

Firmanın Tercih Ettiği Stratejinin Belirlenmesinde Girişimci Tipinin Etkisi Üzerine Bir Araştırma

M. Abdül Metin DİNÇER

Sakarya Üniversitesi, SBE
mtindincer79@hotmail.com

Mustafa YILDIRIM

Arş.Gör., Sakarya Üniversitesi,
İşletme Fakültesi
mustafayildirim@sakarya.edu.tr

Esra DİL

Arş.Gör., Sakarya Üniversitesi,
İşletme Fakültesi
esradil@sakarya.edu.tr

Firmanın Tercih Ettiği Stratejinin Belirlenmesinde Girişimci Tipinin Etkisi Üzerine Bir Araştırma

Özet

Girişimcilik tipinin, firmanın strateji tipinin belirlenmesinde bir faktör olabileceği varsayımından yola çıkan bu çalışmanın amacı; girişimcilik tipi ile strateji tipi arasında nasıl bir ilişkinin olduğunu ortaya koymaktır. Araştırmanın kavramsal çerçevesini Dunkelberg ve Cooper'ın (1982) girişimcilik tipolojileri ile Miles ve Snow'un(1978) strateji tipolojileri oluşturmuştur. Bu bağlamda çalışma dört vaka çalışması çözümlemesini içermektedir. Vakalardan elde edilen sonuç, girişimci bireyin aynı zamanda sahip yönetici olduğu firmalarda girişimcilik tipinin firma strateji tipini büyük ölçüde etkilediği yönündedir. İlerleyen çalışmalarda girişimciliğin boyutlarının strateji tipi ile ilişkisinin nasıl olduğu bir ölçek geliştirilerek incelenebilir.

Anahtar Kelimeler: Girişimci Tipolojileri, Strateji Tipolojileri, Girişimcilerin Stratejik Tercihleri

A Research about the Effect of Entrepreneur Type on Determination of Firm's Strategy Preference

Abstract

The current study is based on the basic assumption that the entrepreneurial type can be a factor to specify the strategy type of the firm. Accordingly, the aim of the study is to explore the content of the relationship between entrepreneur type and strategy type. The study is carried on depending on two theoretical frameworks. These are the entrepreneurial typologies of Dunkelberg and Cooper (1982) and strategy typologies of Miles and Snow (1978). In the empirical sense the study involves analysis of four entrepreneurial cases. The analysis of these four cases showed that in the firms in which entrepreneur takes charge in as a manager, entrepreneurial type substantially/widely affects firm's strategy type. Further studies can be conducted by developing a scale, as to show how the relations relationship is between dimensions of the entrepreneurship and strategy type in detail.

Keywords: Entrepreneurial Typologies, Strategy Typologies, Strategic Choices of Entrepreneur

1.Giriş

İşletme yazınında birbirinden farklı yaklaşımlar, piyasanın etkin aktörleri olarak girişimci bireyin kendisine (zaman zaman girişimci yönetici) ya da örgütlere odaklanmışlardır (bir sınıflandırma örneği için bkz. Lewin ve Volberda, 2003). Bu nedenle araştırmaların analiz birimleri farklı seviyelerde oluşmaktadır. Aktörlerin hangi analiz seviyesinde ele alındıklarına ve belirleyicilik durumlarına göre literatür farklı epistemolojik sınıflara ayrılmaktadır (Burrell ve Morgan,1979). Bu bağlamda çalışmamızın kendisini konumlandığı alan; girişimci aktörün *proaktif* şekilde çevresi ile *etkileşim* içinde olduğu, dolayısıyla işletmesinin geleceğine ilişkin karar sürecinde etkin olabildiği, stratejik yönetime olanak sağlayan perspektiftir. Bu nedenle çalışma, girişimlik tipolojileri ile strateji tipolojileri arasında nasıl bir etkileşimden bahsedilebileceği sorunsalı etrafında şekillenmektedir. Ancak epistemolojik duruş açısından çevreyle etkileşimde belirlenimci değil iradeci bir perspektif benimsenmiştir (Astley ve Van de Ven,1983).

Bu sorunsalın temelinde oluşan varsayımımız, örgütün kurucu aktörü ile kurmuş olduğu örgüt/yapı arasındaki ilişkide girişimci aktörün belirleyici olabileceği üzerinedir. Bir başka deyişle girişimci tipleri bilinirse firmaların strateji tiplerinin de öngörülebileceği varsayılmaktadır. Araştırmacılar olarak bizi böylesi bir varsayımın ulaştırması ise girişimci bireye literatürde atfedilen rollerin bir kısmının stratejik tercihleri/imaları de içermesidir. Ayrıca Türkiye özelinde, toplam işletmelerin %99,9'unu, toplam istihdamın ise %78'ini oluşturan (KSEP, 2011) KOBİ ağırlıklı bir piyasa sisteminin varlığı, bizi profesyonel yöneticiden çok girişimci bireye odaklanmaya itmekte ve bu durum girişimci-strateji etkileşiminin detaylandırılmasını anlamlı kılmaktadır.

Belirsizlik karşısında risk alabilen, sermaye sağlayan, işletme sahibi, karar verici, buluşçu, kaynakları alternatif kullanımlara dağıtan kişi, üretimde çalışan, taşeron, arabulucu, endüstri lideri olarak tanımlanan girişimci aktör (Herbert ve Link1998, akt: Akşit, 2003), kurmuş olduğu örgüte yön verebilme kapasitesine sahiptir. Bu bağlamda örgütün stratejik tercihleri üzerinde tasarruf sahibi olduğu varsayılabilir. Literatür girişimci (Yusuf,2005;Glancey ve McQuait, 2000; Chell ve diğ.,1991; Woo vd., 1988; Dunkelberg ve Cooper,1982) ve strateji (De Witt ve Meyer, 2002; Whittington, 1993; Chaffee, 1985; Miler ve Friesen, 1978) tipleri hakkında zengin bir kaynakça sunmakla birlikte, tipler arasındaki bağlantının nasıl olduğuna dair bir referans sağlamamaktadır.Bu bağlantının detaylarını serimlemesi anlamında çalışmamızın mütevazı bir katkı sunması hedeflenmektedir.

Birey ve sistem arasında genişleyen yelpazede, odak noktamızı 'bireyin yani girişimcinin tercihlerinin örgüte etkisi' olarak belirlediğimiz için, çalışma mikro düzey (birey) ile meso düzey (örgüt) arasındaki etkileşime ilişkin bir tartışma başlatması açısından önemlidir. Bu bağlamda kavramsal çerçeve sunması açısından, strateji

tipleri için Miles ve Snow'un (1978) dörtlü ayrımı (savunmacılar, atılğanlar, analizciler ve tepkiciler) ve girişimci tipleri için Dunkelberg ve Cooper'ın (1982) çl ayrımı (zanaatkar girişimci, büyüme yönelimli girişimci ve bağımsız girişimci) kullanılacaktır. Kavramsal araçlar olarak bu ayrımlara yönelmemizin iki farklı nedeni bulunmaktadır. Birincisi, girişimcilik tipleri olarak setiklerimizin uzmanlaşmaya, bağımsızlığa ve büyümeye yaptıkları vurgu nedeniyle stratejik tercihlerle kolaylıkla ilişkilendirilebilmesidir. İkincisi ise, strateji tipleri olarak setiklerimizin ise temelde  problem seti - girişimcilik, mühendislik ve yönetimsel problemler (Akbolat, 2009) - ve czm üzerinden kurgulanması ve bu sınıflandırmanın girişimcilikle kolaylıkla ilişkilendirilebilmesidir.

2.Literatür İncelemesi

Girişimci tipleri ve strateji tipleri arasındaki ilişkiyi bahsetmeden önce, her iki kavram ve bu kavramlara bağılı olarak oluşturulan tipolojiler tanıtılacaktır. Böylelikle iki olgu arasındaki ilişkinin tartışabileceğı kavramsal araçlara sahip olunacağı düşünülmektedir.

Girişimcilik calışmaları ilk olarak ekonomi alanında başlamış ve girişimciliğın tanımı ilk kez, 18. yüzyılın başlarında Fransa'da yaşayan İrlandalı ekonomist Richard Cantillon tarafından yapılmıştır. Bu tanımda girişimci, "henüz belirginleşmemiş bir bedelle satmak üzere üretimin girdilerini ve hizmetlerini satın alan ve üreten kişi"dir olarak ifade edilmiştir (Başar ve Tosunoğlu, 2006). Ancak, ilgili literatürde ekonomistlerin tek bir girişimcilik tanımı üzerinde anlaşamadıkları ve farklı tanımlarda, girişimcilerin farklı özelliklerden birine veya birden fazlasına sahip oldukları belirtilmektedir (Akşit, 2003).

Her ne kadar aşağıdaki tanımlamalar alanda kavramsal değişimler gösterse de; Girişimci/Girişimcilik (Aydın, 2006):

"Kar için bir işle ilgili riskleri üzerine alan, işi organize eden ve yöneten kişidir." (Wheelen ve Hunger,2000).

"Ekonomik, psikolojik ve sosyal riskler üstlenmeyi göze alıp zaman ve gayret harcayarak farklı bir değer yaratma sürecidir ve bu sürecin sonucunda parasal ve kişi-sel tatmine ulaşılır" (Hisrişch & Peters, 1989).

"Bireyler tarafından kontrol altındaki kaynaklar kullanılarak veya kullanılmadan bireysel olarak veya firma içindeki fırsatların keşfedilmesi ve yararlanılmasıdır." (Stevenson ve Jarillo, 1990).

"Yeni bir girişimin yaratılmasıdır" (Low and Macmillan, 1988), şeklinde tanımlanmaktadır.

Özetle bu tanımlamaları; i- belli bir kişi olarak ya da belli bir çevrenin ürettiği kişi olarak girişimci kimdir?, ii- toplumda belli bir rolü yürütücü, ya da ekonomi için spesifik bir girdi, olaylar ve süreçler olarak; girişimci ne yapar? sorusuna cevap aramaları açısından iki kategoride toplanabilir.

Girişimci tanımlamalarındaki çeşitlilik girişimci tiplerine de yansiyarak farklı tipolojilerin meydana gelmesine neden olmaktadır. Örneğin; Smith (1967) “zanaatkâr ve fırsatçı girişimci”, Braden (1977) “geçici ve yönetici girişimci”, Filley ve Altag (1978) “zanaatkar, destekleyici/geliştirici ve idari girişimci”, Dunkelberg ve Cooper (1982) “zanaatkar, büyüme yönelimli ve bağımsız girişimci”; Erikson (2001) “hazır, isteksiz hazır, uygulanabilir hazır, iknaya hazır girişimci”, Üçbaşaran ve diğerleri (2004) “naif acemi, geçici aşırı-başarılı acemi, uzun dönemli acemi, geçici acemi, sürekli önyargılı, geçici önyargılı, yanlı önyargılı, uzman önyargılı girişimci” şeklinde sınıflandırmalar yapmışlardır. Geliştirilen tüm bu girişimci tipolojileri, girişimciliği alternatif perspektiflerle tanımlamaktadır. Bireysel, örgütsel ve çevresel faktörlerin farklı kombinasyonlarına odaklanan bu sınıflandırmalar girişimcilikle ilgili farklı çalışmalara zemin hazırlamaktadırlar.

Dunkelberg ve Cooper (1982), girişimci tiplerini kısaca şu şekilde ayırmışlardır:

Büyüme Yönelimli Girişimci: Yüksek derecede büyüme arzusu ile hareket eder ve iş yaşamı hızlı bir değişim içindedir. Beş yıllık bir zaman dilimi içinde büyüme ya da %30’dan daha yüksek bir oranda büyüme arzusu içindedir. Tüm motivasyonu bu fikir üzerine kuruludur.

Bağımsızlık Yönelimli Girişimci: Başkaları için çalışmaktan şiddetle kaçınır, kendi işletmesi veya işletmelerine sahip olmak istemektedir. Çalışma alanı daha çok tarım ya da dışçılık, mühendislik, muhasebecilik gibi çeşitli profesyonel meslek uygulamaları içeren işlerdir.

Zanaatkâr Yönelimli Girişimci: Belli bir iş alanında uzmanlaşmaya önem verir. İşinde kısa zamanda uzmanlaşma isteği nedeniyle, örgün eğitime en az eğilimli olan gruptur. Uzmanlık aynı zamanda kendi işine sahip olma fırsatı tanımaktadır (Dunkelberg ve Cooper:1982; akt: Landström, 2005).

Girişimci çevrede gördüğü fırsatlardan birini değerlendirerek kurmuş olduğu işletmesinin devamlılığını sağlamak adına pek çok karar vermek durumundadır. Karar alma sürecinin sonucunda oluşan eylemler seti, işletmenin rakiplerine kıyasla bir avantaj üstünlüğü elde etmesini sağlayabileceği gibi, onu piyasa oyununun dışına da itebilir. Bu çalışmanın perspektifi girişimci aktörün tercihlerinin sonuç doğrucu olduğu varsayımından hareket ettiği için, girişimciye ve yöneticiye tercih şansı bırakmayan ve dolayısıyla stratejik yönetim perspektifini dışarıda bırakan tüm açıklamalar bu araştırmanın sınırlarının dışında yer almaktadır. O halde girişimci aktörün strateji ile olan ilişkisi nasıl kurulmalıdır?

Strateji literatürü 1950'lerden günümüze hızla büyümüş ve zenginleşmiş bir alan olarak, stratejinin ne olduğu ve nasıl olması gerektiğine dair önemli tartışmalara sahne olmuştur. Bu tartışmalar ışığında örneğin; Chafee (1985) linear, uyumsalci ve yorumsamacı, Whittington (1993) klasik düşünce okulu, evrimci okul, süreç okulu, sistem okulu, Mintzberg (1998) on stratejik yönetim okulu, gibi başlıklar altında sınıflandırmalar yapmışlardır. Bu araştırmanın sorunsalı, stratejinin ne olduğu tartışmalarından çok nasıl olması gerektiği ile ilişkilidir. Dolayısıyla stratejinin nasıl olması gerektiğine dair verilen cevaplar çalışmamıza referans olacaktır. Bu cevaplar ise iki kampta toplanabilir: *a) strateji alanındaki aktörlerin (girişimsel özelliklerin) çevresini etkileyebileceği iddialarına ve örgütsel strateji perspektifine vurgu yapanlar* (örneğin Snow ve Hambrick, 1980, Rumelt, 1979, Miles ve Snow 1978, Meyer ve Coleman, 1978). *b) endüstrinin belirleyici etkisi üzerine vurgu yapanlar* (Porter, 1980, 1985). Firmanın öğrenme kabiliyeti, inovasyon yapma kabiliyeti, girişimcilik kabiliyeti, firmanın pazar güçlerine karşı takındığı görelî pozisyonu, firmaya özgü üstün kaynak ve kabiliyetleri (Barca, 2003) gibi unsurlara vurgu yapan ilk kamp, girişimci-strateji etkileşimini detaylandırması açısından bu çalışmanın sorunsalıyla doğrudan ilgilidir. Bunlar içerisinde de Miles ve Snow'un (1978) strateji tipolojisi kavramsal çerçevemize kaynaklık edecektir. Strateji tipleri kısaca şu şekildedir:

Atılganlar: Bu organizasyonlar düzensiz ve belirsiz çevrelerde faaliyet gösterme eğilimindedirler, sürekli olarak pazar fırsatlarını araştırırlar. Genellikle rakiplerin karşılık vermek zorunda oldukları yeniliklerin yaratıcılarıdır. Yeni ürün araştırma ve geliştirme yoluyla ortaya çıkan trendlerin kurucusudurlar. Araştırmacı örgütler; genç yöneticiler tarafından yönetilen esnek bir organizasyon yapısına, geniş pazar alanına, inovasyon ve değişim üzerinde bir odağa sahiptirler.

Savunmacılar: Bu organizasyonlar tecrübeli yöneticilerin yönettiği, dar ve durağan ürün- pazar alanında faaliyet gösteren, belirli bir müşteri grubuna hitap etme eğilimindeki yapılardır. Tepe yöneticileri kendi örgütlerinin sınırlı faaliyet alanı içerisinde üst düzey uzmanlığa sahip olmakla birlikte, yeni fırsatlar için alanın dışını tarama eğiliminde değildirler. Mevcut faaliyetlerin verimliliğinin artırılması her zaman için önceliklidir. Savunmacılar ve araştırmacılar çevresel değişimlere verilen tepki noktasında iki zıt kutbu temsil ederler.

Analizciler: Bu organizasyonlar araştırmacı ve savunmacı uçların arasında bulunurlar ve bu nedenle her birinin özelliklerini de sergilerler. Diğer bir ifadeyle çevresel değişime verilecek tepki noktasında değişim ve durağanlık arasında denge arayışındadırlar. Rakiplerini yakın bir biçimde izlerler ve sonrasında fırsata dönüştürebilecekleri yeni fikirleri kendi araştırma ve üretim becerilerini geliştirmek için kullanırlar.

Tepkiciler: Bu organizasyonlar üst yönetimlerinin değişimi ve belirsizliği algıladığı fakat onunla başa çıkmakta yetersiz kaldığı örgütlerdir. Bu tip organizasyonlar çevresel değişimin oluşturduğu fırsatları değerlendirmekten çok tehditlerden kaçınmaya odaklandıklarından, bir stratejiyi takip etmek yerine varlıklarını koruma eğilimindedirler. Bu nedenle tutarlı bir stratejiye sahip değildirler.

3. Araştırmanın Metodolojisi

Olgunun bütüncül bir resmini sağlamak adına nitel araştırma yöntemi çalışmamızın amacına uygun görülmüştür. Çalışmanın sorunsalı doğası gereği detaylı bir analizi gerekli kıldığından, vaka çalışması en uygun yöntem olarak benimsenmiştir. Yin'in (1984) tanımına göre; vaka çalışması, güncel bir olguyu kendi gerçek yaşam çevresi içinde çalışan, olgu ve içinde bulunduğu çevre arasındaki sınırların kesin hatlarıyla belirgin olmadığı ve birden fazla kanıt veya veri kaynağının mevcut olduğu durumlarda kullanılan, bir araştırma yöntemidir (Şimşek ve Yıldırım, 2003).

Yine Yin'in vaka çalışması araştırmalarında tasarım ve yöntemler üzerine, nitel yöntemlerle ilgili yayınladığı çalışma dizisinde belirttiği şu üç önemli kriter bizim çalışmamızda da ön plana çıkmaktadır:

1. Araştırma sorusunun türü.
2. Araştırmacının gerçek davranışsal olaylar üzerinde kontrolünün olmaması.
3. Tarihsel fenomenlere karşı çağdaş/güncel olaylara odaklanma (Yin, 2003).

Genel olarak vaka çalışması, nasıl ve niçin soruları ortaya çıktığında ve araştırmacının olaylar üzerindeki kontrolü çok az olduğunda tercih edilen bir yöntemdir (Yin, 2003). Bizim çalışmamızda da girişimci tiplerinin strateji tiplerini 'nasıl' etkilediği sorusu ön plana çıktığı ve araştırmacılar olarak bizlerin araştırmanın odağındaki olaylar üzerindeki kontrolümüzün çok az olması nedeniyle vaka çalışması yöntemi tercih edilmiştir. Çalışmada kullanılan veri elde etme tekniği farklı sektörlerden girişimcilerle yapılan yarı yapılandırılmış mülakatlardır. Görüşülen kişilerin girişimcilik hikâyeleri girişimci tiplerini ve strateji tiplerini sınıflandırmak için zengin sözlüsel malzeme sunmaktadır. Araştırmada dört vaka çalışması yer almıştır.

Yarı yapılandırılmış mülakat soruları kavramsal çerçeveyi sunan tiplerden hareketle hazırlanmıştır. Bu nedenle, mülakat esnasında öncelikli olarak girişimciye kendisi hakkında sorular yöneltilmiş ve girişimci tipi ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır. Sonrasında ise işletmenin stratejisine yönelik sorular sorularak, firma strateji tipi hakkında bilgi edinilmeye çalışılmıştır. Mülakat ile edilen bilgiler, girişimcilik ve strateji tiplerinin ayrışmasında kullanılmıştır. Böylelikle *farklı sektörlerde faaliyette bulunan benzer girişimci tiplerinin benzer firma stratejileri yürütme eğiliminde olup olmadıkları* sorgulanarak, tipolojiler arasındaki ilişkinin durumu hakkında

ipuçları elde edilmeye çalışılmıştır. Vaka çalışması, her bir işletmenin kendine özgü hikayelerini ortaya koymasına bakımdan buna olanak sağlamaktadır. Araştırmancının kısıtları; belirli bir sektöre odaklanılmaması, araştırmaya konu edilen tüm girişimcilerin erkek olması şeklinde sıralanabilir.

3.1. Vakalar

3.1.1. Vaka 1

Vaka 1'in girişimcisi, patlayıcı madde sektöründe çocuk oyuncakçı nev'inden, proteknik malzemeler ve havai fişek sektöründe üretim yapan bir fabrikanın genel müdürüdür. 39 yaşında, aynı sektörde 12 yıllık iş tecrübesine sahip, lise mezuniyeti olan girişimci ile yapılan görüşmeden elde edilen girişimcilik hikâyesi şu şekildedir:

Girişimcinin dedesi, 45 sene önce patlayıcı madde sektöründe çocuk oyuncakları kategorisindeki mantar tabancası ve benzeri ürünlerin toptancılığını yaparak işe başlamış, daha sonra aile olarak bu işin üretimine yönelmişlerdir. Bugün Türkiye'de alanlarındaki tek üretici konumundadırlar. Türkiye'de iki fabrika ile faaliyet göstermektedirler, fabrikalardan birisi Hendek diğeri de Geyve'de bulunmaktadır. Aile şirketi oldukları için üretimi kendi aralarında paylaşmaktadırlar. Bir ilçede havai fişek ile ilgili üretimler, diğeri ilçede ise çocuk oyuncakçı türündeki proteknik malzemeler ile ilgili üretimler yapılmaktadır. Pazarlama ve dağıtım ortak bir şekilde yürütülmektedir.

1990 senesinden itibaren üretime geçişle birlikte görüşmecinin kendi girişimcilik hikâyesi de başlamıştır, *bugün nihai olarak üretim yaptıkları ürünler girişimcimizin kararı ile meydana gelmiştir.*

“Dünyada havai fişek ve proteknik ürünleri üzerinde bu işin uzmanı Çinlilerdir, Çin'den ithalat yapan firmalar var. Türkiye'de, ilk başlarda bizde yurt dışından ithal ediyorduk fakat fabrikamızı kurduktan sonra biz ithalatı kesip burada üretmeye başladık ve yurt dışından bu ürünlerin ithalatı azaldı, yurt dışından fabrikamıza ustalar getirdik ve ürünlerimizde onların kalitesini yakalayıp geçmeyi başardık, böylelikle de yurt dışına ihracata da başladık.”

Girişimci, kendilerini geliştirmek için senede dört beş defa yurt dışına gidip alanla ilgili fabrikaları gezdiklerini ve çeşitli irtibatlar geliştirdiklerini belirtmektedir. Kendi fabrikalarının Avrupa standartlarına göre kurulu bir fabrika olduğu ve Çin'de bizdeki gibi güvenlik ve çeşitli kalite standartlarına (ISO vd.) sahip fabrikaların olmadığına vurgu yaparak özellikle Çin'deki fabrikalardan farklı olduklarını belirtmektedir.

Fabrika olarak çalışanlarına her cumartesi kimyagerler ve fabrikanın psikologu tarafından eğitimler verildiği belirtilerek güvenlik vurgusu yapılmaktadır. Fabrika olarak sürekli kendilerini yenilediklerini belirterek inovasyona vurgu yapmaktadır.

En büyük avantajlarının kalite olduğunu, Çin'deki rakiplerinin kalite standartları ile kendi standartları arasında büyük farklar olduğunu dile getirmektedir.

Teknoloji ve maliyet avantajı vurgusu ön planda tutulmaktadır:

“Bizde yurt dışında yüz kişinin ürettiği şeyi sadece üç kişinin ürettiği bir teknoloji var bu yüzden bu yönden de bir avantajımız var.”

Havai fişek üretimi dışında kuru sıkı mermi işine girilmiş fakat Türkiye de kuru sıkı mermi satışı ile ilgili bazı kısıtlamalar getirildiği için satışlarda yaşadıkları düşüşten dolayı bu alandan çekilmiştir.

Fakat ileride savunma sanayine girerek, gerçek mermi, silah ve benzeri ürünler üretmeyi planlamaktadır. Ayrıca havai fişekle ilgili olarak da çeşitli planlarının olduğunu belirterek bu alanda yenilikler ve geliştirmeler yapmayı düşündüklerini dile getirmektedirler.

“Olduğumuz durumu korumak yerine yeni alanlara da kaymayı düşünüyoruz, bunlarla ilgili projelerimiz var ama henüz faaliyete geçirmedik.”

3.1.2. Vaka 2

Vaka 2'nin girişimcisi, dokumacılık sektöründe pamuklu tülbent dokuma üretimi yapan bir fabrikanın genel müdürüdür. 68 yaşında, aynı sektörde 46 yıllık iş tecrübesine sahip, lise mezuniyeti olan girişimci ile yapılan görüşmeden elde edilen girişimcilik hikâyesi şu şekildedir:

Askerlik dönüşü bir iş kurma isteği içindedir. Uşakta o yıllarda dokuma atölyeleri mevcut durumdadır. Bir arkadaşını ziyareti sırasında bir dokuma atölyesini görmesi ve bu işi yapabileceğini düşünmesi ile girişim serüvenine başlamıştır. Fikri babası ile paylaşarak babasından elde ettiği finansman ile 1967 yılında 16 bursa tezgahı denilen yarı otomatik tezgahlar ile tülbent dokumacılığına başlamıştır.

5-6 yıl boyunca ürettiği malların piyasaya dağıtımını ve pazarlamasını %2'lik bir komisyon ile İstanbullu bir komisyoncuyla gerçekleştirmiştir. Bu sırada Anadolu'nun çeşitli yerlerinden pazarın nabzını tutarak piyasa etüdü içine girmiş ve sonunda kendi pazarlamasını kendisi yapmaya karar vermiştir. Firmanın ismi oğlunun ismi ile tescillenerek markalaşmıştır.

Piyanın nabzının doğru bir şekilde tutulması ve yapılan etütlerin işe yaramasıyla birlikte kısa sürede bu işte piyanın hâkimi duruma gelinerek sektördeki *en büyük toptancı* olmuşlardır.

Üretimini yaptıkları ürünlerin çeşitli safhalarının kendilerine katma değer sağlamadığını düşünerek bu noktalarda dış kaynak kullanımına yönelmişler ve böylelikle birçok başka atölye ile çalışma imkânına erişmişlerdir. *Bu sayede sadece en iyi yaptıkları işe yönelme şansı elde ettiklerini vurgulamaktadırlar.* 1975-95 yılları

arasında alanda işlerinde bir numara olduklarını belirtmektedirler. Piyasadaki en kaliteli ürünleri ürettiklerinden dolayı tercih edilme sebebi olarak kaliteye vurgu yapmaktadırlar.

“ürünün ham maddesinden yarı mamulüne ve işçiliğine kadar her şeyin en kaliteli şekilde olması için çabalıyoruz.”

Ancak 2000’li yıllara yaklaştıkça pazarda büyük bir daralma meydana geldiğini belirtmektedir. Bu durumun o yıllarda gelişen Çin etkisine bağlı olarak gelişmediğini çünkü tülbent üretiminde rakip ülkelerin Pakistan ve Hindistan olduğunu belirtmektedir. Daralmayı, 2000’lerle birlikte geleneksel pamuklu dokuma tülbende talep olmamasına bağlamaktadır. 2000’lerle birlikte geleneksel pamuklu dokuma tülbende talep olmamasına bağlamaktadır. Pazarda oluşan çeşitlilik, eşarp benzeri renkli desenli ürünlerin polyester malzeme ile sunulmaya başlanması, Vaka 2’nin ise temel ürünler dışında desenli ve renkli çeşitlere girmemesi ve pamuklu ürünler dışında üretim yapması ise firma için ayrı bir problemi beraberinde getirmektedir.

“Çeşitli krizlerin de etkisiyle rakiplerim 2000’lerden sonra iflas etti, fakat ben kendi kanımın son damlasına kadar bu işi devam ettireceğim”

“Bugün al yarın at tipinde ürünler pazarda çok tutuluyor ancak biz hiçbir zaman böyle bir yaklaşımın içinde olmadık.”

Kaliteden hala hiçbir şekilde ödün verilmediğinin altı çizilmekte ve ürettikleri tülbentin bilenler tarafından halen çok istenen ürünler olduğu dile getirilmektedir. İki oğlu da bu piyasada çalışmaya pek istekli değildirler. Ancak kendisi aynı sektörde üretime devam etmektedir.

“Talep olduğu müddetçe üretim yapıp ürün satılıyor. Oturmuş bir müşteri kitlesi hali hazırda var.”

“Risk alma eğilimde olmadığını yalnız çalıştığı için ürün çeşitliliğine girmeyi doğru bulmadığını dile getirmektedir.”

“Şayet yanımda başka birileri daha olsa o zaman çeşide girmek makul olabilirdi yalnız başına bu kadar yürütülüyor.”

Bu işin doruğuna çıktığını ve manevi hazzı yakaladığını dile getirmektedir. Başka bir iş yapmayı asla düşünmemiştir. Hep bu işi en iyi nasıl yapabileceğini düşünmüştür.

Talep daralmış olmasına rağmen tekstilin başka sektörlerinden talep artışı sağlanamaz mıydı? sorusuna şayet sanayiden mamul isteyen olursa istedikleri miktarda ürün sunabileceğini, ancak pazarını kendisi genişletmek içinde (talep arttırıp tülbendi örneğin etek yapımında kullanmak gibi) uğraş vermeyeceğini dile getirmektedir.

3.1.3. Vaka 3

Vaka 3'ün girişimcisi, makine imalatı sektöründe yem fabrikaları kurulumu ve makine üretimi üretim yapan bir fabrikanın genel müdürüdür. 61 yaşında, farklı sektörlerde 38 yıllık iş tecrübesine sahip, üniversite mezunu olan girişimci ile yapılan görüşmeden elde edilen girişimcilik hikâyesi şu şekildedir:

Üniversitede öğretim görevlileriyle görüşüp akademisyen olmak istemiş fakat kendisine üniversitede mühendislikle ilgili basit derslerin verilmesinden dolayı vazgeçerek serbest çalışmaya başlamıştır. Uzun yıllar serbest mühendislik bürosu işleterek proje, etüt, fizibilite raporları hazırlamış daha sonraları ise yatırımcılara müşavirlik yapmıştır.

“Türkiye’de halkın organize edilemediğini, paralarının bankalarda küçük mevduatlar olarak kaldığını görüp, bunları yatırım kaynağı haline getirerek refah yaratmaya çalıştım.”

Projeleri hayata geçirmek için 1974’ün parasıyla bir milyon beş yüz bin dolarlık bir sermaye ile *1700 ortaklı özel bir şirket* kurmuştur. Kendi aktarımlarıyla yönetici arkadaşların başarısız tutumları nedeniyle proje işlemediği için sonlandırılmıştır. Ardından Düzce’de DOSAŞ adlı *otomotiv fabrikası kurmuş*, fakat bu iş de bir süre sonra sonlandırılmıştır. Ankara’da arkadaşlarıyla mühendislik firması kurarak Türkiye’nin ağır sanayi hamlesi için mühendislik projeleriyle birçok sanayi tesisin kuruluşuna aracılıkta bulunmuştur.

Sonra Adapazarı’na dönmüş ve kendi adına bir firma kurarak mühendislik taahhüt işleri yapmaya başlamış. Bir süre sonra yem fabrikaları kuruluşuna karar vererek bu işe başlamıştır. 1981 yılından bu yana yem fabrikaları kuran bir firmayı işletmektedir. Yurt içi 90 fabrika yurt dışında Almanya’da olmak üzere birçok ülkeye tesis ve makine yaparak çeşitli projeler gerçekleştirmiştir. Almanya’ya doğrudan ihracat gerçekleştirmiş. Deprem dolayısıyla işler aksamıştır. Adapazarı’nda 2 defa bölge rekortmenliği listesinde ön sıralarda yer almıştır.

Halen bu işi devam ettirmektedir.

Bu işe başlama sebebi olarak ise şunları söylemektedir:

“70’li yıllarda Türkiye’de yatırımcılık ve fizibilite etüdü nedir bilinmiyordu.”

“İnsanların yatırım yapmaları için belirli konularda bilgileri ve deneyimleri olması gerekiyor bunlar: teknoloji bilgisi, güçlü sermaye yapısı, yurt içinde ve dışında pazar araştırma ve geliştirme ve pazarlama teknikleri.”

“Bu alanda sermaye birikimi elde edilemeyeceğine inandığımdan alanda araştırma yaparken makine müteahhitliği yaparak sermaye birikimi elde ettim. Bu işi

yapmak için sermaye gerekmiyor. Müşteriden alınan avansla müşterinin işi yapıyor.”

“ Türkiye yem fabrikalarının kurulumu ve üremi açısından uzman ve dünyada bilinen bir ülke haline geldi. Almanya ve diğer ülkelere ihracat yapabilmenin alt yapısını da bu oluşturdu. Sermaye olsaydı daha çok tüketime yönelik işler yapabilirdi. Seri üretime uygun bir iş olmadığından sürekli yenilik gerektiriyor.”

Firmanın gelişimini ise şöyle anlatmaktadır:

“Şirket aile şirketi. Dolayısıyla yönetimde sahiplenme yönelimi ağırlıklı. Çalışanlara fazla güvenmeye gerek kalmadan her işi kontrol ve takip ederek işler sürdürüldü”.

Diğer taraftan bu durum firmanın daha fazla büyümesine de engel teşkil etmiştir.

“Sahibi mühendis olan firma sayısının fazla olmaması ve genellikle ustalıktan yetişmiş insanların firma sahibi olması bizi rakiplere karşı avantajlı kıldı.”

Fuarlara katılarak Alman ve İtalyan firmalarıyla kendini kıyaslama yoluna giderek buralardan öğrendiği şeyleri kendi sistemine uyguladığını belirtmektedir. Bazı ticari işlemlerde ihracat anlaşmalarının olmaması nedeniyle yatırılan paraların geri dönüşü sağlanamamıştır. Kongre ve seminerlere katılım az olması, araştırma ve geliştirme konusunda istek olduğu halde sermayenin yetersiz oluşu özellikle vurgulanmıştır. Ancak teknolojik gelişim karşısında geri kalınmamıştır. Uluslararası tecrübesi olmasına rağmen, başka alanlarda çalışmaya artık kapalı olduğu belirtilen başka bir durumdur.

3.1.4. Vaka 4

Vaka 4’ün girişimcisi, elektromekanik sektöründe alçak gerilim üzerine elektromekanik malzemeleri üretimi yapan bir fabrikanın genel müdürüdür. 63 yaşında, aynı sektörde 40 yıllık iş tecrübesine sahip, üniversite mezunu olan girişimci ile yapılan görüşmeden elde edilen girişimcilik hikâyesi şu şekildedir:

Üniversiteden mezun olduktan sonra iki sene boyunca iller bankasında enerji dağıtım projelerinde ve kontrollerinde çalışmış sonra yurt dışına Avusturya’ya lisan öğrenimi için gitmiş, iki sene orada kaldıktan sonra dönünce elektrik malzemeleri üretimi yapan bir Alman şirketine girerek orada 2 sene kadar çalışmıştır.

“O dönemde pazarda alanlarında üretim yapan tek bir firma vardı Türkiye’de, bir Alman firması, bu alandaki boşluğu doldurmak için bir teşebbüste bulundum. Fakat siyasi karmaşalardan dolayı birkaç aylık bir çalışmadan sonra o işi terk etmek zorunda kaldım ve özel şirketlerde yeniden çalışmaya başladım. Bir süre sonra Suudi Arabistan gittim ve dört buçuk sene orada kaldım. Daha sonra Türkiye’ye gelip yeniden bir şirket kurdum. Ortakları olan bir şirketti bu, bir

süre sonra ortaklarım ayrıldı ve yola tek başına devam etmeye başladım. 90 yılından itibaren fiilen işin başında bulunuyorum .”

Şirket kurulduğu dönemde bu malzemelerin çoğu yurt dışından getirilmektedir ve bu malzemelerin sadece bir kısmı yine bazı yabancı firmalar tarafından üretilmektedir.

“Firmamızı o günün imkânlarıyla 400.000 mark gibi çok cüzi bir rakamla küçük bir atölyede kurduk, bu gün ise D sektöründe ki malzemelerin yaklaşık olarak %90’ını üreten bir firma haline geldik.”

Maliyet avantajı, küçük olmanın getirdiği avantaj, daha hızlı hareket edebilme ve karar verebilme, uzmanlaşma, dikey ve yatay büyüme, iyi bir pazarlamaya sahip olmalarını kendi avantajları olarak belirtmektedirler. Ayrıca kuruldukları dönemde gümrük duvarlarının bulunması ve devletin koruyucu etkisi ile ülke içinde tanınırlığa ulaşılmış ve kendilerini geliştirme fırsatı elde edebilmişlerdir.

“Bu işe başlamadan önce, işimle ilgili olarak daha önce çalıştığım firmalarda üretim dışında, işin pazarlaması ile ilgili alanlarda da çalıştığım için, üretimin dışında işimin pazarlamasıyla da ilgili bilgi sahibi olma şansım oldu, bunlar bir birlerinden epey farklı konulardı ve benim için artı bir değer oluşturdu. Birde yurt dışında çalıştığım dönemlerde yabancıların bizden çok da fazla ileri olmadığını ve onların yaptıklarını bizim de yapabileceğimizi gördüm. Bizim en büyük avantajımız küçük olmamızdan kaynaklanıyor, giderlerimiz bizden daha büyük olan firmalara göre çok daha az. Daha az bir kâr büyük şirketlerin yanında bize kâfi gelebiliyor fakat onlara gelmiyor. Bizim giderlerimiz ve maliyetlerimiz düşük olduğu için bu bize yetiyor, ayrıca küçük olduğumuz için büyük şirketlere göre çok daha hızlı karar verip hareket edebiliyoruz.”

“90 yılında yurt dışından gelen bir ürün bugünün parasıyla 1500 TL olan bir ürünü biz 5000 TL’ye satıyorduk, bugün ise bu ürünümüzü 500 TL’ye satıyoruz, tabii bu durum bize müthiş bir sermaye birikimi de sağladı.”

“Ayrıca bizim en büyük avantajımızdan biri de, biz kurulduğumuz zaman, gümrük duvarları ile yerli üreticiler korunuyordu, biz bu dönem içinde bu koruma sayesinde ülke içinde mesafe aldık. Bu koruma ülke içinde tanınmamızı sağladı ve bu koruma sayesinde ülke içine dışarıdan bu alanda çok fazla da mal girmiyordu, böylelikle biz kendimizi geliştirme imkânına sahip olduk .”

“ Çünkü içinde bulunduğumuz sanayi uluslararası bir alan ve bu alanda söz sahibi olabilmek öyle kolay bir iş değil, ilk yıllarımızda bu koruma sayesinde biz bugün buralara gelebildik. Ayrıca işimizde elde ettiğimiz uzmanlaşma sayesinde işimizde dikey ve yatay büyüme şansı da elde ettik. Ama son krizden sonra dikey büyümeye daha fazla ağırlık vermiş durumdayız.”

Şu anda ana faaliyetleriyle ilgili olarak yurt dışına lisans verme durumuna geldiklerini ve yurt dışında bir şirketle centilmenlik anlaşması içine girdiklerini dile getirilmektedir.

1996 yılında ikinci bir sektöre, mermer sektörüne adım atılmıştır, Amerika ve Türkiye’de olmak üzere iki mermer fabrikaları bulunmaktadır. Ayrıca bir dönem inşaat sektörüne de girilmiş, fakat bir süre sonra bu alandaki faaliyetler sonlandırılmıştır.

Sonlandırma sebebi “zarar etmedik fakat istediğimiz karlılığa da ulaşamadık” şeklinde ifade edilmiştir. Son dönemlerde şehrin de uygun yapısından dolayı süs bitkiciliği ve fidancılıkla ilgili sektörde faaliyetlere girildiğini, fakat henüz bunun yeni bir oluşum olduğunu belirtmektedir. Mısır’da ve Özbekistan’da da çeşitli şirketlerinin bulunduğu belirtilmektedir.

4. Analizler

4.1. Tiplerin Ayrılması

Mülakat esnasında katılımcıların girişimcilik tiplerini farklılaştırmak için: yaş, eğitim durumu, iş ve yönetim tecrübesi, fırsat takibi, risk alma, yeniliğe bakış açısı, karar verme süreçleri gibi konularda bilgi vermeleri istenmiştir. Strateji tiplerini ayırt edebilmek için ise, firma büyüklüğü, yapı, hiyerarşi, karar alma süreci, örgütün tarihi, sektörde içinde faaliyet süresi gibi örgütsel bilgilerin yanı sıra, stratejik perspektiflerinin ne olduğu ve örgütün gelecek beklentilerinin ne olduğu da sorulmuştur. Bu boyutlar, literatürde girişimci örgüt ilişkisini araştıran çalışmalardan (Miller,1983:776; Williams ve Tse, 1995; Snow ve Hrebiniak,1980) edinilmiştir.

Mülakat verileri, Dunkelberg ve Cooper’ın (1982) girişimcilik tipleri ile Miles ve Snow’un (1978) strateji tipleri tanımlarındaki kıstaslara uygunluklarına göre değerlendirilmiştir. Bir başka ifadeyle, söylesel malzemenin literatürdeki tanımlarla örtüşmeleri durumuna göre her bir tip tek tek değerlendirilmiştir. Bu bilgiler ışığında girişimci tipleri aşağıdaki şekilde sınıflanmıştır:

Tablo 1: Girişimci Tipolojilerinin Gösterimi

Vaka Çalışması	1	2	3	4
Girişimci Tipolojisi				
Zanaatkâr	XX	X	X	XX
Büyüme yönelimli	X			X
Bağımsız				

Görüldüğü gibi girişimciler tek bir tipolojiden çok iki tipolojinin özelliklerini aynı anda göstermektedir. Girişimcilerin verdikleri cevaplara göre, tipoloji özelliklerin-

den baskın olduğu düşünölenler xx ile çekinik ise olduğu düşünölenler x ile gösterilmiştir. Çalışmamızda girişimcilerden ikisinin zanaatkâr, diğeri ikisinin ise zanaatkar-büyüme eğilimli girişimci olduğu tespit edilmiştir. Bağımsız tipte girişimciye rastlanmamıştır.

Strateji Tiplerinin dağılımı ise aşağıdaki gibidir:

Tablo 2: Strateji Tipolojilerinin Gösterimi

Vaka Çalışması	1	2	3	4
Strateji Tipolojisi				
Savunmacılar		x		
Atılganlar	x		x	x
Analizciler	-	-	-	-
Tepkiciler	-	-	-	-

Literatürde (Miles ve Snow, 1978; Hambrick, 1979; Snow ve Hrebiniak,1980) de belirttiği gibi, örgütler çok karmaşık ve değişken yapılar olduğundan, hiçbir tipoloji stratejik davranış formlarını tam olarak açıklayamaz. Bu ön kabulde yukarıdaki sınıflandırmada, vakaların tiplere yakınlıklarına göre yapılmıştır. Buna göre, vakaların üçünün atılgan, birinin ise savunmacı stratejiyi takip ettikleri söylenebilir. Analizci ve tepkici stratejiyi takip edenlere rastlanmamıştır.

Tipoloji ayrımlarının detayına baktığımızda strateji yazınında olduğu gibi girişimci bireylerin tanımlanması da karmaşık ve değişken bir yapı sergiliyor olabilir. Zira görüşme yapılan girişimcilerin hiçbirinin bağımsız tipe özgü nitelikleri vurgulanması dikkat çekicidir. Bu tip girişimcileri motive eden kendi işlerini yapma güdüsü tüm girişimcilerin hikâyelerine içkindir. Zanaatkâr girişimci tanımında da belirtildiği gibi uzmanlaşmanın kendi işine sahip olma imkânı tanınması nedeni ile de böyle bir durumla karşılaşmış olacağı düşünülebilir.

Ayrıca incelenen tüm vakalar aile işletmesidir. Vaka 1 ve Vaka 4 kurumsallaşma yönünde ilerleme kaydederken vaka 2 ve vaka 3 işletmeyi bir sonraki kuşağa aktarmayacaklarından söz etmişlerdir. Bu bağlamda vaka 1 ve vaka 4'ün girişimcilerinin büyüme yönelimini çekinik karakter olarak görmemiz anlaşılabilir bir durumdur. Bu durum bahsedilen girişimcilerin girişimciliği kategorik değil bütüncül bir olgu olarak tanımladıklarını düşündürmektedir.

Strateji tipleri ile ilgili olarak tepkici strateji ile karşılaşılması literatüre uygun bir durumdur. Miles ve Snow (1978) tepkici stratejinin uzun dönemde sürdürülebilir bir tercih olmadığını vurgulamaktadır. Ancak analizci stratejiyi takip eden firmalar için söylenemediği halde, çalışmamızda bu durumun nedenine ilişkin ise her hangi bir veriye ulaşamamıştır.

4.2. Bir İlişkidен Söz Edilebilir Mi?

Zanaatkar-büyüme yönelimli tipteki girişimcilerin ikisinin firması da atılğan strateji takip etmektedir. Zanaatkar tipteki iki girişimcinin firmasından biri savunmacı stratejiyi takip ederken, diğeri atılğan stratejiyi takip etmektedir.

Mülakat yapılan katılımcılarının her iki tipolojiye göre dağılımı

Tablo 3: Tipolojilerin Dağılımlarının Ortak Gösterimi

	<i>savunmacı</i>	<i>atılğan</i>	<i>analizci</i>	<i>tepkici</i>
Zanaatkar	2	1,3,4	-	-
Büyüme yönelimli	-	1,4	-	-
Bağımsız	-	-	-	-

Vakalar tek tek incelendiğinde;

4.2.1. Vaka 1: Girişimcisi zanaatkar ve büyüme yönelimli olan işletme atılğan bir strateji izlemektedir. Bu durum girişimin Türkiye’de tek olmasına ve pazara hali hazırda hakim olmalarına, yeni fırsat ve yatırım alanlarını takip etmeleriyle açıklanabilir. Girişimci tipolojisi açısından değerlendirildiğinde ise girişimcinin en iyi bildiği işi yapma ve bu alanda ilişkili büyüme yönelimli olması firmanın da atılğan strateji izlemesinde bir etken olduğu düşünülmektedir. Ayrıca Miles ve Snow’un (1978) atılğan strateji tanımında da belirttiği; genç yöneticiler tarafından yönetilen esnek bir organizasyon yapısına, geniş pazar alanına, inovasyon ve değişim üzerinde bir odağa sahiptirler açıklaması ile vaka 1 arasında bir uyum gözlenmektedir. Bu bakımdan vaka 1 özelinde girişimci tipolojisiyle strateji tipolojisi arasındaki etkileşimin yönüne bakıldığı zaman girişimci tipinin firma strateji tipini etkileyeceği varsayımı ile bir örtüşme gösterdiğinden bahsedilebilir.

4.2.2. Vaka 2: Girişimcisi zanaatkar olan işletme savunmacı bir strateji izlemektedir. Savunmacı stratejiyi tanımlayan literatür ile bu vaka arasında bire bir örtüşme bulunmaktadır. Miles ve Snow’un (1978) savunmacılar için vurguladığı, tecrübeli yöneticilerin yönettiği, dar ve durağan ürün- pazar alanında faaliyet gösteren, belirli bir müşteri grubuna hitap etme eğilimindeki, yeni fırsatlar için alanın dışını tarama eğiliminde olmayan ve mevcut faaliyetlerin verimliliğinin artırılmasını her zaman için öncelik sayan yapılarıdır açıklaması ile vaka 2’nin aynı alanda 46 yıllık iş tecrübesi ve faaliyet gösterdiği pazar alanının karakteristikleri tam bir örtüşme içindedir. Girişimci piyasaya girişinden itibaren tek bir ürüne odaklanarak en kaliteli olmayı hedeflemiştir. Burada girişimcinin üst düzey uzmanlığa sahip olduğu sınırlı faaliyet alanı içerisinde en iyi olma yönündeki motivasyonu firmasının da stratejik tercihine doğrudan yansımıştır. Bu bakımdan vaka 2 özelinde girişimci tipi ile firmanın strateji tipi arasında girişimci yönünde bir etkileşimin varlığından bahsedilebilir. Bu vakada girişimci tipinin tekil bir karakter göstermesi stratejiyle olan etkileşimini daha belirgin kılmaktadır.

4.2.3. Vaka 3: Girişimcisi zanaatkar olan işletme atılgan bir strateji izlemektedir. Kendi uzmanlık alanının gelişmeye açık olduğunu iyi kavrayan girişimci pazarda mühendislik bilgisini kullanabileceği niş alanların arayışına girmiştir. Girişimcinin bu özelliği kurmuş olduğu firmasının Miles ve Snow'un (1978) da belirttiği gibi yapı olarak düzensiz ve belirsiz çevrelerde faaliyet gösterme ve sürekli olarak pazar fırsatlarını araştırmasına eğilimi olmasında açıklayıcı bir neden olarak görünmektedir. Ancak girişimcinin kendi ifadesi ile yaşının ilerlemesi risk alma eğilimini azaltmıştır, bu nedenle kendi konumunu ve pazarını koruma öncelikli hale gelmiştir. Bu bağlamda vaka 3 için girişimci tipinin firma strateji tipini etkilediği yönünde bir ifade dile getirilebilir. Ancak uzun vadede sahip olduğu atılgan strateji tipinin savunmacı tipe evrilmesi yönünde imalar bulunmaktadır. Bu durum vaka 2 ile birlikte düşünüldüğünde, zanaatkar olan girişimcilerin savunmacı strateji izleme yönünde bir eğilimi olabileceğini düşündürmektedir.

4.2.4. Vaka 4: Girişimcisi zanaatkar ve büyüme yönelimli olan işletme atılgan bir strateji izlemektedir. Girişimcinin kendi sektöründe kurulduğu zamandan gümrük birliğine geçişe kadar olan sürede devlet korumasının olması bu vakada karşılaşılan özel bir durumdur. Başka şartlar altında olursa idi girişimci piyasada tutunamayacağını belirtmiştir. Gümrük birliğine geçişle birlikte değişen pazar koşulları firmanın atılgan bir strateji izlemesine zemin hazırlamıştır. Girişimcinin kendi alanındaki uzmanlık bilgisi atılgan strateji uygulamada kolaylıklar sağlamıştır. Belirli bir sermaye birikimine ulaşılması ve kurumsallaşma çalışmaları ile birlikte ilişkisiz büyümeye yönelinmiştir. Bu bağlamda vaka dört girişimci tipi ve strateji tipi arasındaki etkileşim hakkında yorum yapmamızı güçleştirmektedir.

Tipolojiler arasında bir ilişkinin olup olmadığı meselesi için, karar veren ve yönlendirici aktör olarak girişimciye bir rol biçtiğimizi, buna bağlı olarak da stratejilerinde bir yansıma olacağını belirtmiştik. Vakalardan hareketle, tek bir vaka dışında böyle bir belirleyiciliğin varlığından bahsedilebilmektedir. Sadece bir istisna olan vaka 4'ün devlet koruması olan bir sektörde bulunması nedeni ile yorum yapılamamıştır. Ancak Snow ve Hrebiniak'ın (1980) da belirttiği gibi, strateji fenomeni tek bir faktör üzerinden açıklanamayacak denli karmaşık bir yapıya sahiptir. Bu karmaşık yapının girişimci ile ilgili kısmına odaklanan çalışmamızda, özellikle yönetici girişimci olan aktörün tipinin firma strateji tipinin etkileyeceği/belirleyenlerinden biri olduğu anlaşılmıştır.

5.Sonuç

Bu çalışmanın örtük varsayımı girişimci tiplerinin firma strateji tipini belirleyenlerinden biri olduğudur. Perpektifimize görse karar verme sürecinde girişimci aktif bir aktördür. Buna bağlı olarak girişimcinin kararları tercih edilen strateji tipini doğrudan ya da dolaylı olarak etkileyebilmektedir. Amacımız girişimcileri ve onla-

rın stratejilerini net çizgilerle sınıflandırmak değil, girişimci tipleri ile onların firma stratejileri arasında bir etkileşimin olup olmadığını açığa çıkartmaktır. Bu nedenle, firmaların strateji tiplerinin girişimcilerinin tiplerine bakılarak ayrımlanmasının imkânlarını tartışabiliriz. Aşağıda bu tartışmayı sürdürebilecek anlamlı sonuçlardan bazıları şöyle sıralanabilir:

- Karar verme sürecinde aktif bir aktör olan girişimcinin tipinin firmanın strateji tipi üzerinde bir etkisi vardır. Ancak girişimcilik ve boyutları ölçeklendirildiğinde, etkili boyutların neler olabileceğinin araştırılması ilerideki niceliksel çalışmalarla mümkün olacaktır.

- Vakalarımızda referans aldığımız girişimcilik tipolojisinin de strateji tipolojisinin de tüm tiplerine rastlanmamıştır. İleride yapılacak kapsamlı örnekleme sahip çalışmalar, etkileşimin detayı hakkında bilgi sunacaktır.

- Bütün vakalarda zanaatkâr tipteki girişimcilik baskın ya da tekil olarak görülmüştür. Bu tipteki girişimciliğin hem uzmanlık bilgisi gerektirmesi hem de kendi işini kurma imkânı tanınması nedeniyle, bir girişimi başlatmak için girişimciliğe ilişkin özellikler olarak algılandığını düşündürmektedir.

- Kurumsallaşmayı başarmış Vaka 1 ve Vaka 4'ün girişimcilerinde büyüme yönelimlilik çekinik bir karakteristik olarak kendini göstermektedir.

- Atılgan tipteki örgütlerde pazar payını maksimize etmek için niş alanları görmek ve pazardaki fırsatları fark etmek oldukça önemlidir. Vaka 1 bunu ilişkili alanlarda büyüme fırsatlarını arayarak, Vaka 3 ise kendi uzmanlık alanını referans alarak yaptığı halde, Vaka 4 faaliyet gösterdiği sektörde devletin korumacı politikası sayesinde bu stratejiyi uygulayabilmiştir.

- Savunmacı tipteki örgütlerde pazar payını korumak ve faaliyet alanında verimli olmak önemlidir. Vaka 2 bunu sadece en iyi bildiği işi en iyi şekilde yaparak sağlamaktadır.

- Bu bağlamda ilerleyen çalışmalar için sorunsal oluşturabilecek bazı sorular şu şekilde sıralanabilir:

- Girişimciliğin hangi boyutları strateji tipolojileri ile doğrudan ilişkilidir? Bunun için bir ölçek geliştirilebilir mi?

-Girişimcinin cinsiyeti bu etkileşim için anlamlı bir değişken midir?

- Bu etkileşimin açığa çıkarılmasında yeni bir metodolojik katkı nasıl sağlanabilir?

- Girişimcinin ve örgütün yaşına, kurumsallaşmasına bağlı olarak zamanla takip ettikleri strateji değişiklik gösterir mi?

Kaynaklar

- Akbolat, M. (2009), "Türk Sağlık Sektöründe Miles ve Snow'un Stratejik Tipolojisi Hastaneler Üzerine Bir Araştırma", Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 11(3),127- 146.
- Akşit, G. (2003), "Farklı Kültürlerde Girişimcilik Niyeti ve Üniversite Öğrencilerine Yönelik Bir Karşılaştırma", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı.
- Ansoff, H. I. (1988), The New Corporate Strategy, New York: John Wiley & Sons.
- Astley W.G. ve A.H. Van de Ven (1983), "Control Perspectives and Debates in Organization Theory", Administrative Science Quarterly, 28 (29), 245-273.
- Aydın , Ö. (2006), "European Innovation And Entrepreneurship Strategy: Implications For Turkey", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, T.C. Yeditepe University, Institute of Social Science.
- Barca, M. (2003), "Bilimsel Bilginin Yöntem Temelleri: Stratejik Yönetim Bilgisi Ne Ölçüde Bilimsel?", 11. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 22-24 Mayıs, Afyon.
- Başar, M. ve B. T. Tosunoğlu (2006), "Değer Yaratımında İç Girişimciliğin Değişen Boyutu: Bilgi Girişimcilerinin Rolü", Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi, 1(1), 123-134.
- Braden, P.L. (1977), "Technological Entrepreneurship – The Allocation of Time and Money in Technology-based Firms", Michigan Business Reports No. 62, University of Michigan, MI.
- Burrell, G. ve G. Morgan (1979), Sociological Paradigms and Organisational Analysis, Ashgate Publishing Comp.
- Cantillon R. (1931), Essai sur la Nature du Commerce en General, London: Macmillian.
- Chaffee, E.E. (1985), "Three Models of Strategy", Academy of Management Review, 10(1), 89-98.
- Chandler, A. D., Jr., (1962), Strategy and Structure. Cambridge, MA: MIT Press.
- Chell, E., J. Haworth ve S. Brearley (1991), The Entrepreneurial Personality – Concepts, Cases and Categories, London: Routledge.
- De Witt, B. ve R. Meyer (2002), Strategy Synthesis: Resolving Strategy Paradoxes to Create Competitive Advantage, London: International Thomson Publishing.

Dunkelberg, W.C. ve A.C. Cooper (1982), "Entrepreneurial Typologies: An Empirical Study", *Frontiers of Entrepreneurship Research, Proceedings of the Babson Entrepreneurship Research Conference*, Wellesley.

Erikson, T. (2001), "Revisiting Shapero: A Taxonomy of Entrepreneurial Typologies", *New England Journal of Entrepreneurship*, 4, 9-15.

Filley, A.C. ve R.J. Aldag (1978), "Characteristics and Measurement of an Organizational Typology", *Academy of Management Journal*, 21 (4), 578-91.

Glancey, K.S. ve R.W. McQuaid (2000), *Entrepreneurial Economics*, London: MacMillan Press.

Hambrick, D. C. (2003), "On the Staying Power of Defenders, Analyzers, and Prospectors", *Academy of Management Executive*, 17(4), 115-118.

Hambrick, D. C. (1983), "Some Tests Of the Effectiveness and Functional Attributes of Miles and Snow's Strategic Types", *Academy of Management Journal*, 26(1), 5-26.

Hambrick, D. C. (1979), "Environmental Scanning, Organizational Strategy, And Executive Roles: A Study In Three Industries" Doktora Tezi, The Pennsylvania State University Department of Organizational Behavior and Management .

Hamel, G. ve C. K. Prahalad (1984), *Competing for The Future*, Boston: Harvard Business School Press.

Haworth, E. J. ve S. Brearley (1991), *The Entrepreneurial Personality: Concepts, Cases and Categories*, London & New York: Routledge.

Hebert, R.F. ve A.N. Link (1988), *The Entrepreneur - Mainstream Views and Radical Critiques*, 2nd Ed ,New York : Praeger.

Hisrich, R.D. ve M.P. Peters (1989), *Entrepreneurship: Starting, Developing and Managing a New Enterprise*, Homewood: B.P.I./Irwin.

"KSEP (2011), KOBİ Stratejisi ve Eylem Planı 2011-2013", Nisan, KOSGEB Başkanlığı, <http://www.kobi.org.tr/kobi2.php?haberid=3396&sy=4>, (Erişim: 06.02.2012).

Landström, H. (2005), *Pioneers in Entrepreneurship and Small Business Research*, New York: Springer.

Lewin, A. Y. ve H. W. Volberda (2003), "The Future of Organization Studies: Beyond the Selection- Adaptation Debate", Ed. H. Tsoukos ve C. Knudsen, *The Oxford Handbook of Organization Theory: Meta- Teoritical Perspectives*, Oxford University Press, 568-595.

- Low M.B. ve I.C. Mac Millan (1988), "Entrepreneurship: Past Research and Future Challenges", *Journal of Management*, 14, 139-161.
- Miles, R. E. ve C. C. Snow (1978), *Organizational Strategy, Structure, And Process*, New York: McGraw-Hill.
- Miles, R. E., C. C. Snow, A. D. Meyer ve H. J. Coleman, Jr. (1978), "Organizational Strategy, Structure, And Process", *Academy of Management Review*, 3, 546-563.
- Miller, D. ve P.H. Friesen (1978), "Archetypes of Strategy Formulation", *Management Science*, 24, 294-316.
- Miller, D. (1983), "The Correlates of Entrepreneurship in Three Types of Firms", *Management Science*, 29 (7), 770-791.
- Mintzberg, H. (1967), "The Science of Strategy-Making", *Industrial Management Review*, 8 (2), 71 – 81.
- Mintzberg, H. (1979), "Strategy Formation: Schools of Thought", Ed: J. Frederickson, *Perspectives on Strategic Management*, New York: Harper & Collins.
- Moore, M. (2005), "Toward A Confirmatory Model of Retail Strategy Types: An Empirical Test of Miles& Snow", *Journal of Business Research*, 58, 686-704.
- Pearce, J.A. ve R.B. Robinson (1988), *Strategic Management*, Homewood IL: Richard D. Irwin.
- Peng, M. W., J. Tan ve T. W. Tong (2004), "Ownership Types And Strategic Groups In An Emerging Economy", *Journal of Management Studies*, 41(7), 1105-1129.
- Porter, M. E. (1980), *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industry and Competitors*, New York: The Free Press.
- Porter, M. E. (1985), *Competitive Advantage*, New York: The Free Press.
- Rumelt, R. P. (1979), "Evaluation of Strategy: Theory and Models", Ed. D. E. Schendel ve C. W. Hofer, *Strategic Management: A New View of Business Policy and Planning*, Boston: Little Brown, 196-212.
- Smith, N. (1967), *The Entrepreneurship and His Firm: The Relationship Between Type of Man And Type of Company* Lansing, MI: Michigan State University.
- Smith, N.R. ve J.B. Miner (1983), "Type of Entrepreneur, Type of Firm, And Managerial Motivation: Implications for Organisational Life Cycle Theory", *Strategic Management Journal*, 4, 225-40.
- Snow C. C. ve L. G. Hrebiniak (1980), "Strategy, Distinctive Competence, and Organizational Performance", *Administrative Science Quarterly*, 25 (2), 317-336.

Snow, C. C., ve D. C. Hambrick (1980), "Measuring organizational strategies: Some theoretical and methodological problems", *Academy of Management Review*, 5, 527-538.

Stevenson H.H. ve J.C. Jarillo (1990), "A Paradigm of Entrepreneurship: Entrepreneurial Management", *Strategic Management Journal*, 11,17-27

Üçbaşaran, D., K. Daniels, P. Westhead ve M. Wright (2004), "A Cognitive Typology Of Entrepreneurs", *The Babson–Kauffman Entrepreneurship Research Conference*, Glasgow, Scotland.

Wheelen, T.L. ve J.D. Hunger (2000), *Strategic Management and Business Policy: Entering 21st Century Global Society*, 7th Edition, New York: Addison Wesley Publishing.

Whittington, R. (1993), *What Is Strategy and Does It Matter?*, London: Routledge.

Williams, C. E. ve E. C. Tse (1995), "The Relationship between Strategy and Entrepreneurship: The U.S. Restaurant Sector", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 7, 22-26.

Woo, C.Y., W.C. Dunkelburg ve A.C. Cooper (1988), "Entrepreneurial Typologies: Definition And Implications", *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Babson Centre for Entrepreneurial Studies, Wellesley, MA, 165-176.

Yıldırım. A. ve H. Şimşek (2006), *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*, Ankara: Seçkin KitapEvi.

Yin, R. (1984), *Case Study Research: Design and Methods*, Beverly Hills, CA: Sage Publishing.

Yin, R.K. (2003), *Case Study Research (Design and Methods)*, Third Edition, California: Sage Publication.

Yusuf, J.E. (2005), "Putting Entrepreneurship In Its Rightful Place: A Typology For Defining Entrepreneurship Across Private, Public And Nonprofit Sectors", *Academy of Entrepreneurship Journal*, 11(2).