

## SEKTÖR YAPISI, KURUM KÜLTÜRÜ VE YENİLİKÇİLİK STRATEJİLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİLER: DÜZCE'DEKİ KOBİ'LER ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

**Yrd. Doç. Dr. Yunus Emre TAŞĞIT**

Düzce Üniversitesi, İşletme Fakültesi, (yunusemretasgit@duzce.edu.tr)

**Ebru FETTAHOĞLU**

Düzce Üniversitesi, SBE, (ebru\_fettah@hotmail.com)

### ÖZET

*Bu araştırmanın amacı, KOBİ'lerin sektör yapısı, kurum kültürü ve yenilik stratejileri arasındaki ilişkileri incelemektir. Araştırmada nicel araştırma yöntemi kullanılmış, veriler anket tekniği ile elde edilmiştir. Araştırmanın örneklemini, Düzce'de faaliyet gösteren KOBİ'lerdeki üst ve orta düzey yöneticilerden oluşturmaktadır. Toplam 202 anket değerlendirmeye alınmıştır. Araştırma sonuçlarına göre; kurum kültürü tarzlarından şebekeleşmiş kurum kültürü, alıcıların pazarlık gücünün yüksek olduğu sektör yapılarından en fazla etkilenirken, kar amacı odaklı, bölümlenmiş ve topluluksal kurum kültürü ise tedarikçilerin pazarlık gücünün yüksek olduğu sektör yapılarından en fazla etkilenmektedir. Yenilikçilik stratejilerinden agresif strateji, kar amacı güden kültürden, savunmacı ve fırsatçı stratejiler ise topluluksal kurum kültürü tarzından en fazla etkilenmektedir.*

**Anahtar Kelimeler:** Sektör Yapısı, Kurum Kültürü, Yenilikçilik Stratejileri, KOBİ'ler.

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

### ABSTRACT

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

**Keywords:** Sector Structure, Corporate Culture, Innovation Strategies, SME's.

## 1. Giriş

Günümüz zorlu rekabet koşullarında işletmeler, ayakta kalabilmek ve rekabet avantajı sağlayabilmek için temel yetkinlik (core competence) olarak ifade edilen kendini yenileme eylemini gerçekleştirmektedirler (İraz, 2005:1). İşletmelerin bu yönlü yenilikçi eylemde bulunabilmelerini etkileyen birçok faktör bulunmaktadır. Bu faktörler arasında araştırmaya konu olanlar, daha kritik olduğu düşünülen işletmenin faaliyetlerini yürüttüğü sektör yapıları, davranışlarını etkileyen kurum kültürü tarzları ve davranış karakteristiklerini genel anlamda ortaya koyan tercih ettikleri stratejilerdir.

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

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

Firmalar pazarda güçlü olabilmek ve devamlılık sağlayabilmek için nasıl bir davranışta bulunacaklarına karar verirken kurumsal kültürlerini göz önünde bulundurmaktadırlar. Çünkü her organizasyon, bulunduğu ülke, bölge ya da sektör açısından kendine özgü temel bazı görevlere ve de duygusal özelliklere sahip olmakta ve bu özellikler kurumun kültürünü oluşturmaktadır (Rus & Rusu, 2015:565). Literatürde kurumların kültürel özelliklerini tanımlayan birçok araştırma mevcuttur. Bu araştırmada, KOBİ'lerin yapısal özelliklerine daha uygun olduğu düşünülen Goffee & Jones (1998)'in kurum kültürü tipolojisi incelenmiştir. Goffee & Jones (1998)'e göre, tüm insanları aynı topluluğun birer parçası haline getiren ve bir arada tutan şey insanların sosyal bir varlık olmasıdır. Bu ihtiyaç, insanların birbirleriyle ilişki kurma ve bunu devam ettirmesi açısından iki tür davranış motifi oluşturmaktadır: Sosyalleşme

ve Dayanışma. Kurumsal yapıların sahip olduğu özellikler bu iki motife göre kategorize edilmekte ve kurum kültürü tanımlaması yapılmaktadır.

Bu çalışmada, Düzce'deki KOBİ'lerin faaliyetlerini yürüttükleri sektör yapıları, sahip oldukları kurum kültürleri ve tercih ettikleri yenilik stratejileri arasındaki ilişkiler incelenmektedir. Araştırma, uygulamaya dönük ve bağımlı-bağımsız tüm değişkenleri nicel olduğu için ilişkinin derecesini ölçmeye yönelik bir araştırmadır.

## **2. Kavramsal Çerçeve**

### **2.1 Yenilikçilik Stratejileri**

Wu & Lin (2011)'e göre yenilik stratejileri, şirketlerin yönetim performansına yüksek katma değer sağlamak ve performanslarını düzeltmek için kullanılmaktadır. Bir yenilik stratejisi, yenilik yapmak için bir firmanın, kaynaklarını nasıl kullanması gerektiği yönünde kararlarını yönlendirmesini sağlayarak firmalara rekabet ortamında değer katmakta (Akhlagh vd., 2013:35) ve firmalara kendi öz kaynakları ve kendi yetenekleri ile en iyiyi yapabilmeleri konusunda yol gösterici olmaktadır. Başka bir bakış açısına göre yenilik stratejisi, firmanın içinde bulunduğu sektördeki rekabet durumunu gözden geçiren, bu duruma göre amaçlar belirleyen, en doğru seçimlerin yapılmasına yardımcı olan bir süreç olarak tanımlanmaktadır (Deniz, 2011:152). Yenilik stratejileri ile özellikle firmaların çevrelerine nasıl adapte olacaklarına dayanan strateji tipleri geliştirilmektedir (Akman, 2003:14). Bu stratejiler geliştirilirken şirketin ön benliğine aykırı olmaması gerekir, yani bir firmada yapılacak olan yenilik stratejisi o firmanın misyonuna, vizyonuna kültürel değerlerine uygun olmalıdır (Karabulut, 2015:1338). İşletmelerin başarısını sürdürebilmeleri ve mevcut-potansiyel rakipleri karşısında stratejik bir konumlandırma yapabilmeleri için takip ettikleri bazı yenilikçilik stratejileri vardır (Zerenler vd., 2007:10). Bu stratejiler literatürde farklı şekillerde ele alınırken, bu çalışmada Venkatraman'ın stratejik yönelim boyutları çerçevesinde; *Agresif, Savunmacı ve Fırsatçı* stratejiler olarak ele alınmıştır.

#### **2.1.1 Agresif Yenilikçi Strateji**

Agresif yenilikçilik stratejisi, işletmelerin rekabetçi konumunu ve pazar payını iyileştirmek için yüksek yatırımlar yapma, pazar geliştirme veya pazar payı kazanma için cesurca hamleler gerçekleştirmeyi esas alan bir strateji olarak ele alınmaktadır (Venkatraman, 1989:948). Firmaların öncü olmak adına tercih ettikleri bu stratejinin risk taşıdığı yadsınamaz bir gerçektir. Bu stratejiyi uygulayan firmalar, karlılıkları pahasına olsa dahi riskli ve getirisi yüksek olan radikal değişiklikleri rakiplerinden daha hızlı olarak piyasaya sunmaktadır (Akhlagh vd., 2013:36). Bu bağlamda firmalar risk sonucunda ya pazarda lider olarak önemli derecede karlar elde edecek ya da büyük kayıplarla karşı karşıya kalacaktır. Bu stratejiyi benimseyen firmalar risklerin olduğunu bildiği halde geri adım atmamakta, aksine pazara direkt bir yenilik yaparak girmektedir (Hsu, 2009:8). Bu firmalar, olası risklere rağmen pazara yeni bir ürün/hizmet ile girerek pazarın lideri olmayı hedeflediği için proaktif hareket tarzını benimsemektedir.

#### **2.1.2 Savunmacı Yenilikçi Strateji**

Savunmacı yenilikçilik stratejisi, teknoloji üretmede pazara ilk giren olmak istemeyen fakat aynı zamanda teknolojik gelişmelerin gerisinde kalmayı da kabul etmeyen firmaların tercih

ettiği, sınırlı bir ürün hattı ile mevcut faaliyetlerinin verimliliği artırılmaya çalışılırken maliyet vurgusunun da ciddi şekilde önemsendiği bir strateji olarak ele alınmaktadır (Naktiyok & Karabey 2007:209). Firmalar yenilik yapmak yerine mevcut pazar durumlarını, kendi çekirdek teknolojilerini ve güçlerini korumayı hedeflemektedir. Savunmacı stratejiyi benimseyen firmalar yeniliği bir risk olarak görmekte bu nedenle riskten kaçınmak için pazarda yeniliği ilk yapan olmaktan kaçınmakta ve pazarı gözetleyerek yapılan yeniliklerden yaralanmayı tercih etmektedir (Akman, 2003:86). Bu çerçevede savunmacılar duruma göre hareket etmekte ve bu yönüyle reaktif bir davranış sergilemektedirler.

### 2.1.3 Fırsatçı Yenilikçi Strateji

Fırsatçı yenilikçilik stratejisi, fiili pazar olma potansiyeli yüksek yeni pazarlar bulma ve farklılaştırılmış ürün geliştirme konusuna vurgu yapan bir strateji türüdür. Bu stratejiye sahip firmalarda tüm departmanlar arasında güçlü bir koordinasyon vardır. Bu güçlü koordinasyondan yararlanarak yenilikler geliştiren firmalar, oluşturdukları bu yenilikler için genelde yeni bir pazar oluşturma yoluna gitmektedirler. Bu stratejide risk yüksek olmasına rağmen önemli getiriler elde edilebileceği düşüncesiyle birçok firma tarafından benimsenmektedir (Gündüz, 2012:27). Fırsatçı firmalar yenilik meydana getirmeye, verimli olmaktan daha fazla önem vermekte (Naktiyok & Karabey, 2007:209) bu nedenle piyasada yenilikler yaparak proaktif bir şekilde davranmayı, ilk olmayı istemektedirler. Yenilikçi olarak tanınma durumu, bu tarzı benimseyen firmalar için riski göze alma sebebi olarak görülmektedir.

## 2.2 Kurum Kültürü

Harrison (1972) kurum kültürünü, firmalarda ortaya çıkan ideolojiler, inançlar, derin değerler seti ve çalışan insanlara gitmesi gereken yolları gösteren reçeteler olarak tanımlarken, Turnstall (1983) inançların, geleneklerin, değerlerin, sistemlerin, davranış normlarının genel toplamı ve değişim için her şirketin kendine özgü iş değiştirme yolları olarak tanımlamaktadır. Schein (1985) kurum kültürünü, örgütün dış çevreye uyumu ve içsel bütünleşmesi konusunda yaşadığı problemlerle nasıl mücadele edeceğini gösteren bir rehber olarak açıklamaktadır. Goffee & Jones (1998) ise kültürü, insanları aynı topluluğun birer parçası haline getiren ve bir arada tutan şey olarak tanımlamaktadır. Kültürün oluşumunu sosyalleşme ve dayanışma olmak üzere iki ihtiyaca dayandırmakta, kurumsal kültür tipolojilerini bu iki ihtiyacın giderilmesine yönelik davranışların baskınlık derecesine göre açıklamaktadır. Sosyalleşme, bir topluluğun aynı düşünceleri, değerleri, kişisel geçmişleri, tutum ve ilgi alanlarını paylaşmaları sonucu oluşan, karşılık beklenmeden bir şeylerin yapıldığı, sıkı dostlukların ve hatır-gönül ilişkisinin üst düzey olduğu çalışma ortamıdır. Dayanışma ise sosyalliğin tam tersine duygulardan çok rasyonellikle ilgilidir. Dayanışma merkezli ilişkiler, katılımcı tarafların yararına olan ortak görevlere ve paylaşılan hedeflere dayanmaktadır. Topluluğu oluşturan kişilerin birbirlerini sevmeleri önemli değildir. Önemli olan güçlü bir şekilde işe odaklanma durumu ve işin sonuçlanıp, sonuçlanmadığıdır. Bu kapsamda Goffee & Jones dört farklı örgütsel kültür tarzı tanımlamaktadır; Şebekeleşmiş, Kar amacı odaklı, Bölümlenmiş ve Topluluksal kültür.

### 2.2.1 Şebekeleşmiş (Networked) Kurum Kültürü

Şebekeleşmiş kültür tarzı, yüksek düzeyde sosyalleşme ve nispeten düşük düzeyde dayanışmayı içermektedir. Yüksek sosyalleşme düzeyine sahip bu kurumsal kültür, güçlü

bir bağlılık duygusunu ortaya çıkarmaktadır. Bu tarz kültüre sahip olan kurumlarda duygu ve düşünceler işletme içerisinde özgürce ortaya koyulabilmektedir. İnsanlar arası ilişkilerin son derece iyi olma sebebi ise, karşılıklı sevgi ve bağlılıktan ileri gelmektedir. Bu bağlılık hem firmaya hem de şahıslara karşıdır. Diğer taraftan bu kültürün olumsuz yönü ise, bu kültür yapısında dayanışma düşüktür. Aynı zamanda bu kuruluşların, iyi niyetli olsa da araçlarla, amaçlardan daha fazla ilgilenmeleri problem olarak görülmektedir. Sonuçlar yerine sürece odaklanma performans noktasında bazı durumlarda sorunlar oluşturabilmektedir (Goffee & Jones, 1998).

### **2.2.2 Kar Amacı Odaklı (Mercenary) Kurum Kültürü**

Kar amacı odaklı kurumsal kültürün temelinde, görece yüksek dayanışma ve düşük sosyalleşme vardır. Bu kurumsal kültür çoğu zaman sert bir kültür tipi olarak adlandırılır. Kar amacı odaklı kültür tarzını benimseyen işletmeler, kurumun işlerini kişilerin özel hayatlarından daha önde tutarlar. Kişiler arası arkadaşlık ilişkileri güçlü değildir. Kişiler arası bağların çok güçlü olmaması sebebiyle de güçlü iletişim gerektiren işlerde başarı sağlanması oldukça zordur, çünkü herkes kendi işine ve başarısına odaklanmış durumdadır. Herkes kurumun hedefini bildiği için hedef ve amaç doğrultusunda güçlü bir birleşme vardır ve hedeflere ciddi şekilde odaklanılır (Goffee & Jones, 1998).

### **2.2.3 Bölümlenmiş (Fragmented) Kurum Kültürü**

Düşük sosyallik yanında, düşük dayanışmanın olduğu kültür tarzıdır. Bu kültür tipinde insanlar arası iletişim çok iyi değildir. Kişiler birbirlerini arkadaş gibi görmez ve çalıştıkları işletmeyi ve işletmenin hedeflerini benimsemez. Çalıştıkları kuruma faydalı olabilecek birliktelik faaliyetlerinden uzak dururlar, bireysellik ön plandadır. Bölümlenmiş kültürde çalışanların diğer kültürlere oranla çok daha özgür oldukları düşünülür. Orijinal fikirlerin, kurumun başarılı olmasında önemli roller oynadığı savunulduğu için yeni fikir ve düşüncelere önem atfedilir (Goffee & Jones, 1998).

### **2.2.4 Topluluksal (Communal) Kurum Kültürü**

Yüksek sosyallik ve yüksek dayanışmanın bulunduğu kültür yapısıdır. Çalışanlar birbirleri ile yakın ilişkilere sahiptir. Bu kültür yapısının olduğu şirketlerde ortak bir kültür bilinci oluşmakta ve bu bilinç sayesinde kurum çalışanları yıllarca bir arada çalışabilmektedir. Çalışanlar arasında büyük bir dayanışma ve iyi bir iletişim vardır ve her türlü risk adil bir şekilde paylaşılmaktadır. Topluluksal kültür bu yönleri itibariyle diğer kültür tarzlarına nazaran en iyi kültür tarzı olarak görülse de yerleşmiş olan bazı kuralların değişmez olarak görülmesi ve değiştirilmeye çalışılmasının hainlik olarak adlandırılması bazen olumsuz durumları ortaya çıkarmaktadır (Goffee & Jones, 1998).

## **2.3 Sektör Yapısı**

Firmaların çevreleri onların pazarda nasıl davranmaları gerektiğini belirleyen etkenlerden olduğu için sektör yapısının özellikleri firmalar için son derece önemlidir. Bir firmanın çevresindeki rakipleri eğer sürekli yenilikçi hamleler içerisindeyse, müşteri ihtiyaç ve beklentileri sürekli değişiyorsa, pazara yeni rakiplerin girişi çok kolay gerçekleşiyorsa vb.

durumlar söz konusu ise o firma ayakta kalabilmek için sektörün bu gibi yapısal özellikleri ile mücadele etmek zorundadır. Literatürde sektör yapısını belirleyen çeşitli faktörlerden oluşan modeller tartışılmaktadır. Bu modeller içerisinde Porter (1980)' tarafından geliştirilen beş güç modeli, uygulama ve literatür tarafından oldukça kabul görmüş bir modeldir. Porter (1980)'e göre sektör yapısı; pazara giriş tehdidi, ikame ürünlerin tehdidi, tedarikçilerin gücü, alıcıların gücü ve mevcut rekabetin yoğunluğu gibi sektörü şekillendiren beş güçten etkilenmektedir. Bu güç faktörleri aynı zamanda işletmelerin içsel süreçlerine (özellikle kültürel yapıya), dışsal çevreye cevap verme şekillerine (stratejilere) ve rekabet üstünlüğü elde etme durumlarına doğrudan etki etmektedir.

### 2.3.1 Pazara Giriş Tehdidi

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

### 2.3.2 Mevcut Rakipler Arasındaki Rekabetin Yoğunluğu

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

### 2.3.3 İkame Ürün Tehdidi

İkame ürünler, sektördeki ürün ile aynı fonksiyonu yerine getirecek diğer ürünlerin varlığı ile ilgilidir (Porter, 1980:23). İkame ürünler, işletmelerin ürettikleri ürünlerin birebir benzeri değil ancak onların alternatifi şeklinde piyasada varlığını sürdürmektedir. İkame ürünler iki şekilde sektörel yapıyı ve işletme davranışını etkilemektedir. Bunlardan biri; sektördeki ürünün fiyatı ve niteliği arasındaki ilişkiyi düzenlemesi, ikincisi ise; ikame ürünün yüksek kar elde eden başarılı işletmeler tarafından ortaya konmasıyla fiyatları düşürüp rekabeti arttırmasıdır (Özkan, 2007:36). İkame ürünler tarafından sunulan fiyat alternatifi ne kadar çekici ise sektördeki olumsuz etkisi de o düzeyde yüksek olmaktadır. Eğer bir sektörde ikame

ürün olanakları fazla ise bu rekabet adına önemli bir tehdit oluşturmakta, aksi durumda ise fırsat olarak değerlendirilmektedir (Dikyol, 2007:129).

### **2.3.4 Alıcıların Pazarlık Gücü**

Alıcıların pazarlık gücü, üretici sayısının fazla olduğu fakat alıcı sayısının az olduğu sektör yapılarında ortaya çıkan bir durumdur. Alıcılar, üreticilerin tümünü fiyatları aşağıya çekmeye zorlayarak, daha iyi kalitede, daha fazla hizmet için pazarlık etmekte ve rakipleri birbirine düşürmeye çalışmaktadır. Alıcıların güçlü oldukları durumlarda firmaların kar oranları düşüktür (Porter, 1980:25). Alıcılar daha düşük fiyat için güçlü oldukları konularda işletmeleri zorlarken, piyasada zayıf güç olduklarında ise şirketler fiyatları arttırabilmekte ve böylece daha yüksek karlar elde edebilmektedirler (Puiu, 2010:290).

### **2.3.5 Tedarikçilerin Pazarlık Gücü**

Sektör içi ilişkilerde işletmenin stratejik kararlarını etkileyecek önemli faktörlerden bir diğeri işletmeye mal ve hizmet sağlayan tedarikçilerin yüksek pazarlık gücüne sahip olup olmamalarıdır. Tedarikçiler, fiyatları arttırma ya da satın alınan ürün veya hizmetlerin kalitesini düşürme tehdidiyle firmalar üzerinde pazarlık güçlerini ortaya koyabilmektedirler (Özkan, 2007:38). Tedarikçilerin pazarlık gücü az ise işletmeler, tedarikçilerle olan ilişkilerinde taleplerini tedarikçilere kabul ettirebilecek ve dolayısıyla kendi stratejilerini özgür olarak uygulayabilecektir (Karacaoğlu, 2010:170). Eğer tedarikçilerin pazarlık gücü yüksek ise işletmeler, tedarikçilerin isteklerine göre hareket eder hale gelecektir. Genelde alıcılar adına az sayıda seçenek olduğu zaman tedarikçi değiştirmek firmalar için daha külfetli hale geldiği için tedarikçiler daha güçlü konuma gelmekte ve alıcılar tedarikçilere bağımlı olmaya başlamaktadırlar (Kowalska, 2012: 4).

## **3. Araştırmanın Teorik Modeli ve Hipotezleri**

### **3.1 Araştırmanın Genel Modeli**

Araştırma modelinde yenilikçilik stratejileri, kurum kültürü ve sektör yapısı olmak üzere toplamda üç değişken vardır (Şekil 1). Araştırma modelinin bu şekilde ilişkilendirilmesinde, sektör yapılarının kurum kültürü tarzlarını etkileyeceği ve işletmelerin benimsedikleri kurum kültürü türlerinin, uygulayacakları yenilik stratejilerine yansıtacağı ön görüşü (varsayımı) etkili olmuştur.

### **Şekil 1: Araştırmanın Genel Modeli**





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

### 3.2 Araştırmanın Hipotezleri

#### 3.2.1. Sektör Yapısı ile Kurum Kültürü Arasındaki İlişki

Günümüz iş dünyasında firmaların hayatta kalmak ve rekabet edebilmek için faaliyetlerini sürdürdükleri sektörlerin yapısal özelliklerini bilmeleri ve bu özelliklere göre kurum içi düzenlemeler gerçekleştirmeleri gerekmektedir. Kurum içi düzenlemelerin başında firmanın kimliği olarak tanımlanan ve davranışlarına yön veren kurum kültürü gelmektedir. Dolayısıyla hedeflerin etkin bir şekilde gerçekleştirilmesi için sektörel yapının özellikleri ile kurum kültürünün birbirleri ile uyumu zorunludur. Bu bağlamda sektörel yapı ve kurum kültürü özellikleri ile ilgili olarak literatür bölümünde yapılan bilgilendirmeler ışığında;

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

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

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

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

#### 3.2.2 Kurum Kültürü ile Yenilik Stratejileri Arasındaki İlişki

Bir işletmenin emin adımlarla hedeflerine yürümesi ve misyonunu-vizyonunu gerçekleştirmesi için o kurumun içsel dinamikleri ve yapısal özellikleri ile davranışları arasında dengeleyici bir uyumun olması oldukça önemlidir. İşletmenin içsel dinamikleri ve yapısal özelliklerini tanımlayan değişkenlerin başında ise kurum kültürü gelmektedir. Bu bağlamda kurum kültürü, o kurumun yaşam tarzını, sektördeki duruşunu belirlemekte



ve sürekli olarak sergilediği davranışlara rehberlik etmektedir. Dolayısıyla firmanın etkili stratejiler geliştirebilmesi için sahip olduğu kurumsal kültürün özelliklerini çok iyi bilmesi ve stratejilerini bu kodlara göre şekillendirmesi gerekmektedir. Ayrıca kurum kültürünün devamlılığını sağlayabilmek için işletmenin gerçekleştirmiş oldukları yeniliklerin kurum kültürüne uyumlu olması son derece önem taşımaktadır. Çünkü yapılan değişikliklerin kurum kültürü ile uyumlu olmaması sonucunda kurum içinde direnç ve büyük zararlar ile karşı karşıya kalınabilir. Bu bağlamda kurum kültürü türleri ve yenilikçilik stratejileri ile ilgili literatür bölümünde yapılan bilgilendirmeler ışığında;

*“H5<sub>a,b,c,d</sub> : Agresif yenilikçilik stratejisi a) Kar amacı odaklı kurum kültürü ve b) Topluluksal kurum kültürü türlerinden pozitif yönde c) Şebekeleşmiş ve d) Bölümlemiş kurum kültüründen ise negatif yönde etkilenmektedir”* şeklinde,

*“H6<sub>a,b,c,d</sub> : Savunmacı yenilikçilik stratejisi a) Kar amacı odaklı kurum kültürü ve b) Topluluksal kurum kültürü türlerinden negatif yönde c) Şebekeleşmiş ve d) Bölümlemiş kurum kültüründen ise pozitif yönde etkilenmektedir”* şeklinde,

*“H7<sub>a,b,c,d</sub> : Fırsatçı yenilikçilik stratejisi a) Kar amacı odaklı kurum kültürü ve b) Topluluksal kurum kültürü türlerinden pozitif yönde c) Şebekeleşmiş ve d) Bölümlemiş kurum kültüründen ise negatif yönde etkilenmektedir”* şeklinde oluşturulmuştur.

#### **4. Araştırma Yöntemi**

##### **4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi**

Bu araştırmanın amacı, Düzce’deki KOBİ’lerin faaliyetlerini yürüttükleri sektör yapısı, işletme içi yapılarını dizayn eden kurum kültürü ve değişime ayak uydurabilmek için tercih ettikleri yenilik stratejileri arasındaki ilişkileri incelemektir.

Yürütülen araştırma sonuçları itibarıyla literatür ve uygulama açısından önem arz eden çeşitli bulgular içermektedir. Yapılan literatür taraması sonucunda KOBİ’lere yönelik sektör yapısı (güç faktörleri) ve kurum kültürü arasındaki ilişkileri doğrudan araştırma konusu edinen kapsamlı bir çalışmaya rastlanılamamıştır. Aynı şekilde kurum kültürünün yenilikçi stratejilerle ilişkisini inceleyen yeterli düzeyde kapsamlı araştırmalar bulunamamıştır. Bu kapsamda yürütülen araştırma ile her iki konuya yönelik literatüre orijinal bilgi sunulduğu için araştırmanın literatür açısından önemli olduğu düşünülmektedir. Diğer taraftan araştırma uygulamaya dönük sonuçlarıyla; sektör yapısının kurum kültürü üzerindeki etkileri ve kurum kültürünün yenilikçi stratejiler üzerindeki etkileri konularında, firmalarda farkındalık oluşturacak bilgiler sunduğu için uygulama açısından oldukça önemli bulgular içerdiği düşünülmektedir.

##### **4.2. Araştırmanın Evren, Örneklem ve Ölçekleri**

Bu araştırmada hedef evren, Düzce’de bulunan KOBİ’ler olarak belirlenmiştir. Araştırma birimi olarak ise KOBİ’lerde üst ve orta düzeyde yöneticilik yapan yöneticiler seçilmiştir. Bu araştırmanın örnekleme, Düzce ilinde faaliyet gösteren KOBİ’lerden, Düzce Ticaret Odası’na kayıtlı ve aynı zamanda KOSGEB ile işbirliği içinde olan işletmeleri kapsamaktadır. Araştırma ile ilgili verilere ulaşmak için tam sayım yöntemi kullanılmıştır. Düzce Ticaret Odası’ndan ve

KOSGEB' den elde edilen verilere göre Düzce İlinde faaliyet gösteren 420 KOBİ bulunmaktadır. Bu kapsamda araştırmanın evreni 420 işletmeden oluşmaktadır. Araştırma evrenindeki tüm işletmelere anket formu gönderilmiş ancak 202 işletmeden geri dönüş sağlanabilmiştir. Düzce ilinde faaliyet gösteren 202 KOBİ üst ve orta düzey yöneticisi araştırmanın örneklemini oluşturmuştur.

Araştırmada veri toplama aracı olarak yüz yüze anket tekniği kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan anket; sektör yapısı, kurum kültürü, yenilik stratejileri ve demografik özellikleri ölçmek amacıyla dört bölümden oluşturulmuştur. Anket sorularının hazırlanması için öncelikle detaylı bir literatür çalışması yapılmış ve model olarak birkaç çalışmadan yararlanılmıştır. Sektör yapısının özelliklerini belirlemek amacıyla Porter (1980) tarafından geliştirilen beş güç modeli ölçeği kullanılmış, sorular üzerinde bazı düzenlemeler yapılarak toplamda 5 boyut ve 19 sorudan oluşan bir ölçek oluşturulmuştur. Kurum kültürü ile ilgili ölçeğin oluşturulması için Goffee & Jones (1998) tarafından geliştirilen, 4 boyut ve 24 sorudan oluşan kurum kültürü ölçeği orijinal hali ile kullanılmıştır. Yapılan literatür araştırmaları sonucunda yenilik stratejilerini derinlemesine inceleyen orijinal bir ölçeğe rastlanılmadığı için Venkatraman (1989) tarafından geliştirilen STROBE ölçeğinin boyutları yenilikçilik stratejileri çerçevesinde yeniden yapılandırılarak, 3 boyut ve 15 sorudan oluşan yenilikçilik stratejileri ölçeği şekillendirilmiştir. Demografik özelliklerle ilgili bölümde ise yöneticilerin demografik özellikleri ve KOBİ'lerin demografik özellikleri ile ilgili sorulara yer verilmiştir.

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

### **4.3 Verilerin Analizi ve Yorumlanması**

Anket yöntemi kullanılarak toplanan veriler, istatistiki analiz programı SPSS 18 ile analiz edilerek, yorumlanmıştır. Araştırma amacına ulaşılabilmesi için betimleyici istatistikler, değişken arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla korelasyon analizi, etkiyi tespit etmek için regresyon analizi ve son olarak farklılık testleri için T-testi ve ANOVA testlerinden yararlanılmıştır.

## **5. Bulgular ve Yorum**

### **5.1. Demografik Bulgular**

Araştırmaya katılan yöneticilerin temel özellikleri ile ilgili veriler incelendiğinde; KOBİ yöneticilerinin büyük çoğunluğu (% 74,8) erkeklerden, % 25,2'lik bir kısmı ise kadın yöneticilerden oluşmaktadır. Yöneticilerin öğrenim durumları itibarıyla %33,2'lik bir oran ile lise mezunları çoğunluktadır. Yöneticilerin statülerine bakıldığında ise, %51,5'lik bir oran ile üst düzey yöneticilerin çoğunlukta olduğu görülmektedir.

Sektör yapısına ilişkin veriler incelendiğinde ise firmaların çoğunlukla dinamik sektör yapısında faaliyetlerini yürüttüklerini belirtmektedirler. Sektördeki konumlandırmalarına

bakıldığında firmaların %58,9'lık bir kısmı kendilerini lider olarak konumlandırılırken, %41,1'lik bir kısmı kendilerini takipçi olarak konumlandırmaktadır. İşletmelerin %90,1'i iş ortamı analizi gerçekleştirirken, çok az bir kısmı (%9,9) ise sektör analizi yapmadığı söylenebilir. %63,9'luk oran ile firmaların çoğu proaktif strateji izlediğini belirtirken, firmaların %36,1'lik bir kısmı ise reaktif stratejiyi benimsediğini belirtmiştir.

Son olarak işletmelerin faaliyet alanlarına bakıldığında, firmaların çoğunlukla hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletmelerden oluştuğu görülmektedir. % 61,9'lık bir oran ile en çok 0-9 kişi arası çalışanı olan işletmeler (mikro) araştırmaya katılmıştır. Araştırmaya katılan işletmelerin sektördeki faaliyet sürelerine bakıldığında ise 1-5 yıl arası faaliyette olan işletmelerin (%35,6) çoğunlukta olduğu görülmektedir.

## 5.2. Betimleyici Bulgular

Değişkenlere ait ortalama, standart sapma, soru sayıları, güvenilirlik katsayıları ve kullanılan ölçek düzeyleri ile ilgili bulgular aşağıda tablo 1'de sunulmuştur.

**Tablo 1: Betimleyici İstatistikler**

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

Tablo 1 incelendiğinde KOBİ yöneticilerinin en fazla fırsatçı stratejiyi (Ort: 3,9317) tercih ettikleri görülmektedir. Diğer taraftan kurum kültürü olarak bölümlenmiş kültürün diğer kültür tarzlarına göre daha yaygın olduğu ve (Ort: 4,0165) en baskın sektör yapısı özelliğinin ise rekabet yoğunluğu (Ort: 3,7908) olduğu görülmektedir. Diğer taraftan güvenilirlik katsayılarına ilişkin literatürde geçerli sayılan eşik değere ilişkin genel görüş; katsayı  $0,00 \leq \alpha \leq 0,40$  ise ölçek güvenilir değil,  $0,40 \leq \alpha \leq 0,60$  ölçeğin güvenilirliği düşük,  $0,60 \leq \alpha \leq 0,80$  ise ölçek oldukça güvenilir şeklindedir (Karagöz, 2014). Bu kapsamda yukarıdaki tabloda yer alan değişkenlere

ilişkin Cronbach alfa katsayılarına bakıldığında, savunmacı yenilikçilik stratejisi (0.518) ve alıcıların pazarlık gücü (0,572) değişkenlerinin düşük güvenilirlik düzeyine sahip olduğu, diğer tüm değişkenlerin oldukça güvenilir olduğunu görülmektedir.

Sektör yapısı, kurum kültürü ve yenilik stratejileri arasındaki ilişkilerin derecesi ve yönünü tespit için yapılan korelasyon analizi bulguları tablo 2’de sunulmaktadır.

**Tablo 2: Sektör Yapısı, Kurum Kültürü ve Yenilikçilik Stratejileri Boyutları ile İlgili Korelasyon Analizi Sonuçları**

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

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

Tablo 2 incelendiğinde, sektör yapısı, kurum kültürü ve yenilikçi stratejilerin alt boyutları arasında düşük ve orta düzeyde anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Sektör yapısı unsurlarından; pazara giriş tehdidinin en yüksek düzeyde ilişkili olduğu kurum kültürü türü topluluksal kültür; rakipler arasındaki rekabetin yoğunluğunun, ikame ürün tehdidinin ve alıcıların pazarlık gücünün en fazla ilişkili olduğu kurum kültürü türü bölümlemiş kültür ve tedarikçilerin pazarlık gücünün en yüksek düzeyde ilişkili olduğu kurum kültürü türü kar amacı odaklı kültürdür.

Diğer taraftan yenilikçi strateji türlerinden fırsatçı yenilikçilik stratejisi ile en fazla ilişkili olan kurum kültürü türü topluluksal kültürdür. Agresif yenilikçilik stratejisi, en yüksek düzeyde kar amacı odaklı kültür türü ile ilişkilidir. Savunmacı yenilikçilik stratejisi ise yalnızca topluluksal kültür türü ile düşük düzeyde ilişkili çıkmıştır.

### 5.3. Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi ile ilgili Bulgular

Sektör yapısının hangi boyutlarının, kurum kültürü tarzlarından hangisini daha fazla etkilediği ve hangi kurum kültürü tarzının yenilik stratejilerinin hangi türünü daha yüksek düzeyde yordadığını belirlemek amacı ile çoklu doğrusal regresyon analizi ve hipotez testleri gerçekleştirilmiştir. Regresyon analizi ile ilgili bulgular aşağıda yer almaktadır. Öncelikle sektör yapısı özelliklerinin, kurum kültürü tarzları üzerindeki etkisi incelenmiştir. Bulgular tablo 3'te sunulmaktadır.

**Tablo 3: Sektör Yapısı Özelliklerinin Kurum Kültürü Türleri Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi**

Değişkenler	Şebekeleşmiş			Kar Amacı Odaklı			Bölümlemiş			Topluluksal						
	Beta	t	p	Beta	t	p	Beta	t	p	Beta	t	P				
<b>Pazara Giriş</b>	,016	,238	,812	-,074	-1,130	,260	,021	,320	,750	,182	2,802	<b>,006</b>				
<b>Rekabet Yoğunluğu</b>	,072	,972	,332	,089	1,225	,222	,104	1,421	,157	,122	1,692	<b>,092</b>				
<b>İkame Ürün Tehdidi</b>	-,027	-,348	,728	,011	,147	,883	,092	1,210	,228	-,029	-,387	,699				
<b>Tedarikçi Gücü</b>	,217	3,032	<b>,003</b>	,288	4,113	<b>,000</b>	,174	2,469	<b>,014</b>	,251	3,614	<b>,000</b>				
<b>Alıcıların Gücü</b>	,238	3,351	<b>,001</b>	,193	2,773	<b>,006</b>	,214	3,048	<b>,003</b>	,168	2,437	<b>,016</b>				
	<b>Model 1</b>			<b>Model 2</b>			<b>Model 3</b>			<b>Model 4</b>						
<b>Modeller</b>	<b>R: ,379</b>	<b>R<sup>2</sup>: ,144</b>	<b>R: ,423</b>	<b>R<sup>2</sup>: ,179</b>	<b>R: ,410</b>	<b>R<sup>2</sup>: ,168</b>	<b>R: ,438</b>	<b>R<sup>2</sup>: ,192</b>	<b>F: 6,587</b>	<b>p: ,000</b>	<b>F: 8,565</b>	<b>p: ,000</b>	<b>F: 7,922</b>	<b>p: ,000</b>	<b>F: 9,298</b>	<b>p: ,000</b>

Tablo 3 incelendiğinde model kurgularında bağımsız değişken olarak sektör yapısı alt bileşenleri; pazara giriş, rekabet yoğunluğu, ikame ürün tehdidi, tedarikçilerin gücü ve alıcıların gücü, bağımlı değişken olarak ise kurum kültürü türleri; şebekeleşmiş, topluluksal, kar amacı odaklı ve bölümlemiş kurum kültürü tarzlarının ele alındığı görülmektedir.

Model 1'e ilişkin bulgular değerlendirildiğinde sektör yapısının özellikleri ile şebekeleşmiş kurum kültürü arasında orta düzeyde pozitif ve anlamlı bir ilişkinin olduğu ( $r: ,379$   $r^2: ,144$   $p: ,000$ ) ve sektör yapısı özelliklerinin şebekeleşmiş kurum kültürünü açıklama düzeyinin (toplam varyans) % 14 olduğu görülmektedir. Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçları incelendiğinde ise, tedarikçilerin ve alıcıların pazarlık gücünün, şebekeleşmiş kurum kültürü üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkisinin olduğu dikkati çekmektedir. Bu bulgular ışığında; "**H1<sub>a,b,c,d,e</sub>** : Şebekeleşmiş kurum kültürü a) Pazara giriş tehdidinin yüksekliğinden, b) Rakipler arasındaki rekabetin yoğunluğunun yüksekliğinden, c) İkame Ürün tehdidinin yüksekliğinden, d) Alıcıların pazarlık gücünün yüksekliğinden ve e) Tedarikçilerin pazarlık gücünün yüksekliğinden negatif yönde etkilenmektedir" hipotezleri ret edilmiştir. Buna karşın şebekeleşmiş kurum kültürü; tedarikçilerin ve alıcıların pazarlık gücünden pozitif yönlü etkilenmektedir.

Model 2'ye ilişkin bulgular değerlendirildiğinde, sektör yapısı özellikleri ile kar amacı odaklı kurum kültür tarzı arasında orta düzeyde pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu ( $r: ,423$   $r^2: ,179$   $p: ,000$ ) ve sektör yapısı özelliklerinin kar amacı odaklı kültürü açıklama düzeyinin % 17 olduğu görülmektedir. Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçları incelendiğinde ise yalnızca tedarikçilerin ve alıcıların pazarlık gücünün kar amacı odaklı kurum kültürü üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu anlaşılmaktadır. Bu bulgular ışığında; “**H2<sub>d,e</sub>**: Kar amacı odaklı kurum kültürü d) Alıcıların pazarlık gücünün yüksekliğinden ve e) Tedarikçilerin pazarlık gücünün yüksekliğinden pozitif yönde etkilenmektedir” hipotezleri kabul edilmiş, “**H2<sub>a,b,c</sub>**: Kar amacı odaklı kurum kültürü a) Pazara giriş tehdidinin yüksekliğinden, b) Rakipler arasındaki rekabetin yoğunluğunun yüksekliğinden, c) İkame Ürün tehdidinin yüksekliğinden pozitif yönde etkilenir” hipotezleri ret edilmiştir.

Model 3'e ilişkin bulgular değerlendirildiğinde, sektör yapısı özellikleri ile bölümlenmiş kurum kültürü tarzı arasında orta düzeyde ve pozitif yönlü anlamlı bir ilişkinin olduğu ( $r: ,410$   $r^2: ,168$   $p: ,000$ ) ve sektör yapısı özelliklerinin bölümlenmiş kültürü açıklama düzeyinin % 16 olduğu görülmektedir. Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçları incelendiğinde ise tedarikçilerin ve alıcıların pazarlık gücünün bölümlenmiş kurum kültürü üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkisinin olduğu, diğer değişkenlerin etkisinin olmadığı dikkati çekmektedir. Bu bulgular doğrultusunda; “**H3<sub>a,b,c,d,e</sub>**: Bölümlenmiş kurum kültürü a) Pazara giriş tehdidinin yüksekliğinden, b) Rakipler arasındaki rekabetin yoğunluğunun yüksekliğinden, c) İkame Ürün tehdidinin yüksekliğinden, d) Alıcıların pazarlık gücünün yüksekliğinden ve e) Tedarikçilerin pazarlık gücünün yüksekliğinden negatif yönde etkilenmektedir” hipotezleri reddedilmiştir. Buna karşın bölümlenmiş kurum kültürü; tedarikçilerin ve alıcıların pazarlık gücünden pozitif yönlü etkilenmektedir.

Model 4'e ilişkin bulgular değerlendirildiğinde, sektör yapısı özellikleri ile topluluksal kurum kültürü arasında orta düzeyde pozitif ve anlamlı bir ilişkinin olduğu ( $r: ,438$   $r^2: ,192$   $p: ,000$ ) ve sektör yapısı özelliklerinin topluluksal kültürü açıklama düzeyinin % 43 olduğu görülmektedir. Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçları incelendiğinde ise pazara giriş tehdidi, rakipler arasındaki rekabetin yoğunluğu, tedarikçilerin ve alıcıların pazarlık gücünün, topluluksal kurum kültürü üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu anlaşılmaktadır. Bu bulgular çerçevesinde; “**H4<sub>a,b,d,e</sub>**: Topluluksal kurum kültürü a) Pazara giriş tehdidinin yüksekliğinden, b) Rakipler arasındaki rekabetin yoğunluğunun yüksekliğinden, d) Alıcıların pazarlık gücünün yüksekliğinden ve e) Tedarikçilerin pazarlık gücünün yüksekliğinden pozitif yönde etkilenmektedir” hipotezleri kabul, “**H4<sub>c</sub>**: Topluluksal kurum kültürü c) İkame Ürün tehdidinin yüksekliğinden pozitif yönde etkilenmektedir” hipotezi ret edilmiştir.

Çalışma kapsamında ikinci olarak araştırmanın bir diğer amacı olan kurum kültürü tarzlarının, yenilikçilik stratejileri üzerindeki etkilerini incelenmiştir. Bulgular tablo 4'te sunulmuştur.

**Tablo 4: Kurum Kültürü Tarzlarının Yenilik Stratejileri Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi**

Değişkenler	Agresif			Savunmacı			Fırsatçı		
	Beta	t	p	Beta	t	p	Beta	t	p
Şebekeleşmiş Kültür	-,042	-,485	,628	-,123	-1,401	,163	-,054	-,669	,504
Topluluksal Kültür	-,049	-,547	,585	,226	2,508	<b>,013</b>	,247	2,987	<b>,003</b>
Bölümlenmiş Kültür	,091	1,077	,283	-,077	-,895	,372	,156	1,984	<b>,049</b>
Kar Amacı Odaklı Kültür	,243	3,186	<b>,002</b>	,070	,906	,366	,193	2,726	<b>,007</b>
Modeller	Model 1			Model 2			Model 3		
	R: ,258 R2: ,067 F: 3,514 p: ,009			R: ,200 R2: ,040 F: 2,061 p: ,087			R: ,437 R2: ,191 F: 11,640 p: ,000		

Tablo 4 incelendiğinde, model kurgularında bağımsız değişken olarak kurum kültürü tarzları; şebekeleşmiş, topluluksal, bölümlenmiş ve kar amacı odaklı kurum kültürü, bağımlı değişkenler olarak ise fırsatçı yenilikçilik, agresif yenilikçilik ve savunmacı yenilikçilik stratejilerinin ele alındığı görülmektedir.

Model 1'e ilişkin bulgular değerlendirildiğinde; kurum kültürü tarzları ile agresif yenilikçilik stratejisi arasında düşük düzeyde anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki olduğu ( $r: ,258$ ,  $r^2: ,067$   $p: ,009$ ) ve kurum kültürü tarzlarının agresif yenilik stratejisini açıklama düzeyinin %6 olduğu görülmektedir. Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçları incelendiğinde ise yalnızca kar amacı odaklı kurum kültürünün agresif yenilikçilik stratejisi üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu dikkati çekmektedir. Bu bulgular kapsamında, "**H5<sub>a</sub>**: Agresif yenilikçilik stratejisi a) Kar amacı odaklı kurum kültürü tarzından pozitif yönde etkilenmektedir" hipotezi kabul edilmiş; "**H5<sub>b,c,d</sub>**: Agresif yenilikçilik stratejisi b) Topluluksal kurum kültürü türlerinden pozitif yönde c) Şebekeleşmiş kurum kültürü ve d) Bölümlenmiş kurum kültürü tarzından ise negatif yönde etkilenmektedir" hipotezleri ise reddedilmiştir.

Model 2'ye ilişkin bulgular değerlendirildiğinde; kurum kültürü tarzları ile savunmacı yenilikçilik stratejisi arasında düşük düzeyde pozitif yönlü bir ilişki olduğu ( $r: ,200$ ,  $r^2: ,040$   $p: ,087$ ) ve kurum kültürü tarzlarının, savunmacı yenilikçilik stratejisini açıklama düzeyinin % 4 olduğu görülmektedir. Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçları incelendiğinde ise yalnızca topluluksal kurum kültürünün savunmacı yenilikçilik stratejisi üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu görülmektedir. Bu bulgular ışığında, "**H6<sub>a,b,c,d</sub>**: Savunmacı yenilikçilik stratejisi a) Kar amacı odaklı kurum kültürü ve b) Topluluksal kurum kültürü türlerinden negatif yönde c) Şebekeleşmiş ve d) Bölümlenmiş kurum kültüründen ise pozitif yönde etkilenmektedir" hipotezleri reddedilmiştir. Buna karşın savunmacı yenilikçilik stratejisinin, topluluksal kurum kültürü tarzından pozitif yönlü etkilendiği tespit edilmiştir.



Model 3'e ilişkin bulgular incelendiğinde; kurum kültürü türleri ile fırsatçı yenilikçilik stratejisi arasında orta düzeyde pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu ( $r: .437, r^2: .191$  p: .000) ve kurum kültürü tarzlarının fırsatçı yenilikçilik stratejisini açıklama düzeyinin %19 olduğu görülmektedir. Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçları incelendiğinde ise kar amacı, bölümlenmiş ve topluluksal kurum kültürü türlerinin fırsatçı yenilikçilik stratejisi üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu görülmektedir. Bu bulgular çerçevesinde, "**H7<sub>a,b</sub>**: Fırsatçı yenilikçilik stratejisi a) Kar amacı odaklı kurum kültürü ve b) Topluluksal kurum kültürü türlerinden pozitif yönde etkilenmektedir" hipotezleri kabul edilmiş; "**H7<sub>c,d</sub>**: Fırsatçı yenilikçilik stratejisi c) Şebekeleşmiş ve d) Bölümlenmiş kurum kültüründen ise negatif yönde etkilenmektedir" hipotezleri ise reddedilmiştir.

#### 5.4. Farklılık Testleri ile ilgili Bulgular

Araştırma kapsamında ulaşılmaya çalışılan bir diğer sonuç, farklılık testleri ile ilgili sonuçlardır. Bu doğrultuda sektör yapısı özellikleri, kurum kültürü tarzları ve yenilikçilik stratejileri ile ilgili değişkenliklerin, araştırmaya katılan KOBİ'lerin demografik özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla farklılık testleri uygulanmıştır.

İlk olarak işletmelerin sektördeki konumuna bağlı olarak kurum kültürü tarzlarının farklılaşp farklılaşmadığı incelenmiştir. Bulgular tablo 5'te sunulmuştur.

**Tablo 5: Kurum Kültürü Tarzları - İşletmelerin Sektördeki Konumu T-Testi Sonuçları**

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

Tablo 5'teki veriler incelendiğinde; şebekeleşmiş ( $t_{(200)}=1,500$  p > 0,05), topluluksal ( $t_{(200)}=1,540$  p > 0,05), bölümlenmiş ( $t_{(200)}=2,660$  p < 0,05) ve kar amacı güden ( $t_{(200)}=,075$  p > 0,05) kurum kültürü tarzlarından yalnızca bölümlenmiş kurum kültürünün KOBİ'lerin sektördeki konumlarına göre anlamlı bir şekilde farklılaştığı görülmektedir. Bu bulguya göre işletmelerin sektörde lider ya da takipçi olma durumlarının kurum kültürü olarak bölümlenmiş kültür tarzını tercih etmelerini etkilediği söylenebilir.

İkinci olarak sektör yapısına bağlı olarak yenilikçilik stratejilerin farklılaşp farklılaşmadığı incelenmiştir. Bulgular tablo 6'da sunulmuştur.

**Tablo 6: Yenilik Stratejileri-Sektör Yapısı T-Testi Sonuçları**

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

Tablo 6 incelendiğinde; fırsatçı yenilikçilik ( $t_{(200)} = -,524$   $p > 0,05$ ), agresif yenilikçilik ( $t_{(200)} = ,170$   $p > 0,05$ ) ve savunmacı yenilikçilik ( $t_{(200)} = 3,152$   $p < 0,05$ ) stratejilerine yönelik algılamalardan sadece savunmacı yenilikçilik stratejisi KOBİ'lerin sektör yapısının dinamik ve durağan olma durumuna göre anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır. Bu bulgu ışığında, durağan sektörlerde faaliyetlerini yürüten işletmelerin, dinamik sektörlerde yer alan işletmelere göre daha fazla savunmacı yenilikçi stratejiyi tercih ettiği söylenebilir.

Üçüncü olarak işletmelerin faaliyet sürelerine bağlı olarak tercih ettikleri yenilikçilik stratejisi türlerin farklılaşıp farklılaşmadığı incelenmiştir. Bulgular tablo 7'de sunulmuştur.

**Tablo 7: Yenilikçilik Stratejileri-Faaliyet Süresi ANOVA Sonuçları**

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

Tablo 7 incelendiğinde fırsatçı yenilikçilik ( $F_{(3-201)} = ,768$   $p > 0,05$ ), agresif yenilikçilik ( $F_{(3-201)} = 2,685$   $p < 0,05$ ) ve savunmacı yenilikçilik ( $F_{(3-201)} = 4,306$   $p < 0,05$ ) stratejilerinden, agresif ve savunmacı yenilikçilik stratejilerin KOBİ'lerin faaliyet sürelerine göre anlamlı bir şekilde farklılaştığı görülmektedir. Bu bulgulara göre agresif ve savunmacı yenilikçi stratejilerin işletmelerin faaliyet sürelerine bağlı olarak değiştiği söylenebilir.

Agresif yenilikçilik stratejisi ile ilgili faaliyet süresi gruplarına ait ortalamalar bakıldığında (1-5 yıl ( $X=3,1759$ ), 6-10 yıl ( $X=3,5175$ ), 11-15 yıl ( $X=3,1944$ ), 16 yıl ve üzeri ( $X=3,0294$ )) özellikle gelişim evresinde işletmelerin daha agresif oldukları anlaşılmaktadır. Savunmacı yenilikçi stratejisi ile ilgili faaliyet süresi gruplarına ait ortalamalar bakıldığında ise (1-5 yıl ( $X=2,6481$ ), 6-10 yıl ( $X= 2,8772$ ), 11-15 yıl ( $X=3,2500$ ), 16 yıl ve üzeri ( $X=2,6078$ )) olgunlaşma evresinde yer alan işletmelerin daha savunmacı yönlü yenilikçilik davranışını tercih ettikleri görülmektedir.

Farklılık testine tabi tutulan bir diğer konu sektör yapısı özelliklerinin faaliyet alanına bağlı olarak farklılaşp farklılaşmadığıdır. Bulgular tablo 8’de sunulmuştur.

**Tablo 8: Sektör Yapısı-Faaliyet Alanı ANOVA Sonuçları**

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

Tablo 8’deki bulgular incelendiğinde; pazara giriş tehdidi ( $F_{(7-194)} = 1,943$   $p > 0,05$ ), rakipler arasındaki rekabetin yoğunluğu ( $F_{(7-194)} = ,594$   $p > 0,05$ ), tedarikçilerin pazarlık gücü ( $F_{(7-194)} = ,394$   $p > 0,05$ ) ve alıcıların pazarlık gücü ( $F_{(7-194)} = 1,231$   $p > 0,05$ ) gibi sektör yapısına ait özellikler, KOBİ’lerin faaliyet alanına göre farklılaşmazken, sektör yapısı özelliklerinden

ikame ürün tehdidinin ( $F_{(7-194)} = 3,236$   $p < ,05$ ) KOBİ'lerin faaliyet alanlarına göre anlamlı bir şekilde farklılaştığı görülmektedir.

İkame ürün tehdidi ile ilgili faaliyet alanları gruplarına ait ortalamalar bakıldığında (Gıda ( $X= 3,5000$ ), Tekstil ( $X=3,7500$ ), Hizmet ( $X=3,5479$ ), İletişim ( $X=3,5962$ ), Sağlık ( $X=3,5250$ ), İmalat ( $X=3,6204$ ), İnşaat ( $X=2,9464$ ), Sanayi ( $X=3,2941$ )) tüm faaliyet alanları arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. Bu bulgulara göre; ikame ürün tehdidinin en fazla olduğu sektör, tekstil sektörü olurken, en az olduğu sektör inşaat sektörü olmuştur.

Son olarak farklılık testleri kapsamında bir diğer konu olarak yenilikçilik stratejilerin faaliyet alanına göre farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir. Bulgular tablo 9'da sunulmuştur.

**Tablo 9: Yenilik Stratejileri-Faaliyet Alanı ANOVA Sonuçları**

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

Tablo 9'daki bulgular incelendiğinde, fırsatçı yenilikçilik ( $F_{(7-194)} = 1,587$   $p > 0,05$ ) ve agresif yenilikçilik ( $F_{(7-194)} = 1,280$   $p > 0,05$ ) stratejilerin KOBİ'lerin faaliyet alanına göre farklılaşmadığı görülürken, savunmacı yenilikçilik stratejisinin ( $F_{(7-194)} = 4,411$   $p > 0,00$ ) KOBİ'lerin faaliyet alanlarına göre anlamlı bir şekilde farklılaştığı görülmektedir. Savunmacı yenilikçilik stratejisi ile ilgili faaliyet alanları gruplarına ait ortalamalar bakıldığında (Gıda ( $X=2,8889$ ), Tekstil ( $X=3,1111$ ), Hizmet ( $X=2,856$ ), İletişim ( $X=2,3846$ ), Sağlık ( $X=2,9000$ ), İmalat ( $X= 3,0247$ ), İnşaat ( $X=2,1310$ ) ve Sanayi ( $X=2,5294$ )) tüm faaliyet grupları arasında anlamlı bir farklılık görülmektedir. Bu bulgulara dayanarak en fazla savunmacı yenilikçilik davranışını tercih eden sektörün tekstil sektörü, en az tercih edenin inşaat sektörü olduğu söylenebilir.

## 6. Sonuç

Araştırma sonuçlarından biri KOBİ'lerdeki kadın yöneticilerin sayısının oldukça az olduğu yönündedir. Yine yöneticilerin çoğunluğunu lise mezunları oluşturmaktadır. Diğer yandan sektör yapısına bakıldığında firmaların dinamik bir sektör yapısında yer aldığı ve pazarda lider konumda olma düşüncesiyle hareket ettiği söylenebilir. Ayrıca işletme yöneticilerinin çoğunluğu iş ortamı analizi yapmakta ve proaktif bir yönelim çerçevesinde yönetimini sürdürdüğünü düşünmektedir. Araştırmaya katılan işletmelerin büyük çoğunluğunu küçük işletmeler (mikro) oluştururken bu işletmelerin daha fazla 1-5 yıl aralığında yer alması ise yeni açılan işletmelerin çoğunlukta olduğunu göstermektedir. Son olarak araştırmaya katılan işletmelerin çoğunluğu hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletmelerden oluşmaktadır.

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

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

Bölümlenmiş ve Şebekeleşmiş kurum kültürü tarzları ile en yüksek düzeyde ilişkili (pozitif) ve üzerinde en önemli etkisi olan sektör yapısı unsuru, alıcıların pazarlık gücünün yüksekliğidir. Yani alıcıların pazarlık yapabilme durumları daha güçlü hale geldikçe KOBİ'ler bölümlenmiş kurum kültürünü örgütsel yapıya egemen kılmaya çalışmaktadırlar. Elde edilen bu bilgiler literatürle örtüşmemektedir. Çünkü her iki kültür yapısının, özellikleri itibariyle, alıcıların ve tedarikçilerin pazarlık gücünün düşük olduğu sektör yapıları için uygun olduğu savunulmaktadır. Örneğin alıcıların pazarlık gücünün yüksekliği, daha çok üretici firma sayısının fazla olduğu fakat alıcı sayısının az olduğu sektör yapılarında ortaya çıktığı için alıcılar, üreticilerin tümünü fiyatları aşağıya çekmeye zorlayarak işletmeleri birbirine düşürmeye çalışmakta ve firmaların kar oranları düşürmektedirler (Porter, 1980). Bölümlenmiş kurum kültürünün egemen olduğu işletmelerde, sosyalleşme ve dayanışma düzeyinin her ikisi de düşük olduğu için (Goffee & Jones, 1998) firmaların alıcıların pazarlık gücünün yüksekliği ile etkili mücadele etme durumları ortadan kalkabilecektir. Aynı şekilde şebekeleşmiş kurum kültürünün hâkim olduğu işletmelerde ise sosyalleşme düzeyi yüksek ve dayanışma düzeyi düşüktür. Çalışanlar birbirleri ile iyi ilişkilere sahiptir fakat amaca yönelik uygulamalar sonuçsuz kaldığı için (Goffee & Jones, 1998) alıcıların beklenti ve ihtiyaçlarına cevap verebilmek ve etkili pazarlıklar gerçekleştirebilmek zorlaşacaktır. Ulaşılan bu sonucun bazı durumlar için geçerli olabileceği değerlendirilebilir. Örneğin araştırma örneklemini oluşturan KOBİ'ler düşünüldüğünde, işletmeler daha çok mikro işletmelerden oluştuğu için mikro işletmelerde müşteriye özel hizmet uygulamaları ve bireysel ilişkiler daha ön planda olabilmektedir. Müşteriye özel hizmet uygulamaları ve bireysel ilişkilerin ön planda olması, alıcıların pazarlık gücünün yüksekliği ile mücadele etmede etkili olabilir.

Kar amacı odaklı kurum kültürü tarzı ile en yüksek düzeyde ilişkili ve bu kültür üzerinde en önemli etkisi olan sektör yapısı unsuru, tedarikçilerin pazarlık gücünün yüksekliğidir. Yani tedarikçilerin pazarlık yapabilme durumları daha güçlü hale geldikçe KOBİ'ler kar amacı odaklı kurum kültürünü örgütsel yapıya egemen kılmaya çalışmaktadırlar. Elde edilen bu bilgiler literatürle örtüşmektedir. Çünkü kar amacı odaklı kültür, özellikleri itibariyle, tedarikçilerin pazarlık gücünün yüksek olduğu sektör yapıları için uygun bir kültür türü olarak değerlendirilmektedir. Tedarikçilerin pazarlık gücünün yüksek olduğu durumlarda firmalar için az sayıda tedarikçi seçeneği mevcuttur (Kowalska, 2012). Dağıtım kanallarına ulaşmak oldukça zordur, tedarikçilerin fiyatları artırma ya da satın alınan ürün veya hizmetlerin kalitesini düşürme tehdidiyle firmalar üzerinde baskıları vardır (Özkan, 2007). Daha önce de belirtildiği gibi tedarikçi değiştirmek firmalar için oldukça külfetli olduğu için firmalar adına tedarikçilere bağımlılık başlamaktadır. Böyle bir sektör ortamında verimli ve etkin bir şekilde mücadele edebilmek ve etkili performans sergileyebilmek için amaç odaklı çalışmalara ihtiyaç duyulmaktadır. Kar amacı odaklı kültürde, dayanışma düzeyi yüksek olduğu için herkes kurumun hedefini bilir bu yüzden bu hedefe doğru, ortak amaç için güçlü bir birliklilik oluşturur. Kazanmak felsefesiyle hareket edildiği için bu kültür anlayışına sahip firmalar yüzlerini dış dünyaya çevirerek paydaşlarının davranışlarını dikkatle inceler ve çevresel unsurlara yönelik hareket tarzı belirlerler. Davranışların performansını yansımasını sürekli ölçümlerler (Goffee & Jones, 1998). Dolayısıyla bu kültür yapısının; tedarikçilerin pazarlık gücünün yüksek olduğu sektör yapıları için uygun olduğu oldukça makul bir sonuç olarak savunulabilir.

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

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

Savunmacı yenilikçilik stratejisi ile en yüksek düzeyde ilişkili ve bu strateji üzerinde en önemli etkisi olan kurum kültürü tarzı, topluluksal kültürdür. Yani işletmeler kurumsal atmosfer açısından topluluksal kültürün özelliklerini yansıtır hale geldikçe KOBİ'lerin değişime yönelik davranışları, savunmacılık yönlü tercihlere de eğilimli hale gelebilmektedir. Elde edilen bu bilgiler literatürle çelişmektedir. Çünkü topluluksal kurum kültürü ve savunmacı yenilikçilik stratejisinin temel özellikleri karşılaştırıldığında, iki yapı arasında pozitif bir ilişkinin varlığı ilk bakışta sorunlu gibi görünmektedir. Fakat bazı durumlar için böyle bir ilişkinin varlığı makul karşılanabilir. Örneğin, savunmacı yenilikçilik stratejisini tercih eden firmalar, yeniliği bir risk olarak gördükleri ve riskten kaçınmak için pazardaki değişimi gözetleyerek yapılan yeniliklerden



yaralanmayı tercih ederler. Mevcut faaliyetlerinin verimliliğini artırmaya çalışarak ve maliyet olgusunu kesinlikle göz ardı etmeden hareket ederler. Bu davranış tarzında çalışanların temel özellikleri de oldukça önemlidir. Firmaların stratejik kabiliyetlerini sınırlayıcı rol oynayabilir. Topluluksal kurum kültüründe sosyalleşme düzeyi ve dayanışma düzeyinin her ikisi de yüksek olduğu için çalışanlar kuruluşa ait değerleri ve birbirlerini çok fazla sahiplenirler (Goffee & Jones, 1998). Bu sahiplenme bazı durumlar için oldukça önemli iken, bazı yenilikçi eğilimlere (değişimlere) karşı, özellikle mevcut durumda bazı rahatsızlıklara neden olacaksa, kurum içerisinde çalışanların direnç göstermesine ve kurumun değişim konusunda takipçi bir davranış sergilemesine neden olabilir. Dolayısıyla savunmacı yenilikçilik stratejisinin bazı özelliklerinin, topluluksal kültürün hâkim olduğu işletmelerin bazı özelliklerine hitap edebileceği ve stratejik olarak tercih edilebileceği söylenebilir.

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

## **Kaynakça**

- Akhlagh, E. Moradi, M. Mehdizade, M. & Ahmadi, N. (2013). Innovation strategies performance diversity and development: An empirical analysis in Iran construction and housing industry. *Iranian Journal of Management Studies*, 6 (2), 31-60.
- Akman, G. (2003). *Bilişim sektöründe pazar odaklılık, yenilik stratejileri ve yenilik kabiliyeti arasındaki ilişkiler ve bunların şirket performansları üzerindeki etkileri*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze, Türkiye.
- Alparslan, A. & Çarıkçı, İ. (2014). İşletmede strateji oluşturma yaklaşımlarını değerlendirmeye yönelik bir vaka çalışması. *İ. Ü İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi*, 25 (76), 18-44.
- Deniz, M. (2011). Kobi'lerde yenilik, yenilik stratejileri ve bir uygulama. *Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 22, 142-176.
- Dikyol, S. (2007). *Sivil hava taşımacılığı sektöründe Michael Porter'ın rekabet stratejisi faktörlerinin analizi: Atlasjet ve Pegasus Havayolları kıyaslama*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, Türkiye.
- Goffee, R. & Jones, G. (1998). *The character of a corporation: how your company's culture can make or break your business*. London: Harper Business.

- Gündüz, E. (2012). *Rekabet geriliminin stratejik inovasyona etkisinin farkındalık motivasyon ve yetenek perspektifinde incelenmesi*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, Türkiye.
- Harrison, R. (1972). Understanding your organization's character. *Harvard Business Review*, 5 (3), 119-128.
- Hsu, Y. (2009). Exploring design innovation and performance: The roles of issue related to design strategy. *Journal of Engineering Design*, 20 (6), 555-569.
- İraz, R. (2005). İşletmelerde bilgi yönetiminin yenilik ve rekabet gücü üzerindeki etkileri. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 19 (1), 244-258.
- Karabulut, A. (2015). Effect of innovation strategy on firm performance: A study conducted on manufacturing firms in Turkey. *Procedia- Social and Behavioral Sciences*, 195, 1338-1347.
- Karacaoğlu, K. (2010). Rekabet üstünlüğünü etkileyen unsurların yapısal eşitlik modeli ile belirlenmesi: İSO 500 büyük sanayi işletmesi örneği. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 34, 165-187.
- Karagöz, Y. (2014). *SPSS 21.1 Uygulamalı Biyoistatistik*. Ankara: Nobel Yayınevi.
- Kowalska, M. (2012). The Polish business environment for language service providers in view of the Porter's five forces model. *International Journal Of Emerging And Transition Economies*, 5 (1-2), 57-64.
- Naktiyok, A. & Karabey, C. (2007). İşletmelerin maddi olmayan kaynakları ve çevresel olumsuzluk algıları ile stratejik yönelimleri arasındaki ilişki. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 62 (4), 204-225.
- Özkan, R. (2007). *Rekabet stratejileri ve örnek bir sektör analizi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, Türkiye.
- Porter, M.E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. New York: Free Press.
- Puiu, S. (2010). The model of the competitive forces on Roman retail market. *Annals of the University of Petroşani, Economics*, 10 (1), 289-298.
- Rus, M. & Rusu, D. (2015). The organizational culture in public and private institutions. *Procedia- Social and Behavioral Sciences*, 187, 565-569.
- Schein, E. H. (1985). Defining organizational culture. *Classics of Organization Theory*, 3, 490-502.
- Turnstall, W.B. (1983). Cultural transition at AT and T. *Sloan Management Review*, 25 (1), 1-12.
- Venkatraman, N. (1989). Strategic orientation of business enterprises: The construct, dimensionality and measurement. *Management Science*, 35 (8), 942-962.
- Wu, S. I. & Lin, C. L. (2011). The influence of innovation strategy and organizational innovation on innovation quality and performance. *International Journal of Organizational Innovation*, 3(4), 45-81.
- Yalçınkaya, A. (2004). *İşletmelerin rekabetçi avantajlarının belirlenmesi süreci: Ege Bölgesi'nde bir uygulama*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, Türkiye.
- Zerenler, M., Türker, N. & Şahin, E. (2007). Küresel teknoloji, araştırma-geliştirme (AR-GE) ve yenilik ilişkisi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 17, 654-667.