlı değişkenleri etkilerken, test edilmiş modelde ise bazı değişkenler birbirini etkilememiştir. Yenilik stratejilerinin kurum kültürü tarzlarından etkilendiği modele baktığımızda şebekeleşmiş kültür tarzının hiçbir yenilik stratejisini etkilemediği görülmüştür. Sektör yapılarının yenilik stratejilerini etkileme durumlarına baktığımızda ise alıcıların gücünün yenilik stratejilerinden hiçbirisini etkilemediği görülmüş ve son olarak sektör yapılarının kurum kültürü tarzlarını etkileme durumlarına bakıldığında ise rekabet yoğunluğu ve ikame ürün tehdidi boyutlarının kurum kültürü tarzlarını etkilemediği görülmüştür. Tüm bu durumlar aşağıda şekil 7’de gösterilmiştir.

Şekil 7. Test edilmiş Model



4.1.4.8. En yüksek düzeyde ilişkili değişkenler

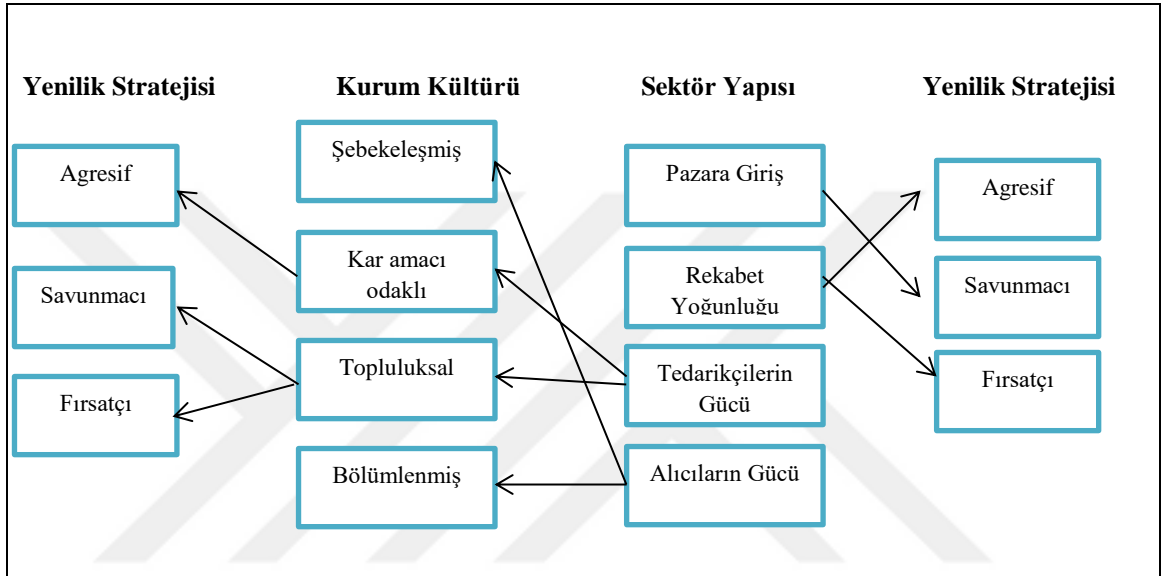
Araştırma kapsamında test edilmiş modelin değerlendirilmesi sonucunda boyutlar arasındaki en yüksek düzeyli ilişkiler incelenmiştir. Buna göre; yenilikçi stratejisinin alt boyutlarından olan agresif yenilikçi stratejisi, kar amacı odaklı kurum kültürü tarzından ve rakipler arası rekabet yoğunluğunun yüksek olduğu sektör yapısından en fazla etkilenmektedir. Yenilikçi stratejisinin alt boyutlarından olan savunmacı yenilikçi stratejisi topluluksal kurum kültürü tarzından ve pazara giriş tehdidinin yüksek olduğu sektör yapısından en fazla etkilenmektedir. Diğer taraftan yenilikçi stratejisinin alt boyutlarından olan fırsatçı yenilikçi stratejisi ise, topluluksal kurum kültürü tarzından ve rakipler arasındaki rekabet yoğunluğunun yüksek olduğu sektör yapısından en fazla etkilenmektedir.

Diğer bağımlı değişkenimiz olan kurum kültürü tarzlarının etkilenme dereceleri değerlendirildiğinde; kurum kültürü alt boyutlarından olan şebekeleşmiş kurum kültürü alıcıların pazarlık güçlerinin yüksek olduğu sektör yapısından, kar

amacı odaklı ve topluluksal kurum kültürü tarzları tedarikçilerin güçlü olduğu sektör yapısından ve bölümlenmiş kurum kültürü ise alıcıların güçlü olduğu sektör yapısı modelinden en fazla etkilenmektedir.

Bu kapsamda en yüksek düzeyde ilişkilerin bulunduğu gösterge Şekil 8. de incelenmiştir.

Şekil 8.En Yüksek Düzeyde İlişkili Değişkenler



V. BÖLÜM

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

5.1. Sonuç

Küreselleşmenin hızla arttığı günümüzde yenilik firmalar için son derece önemlidir. Değişen koşullara ayak uydurabilmek için firmalar, birçok alanda yenilik yapmakta ve bu yenilikleri gerçekleştirirken belirli bir strateji geliştirmektedir. Çünkü uluslararası sınırların kalktığı, her geçen gün değişen dinamik bir çevreye ayak uydurup hayatta kalabilmek için firmaların, değişmekten yenilenmekten başka çareleri yoktur. Değişime açık firmalar genelde pazarda lider olmak ve ilk olmak gibi özelliklere sahip olan proaktif bir stratejiyi benimsemektedir. Ancak sektör içerisindeki bazı firmalar ise kendi isteği dışında rakiplerin hareketlerine göre değişime maruz kalmaktadır. Bu tarz firmalar ise tepkisel yani durağan bir strateji izleyerek hayatta kalmaya çalışmaktadır. Bu bağlamda bugün ve gelecekte kar elde etmek ve sürdürülebilir olmak için firmalar açısından yeniliğin önemi yadsınamayacak bir gerçektir.

Günümüz rekabet koşullarında hayatta kalabilmek için yenilik yanında işletmelerin sektörel çevreleri de son derece önemlidir. Sürekli değişen şartlar ve imkanlar dolayısıyla işletmelerin çevreleri dışında hareket etmeleri adeta imkansızdır. Bir işletme her ne kadar yeniliklere kapalı gibi davranırsa da çevresel etkilerden dolayı bir şekilde değişime maruz kalmaktadır. Çünkü firmalar, her geçen gün artan kaynaklarla birlikte insanların sınırsız isteklerini karşılamak için adeta birbirleriyle yarışmaktadır. Bu ortam sebebiyle ise firmalar dinamik ve belirsiz bir sektör ile karşı karşıya kalır. Ancak bu sektör içerisinde sayıları az dahi olsa kimi

firmalar durağan bir yapı benimseyerek geleneksel ve tepkisel bir tavırla hareket ederek bu şekilde yeniliğe direnç göstermektedir.

Kültür, bir arada yaşayan insanların ortak inanç, değer ve yargılarıdır. Kültür nesilden nesile aktarılan ortak miras olarak da tanımlanabilmektedir. Kurum kültürü ise kurumun oluşma aşamasında belirlenen kurallar, değerler, yargılar ve davranışlardır. Son yıllarda işletmeler alanında yaşanan birçok gelişmeye bakıldığında kurum kültürünün işletmelerin devamlılığı için ne derece önemli olduğu gözlemlenmektedir. Değişmeyen değer ve yargılar bir kurum için adeta kimlik niteliğindedir. Kurum içi yapılan davranışlar bu kimliğin dışına çıkmayarak aynı doğrultuda devam etmelidir ki sürdürülebilirlik oluşabilsin. Bu bağlamda kurum kültürü işletme içi mevcut çalışanlara ve gelecek yeni personele eksiksiz bir şekilde aktarılmaz. Çünkü kurumun sürdürülebilir olması için en önemli özelliklerden biri kurumun değer yargılarını kabul edip, zorluklara karşı birlik olmaktır. Kurum kültürünün oluşması aşamasında sosyalleşme ve dayanışma adı altında iki tür vardır. Kimi kurumlardaki kişiler birbirleriyle arkadaşça ilişkiler içerisine girerek sosyalliğe önem verirken kimileri ise dostluktan çok şirketin hedefine odaklanma yolunu seçen dayanışmanın daha güçlü olduğu bir tarzı benimsemektedir. İşletmelerin değişen çevrede gerçekleştirdikleri yeniliklerde kurum kültürlerine uygun olmalı ve çerçevenin dışına çıkmamalıdır. Çünkü kurum içi değişime karşı bir direnç ile karşılaşmamak için atılan her adımda temkinli olunmalı ve kurumun değer yargıları asla göz ardı edilmemelidir.

Bu çalışma sektör yapısı, kurum kültürü ve yenilik stratejileri arasındaki ilişkilerin düzeylerini belirlemek amacıyla yapılmıştır. Çalışmada sektör yapısının yenilik stratejilerine, yenilik stratejilerinin kurum kültürüne ve sektör yapısının kurum kültürüne olan etkisi incelenmiştir. Ulaşılan bulgulara yönelik araştırma sonuçları betimleyici istatistikler, keşifsel sonuçlar ve yargısal bulgular olarak ele alınacaktır.

5.1.1. Betimleyici Sonuçlar

Araştırma bulguları değerlendirildiğinde çalışmaya katılan KOBİ yöneticilerinin çoğunluğunun erkeklerden oluştuğu, kadın yöneticilerin sayısının

oldukça az olduğu görülmektedir. Bu sonuçlara bakıldığında ülkemizde kadınların girişimciliğini teşvik etmek adına yapılan çalışmaların son derece yerinde olduğu anlaşılmaktadır. Yine yöneticilerin çoğunluğunu lise mezunları oluşturmaktadır. Üniversiteli öğrenci sayısının her geçen gün arttığı günümüzde bu sonuca bakıldığında üniversite mezunlarından çok lise sonrası sektöre atılan bireylerin yöneticilik alanında daha önemli yerlere geldikleri görülmektedir. Diğer yandan sektör yapısına bakıldığında firmaların dinamik bir sektör yapısında yer aldığı ve pazarda lider konumda olma düşüncesiyle hareket ettiği söylenebilir. Ayrıca işletme yöneticilerinin çoğunluğu iş ortamı analizi yapmakta ve proaktif bir yönelim çerçevesinde yönetimini sürdürdüğünü düşünmektedir. Araştırmaya katılan işletmelerin büyük çoğunluğunu küçük işletmeler (mikro) oluştururken bu işletmelerin daha fazla 1-5 yıl aralığında yer alması ise yeni açılan işletmelerin çoğunlukta olduğunu göstermektedir. Son olarak araştırmaya katılan işletmelerin çoğunluğu hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletmelerden oluşmaktadır. KOBİ'lerin yapısal özellikleri ile ilgili araştırma bulguları incelendiğinde ise araştırmaya veri sağlayan işletmelerin büyük çoğunluğunun mikro ve küçük işletmeler olduğu görülmektedir.

5.1.2. Keşifsel Sonuçlar

KOBİ yöneticilerinin sektör yapısı ile ilgili değerlendirmelerinde en dikkati çeken özellik rakipler arasındaki rekabetin yoğunluğudur. Bunu alıcıların ve tedarikçilerin pazarlık gücü takip etmektedir. Bu bağlamda yöneticilerin sektördeki rekabetin ana kaynağını rakipler arası rekabet olarak gördüğü, sektördeki rekabetin alıcılar ve tedarikçiler üzerinden yürütüldüğü şeklinde bir değerlendirme yapılabilir. Yöneticilerin kurum kültürüne yönelik değerlendirmelerinde ise bölümlenmiş kurum kültürü tarzı ön plana çıkmaktadır. Bunu topluluksal ve şebekeleşmiş kültürler takip etmektedir. Bu sonuçlara göre yöneticilerin her ne kadar KOBİ'leri düşük sosyalleşme ve dayanışma anlayışı ile yönettikleri öne çıksa da sosyalleşmeyi göz ardı etmedikleri söylenebilir. Yöneticilerinin yenilikçilik stratejileri ile ilgili tercihlerinde ise fırsatçı yenilikçilik stratejisi ilgi çekici noktadadır. Bu bağlamda KOBİ yöneticilerinin, en fazla sektördeki boşlukları değerlendirerek fırsatçı bir şekilde davrandıkları savunulabilir.

Sektör yapısı özellikleri ve kurum kültürü tarzları arasındaki ilişki ve etkileşime bakıldığında; topluluksal kurum kültürü tarzı ile en yüksek düzeyde ilişkili sektör yapısı unsuru, pazara giriş tehdidi, bu kültür üzerinde en önemli etkisi olan sektör yapısı unsuru ise tedarikçilerin pazarlık gücünün yüksekliğidir. Yani pazara giriş tehdidi yükseldikçe ve tedarikçilerin pazarlık yapabilme durumları daha güçlü hale geldikçe KOBİ'ler topluluksal kurum kültürünü örgütsel yapıya egemen kılmaya çalışmaktadırlar. Elde edilen bu bilgiler literatürle örtüşmektedir. Çünkü pazara giriş tehdidinin yüksek olduğu sektörde; ölçek ekonomisi uygulaması, müşteri kazanmak için ciddi masraf gerektiren ürün farklılaştırılması, ar&ge çalışmaları için büyük yatırımlar yapma vb. yapısal engellerin sayısı fazla ve rakiplerden misilleme (karşılık) davranışıyla karşılaşma ihtimali çok yüksektir (Porter, 1980). Tedarikçilerin pazarlık gücünün yüksek olduğu durumlarda ise alıcılar adına az sayıda tedarikçi seçeneği mevcuttur (Kowalska, 2012), alıcının tedarikçi değiştirmesi ciddi maliyetlere neden olmakta, dağıtım kanallarına ulaşmak oldukça zor, tedarikçilerin fiyatları arttırma ya da satın alınan ürün veya hizmetlerin kalitesini düşürme tehdidiyle firmalar üzerinde baskıları vardır (Özkan, 2007). Böyle bir ortamda hayatta kalabilmek ve etkili bir şekilde mücadele edebilmek için kurum içi dayanışma ve sosyal ilişkilerin güçlü olması gerekmektedir. Topluluksal kurum kültüründe, sosyalleşme düzeyi ve dayanışma düzeyinin her ikisi de yüksek olduğu için çalışanlar arasında büyük bir dayanışma ve iyi bir iletişim vardır ve risk adil bir şekilde bölüşülmektedir (Goffee & Jones, 1998). Dolayısıyla bu kültür yapısının; pazara giriş tehdidinin ve tedarikçilerin pazarlık gücünün yüksek olduğu sektör yapıları için uygun olduğu savunulabilir.

Bölümlenmiş ve Şebekeleşmiş kurum kültürü tarzları ile en yüksek düzeyde ilişkili (pozitif) ve üzerinde en önemli etkisi olan sektör yapısı unsuru, alıcıların pazarlık gücünün yüksekliğidir. Yani alıcıların pazarlık yapabilme durumları daha güçlü hale geldikçe KOBİ'ler bölümlenmiş kurum kültürünü örgütsel yapıya egemen kılmaya çalışmaktadırlar. Elde edilen bu bilgiler literatürle örtüşmemektedir. Çünkü her iki kültür yapısının, özellikleri itibariyle, alıcıların ve tedarikçilerin pazarlık gücünün düşük olduğu sektör yapıları için uygun olduğu savunulmaktadır. Örneğin alıcıların pazarlık gücünün yüksekliği, daha çok üretici firma sayısının fazla olduğu fakat alıcı sayısının az olduğu sektör yapılarında ortaya çıktığı için alıcılar,

üreticilerin tümünü fiyatları aşağıya çekmeye zorlayarak işletmeleri birbirine düşürmeye çalışmakta ve firmaların kar oranları düşürmektedirler (Porter, 1980). Bölümlenmiş kurum kültürünün egemen olduğu işletmelerde, sosyalleşme ve dayanışma düzeyinin her ikisi de düşük olduğu için (Goffee & Jones, 1998) firmaların alıcıların pazarlık gücünün yüksekliği ile etkili mücadele etme durumları ortadan kalkabilecektir. Aynı şekilde şebekeleşmiş kurum kültürünün hâkim olduğu işletmelerde ise sosyalleşme düzeyi yüksek ve dayanışma düzeyi düşüktür. Çalışanlar birbirleri ile iyi ilişkilere sahiptir fakat amaca yönelik uygulamalar sonuçsuz kaldığı için (Goffee & Jones, 1998) alıcıların beklenti ve ihtiyaçlarına cevap verebilmek ve etkili pazarlıklar gerçekleştirebilmek zorlaşacaktır. Ulaşılan bu sonucun bazı durumlar için geçerli olabileceği değerlendirilebilir. Örneğin araştırma örneklemini oluşturan KOBİ'ler düşünüldüğünde, işletmeler daha çok mikro işletmelerden oluştuğu için mikro işletmelerde müşteriye özel hizmet uygulamaları ve bireysel ilişkiler daha ön planda olabilmektedir. Müşteriye özel hizmet uygulamaları ve bireysel ilişkilerin ön planda olması, alıcıların pazarlık gücünün yüksekliği ile mücadele etmede etkili olabilir.

Kar amacı odaklı kurum kültürü tarzı ile en yüksek düzeyde ilişkili ve bu kültür üzerinde en önemli etkisi olan sektör yapısı unsuru, tedarikçilerin pazarlık gücünün yüksekliğidir. Yani tedarikçilerin pazarlık yapabilme durumları daha güçlü hale geldikçe KOBİ'ler kar amacı odaklı kurum kültürünü örgütsel yapıya egemen kılmaya çalışmaktadırlar. Elde edilen bu bilgiler literatürle örtüşmektedir. Çünkü kar amacı odaklı kültür, özellikleri itibariyle, tedarikçilerin pazarlık gücünün yüksek olduğu sektör yapıları için uygun bir kültür türü olarak değerlendirilmektedir. Tedarikçilerin pazarlık gücünün yüksek olduğu durumlarda firmalar için az sayıda tedarikçi seçeneği mevcuttur (Kowalska, 2012). Dağıtım kanallarına ulaşmak oldukça zordur, tedarikçilerin fiyatları arttırma ya da satın alınan ürün veya hizmetlerin kalitesini düşürme tehdidiyle firmalar üzerinde baskıları vardır (Özkan, 2007). Daha önce de belirtildiği gibi tedarikçi değiştirmek firmalar için oldukça külfetli olduğu için firmalar adına tedarikçilere bağımlılık başlamaktadır. Böyle bir sektör ortamında verimli ve etkin bir şekilde mücadele edebilmek ve etkili performans sergileyebilmek için amaç odaklı çalışmalara ihtiyaç duyulmaktadır. Kar amacı odaklı kültürde, dayanışma düzeyi yüksek olduğu için herkes kurumun

hedefini bilir bu yüzden bu hedefe doğru, ortak amaç için güçlü bir birliktelik oluşturur. Kazanmak felsefesiyle hareket edildiği için bu kültür anlayışına sahip firmalar yüzlerini dış dünyaya çevirerek paydaşlarının davranışlarını dikkatle inceler ve çevresel unsurlara yönelik hareket tarzı belirlerler. Davranışların performansa yansımaları sürekli ölçümlerle (Goffee & Jones, 1998). Dolayısıyla bu kültür yapısının; tedarikçilerin pazarlık gücünün yüksek olduğu sektör yapıları için uygun olduğu oldukça makul bir sonuç olarak savunulabilir.

Diğer taraftan kurum kültürü tarzları ve yenilikçilik stratejileri arasındaki ilişki ve etkileşime bakıldığında; Fırsatçı yenilikçilik stratejisi ile en yüksek düzeyde ilişkili ve bu strateji üzerinde en önemli etkisi olan kurum kültürü tarzı, topluluksal kültürdür. Yani işletmeler kurumsal atmosfer açısından topluluksal kültürün özelliklerini yansıtır hale geldikçe KOBİ'lerin değişime yönelik davranışları, fırsatçılık yönlü tercihlere daha fazla eğilimli hale gelmektedir. Elde edilen bu bilgiler literatürle örtüşmektedir. Çünkü fırsatçı yenilikçilik stratejisi ve topluluksal kültürün özellikleri dikkate alındığında, bu kavramsal yapılar arasında yüksek düzeyli pozitif ilişkinin çıkması oldukça makul bir sonuç olarak görülebilir. Örneğin; topluluksal kurum kültüründe sosyalleşme ve dayanışma düzeyi çok yüksektir. Sosyalleşme yüksek olduğu için çalışanlar kuruluşla ilgili bilgi ve sosyal yönlü birçok şeyi karşılıklı olarak paylaşmakta ve fedakârlık yönlü bağlılık yüksek olmaktadır. Dayanışma yüksek olduğu için de hedef odaklı çalışma ve hedefe yönelik dayanışma sergilemektedirler (Goffee & Jones, 1998). Fırsatçı yenilikçilik stratejisini tercih eden firmalar, yüksek risk ihtimaline rağmen yenilik yapmaya verimli olmaktan daha fazla önem vermekte, sürekli olarak pazarda fırsat aramaya odaklanarak gelişen çevresel eğilimleri fırsat amaçlı değerlendirmektedirler. Bu davranışsal eğilimler, kurumsal kültür türlerinin özellikleri ile birlikte düşünüldüğünde, fırsatçı yenilikçilik stratejisinin, topluluksal kültürün hâkim olduğu işletmeler tarafından tercih edileceği savunulabilir bir olgudur.

Agresif yenilikçilik stratejisi ile en yüksek düzeyde ilişkili ve bu strateji üzerinde en önemli etkisi olan kurum kültürü tarzı, kar amacı odaklı kültürdür. Yani işletmeler kurumsal atmosfer açısından kar amacı odaklı kültürün özelliklerini yansıtır hale geldikçe KOBİ'lerin değişime yönelik davranışları, agresif yönlü

tercihlere daha fazla eğilimli hale gelmektedir. Elde edilen bu bilgiler literatürle örtüşmektedir. Çünkü yapısal özellikleri itibariyle kar amacı odaklı kültür ve agresif yenilikçilik stratejisinin temel karakteristikleri arasında önemli düzeyde uyumluluk vardır. Örneğin; kar amacı odaklı kültürde sosyalleşme düzeyi düşük ve dayanışma düzeyi yüksek olduğu için herkes kurumun hedefini bilir ve bu hedefi gerçekleştirmek için tüm yolları deneme noktasında tereddüt göstermez. Bu kültürün temelinde kazanmak ve benmerkezcilik yatmaktadır. Hedefi gerçekleştirememek yok olma sebebi sayılır. Bu kültür anlayışına sahip firmalar dış dünyayı hedef yönelimli analiz noktasında oldukça başarılıdır (Goffee & Jones, 1998). Agresif yenilikçilik stratejisini tercih eden firmalar ise, karlılıkları pahasına olsa dahi riskli ve getirisi yüksek olan radikal değişiklikleri rakiplerinden önce yapmayı ve rekabetçi konumlarını saldırgan bir tutumla korumayı hedeflerler. Hedef uğrunda riskler olsa dahi geri adım atmadan yüksek yatırımlar yapmaktan veya pazar payı kazanmak için cesurca hamleler gerçekleştirmekten çekinmezler. Dolayısıyla agresif yenilikçilik stratejisinin, kar amacı odaklı kültürün hâkim olduğu işletmeler tarafından tercih edileceği oldukça makul bir tezdır.

Savunmacı yenilikçilik stratejisi ile en yüksek düzeyde ilişkili ve bu strateji üzerinde en önemli etkisi olan kurum kültürü tarzı, topluluksal kültürdür. Yani işletmeler kurumsal atmosfer açısından topluluksal kültürün özelliklerini yansıtır hale geldikçe KOBİ'lerin değişime yönelik davranışları, savunmacılık yönlü tercihlere de eğilimli hale gelebilmektedir. Elde edilen bu bilgiler literatürle çelişmektedir. Çünkü topluluksal kurum kültürü ve savunmacı yenilikçilik stratejisinin temel özellikleri karşılaştırıldığında, iki yapı arasında pozitif bir ilişkinin varlığı ilk bakışta sorunlu gibi görünmektedir. Fakat bazı durumlar için böyle bir ilişkinin varlığı makul karşılanabilir. Örneğin, savunmacı yenilikçilik stratejisini tercih eden firmalar, yeniliği bir risk olarak gördükleri ve riskten kaçınmak için pazardaki değişimi gözetleyerek yapılan yeniliklerden yaralanmayı tercih ederler. Mevcut faaliyetlerinin verimliliğini artırmaya çalışarak ve maliyet olgusunu kesinlikle göz ardı etmeden hareket ederler. Bu davranış tarzında çalışanların temel özellikleri de oldukça önemlidir. Firmaların stratejik kabiliyetlerini sınırlayıcı rol oynayabilir. Topluluksal kurum kültüründe sosyalleşme düzeyi ve dayanışma düzeyinin her ikisi de yüksek olduğu için çalışanlar kuruluşa ait değerleri ve

birbirlerini çok fazla sahiplenirler (Goffee & Jones, 1998). Bu sahiplenme bazı durumlar için oldukça önemli iken, bazı yenilikçi eğilimlere (değişimlere) karşı, özellikle mevcut durumda bazı rahatsızlıklara neden olacaksa, kurum içerisinde çalışanların direnç göstermesine ve kurumun değişim konusunda takipçi bir davranış sergilemesine neden olabilir. Dolayısıyla savunmacı yenilikçilik stratejisinin bazı özelliklerinin, topluluksal kültürün hâkim olduğu işletmelerin bazı özelliklerine hitap edebileceği ve stratejik olarak tercih edilebileceği söylenebilir.

Diğer taraftan sektör yapıları ve yenilikçilik stratejileri arasındaki ilişki ve etkileşime bakıldığında; Fırsatçı yenilikçilik stratejisi ile en yüksek düzeyde ilişkili ve bu strateji üzerinde en önemli etkisi olan sektör yapısı rakipler arası rekabet yoğunluğunun yüksek olduğu sektör yapısıdır. Yani KOBİ'lerin rakipleri ile kıyasıya rekabete girmeleri gibi değişime yönelik davranışlar sergilemesi fırsatçılık yönlü tercihlere daha fazla eğilimli hale gelmektedir. Elde edilen bu bilgiler literatürle örtüşmektedir. Çünkü fırsatçı yenilikçilik stratejisi ve rakipler arasındaki rekabet yoğunluğu özellikleri dikkate alındığında, bu kavramsal yapılar arasında yüksek düzeyli pozitif ilişkinin çıkması oldukça normal bir sonuç olarak görülebilir. Rakipler arası rekabetin yoğunluğunun yüksekliği Porter (1980)' e göre şirketlerin birbirlerine karşı daha avantajlı olmak istemesinden kaynaklanmaktadır. Şirketler birbirlerine üstünlük sağlamak adına riskleri göze alarak yeniliklerle pazara girmek için çabalamaktadır. Bu tür rekabet yoğunluğu bazen kıyasıya olsa da kimi zaman centilmen bir şekilde de meydana gelebilmektedir. Fırsatçı yenilikçilik stratejisini tercih eden firmalar, yüksek risk ihtimaline rağmen yenilik yapmaya verimli olmaktan daha fazla önem vermekte, sürekli olarak pazarda fırsat aramaya odaklanarak gelişen çevresel eğilimleri fırsat amaçlı değerlendirmektedirler. Bu davranışsal eğilimler, sektör yapılarının özellikleri ile birlikte düşünüldüğünde, fırsatçı yenilikçilik stratejisinin, rakipler arası rekabet yoğunluğunun yüksek olduğu işletmeler tarafından tercih edileceği savunulabilir bir olgudur.

Agresif yenilikçilik stratejisi ile en yüksek düzeyde ilişkili ve bu strateji üzerinde en önemli etkisi olan sektör yapısı unsuru, rakipler arası rekabet yoğunluğunun yüksekliğidir. Yani rakipler arasındaki rekabetin yoğunluğu arttıkça KOBİ'ler agresif yenilikçi strateji tarzını benimseyerek, bu strateji özelliklerine göre

hareket etmektedirler. Elde edilen bu bilgiler literatürle örtüşmektedir. Çünkü yapısal özellikleri itibariyle rekabet yoğunluğu özellikleri ile agresif yenilikçilik stratejisinin temel karakteristikleri arasında önemli düzeyde uyumluluk vardır. Günümüz iş dünyasında aynı sektörde faaliyetlerini sürdüren firmalar karşılıklı olarak birbirlerine bağımlıdırlar ve firmaların rekabetçi hamlelerinin birbirleri üzerinde önemli etkileri vardır. Bu durum şirketlerin birbirlerine karşı daha avantajlı olma isteklerini artırmaktadır (Porter, 1980, s. 17). Bu bağlamda rakipler arası rekabet yoğunluğunun yüksek olduğu sektörlerde, rekabette önde olabilmek ve avantaj elde edebilmek için saldırgan bir tavır sergilenmektedir. Pazara yeni giren şirketlerin sektörde rekabet edebilme gücü olmalı, firmalar istekli olmalı ve önemli kaynakları elinde bulundurmalıdır (Puru, 2010: 291). Ayrıca pazara yeni giren işletmeler ortaya çıkabilecek riskleri göze alarak ona göre hareket etmelidir. Agresif yenilikçilik stratejisini tercih eden firmalar ise, karlılıkları pahasına olsa dahi riskli ve getirisi yüksek olan değişiklikleri rakiplerinden önce yapmayı ve rekabetçi konumlarını saldırgan bir tutumla korumayı hedeflerler. Riskler olsa dahi yüksek yatırımlar yapmaktan veya pazar payı kazanmak için cesurca hamleler gerçekleştirmekten çekinmezler. Dolayısıyla agresif yenilikçilik stratejisinin, pazara giriş tehdidinin ve rakipler arası rekabet yoğunluğunun yüksek olduğu sektör yapıları tarafından tercih edileceği oldukça makul bir tezdur.

Savunmacı yenilikçilik stratejisi ile en yüksek düzeyde ilişkili ve bu strateji üzerinde en önemli etkisi olan sektör yapısı unsuru pazara giriş tehdidinin yüksekliğidir. Yani pazara giriş tehditleri arttığında KOBİ'lerin değişime yönelik davranışları, savunmacılık yönlü tercihlere de eğilimli hale gelebilmektedir. Elde edilen bu bilgiler literatür ile örtüşmektedir. Ancak araştırma kapsamında varılan sonuçlara göre pazara giriş tehdidinin yüksek olduğu kimi sektörlerde savunmacı yenilikçi strateji tarzı egemen olurken, kimilerinde ise agresif yenilikçi strateji tarzı egemen olabilmektedir. Çünkü KOBİ'lerin yönetimlerinde tercih ettikleri yöntemleri öznel ve tüm KOBİ'lerde aynı sonuçlara ulaşmak zorunlu değildir. Savunmacı yenilikçilik stratejisini tercih eden firmalar, yeniliği bir risk olarak gördükleri ve riskten kaçınmak için pazardaki değişimi gözetleyerek yapılan yeniliklerden yararlanmayı tercih ederler. Mevcut faaliyetlerinin verimliliğini artırmaya çalışarak ve maliyet olgusunu kesinlikle göz ardı etmeden hareket ederler. Pazara giriş tehdidinin

yüksek olduğu sektör yapılarında ise kimi firmalar mevcut durumlarını korumayı düşündükleri için tehdidin yüksek olduğu pazarın riskini göze alamazlar ve savunma davranışı sergilerler. Önemli olan pazara girerken yüksek gelirler elde etmek değil, en az risk ile pazara nüfuz edebilmektir. Bu yüzden bazı firmalar durağan bir yapı ile davranarak giriş risklerinden korunmaya çalışırlar. Dolayısıyla savunmacı yenilikçilik stratejisinin bazı özelliklerinin, pazara giriş tehdidinin yüksek olduğu sektör yapısının hâkim olduğu işletmelerin bazı özellikleri ile uyuşabileceği ve stratejik olarak tercih edilebileceği söylenebilir.

Son olarak, işletmelerin sektörde lider ya da takipçi olma durumları, kurum kültürü olarak bölümlenmiş kültür tarzını tercih etmelerini etkilemektedir. Durağan sektörlerde faaliyetlerini yürüten işletmelerin, dinamik sektörlerde yer alan işletmelere göre daha fazla savunmacı yenilikçilik stratejisini tercih etmektedirler. Agresif ve savunmacı yenilikçilik stratejileri, işletmelerin faaliyet sürelerine bağlı olarak değişmektedir. Özellikle KOBİ'ler gelişim evresinde, daha fazla agresif olurken, olgunlaşma evresinde daha savunmacı yönlü yenilikçilik davranışı sergilemektedirler. Yine sektörel faaliyet alanları açısından değerlendirildiğinde savunmacı yenilikçilik davranışını en fazla tercih eden sektör tekstil sektörü, en az tercih eden ise inşaat sektörüdür. Aynı şekilde sektör yapısı özelliklerinden ikame ürün tehdidi, KOBİ'lerin faaliyet alanlarına göre anlamlı bir şekilde farklılaşırken, ikame ürün tehdidinin en fazla olduğu sektör, tekstil sektörü olurken, en az olduğu sektör inşaat sektörüdür.

5.2. Öneriler

Araştırma kapsamında elde edilen bulgular incelenerek, uygulamaya (KOBİ'lere) ve literatüre yönelik bir takım öneriler aşağıda sunulmaktadır.

5.2.1. Uygulamaya Yönelik Öneriler

Araştırma sonuçlarına göre, Düzce'de faaliyet gösteren KOBİ'lerin sektör yapılarının genel olarak dinamik yapıya daha uygun olduğu görülmekle birlikte yöneticilerin KOBİ'lerin gelişmesi için uyguladıkları yenilik stratejileri ise daha çok proaktif stratejilerdir. Reaktif stratejiler KOBİ'lerde daha az kullanılmaktadır. Çünkü KOBİ'ler esnek yapıları dolayısıyla değişime hızlı bir şekilde ayak uydurabilmekte

ve bu bağlamda dinamik ve proaktif duruş sergilemektedir. KOBİ'lerin kurum içi davranışlarının sonuçlarına baktığımızda ise, daha çok dayanışmanın ön planda olduğu davranışların sergilendiği sosyalleşme davranışının nispeten daha az olduğu görülmektedir. Ancak günümüz şartlarına baktığımızda artık sosyalleşmenin son derece önemli olduğu bir dönem içerisine girmiş bulunmaktayız. Bu sebeple KOBİ'lerin kurum içi anlayışlarında sosyalleşmenin fazla olabilmesi, sektör yapısının dinamik kalması ve yenilik için uygulanan stratejilerin Proaktif şekilde gerçekleşmeye devam ederek sürdürülebilirliğini sağlayabilmesi için yöneticilerin;

- Sektör yapısı, kurum kültürü ve yenilik stratejilerinin ilişkili olduğunu düşünmeleri gerekmektedir.
- KOBİ işletmelerinin istenilen başarıya ulaşabilmeleri için sektör yapıları, kurum kültürleri ve ona uygun yenilik stratejilerinin sürdürülebilir olma açısından avantaj sağladığı göz ardı edilmemelidir.
- İşletmede uygulanacak yenilik stratejilerinin ve kurum kültürü tarzlarının bir seferlik değil sürekli şekilde uygulanması gerektiğinin bilincinde olması gerekmektedir.
- İşletmenin hangi sektör içerisinde konumlandırılacağını çok iyi şekilde analiz etmesi ve sürdürülebilirliğini sağlaması gerekmektedir.
- Yenilik stratejilerinde agresif stratejinin etkili olduğu durumlarda kurum kültürü özelliklerini kar amacı güden kültür anlayışı ile uyumlu hale getirmesi ve daha çok rakipler arası rekabetin yüksek olduğu sektör yapısını tercih etmesi,
- Yenilik stratejilerinde savunmacı stratejinin etkili olduğu durumlarda kurum kültürü özelliklerini topluluksal kültür anlayışı ile uyumlu hale getirmesi ve daha çok pazara giriş sektör yapısını tercih etmesi,
- Yenilik stratejilerinde fırsatçı stratejinin etkili olduğu durumlarda kurum kültürü özelliklerini topluluksal kültür anlayışı ile uyumlu hale getirmesi ve

daha çok rakipler arası rekabet yoğunluğunun yüksek olduğu sektör yapısını tercih etmesi gerekmektedir.

5.2.2. Literatüre Yönelik Öneriler

Araştırma Düzce'deki KOBİ'LER üzerinde gerçekleştirilmiş ancak, araştırma için veri elde ettiğimiz işletmeler genellikle mikro ölçekli işletmelerden oluşmaktadır. Bu sebeple aynı araştırmanın orta büyüklükteki işletmeler üzerinde gerçekleştirilmesi önerilmektedir.

Araştırmada ortaya çıkan sonuçlar incelendiğinde kurum kültürünü oluşturan birçok çevresel etmen varken, bu araştırmada yalnızca sektörel çevre üzerinde durulmuştur. Bu sebeple bundan sonra yapılan bu tarz araştırmalarda daha geniş kapsamlı araştırma yapılması önerilmektedir.

Araştırmada yenilik stratejileri literatür çalışması sonucunda en fazla kullanılan boyutlar şeklinde ele alınmıştır. Bu durum araştırmaya belirli bir kısıtlama getirdiğinden dolayı, bundan sonra yapılacak benzer çalışmalarda yenilik stratejilerinin farklı boyutları kullanılarak literatüre katkı yapılması önerilmektedir.

Aynı şekilde sektör yapısını belirlemek adına M. Porter'ın sektör yapısı modeli çerçevesinde boyutlandırma yapılmış, ileriki çalışmalarda daha farklı sektör yapısı modeli kullanılarak değişik bulgulara ulaşmak önerilmektedir. Kurum kültürü adına ise Goffee ve Jones' un modelinden yararlanılmış, ancak literatürde birçok kurum kültürü modeli olduğu görülmüştür. Bu sebeple ilerleyen çalışmalarda farklı kurum kültürü tarzlarından yararlanılması önerilmektedir.

Araştırmada ele alınan demografik özelliklere bakıldığında, KOBİ'lerin tüm özelliklerini belirten demografik özellikler araştırma çerçevesinde incelenmemiş, bunlardan bazıları (cinsiyet, öğrenim durumu, işletmelerinin faaliyet süresi, işletmedeki statüler, işletmedeki çalışan sayıları, sektör yapıları, sektördeki konumları ve sektördeki stratejileri.) değerlendirmeye alınmıştır. Yapılacak olan diğer çalışmalarda KOBİ'lerin özelliklerini yansıtan başka demografik özellikler incelenerek araştırmaya farklı bir bakış açısı getirilmesi önerilmektedir.

6. KAYNAKÇA

- Aagaard, A. (2012). The Contribution of Innovation Strategy Development and Implementation in Active Facilitation of Pharmaceutical Front End Innovation. *Syst Pract Action Res.* 25: 457-447 DOI 10,1007/s11213-012-9294-z.
- Abdullah, N. H., Shamsuddin, A., Wahab, E., & Hamid, N. A. (2013). "The Relationship Between Organizational Culture and Product Innovativeness". *International Conference on Innovation, Management and Technology Research. Malaysia: Elsevier.*
- Akman, G. (2003). *Bilişim Sektöründe Pazar Odaklılık, Yenilik Stratejileri ve Yenilik Kabiliyeti Arasındaki İlişkiler Ve Bunların Şirket Performansı Üzerindeki Etkileri.* Doktora Tezi. Gebze İleri teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- Aksay, K. (2011). *Yenilikçilik Kültürünün Örgütsel Yenilikçilik Üzerine Etkisi: Konya İlinde Faaliyet Gösteren Özel Hastanelerde Bir Uygulama.* Doktora Tezi. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Konya.
- Alfranca, O. Voces, R. Herruzo, A. ve Diaz- Balteiro, L. (2014). Effects of innovation on the European wood industry market structure. *Forest Policy and Economics*, volume 40, March 2014, Pages 40–47.
- Alparslan, A. ve Çarıkçı, İ. (2014). İşletmede strateji oluşturma yaklaşımlarını değerlendirmeye yönelik bir vaka çalışması. *İ. Ü İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi*, 25(76).
- Allred, B. ve Swan, K. (2005). The mediating role of innovation on the influence of industry structure and national context on firm performance. *Journal of International Management*, volume 11, Issue 2, June 2005, Pages 229–252.

- Arshi, T. (2013). "Can Organizational Culture Influence Innovation? An Empirical Study on Organizational Culture Characteristics and Innovative Intensity". *Scottish Journal of Arts, Social Sciences and Scientific Studies*, 10(2):3-17.
- Beşirov, İ. (2007). *Yeni Rekabet Koşullarında İşletmelerin Yol Haritası: Azerbaycan Şarap İşletmeleri Üzerine Bir Değerlendirme*. Doktora Tezi. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Isparta.
- Büyüköztürk, Ş. (2002). Faktör Analizi: Temel Kavramlar Ve Ölçek Geliştirmede Kullanımı. *Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, sayı: 32 ss.470-48. Ankara.
- Büyüköztürk, Ş. (2006). *Sosyal Bilimler için Veri Analizi El Kitabı* (4.Basım). Ankara: Pegem Akademi.
- Büyüköztürk, Ş. Çakmak, E. Akgün Ö. Karadeniz, Ş. ve Demirel, F. (2014). *Ankara Üniversitesi, Eğitim bilimleri Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü Bilimsel Araştırma Yöntemleri* (16. Basım). Ankara: Ayrıntı Basım Yayın ve Matbaacılık Ltd. Şti.
- Correa, J. and Ornaghi, C. (2014). Competition & Innovation: Evidence From U.S. Patent and Productivity Data. *The Journal of Industrial Economics*, vol. LXII june 0022-1821 No. 2.
- Deniz, A. (2012). *Tüketici Yenilikçiliğinin Boyutları ve Yenilikçiliği Etkileyen Faktörler Arasındaki İlişkiler*. Doktora Tezi. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Erzurum.
- Deniz, M. (2011). Kobi'ler de Yenilik, Yenilik Stratejileri ve Bir Uygulama. Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi. *Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi* 142-175.
- Dikyol, S. (2007). *Sivil Hava Taşımacılığı Sektöründe Michael Porter'ın Rekabet Stratejisi Faktörlerinin Analizi: Atlasjet ve Pegasus Havayolları Kıyaslama*. Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Uluslararası İşletmecilik Bilim Dalı, İstanbul.

- Dursun, İ. (2013). Örgüt Kültürü ve Strateji ilişkisi: Hofstede'nin Boyutları Açısından Bir Değerlendirme. *Siyaset Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 2013, yıl;1 cilt:1, sayı:4.
- Dutta, B. ve King, W. (1980). Metagame Analysis of Competitive Strategy. *Strategic Management Journal*, vol. 1, No. 4, pp. 357-370.
- Engin, E. (2005). *İşletmelerin Uluslararası Rekabet Stratejileri ve Uygulamalı Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi. Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
- Erdem, R, Adıgüzel, O ve Kaya, A (2010). Akademik Personelin Kurumlarına İlişkin Algıladıkları ve Tercih Ettikleri Örgüt Kültürü Tipleri. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, sayı;36 Ağustos- Aralık 2010 ss.73-88.
- Eren, S. (2010). *Teknolojik Yenilik Performansının Rekabet Gücüne Etkisi: Bilişim Sektöründe Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi. Gebze İleri teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü Strateji Bilimi Anabilim Dalı, Gebze.
- Fixson, S. ve Park, J. (2008). The power of integrality: Linkages between product architecture, innovation, and industry structure. Special Section on University-Industry Linkages: The Significance of Tacit Knowledge and the Role of Intermediaries. *Research Policy*, volume 37, Issue 8, September 2008, Pages 1296–1316.
- Goffee, R., Jones, G., (1998). *Kurum Kültürü*. (Çev. Kıvanç Kutmandu), 1. Basım, ANKARA.
- Gökçek, O. (2007). *Yenilik Yönetim Süreci Ve Yenilik Stratejileri: Otomotiv Sektöründe Bir Alan Çalışması*. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İşletme Yönetimi ve Organizasyon Bilim Dalı, İstanbul.
- Gündüz, E. (2012). *Rekabet Geriliminin Stratejik İnovasyona Etkisinin Farkındalık Motivasyon ve Yetenek Perspektifinde İncelenmesi*. Doktora Tezi. İstanbul

Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İşletme Yönetimi ve Organizasyon Bilim Dalı, İstanbul.

Harrison, R. (1972), Understanding your organization's character. *Harvard Business Review*, 5(3), 119-128

Hsu, Y. (2009). Exploring Design Innovation and Performance: The Roles of Issue Related to Design Strategy. Department of Industrial Design, Mingchi University, Taishan, Taipei, Taiwan, Republic of China. *Journal of Engineering Design* vol.20, no. 6, December 2009, 555-569.

Hogan, S. and Coote, L. (2014). Organizational Culture, Innovation and Performance: *A Test of Schein's Model*. *Journal of Business Research*. Volume 67, issue 8, pages 1609-1621.

Danuta, H. (2007). "Innovative Strategies and Actions- Results From 15 Years of Regional Experimentation", *European Commission Working Document*.

Hwang, H. Peng, C. ve Shih, P. (2014). Parallel imports, product innovation and market structures. *International Review of Economics & Finance*, volume 34, November 2014, Pages 237–245.

İraz, R. (2005). İşletmelerde Bilgi Yönetiminin Yenilik ve Rekabet Gücü Üzerindeki Etkileri. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, cilt:19 Sayı:1, pp: 244-258.

Jasson, E. (2009). *A Study of Argentine Competitiveness: An Extension of Porters's Diamond Model*. A Dissertation Submitted to The Faculty of Graduate Studies in Partial Fulfilment of The Requirements For The Degree of Doctor of Philosophy. Program In Administration York University Toronto, Ontario, November.

Karabulut, A. (2015). Effect of İnnovation Strategy on Firm Performance: A study Conducted on Manufacturing Firms in Turkey. Istanbul Commerce University, Faculty of Commercial Sciences, Deparmant of English Business Administration, İstanbul Turkey. *Procedia- Social and Behavioral Sciences*, 195 (2015) 1338-1347.

- Karacaoğlu, K. (2010). Rekabet Üstünlüğünü Etkileyen Unsurların Yapısal Eşitlik Modeli ile Belirlenmesi: İSO 500 Büyük Sanayi İşletmesi Örneği. Nevşehir Üniversitesi, İBF, İşletme Bölümü. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, sayı: 34, Temmuz-Aralık 2009, ss. 165-187.
- Karagöz, Y.(2014). *Spss 21.1 Uygulamalı Biyoistatistik*. Ankara: Nobel Yayınevi.
- Karakurt, Y. (t.y.). İnovasyon Çeşitleri, İnovasyon Türleri, İnovasyon Çeşitleri ve Örnekleri. www.gelisenbeyin.net/inovasyon-cesitleri.html adresinden 14 Kasım 2015 tarihinde alınmıştır.
- Kayran, M. (2013). *Otel İşletmelerinde İnovasyon Odaklı İnsan Kaynakları Uygulamaları*. Yüksek Lisans Tezi. Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Ana Bilim Dalı, Balıkesir.
- Keupp, M. Palmie, M. ve Gassmann, O. (2012). The Strategic Management of Innovation: A Systematic Review and Paths For Future Research. *International Journal of Management Reviews*, vol. 14, 367-390.
- Kim, W. ve Kim, M. (2015). Reference quality-based competitive market structure for innovation driven markets. *International Journal of Research in Marketing*, volume 32, Issue 3, September 2015, Pages 284–296.
- Koçal, C. (2012). *Uluslararası Perakendecilikte Rekabet Stratejileri ve E-Ticaretin etkisi*. Yüksek Lisans Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Uluslararası İşletmecilik Programı, İzmir.
- Kotter, J. P. & Heskett, J. L. (1992). *Corporate culture and performance*. Free Press.
- Kowalska, M. (2012). The Polish Business Environment For Language Service Providers In View Of The Porter's Five Forces Model. *International Journal Of Emerging And Transition Economies*, vol. 5, No. 1-2, 2012, 57-64.
- Köse, B. (2012). *Tüketici Yenilikçiliği ve Yeniliklerin Benimsenmesi: Bir Yenilik Olarak Mobil İnternet*. Doktora Tezi. Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Afyonkarahisar.

- Lauga, D. ve Ofek, E. (2009). Market Research and Innovation Strategy in a Duopoly. *Marketing Sciences*, vol. 28, No.2, March-April 2009, pp. 373-396.
- Lai, Y. Hsu, M. Lin, F. Chen, Y. ve Lin, Y. (2014). The effects of industry cluster knowledge management on innovation performance. *Journal of Business Research* Volume 67, Issue 5, May 2014, Pages 734–739.
- Ling Wu, S. ve Ling Lin, C. (2011). The Influence of Innovation Strategy and Organizational Innovation on Innovation Quality and Performance. *The International Journal of Organizational Innovation*, volume 3, Number 4, Spring 2011.
- M. Akhlagh, E. Moradi, M. Mehdizade, M. and Ahmadi, N. (2013). Innovation Strategies, Performance Diversity and Development: An Empirical Analysis in Iran Construction and Housing Industry. Faculty of Literature & Humanities, Department of management, University of Guilan, Rasht, Iran. *Iranian Journal of Management Studies*, vol.6, No.2, July 2013 pp: 31-60.
- Miles, R. Snow, C. Meyer, A. Coleman, H. And Jr. (1978). Organizational Strategy, Structure and Process. *The Akademik of Management Review*, vol. 3, No. 3 (jul., 1978). Pp. 546-562.
- Miller, D. ve Friesen P. (1978). Archetypes of Strategy Formulation. *Management Science*, vol. 24, No. 9 May, pp. 921-933.
- Moraes, M. Melo, F. Oliveira, E. ve Cabral, A. (2010). Analysis of Tecnological İnnovation Strategy for Small and Medium Companies of the Aeronautical Sector. *J.Aerosp. Technol. Manag.*, Sao Jose dos Campos, vol.2, No.2, pp. 225-236, May-Aug., 2010.
- Murray, J. (2012). *Organizational innovativeness: The role of Strategic Orientation and Environmental Scanning*. Master of Business School of Management Queensland University of Technology, October.
- Naktiyok, A. Karabey, C. (2007). İşletmelerin Maddi Olmayan Kaynakları ve Çevresel Olumsuzluk Algıları ile Stratejik Yönelimleri Arasındaki İlişki. Atatürk

- Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 62-4 ss: 204-225.
- Naranjo-Valencia, J. Jimenez-Jimenez, D. and Sanz-Valle, R. (2015). Studying The Links Between Organizational Culture, Innovation and Performance in Spanish Companies. *Revista Latinoamericana de Psicologia*. Available Online 10 December.
- Okul, K. (2011). *Kurum Kültürünün Çatışma Yönetimi Tarzları Üzerindeki Etkileri ve Yazılım Sektöründe Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi. Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü Savunma Yönetimi Ana Bilim Dalı, Ankara.
- Oslo Klavuzu (2005). *Yenilik Verilerinin Toplanması ve Yorumlanması İçin İlkeler* (3. Baskı). OECD ve Eurostat Ortak Yayımı. Ekonomik İş Birliği Ve Kalkınma Örgütü.
- Özdaşlı, K. (2002). *Bilgi Toplumu İşletmelerinde Yenilikçi Özellikler: Göller Bölgesi (Isparta ve Burdur) İşletmelerinde bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Isparta.
- Özen, G. ve Gül, A. (2007). Sosyal ve Eğitim Bilimleri Araştırmalarında Evren· Örneklem Sorunu. *Erzincan Üniversitesi Eğitim Fakültesi İlköğretim Bölümü*. Sayı:15.
- Özkan, C. (2009). *Stratejik Rekabet Üstünlüğü Sağlama Aracı Olarak Yenilik Stratejileri Ve Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi. İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.
- Özkan, R. (2007). *Rekabet Stratejileri ve Örnek Bir Sektör Analizi*. Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İktisat Anabilim Dalı İktisat Teorisi Bilim Dalı, İstanbul.
- Park, S. (2001). Regional Innovation Strategies in the Knowledge-based Economy. *GeoJournal*, vol. 53, No. 1, pp. 29-38.

- Porter, M. (2010). *Rekabet Stratejisi*. (Çev. G. Ulubilgen). İSTANBUL: Sistem yayıncılık.
- Robbins, S. Decenzo, D. ve Coulter, M. (2013). *Fundamentals of Management (Yönetimin Esasları)*. (Çev. Adem Öğüt). 8. Basım. ANKARA. Nobel Yayın Evi.
- Puiu, S. (2010). The Model Of The Competitive Forces On Roman Retail Market. *Annals of the University of Petroşani, Economics*, 10(1), 2010, 289-298.
- Robertson, P. ve Yu, T. (2001). Firm Strategy, Innovation and Consumer Demand: A Market Process Approach. *Managerial and Decision Economics*, vol. 22, No. 4/5, Strategy and Market Process, pp. 183-199.
- Roper, S. (1997). Product Innovation and Small Business Growth: A Comparison of The Strategies of German, U.K. and Irish Companies. *Small Business Economics*, vol. 9, No. 6 december, pp. 523-537.
- Rus, M. and Rusu, D. (2015). The Organizational Culture in Public and Private Institutions. *Procedia- social and behavioral sciences*, 187 (2015) 565-569.
- Sarros, J. C., Cooper, B. K., & Santora, J. C. (2008). "Building a Climate for Innovation Through Transformational Leadership and Organizational Culture". *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 15(2):145-158.
- Schein, E. H. (1985). Defining organizational culture. *Classics of Organization Theory*, 3, 490-502.
- Schwienbacher, A. (2008). Innovation and Venture Capital Exits. *The Economic Journal*, vol. 118, NO. 553 November, pp. 1888-1916.
- Shqipe, G. Gadaf, R. ve Veland, R. (2013). Innovation Stratgies And Competitive Advantages. *South East European University at Tetova, Macedonia*. Paper ID Vol. 8, Issue 1, pp:10-26. Papers.ssrn.com adresinden 25 Ekim 2015 tarihinde alınmıştır.

- Solmaz, B. (2006). Halkla ilişkilerde Proaktif ve reaktif stratejiler. Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi. *İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*, cilt. 25, sayı. 1, ss. 143-154.
- Song, J. Wei, Y. ve Wang, R. (2015). Market Orientation and Innovation Performance: The Moderating Roles of Firm Ownership structures. *International Journal of Research in Marketing*, volume 32, Issue 3, September 2015, Pages 319–331..
- Taşgıt, Y. (2013). *İş Çevresi, Kurum Kültürü Ve İşletme Stratejileri Arasındaki İlişkiler: Otel İşletmeleri Üzerinde Bir Araştırma*. Doktora Tezi. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü. Gebze.
- Temiz, D. (2009). Gümrük birliği ile birlikte Türkiye'nin dış ticaretinde yapısal değişimler oldu mu? *Ankara Avrupa Çalışmaları Dergisi*, cilt: 8, No:1 (Yıl: 2009), s.115-138.
- Terzi, S. (2010). *Teknolojinin Yenilik Stratejileri Üzerine Etkisinin İşletme Performansı Çerçevesinde Analizi ve Örnek Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Üretim Yönetimi ve Pazarlama Bilim Dalı, Konya.
- Turnstall, W.B. (1983). Cultural transition at AT and T. *Sloan Management Review*, 25(1), 1-12
- Ujari, P. (2002). Firm Strategy and Innovatin: A Contingent View of the Impact of Tecnology Strategy, Firm- Level Absorptive Capacity and Slack Resources on Technological Innovation. Organization Development Benedictine Universty. *Proquest Information and Learning 300 North Zeeb Road, Ann Arbor, MI 48106-1346 USA 800-521-0600*.
- Vatan, A. (2010). *Turizm İşletmelerinde İnovasyon: İstanbul'daki 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi. Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı, Balıkesir.

- Venkatraman, N. (1989). Strategic Orientation Of Business Enterprises: The Construct, Dimensionality and Measurement. *Management Science*, vol. 35, No. 8pp. 942-962.
- Yahyagil, M. (2004). Denison Örgüt Kültürü Ölçme Aracının Geçerlilik ve Güvenilirlik Çalışması: Ampirik bir Uygulama. Yeditepe Üniversitesi. *Yönetim*, yıl 15, sayı 47, s. 53-76.
- Yalçınkaya, A. (2004). *İşletmelerin Rekabetçi Avantajlarının Belirlenmesi Süreci: Ege Bölgesi'nde Bir Uygulama*. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Pazarlama Program Yüksek Lisans Tezi.
- Yavuz, Ç. (2010). İşletmelerde İnovasyon-performans ilişkisinin incelenmesine dönük bir çalışma. *Çanakkale On Sekiz Mart Üniversitesi Biga İİBF, İşletme Bölümü. Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, (5;2) 2010.
- Yazıcı, E. ve Özüekren, A. (2010). Yüklenici Firmaların Rekabeti: İş Çevresi Bağlamı. *İtü dergisi/a mimarlık, planlama, tasarım*, cilt: 9, sayı: 1, 129-141 Mart.
- Yeşil, S., & Kaya, A. (2012). "The Role of Organisational Culture on Innovation Capability: An Empirical Study". *International Journal of Information Technology and Business Management*, 6(1):11-25.
- Yılmaz, H. (2003). Yenilik (innovasyon) Yeni Ekonomi Ve Rekabet. *Rekabet Kurumu Uzmanlık Tezi*. ISBN 975-8301-73-X Yayın No: 0130.
- Yiğit, S. (2014). Kültür, Örgüt Kültürü ve İnovasyon İlişkisi Bağlamında "İnovasyon kültürü". Ordu Üniversitesi Ünye İ.İ.B.F. İşletme Bölümü. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 16 (27):1-7, ISSN: 2147-7833.
- Youngblood, M. D. (2000), Winning cultures for the new economy. *Strategy & Leadership*, 28 (6), 4-9.
- Yunna, W. And Yisheng, Y. (2014). The Competition Situation Analysis of Shale Gas Industry in China: Applying Porter's Five Forces and Scenario Model. *Renewable and Sustainable Energy Reviews*, 40 (2014) 798-805.

Zerenler, M. Türker, N. & Şahin, E. (2007). Küresel teknoloji, araştırma-geliştirme (AR-GE) ve yenilik ilişkisi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 17, 654-667.

Business Dictionary. www.businessdictionary.com. 3 Ocak 2016 tarihinde alınmıştır.



7. EKLER

7.1. ANKET FORMU



**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
YÜKSEK LİSANS TEZİ
ANKET FORMU**

**SEKTÖR YAPISI, KURUM KÜLTÜRÜ VE
YENİLİK STRATEJİLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİ: DÜZCE'DEKİ
KOBİ'LER ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA**

Sayın Katılımcı,

Düzce Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalında Yüksek Lisans öğrenimimi sürdürmekteyim. Danışman hocam Yunus Emre Taşgit ile birlikte yüksek lisans tez çalışması kapsamında “Sektör Yapısı, Kurum Kültürü ve Yenilik Stratejileri Arasındaki İlişki: Düzce'deki KOBİ'ler Üzerinde Bir Araştırma” konulu çalışma yürütmekteyiz.

Bu araştırmanın amacı, Düzce'deki KOBİ'lerin sektör yapısı, kurum kültürü ve yenilik stratejileri arasındaki ilişkileri incelemektir. Bu nedenle, bir KOBİ yöneticisi olarak görüşlerinize ihtiyaç duymaktayız. Vermiş olduğunuz bilgiler yalnızca bilimsel amaçlarla kullanılacak olup, isteğiniz doğrultusunda sonuçlar siz değerli katılımcılarımızla paylaşılacaktır.

Güvenilir sonuçlara ulaşmak için aşağıda yer alan sektör yapısı, kurum kültürü ve yenilik stratejilerine yönelik yazılmış ifadeleri doğru bir şekilde cevaplamanız büyük önem arz etmektedir. İşbirliği ve katkılarınız için şimdiden teşekkür ederiz.

Yenilik Stratejileri ile İlgili Sorular

Lütfen aşağıdaki önermelere katılma derecenizi rakamların üzerine ‘x’ işareti koyarak belirtiniz. Önermeler en olumsuzdan en olumluya doğru 1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Kararsızım, 4-Katılıyorum, 5-Kesinlikle Katılıyorum şeklinde sıralanmıştır.

Soru No	Yenilik Stratejileri	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Pazar payı elde etmek için yüksek maliyetli yatırımlar ile yenilik yaparız.	1	2	3	4	5
2	AR-GE çalışmalarımızı çoğunlukla pazar payı elde etmek için yaparız.	1	2	3	4	5
3	Yenilikleri takip etmek adına rakiplerimizin ürünlerinin fiyat düzeylerinin oldukça altında fiyatlar belirleriz.	1	2	3	4	5
4	Rakiplerinden önce piyasaya yeni bir ürün sürmek için kârdan ödün verebiliriz.	1	2	3	4	5
5	Sektörde yenilikçi firma olarak anılmak için tüm riskleri göze alabiliriz.	1	2	3	4	5
6	Yenilikçi faaliyetler riskli bir iş olduğu için genelde bekle-gör davranışını tercih ederiz.	1	2	3	4	5
7	Yenilikçilik maliyetlerimizi düşürecekse tercih ederiz.	1	2	3	4	5
8	Yenilikçiliği mevcut ürünlerimizin kalitesini iyileştirmek için tercih ederiz.	1	2	3	4	5
9	Yeterli imkânlarımız olmasına rağmen rakipler yenilik yapmadıkça yenilik yapmayız.	1	2	3	4	5
10	Zorunlu kalmadıkça AR-GE çalışmaları yapmayız.	1	2	3	4	5
11	Gelecekte rekabet üstünlüğü sağlayacak potansiyel ürünler için sürekli AR-GE çalışmaları yaparız.	1	2	3	4	5
12	Potansiyel müşterilerin ihtiyaçları da en az mevcut müşteriler kadar yenilikçi faaliyetlerimizi gerçekleştirmeyi etkiler.	1	2	3	4	5
13	Uzun dönemli verimlilik için yenilikçi faaliyetler gerçekleştirmeyi tercih ederiz.	1	2	3	4	5
14	Yeni pazar geliştirmek için yenilikçi faaliyetler gerçekleştirmeyi tercih ederiz.	1	2	3	4	5
15	Sektördeki boşlukları değerlendirmek için yenilikçi faaliyetler gerçekleştirmeyi tercih ederiz.					

Sektör Yapısı ile İlgili Sorular

Lütfen aşağıdaki önermelere katılma derecenizi rakamların üzerine 'x' işareti koyarak belirtiniz. Önermeler en olumsuzdan en olumluya doğru 1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Kararsızım, 4-Katılıyorum, 5-Kesinlikle Katılıyorum şeklinde sıralanmıştır.

Soru No	Sektör Yapısı	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Sektörümüze yeni firmaların girişi oldukça zordur.	1	2	3	4	5
2	Sektördeki sermaye yatırımlarının büyüklüğü pazara girişi zorlaştırmaktadır.	1	2	3	4	5
3	Pazara giriş engellerinden dolayı firmalar yüksek miktarda kar etmektedir.	1	2	3	4	5
4	Sektöre girecek firmalar ürün farklılaştırma yolunu seçmek zorundadır.	1	2	3	4	5
5	Sektörde hayatta kalabilmek için diğer firmalar ile kıyasıya bir rekabete girmek zorundayız.	1	2	3	4	5
6	Firmaların rekabetçi davranışları birbirlerini yüksek düzeyde etkilemektedir.	1	2	3	4	5
7	Rakipler birbirlerinin davranışlarını ciddi şekilde takip ederler.	1	2	3	4	5
8	Rekabetin yoğunluğu işletmelerin kar miktarını düşürmektedir.	1	2	3	4	5
9	Sektördeki ikame ürünlerin fazlalığı fiyatları düşürmektedir.	1	2	3	4	5
10	İkame ürünler tüketicilerin tercihlerini ciddi şekilde yönlendirmektedir.	1	2	3	4	5
11	İkame ürünler sektördeki fiyatlara bir üst sınır koymaktadır.	1	2	3	4	5
12	Teknoloji ikame ürün tehdidini arttırmaktadır.					
13	Müşterilerin fiyatları düşürme (pazarlık) potansiyeli oldukça yüksektir.	1	2	3	4	5
14	Müşteri davranışlarının pazarı etkileme gücü oldukça yüksektir.	1	2	3	4	5
15	Müşterileri yönlendirme olanaklarımız oldukça sınırlıdır.	1	2	3	4	5
16	Tedarikçi değiştirmek firmalar adına oldukça maliyetlidir.	1	2	3	4	5
17	Tedarikçiler sektör karlılığını önemli ölçüde etkilemektedir.	1	2	3	4	5
18	Tedarikçiler ürünlerinin fiyatları ile oynayarak pazarlık güçlerini göstermeye çalışmaktadırlar.	1	2	3	4	5
19	İşletmelerin tedarikçilere olan bağımlılığı oldukça yüksektir.	1	2	3	4	5

Kurum Kültürü ile İlgili Sorular

Lütfen aşağıdaki önermelere katılma derecenizi rakamların üzerine 'x' işareti koyarak belirtiniz. Önermeler en olumsuzdan en olumluya doğru 1.Kesinlikle Katılmıyorum. 2- Katılmıyorum. 3- Kararsızım. 4- Katılıyorum. 5- Kesinlikle Katılıyorum şeklinde sıralanmıştır

Soru No	Kurum Kültürü	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Çalışanlar birbirlerini gerçekten seviyorlar.	1	2	3	4	5
2	Çalışanlar birbirleri ile çok iyi geçiniyorlar.	1	2	3	4	5
3	Çalışanlar genellikle iş dışında da bir araya geliyorlar.	1	2	3	4	5
4	Çalışanlar birbirlerini sevdikleri için iyilik yapıyorlar.	1	2	3	4	5
5	Çalışanlar birbirleri ile herhangi bir art niyet gözetmeksizin, sırf arkadaş olmak için arkadaşlık kuruyorlar.	1	2	3	4	5
6	Çalışanlar sık sık birbirlerine kişisel konularda sırdaşlık ediyorlar.	1	2	3	4	5
7	Çalışanlar birbirleri ile bir gün işe yarar diye uzun vadeli yakın ilişkiler kuruyorlar.	1	2	3	4	5
8	Çalışanlar birbirlerinin aileleri hakkında pek çok şey biliyorlar.	1	2	3	4	5
9	Çalışanlar, işlerini icra etme sürecinde esnek olmaya yöneltiyorlar.	1	2	3	4	5
10	Çalışanlar, bir şeyin hallolması için, var olan sistem çerçevesinin dışına çıkmıyorlar.	1	2	3	4	5
11	Bir eleman işten ayrıldığı zaman, iş arkadaşları onunla arayış hep sıcak tutuyorlar.	1	2	3	4	5
12	Çalışanlar birbirlerini kolluyorlar.	1	2	3	4	5
13	Çalışanlar yaptıkları işin hedefini çok iyi biliyorlar.	1	2	3	4	5
14	Çalışanlar, sorunların ana noktalarını çok iyi belirliyorlar.	1	2	3	4	5
15	Yetersiz performansa katı bir şekilde müdahale ediyorlar.	1	2	3	4	5
16	Çalışanlar kazanmayı gönülden arzuluyorlar.	1	2	3	4	5
17	Yakalanan rekabete dayalı avantaj fırsatları, bunlardan faydalanılması adına, çalışanların kararlı bir biçimde hareket etmesini sağlıyor.	1	2	3	4	5
18	Stratejik hedefler paylaşılıyor.	1	2	3	4	5
19	Ödül ve ceza kavramları kesin, nettir.	1	2	3	4	5
20	Çalışanlar karşısındaki belli bir rakibi yenmeye çok azimlidir.	1	2	3	4	5
21	Hedefleri tutturmak en önemli şeydir.	1	2	3	4	5
22	Başlanılan projelerin sonlandırılması oldukça önemlidir.	1	2	3	4	5
23	Kimin görevinin nerede başlayıp, nerede bittiği gayet belirgindir.	1	2	3	4	5
24	Yetersiz performansa anında müdahale ediyor	1	2	3	4	5

Demografik Özellikler ile İlgili Sorular

Lütfen aşağıdaki soruları kişisel/sektörel/kurumsal özelliklerinizi dikkate alarak doldurunuz.

Cinsiyetiniz nedir? Erkek Kadın

Öğrenim durumunuz nedir? İlköğretim Lise Ön lisans Lisans

Yüksek lisans Doktora

İşletmeniz faaliyet süresi? 1-5 yıl 6-10 yıl 11-15 yıl 16 ve üzeri

İşletmedeki statünüz nedir? Üst Düzey Yönetici Orta Düzey Yönetici

İşletmedeki çalışan sayınız? 0-9 (mikro) 10-49 (küçük) 50-249 (Orta)

Sektör yapınız nasıldır? Dinamik Durağan

Sektörde kendinizi nasıl konumlandırıyorsunuz? Lider Takipçi

İş ortamı analizi yapıyor musunuz? Evet Hayır

Sektörde yer almak için nasıl bir strateji belirlersiniz? Proaktif Reaktif

İşletmenizin faaliyet alanı/sectörü nedir?

.....

Katkılarınızdan dolayı teşekkür ederiz...

İletişim Bilgileri:

Ebru FETTAHOĞLU

Düzce Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı

Konuralp Yerleşkesi/ Düzce

E-posta: ebru_fettah@hotmail.com

7.2 ÖZ GEÇMİŞ

1988 yılında İstanbul'da doğdu. İlk, orta öğrenimini İstanbul'da tamamladı. Lisans eğitimini 2009-2014 yılları arasında Düzce Üniversitesi Akçakoca Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu'nda tamamladı. 2014-2015 eğitim yılında Düzce Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalında yüksek lisans eğitimine başladı. Akademik ilgi alanları: inovasyon, inovasyon stratejileri, sektör yapısı ve kurum kültürüdür.

