



THE EFFECT OF ENTREPRENEURSHIP AND INNOVATION ORIENTATION IN COMPANIES ON COMPETITION STRATEGIES

Shatha A. M. ASFOUR*

Necmiye Tülin İRGE**

*Yüksek Lisans Öğrencisi, İstanbul Aydın Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü,
shathaasfour@stu.aydin.edu.tr

**Doç. Dr., İstanbul Aydın Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü,
necmiyeirge@aydin.edu.tr

Received Date: 18.07.2023 Revised Date: 20.08.2023 Accepted Date: 29.08.2023

Copyright © 2023 Shatha A. M. ASFOUR, Necmiye Tülin İRGE. This is an open access article distributed under the Eurasian Academy of Sciences License, which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

ABSTRACT

Companies need to discover new things and come up with new strategies in order to continue their activities and grow under competitive conditions. Therefore, they will be able to be a pioneer against their competitors by making innovative applications and strengthening their entrepreneurial activities. The aim of this study is to determine the effect of entrepreneurship and innovation orientation on competitive strategies for family businesses with the help of structural equation model (SEM). Family businesses constitute the oldest and most dominant form of business organization in the world. In many countries, family businesses represent more than eighty percent of overall businesses and play an important role in economic growth and employment of the workforce. From this point of view, analysis was carried out for 424 family businesses by random sampling method. Competitive strategies as a result of correlation analysis; 49.6% ($r=0.496$, $p<0.01$) with innovation orientation and 55.8% ($r=0.558$, $p<0.01$) with entrepreneurial orientation. According to the SEM estimation results; entrepreneurial orientation has a positive and significant effect on competitive strategies dimension ($\beta=0.540$, $p<0.01$). Innovation orientation has a significant positive effect on competitive strategies ($\beta=0.421$, $p<0.01$). Entrepreneurship orientation affects the dimension of competitive strategies the most, with innovation orientation being the second most effective.

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

ŞİRKETLERDE GİRİŞİMCİLİK VE İNOVASYON YÖNELİMİNİN REKABET STRATEJİLERİNE ETKİSİ

ÖZET

Şirketler, rekabetçi koşullar altında faaliyetlerine devam edebilmek ve büyümek için yeni şeyler keşfetmeye ve yeni stratejiler ortaya koymaya gereksinim duyar. Bundan dolayı, inovatif uygulamalarda bulunarak ve girişimcilik faaliyetlerini güçlendirerek rakiplerine karşı öncü olabileceklerdir. Bu çalışmanın amacı, aile şirketleri için girişimcilik ve inovasyon yöneliminin rekabet stratejilerine etkisini yapısal eşitlik modeli yardımıyla belirlemektir. Aile şirketleri, dünyanın en eski ve en baskın işletme organizasyonu şeklini oluşturmaktadır. Birçok ülkede, aile şirketleri genel işletmelerin yüzde seksenden fazlasını temsil etmekte ve ekonomik büyüme ile işgücünün istihdamında önemli bir rol oynamaktadır. Buradan hareketle, 424 aile şirketi için tesadüfi örnekleme yöntemiyle analiz gerçekleştirilmiştir. Korelasyon analizi sonucunda rekabet stratejileri; inovasyon yönelimi ile %49,6 ($r=0.496$, $p<0.01$) oranında ve girişimcilik yönelimi ile %55,8 ($r=0,558$, $p<0.01$) pozitif yönde anlamlı ilişkilidir. YEM tahmin sonuçlarına göre; girişimcilik yönelimi, rekabet stratejileri boyutu üzerinde pozitif yönde anlamlı etkilidir ($\beta=0.540$, $p<0.01$). İnovasyon yönelimi, rekabet stratejileri üzerinde pozitif yönde anlamlı etkilidir ($\beta=0.421$, $p<0.01$). Rekabet stratejileri boyutunu en çok girişimcilik yönelimi etkilemekte, inovasyon yönelimi ikinci sırada etkili olmaktadır.

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



1. GİRİŞ

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

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

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

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

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

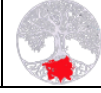
Diğer yandan, inovasyon faaliyetleri girişimciliğe de katkı sağlaması nedeniyle işletmeler için çok önem taşımaktadır. Girişimcilik, iş dünyasında yer alan fırsatları yakından tespit ederek, fırsatların imkanlara ve hedefler, değerlere uyumluluk gösterdiği an itibarıyla; büyüme, kar, yeniliklere öncü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

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

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Girişimcilik Yönelimi

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



özellikleri çoğunlukla yenilikçi ve yaratıcı eylemleriyle özdeşleştirilir (Hisrich vd., 2008:46).

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

Girişimci organizasyonlar, risk üstlenen, yenilikçi ve ileriye etkisi dokunan organizasyonlar şeklinde ifade edilmektedir. Muhafazakar ve tutucu organizasyonlar ise risk üstlenmeyen, daha az yenilikçi ve daha çok reaktif şeklinde “bekle gör” davranışında bulunan organizasyonlar biçiminde tanımlanmaktadır (Fiş ve Wasti, 2009:132).

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

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

Girişimcilik yönelimi, yeni fırsatlar yakalamak ve fark etme yeteneği şeklinde ifade edilir (Bolton and Lane, 2012:224). Kişinin bu yeteneği yenilikçi olma, risk üstlenme ve proaktif davranma gibi özellikleri ile açıklanabilir. Miller (1983:775), girişimcilik yönelimini üç boyutta değerlendirmiştir; yenilikçilik, risk alma ve proaktiflik.

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

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

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

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



2.2. İnovasyon Yönelimi

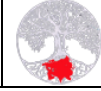
İnovasyon, bilim ve teknoloji çalışmalarında düşüncenin kuram, eylem ve sonuç açısından yarara dönüştürülmesi, pazarlanması ve somut bir nesneye bürünmesi anlamını taşımaktadır. İnovasyon basit bir şekilde algılanan bir yenilenmeden ibaret değildir. Yenilenmenin teori kısmından başlayarak yeni ürün ve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

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

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

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

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



2.3. Rekabet Stratejisi

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

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

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

Rekabet, globalleşmeyle birlikte yayılım göstererek sadece örgütlerin değil aynı zamanda ülkelerin de refah düzeylerini yükseltmenin yanında sahip olduklarını muhafaza edebilmek adına bir mücadele içine girmelerine sebep olmuştur. Eldeki sınırlı kaynaklarla zaman ilerledikçe artış gösteren gereksinimlere yanıt verebilmek için sektörlerin tümünde bir rekabet ortamı yaratılmıştır (Porter, 2008:99).

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

Rekabet üstünlüğü, ilişkili olduğunda bir anlam kazanır. Pazar tarafından değerli kabul edilen bir unsura dönüşür. Müşterilerin, üreticinin ürünleri ya da hizmetleri ile rakiplerinin sahip olduğu nitelikleri arasındaki tutarlı bir farkı algılaması gerekir (Kotler, 2000:56). Söz konusu farklılıklar, pazardaki esas satın alma kıstasları arasında bulunan kimi ürün / teslimat özellikleri ile bağlantılı olmalıdır. Ürün/teslimat nitelikleri, tüketicilerin ürün ya da hizmet algıları üzerinde etkili olan değişkenler, kullanışlılığı ve



kullanılabilirliği. Bu nitelikler kapsamında, ürün kalitesi, fiyat ve satış sonrası hizmet yer almaktadır. Anahtar satın alma kriterleri, tüketicilerin satın alma tercihlerinde yararlandıkları değişkenler ve kriterlerdir. Farklı sanayiler ve farklı pazar segmentleri için farklılık gösterirler. Kimi çalışmacılar sadece kaynakların başka şirketlere oranla rekabeti üstünlüğü elde edebilmek açısından yetersiz kaldığını ifade etmektedir. Rekabet üstünlüğü sağlamada, bir şirketin belirli bir konu üzerinde çalışma becerisi şeklinde belirtilen kaynakları iyi bir şekilde kullanma kabiliyetine gereksinimi bulunmakla birlikte, bu kabiliyet zaman içinde ilerledikçe beceriler gibi yeni kaynaklar oluşturmak açısından mevcut kaynakları kullanmaktadır (Lado vd, 1992:88).

3. İSTATİSTİK ANALİZ

3.1. Çalışmanın Amacı ve Önemi

Küresel pazarda, rekabet avantajı elde etmek isteyen şirketler; yaratma, üretme, pazarlama ve yönetme konusunda yenilikçi becerilere ihtiyaç duymaktadır. Dünya ticaretinin serbestleşmesine bağlı olarak artan rekabet, küresel pazarda ortaya çıkan yeni ihtiyaçlara göre mal ve hizmetlerin üretilmesine yol açmıştır. Küresel rekabet ortamında avantajlı konuma geçebilmek, doğru stratejilerin belirlenmesine ve farklı değerler yaratılmasına bağlıdır. Yeni fikirlerin başarılı bir şekilde kullanılması bir şirketin süreçlerini iyileştirmesi, piyasaya yeni ürünler ve gelişmiş hizmetler sunması, verimliliğini artırması ve en önemlisi performansını iyileştirmesi için çok önemlidir. İnovasyon ve girişimcilik yönelimleri rekabet stratejilerinin güçlenmesi kanalıyla şirket performansını arttırmaktadır. Bu çalışmanın amacı, 424 aile şirketi için, girişimcilik ve inovasyon yöneliminin rekabet stratejilerine etkisini yapısal eşitlik modeli yardımıyla belirlemektir. Birçok ülkede, aile şirketleri genel işletmelerin yüzde seksenden fazlasını temsil etmekte ve ekonomik büyüme ile iş gücünün istihdamında önemli bir rol oynamaktadır. Bu nedenle, çalışmanın literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

3.2. Evren ve Örneklem

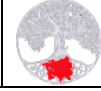
Çalışmanın evrenini “İstanbul’da farklı sektörlerde faaliyet gösteren aile şirketleri oluşturmaktadır. İstanbul Sanayi Odası (İSO) ilk 500 ve ikinci 500 işletme listesi temel alınmıştır. Anketler 15.11.2022-15.02.2023 tarihleri arasında gerçekleştirilmiştir. Anketler google forms üzerinden yapılmıştır.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

Örneklem boyutu belirlenirken “uygulanacak analiz için gerekli olan en az örneklem sayısı” fikrine odaklanan güç analizi uygulanmaktadır. Güç analizi, uygulanacak analizler için, en az kaç örneklem gerekeceğini belirlemek için kullanılmaktadır. Ankete dahil olmayı onaylayan firma sayısının geçerli sonuçlar sağlayabilme vasıflarının üst seviyede yakalanabilmesi amacıyla Güç (power) analiz G*POWER 3.1 sürümü aracılığıyla uygulanmıştır. Güç analizi sonuçlarına göre; ilişki analizi için 115 kişi ve grup farklılığı analizleri için 176 kişi istatistik açıdan uygunluk göstermektedir. Buna çalışmada 424 şirket ele alınmıştır.

3.3. Veri Toplama Aracı

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

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



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

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

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

3.4. Araştırmanın Yöntemi

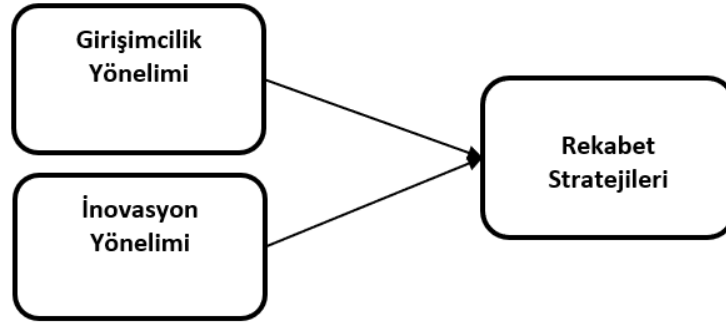
Çalışmada kullanılan ölçekten elde edilen verilerin analizi IBM SPSS 27.0 ve AMOS 24.0 paket programı kullanılarak yapılmıştır. Birinci aşamada, anketin ilk bölümünü oluşturan demografik ve genel bilgilere ilişkin yüzde ve sıklık dağılımları sunulmaktadır. Ayrıca, ölçeklere yönelik cevapların yüzde ve sıklık dağılımları ile ortalama cevap ve st. sapma değerleri sunulmuştur. İkinci aşamada, çalışmada kullanılan ölçeklere yönelik açıklayıcı faktör analizi (AFA) uygulanmıştır. Ölçeğin yapı geçerliliği için ayrıca doğrulayıcı faktör analizi (DFA) uygulanmıştır. Verilerin dağılımında normal dağılıma uygunluk sağlanamadığından ilişki analizlerinin sınanmasında Kendall’s tau_b korelasyon analizinden faydalanılmıştır. Son aşamada, ilişkilerin belirlenmesine ve hipotezlerin test edilmesine yönelik yapısal eşitlik modeli (YEM) uygulanmış ve sonuçlar değerlendirilmiştir.

3.5. Araştırmanın Hipotezleri

Çalışma için oluşturulan hipotezler Tablo 1’de sunulmuştur.

Tablo 1: Araştırmanın Hipotezleri

| | Hipotezler |
|----------------------|--|
| H₁ | Girişimcilik yönelimi ile rekabet stratejileri istatistik anlamlı ilişkilidir. |
| H₂ | İnovasyon yönelimi ile rekabet stratejileri istatistik anlamlı ilişkilidir. |



Şekil 1: Araştırmanın Modeli

4. BULGULAR VE DEĞERLENDİRME

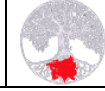
Katılımcıların %22,2'si gıda/içecek, %15,6'sı giyim/tekstil/deri, %12,5'i kimya/petrol, %0,9'u mobilya, %1,2'si plastik, %3,5'i elektronik, %0,7'si ilaç/tıbbi, %0,9'u tütün, %7,1'i otomotiv, %17'si metal/çelik, %2,4'ü maden/cevher, %5,9'u makine/metal eşya, %10,1'i ise diğer sektör gruplarında çalışmaktadır. Şirketlerin %92,7'si Anonim Şirket (A.Ş.), %1,4 'ü Kollektif Şirket, %5,9'u Limited Şirket kategorisindedir. Şirketlerin %31,6'sı 16-20 yıl arası, %68,4'ü 21 yıl ve üzerinde süredir faaliyet göstermektedir. Şirketlerin %1,2'sinde çalışan sayısı 101-150 kişi arasında, %19,6'sında 151-200 arasında, %79,2'sinde ise 201 kişi ve üzerindedir. Katılımcıların %43,9'u şirketlerinin üretim teknoloji düzeyini tamamen makineleşmiş, %56,1'i ise yarı makineleşmiş olarak tanımlamaktadır. İşletmelerin %34,4'ünün faaliyet alanı bölgesel, %37,3'ünün faaliyet alanı ulusal, %28,3'ünün ise faaliyet alanı uluslararasıdır. İşletmelerin %97,6'sında AR-GE/ tasarım bölümü bulunmaktayken, %2,4'ünde bulunmamaktadır.

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

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

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

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



Açıklayıcı Faktör Analizi (AFA): Faktör analizi, “birbiriyle ilişkili p tane değişkeni bir araya getirerek az sayıda ilişkisiz ve kavramsal olarak anlamlı yeni değişkenler (faktörler, boyutlar) bulmayı, keşfetmeyi amaçlayan çok değişkenli bir istatistiktir. Veri setinin uygunluğunun yapılan testlerle onaylanmasının ardından faktör yapısının ortaya konulması amacıyla faktör tutma yöntemi olarak “Varimax” döndürme metodu ile “Temel Bileşenler Analizi” yöntemi uygulanmıştır”.

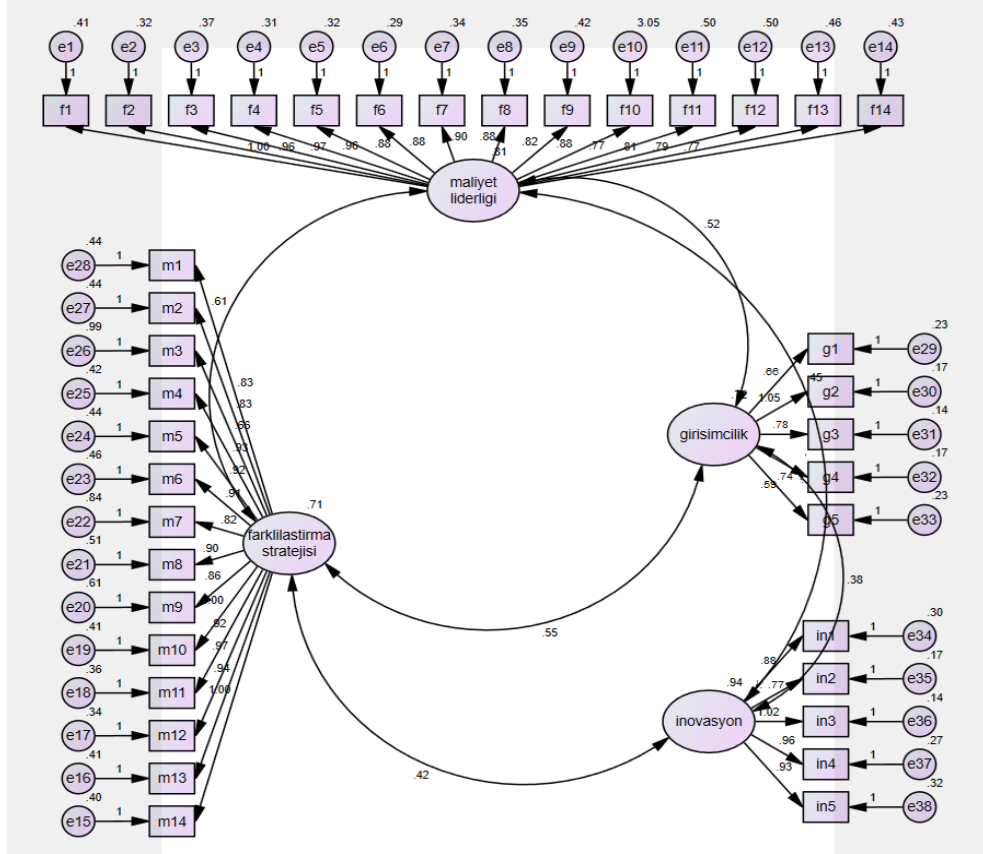
Tablo 2: Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları

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

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

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

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



Şekil 2: DFA Analizi Sonuçları

Tablo 3: DFA Uyum İyiliği Sonuçları

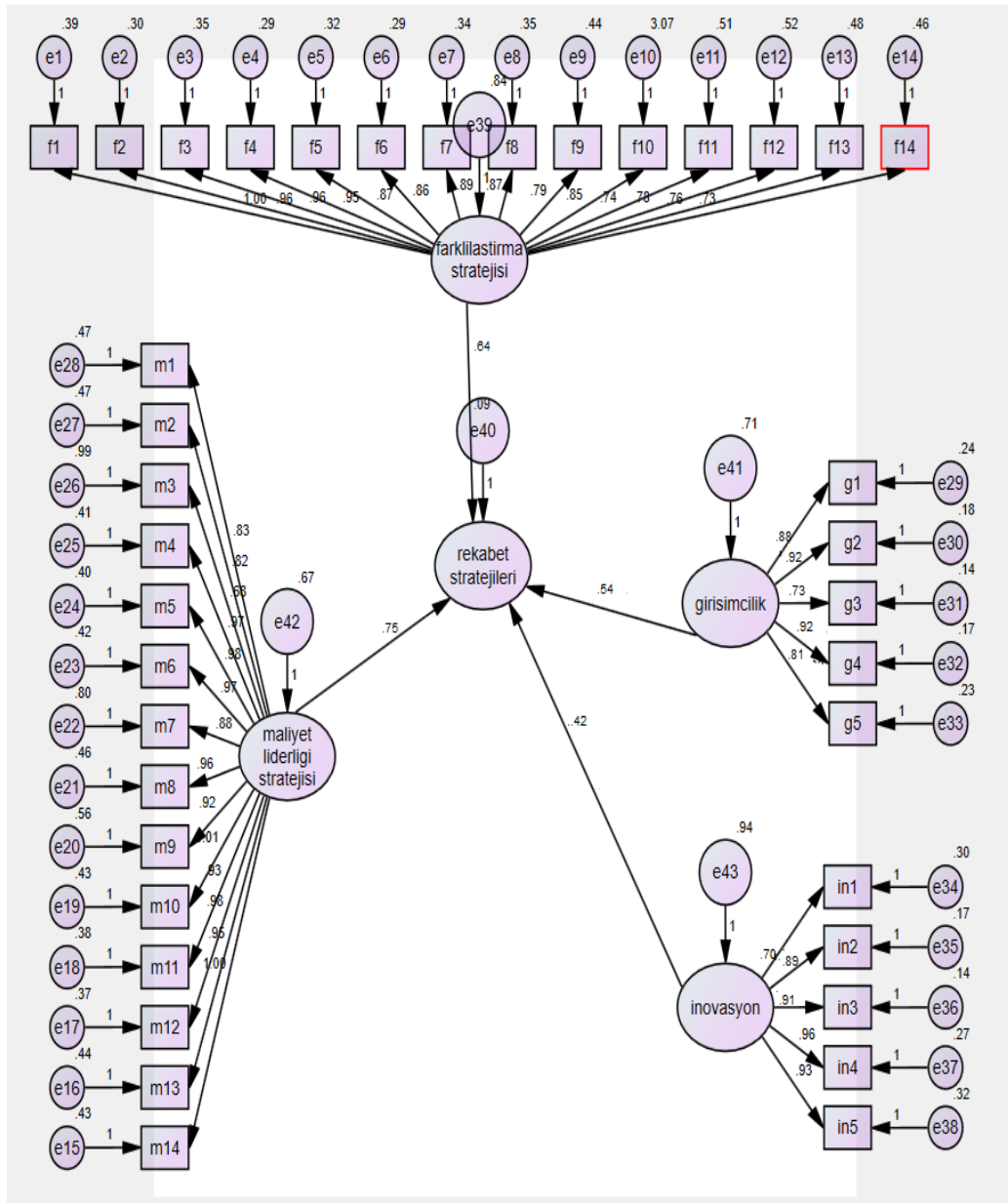
| Ölçüm (Uyum İstatistiği) | İyi Uyum | Kabul Edilebilir Uyum | Araştırma Modeli Değeri | Uyum Durumu |
|--|----------|-----------------------|-------------------------|------------------|
| Genel Model Uyumu | | | | |
| X ² /sd | ≤ 3 | ≤ 4-5 | 2.57 | İyi uyum |
| Karşılaştırmalı Uyum İstatistikleri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

Tablo 3’de X² /sd =2.57 çıkmıştır, ≤ 3 koşulunu sağladığı için “iyi uyum” kararı verilmiştir. NFI=0.938 ile 0.94-0.90 aralığına düşmektedir, “kabul edilir uyum” sağlanmıştır, TLI (NNFI)=0.975 ile 0.95 sağladığından “iyi uyum”, IFI =0.982 ile 0.95



sağladığından “iyi uyum”, CFI=0.962 ile 0.95 sağladığından “kabul edilebilir uyum”, RMSEA=0.017 ile 0.05 sağladığından “iyi uyum”, GFI=0.933 ile 0.90 sağladığından “iyi uyum”, AGFI=0.945 ile 0.90 sağladığından “iyi uyum”, RMR=0.026 ile 0.05 sağladığından “iyi uyum” sonuçlarına ulaşılmıştır. Analizde ele alınan 3 ölçek için faktör yapısı doğrulanmıştır. Bu aşamadan sonra yapısal eşitlik modeli tahminine geçilmiştir.

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



Şekil 3: Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) Tahmin Sonuçları



Tablo 4: YEM Tahminleri Uyum İyiliği Sonuçları

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

Tablo 4’de $X^2 /sd = 2.04$ çıkmıştır, ≤ 3 koşulunu sağladığı için “iyi uyum” kararı verilmiştir. NFI=0.985 ile ≥ 0.95 sağladığından “iyi uyum”, TLI (NNFI)=0.940 ile 0.94-0.90 sağladığından “kabul edilebilir uyum”, IFI =0.928 ile 0.94-0.90 aralığında “kabul edilebilir”, CFI=0.979 ile ≥ 0.97 sağladığından “iyi uyum”, RMSEA=0.037 ile ≤ 0.05 sağladığından “iyi uyum”, GFI=0.944 ile ≥ 0.90 sağladığından “iyi uyum”, AGFI=0.966 ile ≥ 0.90 sağladığından “iyi uyum”, RMR=0.019 ile ≤ 0.05 sağladığından “iyi uyum” sonuçlarına ulaşılmıştır. YEM tahmini uyum iyiliği kriterleri sonucunda, tahmin edilen katsayıların yorumlanmaya uygun olduğu belirlenmiştir.

Tablo 5: YEM Model Tahmin Sonuçları

| Yapısal ilişki | Yön | Tahmin edilen katsayı | St. Hata | t istatistiği | p | Sonuç |
|----------------|-----|-----------------------|----------|---------------|--------|----------------|
| GİR→RS | + | 0.540 | 0.078 | 6.923 | 0.001* | Anlamlı ilişki |
| İNV→RS | + | 0.421 | 0.084 | 5.011 | 0.000* | Anlamlı ilişki |

*0.05 için anlamlı ilişki

YEM tahmin sonuçlarına göre; “girişimcilik yönelimi (GİR), rekabet stratejileri (RS) boyutu üzerinde pozitif yönde anlamlı etkilidir ($\beta=0.540$, $p<0.01$). İnovasyon yönelimi (İNV), rekabet stratejileri (RS) boyutu üzerinde pozitif yönde anlamlı etkilidir ($\beta=0.421$, $p<0.01$). Rekabet stratejileri boyutu en çok girişimcilik yöneliminden etkilenmekte, ikinci olarak inovasyon yönelimi boyutundan etkilenmektedir.

Korelasyon Analizi

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

**Tablo 6:** Rekabet Stratejileri ile Girişimcilik ve İnovasyon İlişki Analizi

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

*0.05 için anlamlı ilişki

Maliyet liderliği stratejileri alt boyutu; farklılaştırma stratejileri alt boyutu ile %77,6 ($r=0,776$, $p=0,000$) oranında, rekabet stratejileri ile %69,2 ($r=0,692$, $p=0,000$) oranında, girişimcilik yönelimi ile %58,0 ($r=0,580$, $p=0,000$) oranında ve inovasyon yönelimi ile %44,0 ($p=0,440$, $p=0,000$) oranında ve pozitif yönde ilişkilidir. Farklılaştırma stratejileri alt boyutu; rekabet stratejileri ile %75,1 ($r=0,751$, $p=0,000$) oranında, girişimcilik yönelimi ölçeği ile %53,4 ($r=0,534$, $p=0,000$) oranında ve inovasyon yönelimi ile %49,2 ($r=0,492$, $p=0,000$) oranında ve pozitif yönde ilişkilidir. Rekabet stratejileri ölçeği; inovasyon yönelimi ölçeği ile %49,6 ($r=0,496$, $p=0,000$) oranında ve pozitif yönde ilişkilidir. Son olarak, girişimcilik yönelimi ile inovasyon yönelimi %72,1 ($r=0,721$, $p=0,000$) oranında ve pozitif yönde ilişkilidir.

5. TARTIŞMA VE SONUÇ

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

Dobni (2010) çalışmasında, Kanada da faaliyet gösteren 326 işletmede yaptığı çalışmasında işletmelerin inovasyon düzeyleri ve rekabet stratejileri arasındaki ilişkileri araştırmış, pozitif yüksek düzey ilişki elde etmiştir. Claudia, Olivia ve Leticia (2012) Meksika'da faaliyet gösteren 29 şirkette rekabetçi stratejiler, inovasyon türleri ve işletme performansı arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Performans ve inovasyon arasında bir ilişki tespit edemezken, farklılaşma stratejisine sahip şirketlerin yeni ürün geliştirmeye odaklandığı; maliyet liderliğini seçen işletmelerin ise beklentinin aksine ölçek ekonomisini seçmediğini tespit etmişlerdir. Tahralı, Alpkan ve Aren (2015) çalışmalarında, İstanbul'da çoğunluğu imalat sektöründen 431 işletme üst düzey yöneticisi ile yaptıkları çalışmada, jenerik stratejilerin inovasyon çabaları üzerindeki etkilerini analiz etmişler, pozitif yönde anlamlı ilişki belirlemişlerdir. Bayraktar vd. (2016) çalışmasında, Türkiye de faaliyet gösteren 140 imalat işletmesinde yaptıkları çalışmada, maliyet liderliği ve farklılaşma stratejileri ile inovasyon arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulmuştur. Öztürk (2017), Türkiye'de faaliyet gösteren 303 beş yıldızlı otelin üst düzey yöneticisi ile yaptığı



araştırmasında rekabet stratejileri ile inovasyon faaliyetleri arasında pozitif yönlü ilişki belirlemiştir. Akıncı (2011) rekabet ve inovasyon boyutları arasındaki ilişkileri pozitif yönlü ve anlamlı olarak tespit etmişlerdir. Göktaş (2019)'ın yapmış olduğu çalışmanın sonucunda elde ettiği araştırma verilerine ve bu çalışmada yapılan araştırma verilerine göre; inovasyon stratejilerinin sürdürülebilir rekabet avantajı üzerinde etkili olduğu görülmüş ve her iki araştırmanın sonuçları bu pozitif ilişkiye ait verileri teyit etmiştir.

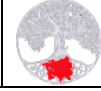
Arı ve Ayrancı Ertuğrul (2020), İstanbul Sanayi Odası ilk 500 ve ikinci 500 listesi esas alınarak 114 aile şirketinden yöneticisi kadınlara yapılan çalışmalarında, girişimcilik eğiliminin finansal performansa %79.2 oranda arttığını bulmuşlardır. Koç ve Yazıcıoğlu (2022), yaptıkları çalışmada küçük ve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

Fontana ve Musa (2017) inovasyon yönetimi kapsamında girişimci liderlik, inovasyon süreci ve inovasyon performansı arasındaki ilişkileri incelemiş ve sonuçlar girişimci liderlik ile inovasyon süreci arasında pozitif bir ilişki olduğunu göstermiştir. Kesidou ve Carter (2014), girişimci liderliğin firma performansı ve büyümesi üzerinde olumlu bir etkiye sahip olacağını belirtmişlerdir. Newman vd. (2017), girişimci liderlerin yenilikçi davranış üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğunu belirtmişlerdir. Bagheri (2017), girişimci liderliğin fırsat arama ve yenilikçi davranış üzerinde olumlu bir etkisi olduğunu göstermiştir.

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

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

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



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

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

Günümüzde artık inovasyonun bir zorunluluk olarak görüldüğü, rekabetçi piyasada kimi şirketler inovatif olmak ve inovatif ürün ve hizmetler üreterek rakiplerine fark oluşturmak amacıyla, Ar-Ge uygulamalarına yönelmiş ve bu alanda çalışmalar gerçekleştirmişlerdir. Ar-Ge uygulamaları, bir örgütün inovasyon gerçekleştirebilmesi ve inovatif olabilmesi için gerekli olan en önemli çalışmalarından biri olarak görülmektedir. Örgütlerin inovasyon odaklı çalışmaları ancak Ar-Ge yatırımlarıyla mümkün olabilmektedir.

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

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

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

Bu çerçevede inovasyon stratejilerini öneri olarak işletmelerin, gittikçe gelişen pazar ortamlarında lider konumuna gelebilmeleri ve rekabet üstünlüğü elde edebilmeleri için kişisel inovasyonu ve saldırgan inovasyonu uygulamaları işletmelere yararlı olabilir. Dolayısıyla, işletmelerinin, ihtiyaçlarını daha iyi bir şekilde karşılayabilmeleri,



pazarlardaki fırsatları daha iyi bir şekilde değerlendirebilmeleri ve rekabet üstünlüğü elde edebilmeleri için piyasaya en uygun inovasyon stratejilerini başarılı bir şekilde kendi kurumlarında uygulamaları ile mümkün olabilecektir.

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

REFERENCES

- Altındağ, E. (2011). Aile Şirketlerinde Stratejik Yönelim Düzeylerinin Tespiti ve Firma Performansı Üzerindeki Etkisi, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- Ayrancı Ertuğrul, A. ve Arı, G. (2020). Aile şirketlerinde kadın yöneticilerin girişimcilik eğiliminin finansal performansa etkisi. *International Journal of Entrepreneurship and Management Inquiries*, 4(Özel Sayı 1), 95-115.
- Bagheri, A., (2017). The impact of entrepreneurial leadership on innovation work behavior and opportunity recognition in high-technology SMEs October 2017 *The Journal of High Technology Management Research*, 28(2), 1-18.
- Barney, J. B., & Hesterly, W. S. (2015). *Strategic management and competitive advantage: concepts and cases*. Pearson, Essex.
- Bayraktar, C.A. Hancerliogullari, G. Çetingüç, B., & Çalışır, F. (2016). Competitive strategies, innovation, and firm performance: an empirical study in a developing economy environment. *Technology Analysis & Strategic Management*, 1(1), 1-15.
- Bolton, D.L. and Lane, M.D. (2012), Individual Entrepreneurial Orientation: Development of a Measurement Instrument, *Education+ Training*, 54(2/3), 219-233.
- Branzei, O. and Vertinsky, I. (2006), Strategic Pathways to Product Innovation Capabilities in SMEs, *Journal of Business Venturing*, 21(1), 1-16.
- Claudia, R.G., Olivia, V.M., & Leticia, R.G (2012). Relationship between competitive strategies and innovation types. XVI Congreso Internacional de Investigación en Ciencias Administrativas, 1-18.
- Cormican, K. and O'Sullivan, D. (2004), Auditing Best Practice for Effective Product Innovation Management, *Technovation*, 24(10), 1-17.
- D'Aveni, R. (1994), *Hypercompetition*, New York: Free Press.
- Deng, P. and Wang, R. (2007), Study on Evaluation System of Innovation Capabilities in Manufacturing Firms. *International Conference on Management Science and Engineering* , 302-306.
- Dess, G.G. and Davis, P.S. (1984). Porter's (1980) Generic Strategies as Determinants of Strategic Group Membership and Organizational Performance. *Academy of Management Journal*, 27, 467-488.
- Dobni, C.B. (2010). The relationship between an innovation orientation and competitive strategy. *International Journal of Innovation Management*, 14(2), 331-357.
- Dymock, Darryl, Carmel McCarthy. (2006), Towards a Learning Organization? Employee Perceptions, *The Learning Organization*, 13(5), 525-537.



- Henry, C.; Hill, F. and Leitch, C. (2003), Developing a Coherent Enterprise Support Policy: A New Challenge For Governments, *Environment and Planning C: Government and Policy*, 21(1), 3-19.
- Hult., G.T.M. Ketchen, D.J. And Nichols, E.L. (2004). Organizational Learning As A Strategic Resource in Supply Management. *Journal Of Operations Management*, Vol.21(5), pp.541–556
- Fiş, A.M. and Wasti, S.A. (2009), Örgüt Kültürü ve Örgütlerin Girişimcilik Yönelimi İlişkisi, *ODTÜ Geliştirme Dergisi*, 35, 127-164.
- Fontana, A., ve Musa, S. (2017). The impact of entrepreneurial leadership on innovation management and its measurement validation, *International Journal of Innovation Science* 9(1), 2-19.
- Göktaş, A. (2019). Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğünü Sağlamada Rekabet Stratejileri ve Yenilik Yönetiminin Rolü. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Hisrich, R.D., Peters, M.P., Shepherd, D.A. ve Shepherd, D.A. (2008), *Entrepreneurship*, New York: McGraw-Hill.
- Kesidou, E, Carter, S. (2014). Entrepreneurial leadership and firm performance: reconciling the objective-subjective dichotomy. *Rencontres St Gall*. 9(1), 1-23.
- Kunene, L. and Fields, Z. (2017), Government Interventions in Youth Entrepreneurship: Examining Strategies and Policies. Unit for Enterprise Studies, Faculty of Management Sciences, Central University of Technology, Free State Hosted at the Hotel School 5-7 April 2017, 1-23.
- Koç, B., Yazıcıoğlu, İ. (2022). Küçük ve Orta Ölçekli Konaklama İşletmelerinde Girişimcilik Yöneliminin İşletme Performansına Etkisi, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 14 (1),1042-1062.
- Kotler, P. (2000), *Marketing Management*, 1, Front Cover, Prentice Hall, Business & Economics, USA.
- Kohli, A. K., ve Jaworski, B. J. (1990). Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications. *Journal of Marketing*, 54(2), 1-18.
- Lado, A. A., Boyd, N. G., & Wright, P. (1992) A Competency-Based Model of Sustainable Competitive Advantage: Toward a Conceptual Integration. *Journal of Management*, 18(1), 1-14.
- Li, Yuan, Liu, Y., Zhao, Y. (2006). The Role of Market and Entrepreneurship Orientation and Internal Control in The New Product Development Activities of Chinese Firms, *Industrial Marketing Management*, 35, 336–347
- Lynch, J. W., Smith, G. D., Kaplan, G. A., ve House, J. S. (2000). Income Inequality and Mortality: Importance to Health of Individual Income, Psychosocial Environment, or Material Conditions. *Bmj*, 320(7243), 1200-1204.
- Miller, D. (1983), The Correlates of Entrepreneurship in Three Types of Firms, *Management Science*, 29, 770-791.
- Monsen, E. and Boss, R.W. (2009), Entrepreneurship Inside the Organization: Examining Job Stress and Employee Retention, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 71-104.
- Newman, A, Neesham, C, Manville, G, Tse, H H. (2017). Examining the influence of servant and entrepreneurial leadership on the work outcomes of employees in



social enterprises. *The International Journal of Human Resource Management*, 1-22.

- Öztürk, E. (2017). Rekabet stratejileri ile inovasyon arasındaki ilişkide kurumsal itibarın rolü: otel işletmeleri üzerine bir araştırma, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Porter, M. (1980), *Competitive Strategy*, New York: Free Press.
- Porter, M. (2007), *Rekabet Stratejisi; Sektör ve Rakip Analizi*, İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Simamora, B.H., Jerry, M. and Hartono, H. (2016), *Strategy Alignment with Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) Results of Cellular Industry in Indonesia*, *International Journal of Economics and Management (IJEM)*, 10(1), 1-13.
- So, I.G., Ridwan, A., Simamora, B.H. and Aryanto, R. (2017), *Confirming Entrepreneurial Orientation Dimensions and Linking It with Entrepreneurial Intention Among Business Students in Indonesia*. *International Journal of Economics & Management*, 11(2), 1-14.
- Slater, S.F. And Narver, J.C. (1993). *Product-Market Strategy and Performance: An Analysis of the Miles and Snow Strategy Types*, *European Journal of Marketing*, 27(10), 33-51.
- Tahralı, İ, Alpkan, L. ve Aren, S. (2015). *Effects of generic strategies and environmental conditions on innovation efforts*, *Akademik Araştırmalar Dergisi*, 63, 1-30.
- Talke, K.; Salomo, S. and Kock, A. (2011), *Top Management Team Diversity and Strategic Innovation Orientation: The Relationship and Consequences for Innovativeness and Performance*, *Journal of Product Innovation Management*, 28(6), 819-832.
- Thornberry, N. (2001), *Corporate Entrepreneurship, Antidote or Oxymoron?* *European Management Journal*, 19(5), 526-533.
- Williams, N. (2013), *Entrepreneurship and The Role of Policy, Environment and Planning C: Government and Policy*, 31(1), 1-4.
- Zehir, S. (2016). *Pazar Yönelimi, Öğrenme Yönelimi, Rekabet Stratejileri Ve Firma Performansı İlişkisi*, Yayınlanmamış Doctora Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.