



## Hizmet Sektöründe Faaliyet Gösteren KOBİ'ler Bağlamında Girişimsel Yönelimlere İlişkin Nitel Bir Araştırma

A Qualitative Research on Entrepreneurial Orientations in the Context of SMEs Operating in the Service Sector

Halil Yorulmaz<sup>a</sup> Elif Baykal<sup>b</sup>

<sup>a</sup> Dr. Öğr. Üyesi, İstanbul Medipol Üniversitesi, Meslek Yüksekokulu, Yönetim ve Organizasyon Bölümü, İstanbul/Türkiye, hyorulmaz@medipol.edu.tr, ORCID: 0000-0002-4497-323X (Sorumlu Yazar/Corresponding Author)

<sup>b</sup> Doç. Dr., İstanbul Medipol Üniversitesi, İşletme ve Yönetim Bilimleri Fakültesi, Havaçılık Yönetimi Bölümü, İstanbul/Türkiye, elif.baykal@medipol.edu.tr, ORCID: 0000-0002-4966-8074

### MAKALE BİLGİSİ

### ÖZ

#### Makale Türü

Araştırma Makalesi

#### Anahtar Kelimeler

Girişimsel Yönelim  
Stratejik Yönelimler  
Risk Almaktan Kaçınma  
Kadife Rekabet  
KOBİ

**Geliş Tarihi:** 05 Ocak 2024

**Kabul Tarihi:** 05 Nisan 2024

Araştırmada Türkiye'de hizmet sektöründe faaliyet gösteren ve KOBİ statüsünde yer alan firmaların girişimsel yönelimlere ilişkin mevcut durumlarının, bakış açılarının ve bağlam tabanlı olabilecek özgün yaklaşımlarının keşfedilmesi amaçlanmıştır. Bu amaca ulaşmak için olayların, olguların doğal ortamlarında var oldukları halleri ile ve bütüncül olarak ortaya çıkartılmasını sağlayan ve keşfedici doğası olan nitel araştırma tercih edilmiştir. Veriler ölçüt örnekleme yöntemi ile yarı yapılandırılmış mülakatlarla toplanmıştır. Toplanan verilerin analizinde içerik analizi yöntemi kullanılmıştır. Elde edilen bulgular firmaların girişimsel yönelimlere ilişkin literatüre uyumlu bakış açılarının yanı sıra literatürden ayrılan risk almaktan kaçınma ve kadife rekabet yaklaşımlarını özgün sonuçlar olarak ortaya çıkartmaktadır. Girişimsel yönelimlerin ruhuna aykırı olan bulgular araştırmanın yürütüldüğü Türkiye bağlam şartlarına özgü olarak baskın kültür özellikleri, KOBİ'lerin finansal döngüleri ve araştırmanın yapıldığı dönem itibarıyla pandeminin oluşturduğu ekonomik koşulları da içeren çeşitli zorluklarla ilişkili olarak tartışılmaktadır.

### ARTICLE INFO

### ABSTRACT

#### Article Type

Research Article

#### Keywords

Entrepreneurial Orientation  
Strategic Orientations  
Avoidance of Risk  
Velvet Competition  
SME

**Received:** Jan, 05, 2024

**Accepted:** Apr, 05, 2024

The research aims to discover the current situation, perspectives, and context-based unique approaches of companies operating in the service sector in Turkey and having SME status regarding entrepreneurial orientations. To achieve this goal, qualitative research was preferred, which is exploratory and enables the holistic discovery of events and phenomena as they exist in their natural environments. Data were collected through semi-structured interviews using the criterion sampling method. The content analysis method was used to analyze the collected data. The findings reveal companies' perspectives on entrepreneurial orientations that are compatible with the literature, as well as avoidance of risk and velvet competition approaches that differ from the literature, as unique results. The findings, those contrary to the spirit of entrepreneurial orientations, are discussed concerning dominant cultural characteristics specific to the Turkish context, the financial cycles of SMEs, and various challenges, including the economic conditions created by the pandemic at the time of the research.

### Extended Abstract

**Aim:** Entrepreneurial orientations are positively related to the firm's competitive position and survival, such as firm performance and absorptive capacity (İmamoğlu et al., 2023) and organizational resilience (Yorulmaz et al., 2023). Understanding entrepreneurial orientations is a prerequisite for developing and adapting this orientation as a capability. This research focuses on SMEs operating in the service sector in Turkey and aims to explore these companies' perspectives on entrepreneurial orientations, their current situations, and their unique approaches that may be

**Atf/Cite as:** Yorulmaz, H. ve Baykal, E. (2024). Hizmet Sektöründe Faaliyet Gösteren KOBİ'ler Bağlamında Girişimsel Yönelimlere İlişkin Nitel Bir Araştırma. *Uluslararası Ekonomi, İşletme ve Politika Dergisi*, 8(1), 102-123.



Bu makale, [Creative Commons Atf \(CC BY\)](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/) lisansının hüküm ve koşulları altında dağıtılan açık erişimli bir makaledir. / This article is an open access article distributed under the terms and conditions of the [Creative Commons Attribution \(CC BY\)](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/) license.

context-based. SMEs, which constitute the majority in the country, are critical for the national economy. For this reason, the necessity of understanding SMEs' perspectives and context-based approaches to entrepreneurial orientations, which are directly related to performance, resilience, and absorptive capacity, is important in the context of the supports, incentives, and actions to be developed by the state for these companies, and also supports the importance of this research. The previous literature on SMEs and entrepreneurial orientations was mostly structured quantitatively, and qualitative research is needed to obtain in-depth information (Urfa and Arslantaş, 2022). The research makes a theoretical contribution to this gap in the literature.

**Methods:** The qualitative research method was preferred in the research. The reason for this is to reveal the holistic picture of the subject under investigation by taking advantage of the inductive questions and detailed and exploratory nature of qualitative research (Leavy, 2017). Data were collected through semi-structured interviews. Semi-structured questions were prepared as open-ended based on the entrepreneurial orientations literature. The collected data were analyzed using the content analysis method. In content analysis, as a result of transcription, written data are clustered based on their similarity and coded and interpreted in a way that readers can understand (Yıldırım and Şimşek, 2011). Facts that were frequently emphasized and repeated in the interviews were converted into codes (Baltacı, 2019). The Miles and Huberman (2016) method was used to ensure the definitional clarity and reliability of the coding. Additionally, the peer review method (Creswell and Miller, 2000) was applied as a factor to increase the reliability of the research. Recording the interviews ensures that the data are recorded accurately and that the researcher is free from prejudice and bias, thus ensuring validity and reliability (Güler et al., 2013). Negative situation analysis was applied as a method that ensures validity (Creswell and Miller, 2000). The "consolidated criteria for reporting qualitative research (COREQ)" chart developed by Tong et al. (2007) was used in reporting the research.

**Findings:** The main theme of the research is entrepreneurial orientation. The sub-codes under this theme are predetermined as "*risk-taking*", "*innovativeness*", "*proactiveness*", "*competitive aggressiveness*" and are parallel to the literature. The sub-codes "*avoidance of risk*" and "*velvet competition*" emerged as a result of the interviews as original findings in which the research context differed from the literature.

**Conclusion:** In this research, the qualitative method was preferred to explore the perspectives, approaches, and positions of SME companies regarding entrepreneurial orientations; one of the strategic orientations, in the context of the service sector in Turkey, original results parallel to and different from the literature on entrepreneurial orientations were obtained. In this respect, the research has achieved its purpose. According to the findings, entrepreneurial orientations are expressed by companies as risk-taking, proactiveness, innovativeness, and competitive aggressiveness, in line with the literature. However, avoidance of risk and velvet competition approaches come to the fore in the findings, which differ from the literature. These are behavioral factors that are at the opposite extreme of risk-taking tendencies and competitive aggressive behavior and can be explained by various reasons.

It can be said that the dominant culture in Turkey is primarily responsible for the tendency of SME companies in the service sector in Turkey to avoid taking risks and that the pandemic conditions and general economic negativities and uncertainties during the period when the research was conducted increased these tendencies periodically. The velvet competition approach, based on developing friendly relations with competitors, can also be explained by the dominant culture effect. It can be said that both approaches are specific to Türkiye's context. In addition to the unique characteristics and weaknesses of being an SME, it can be concluded that when the dominant culture and social and economic conditions are included in the equation, tendencies such as risk avoidance and friendly relations, sharing knowledge and experience, and mutual support come to the fore.

## 1. Giriş

Günümüz iş dünyasında gelişen teknolojinin etkisiyle, buna paralel olarak lojistik ve iletişim olanaklarının gösterdiği form değişiklikleri ve artışların da etkisiyle firmalar arasındaki rekabet, dışında kalınmayacak derecede güçlü bir şekilde etkisini hissettirmektedir. Bu rekabeti oluşturan etkenler her ne kadar ilk bakışta küreselleşme ve dijitalleşme ile bağlantılı faktörler olarak gözüke de beklenmedik olaylar olarak nitelendirilebilecek ekonomik krizler ve doğal afetler de hem rekabeti hem de rekabetin ötesinde firmaların varlıklarını sürdürdürebilmelerini doğrudan etkilemektedir. Firmalar çeşitli stratejik seçimler ile bu koşullara uyum sağlamak, rekabette avantaj elde edebilmek ve varlıklarını sürdürdürebilme çabası içerisinde olmaktadır.

Firmaların stratejik seçimleri içsel ya da dışsal çeşitli faktörlerin bileşkeleri tarafından yönlendirilmektedir. Stratejik yönelimler olarak ifade edilen içsel dinamikler, firmaların stratejilerinin arkasında yatan ve onları yönlendiren ilke ve değerler olup firmaların dış koşullarla olan mücadelesindeki eylemlerinin anlaşılmasında önemli yer tutar (Yorulmaz vd., 2023). Stratejik yönelimler içsel dinamiklerle ilişkili olup birer yetenek olarak görülmektedir. Dinamik yetenekler teorisinin savından hareketle, firmaya özgü varlıkların ve rutinlerin, firma performansının ve varlığının devamı için dış çevreye uygun şekilde düzenlenmesine, uyarlanmasına odaklanılması gerekmektedir (Teece, 2018; Teece vd., 1997).

Girişim ve girişimcilik faaliyetlerinin örgütsel düzeydeki yansıması olan girişimsel yönelim (Wales vd., 2013) literatürde temel stratejik yönelimlerden birisi olarak ele alınmaktadır (Hakala, 2011, Yorulmaz ve Baykal, 2023). Girişimsel yönelimler yapılan araştırmalarda firma performansı ve özümseme kapasitesi (İmamoğlu vd., 2023), örgütsel dayanıklılık (Yorulmaz vd., 2023) gibi firmanın rekabetteki durumu ve varlığını sürdürmesi ile doğrudan ilişkili konularla pozitif derecede ilişkili bulunmaktadır. Girişimsel yönelimlerin anlaşılması, bir yetenek olarak bu yönelimin geliştirilmesi ve uyarlanması adına ön koşuldur.

Bu araştırma Türkiye’de hizmet sektöründe faaliyet gösteren KOBİ’lere odaklanarak bu firmaların girişimsel yönelimlere ilişkin bakış açılarını, mevcut durumlarını ve bağlam tabanlı olabilecek özgün yaklaşımlarını keşfetmeyi amaçlamaktadır. Keşfedici özellikteki nitel araştırma yönteminin tercih edildiği bu çalışmada girişimsel yönelimlerin bağlam özelindeki yapısı ortaya çıkartılarak sonrasında bir yetenek olarak bunların geliştirilmesi ve uyarlanmasına yönelik bir yol açılması amaçlanmaktadır. Bu doğrultuda KOBİ’ler çeşitli zayıflıkları ve özellikleri nedeni ile araştırmanın odağına alınmıştır. KOBİ’ler ve girişimsel yönelimlere ilişkin önceki literatür çoğunlukla nicel olarak kurgulanmış olup, derinlemesine bilgi elde edilmesi için nitel araştırmalara ihtiyaç bulunmaktadır (Urfa ve Arslantaş, 2022). Araştırma literatürdeki bu boşluğa da teorik katkı sunmaktadır.

Türkiye’de 2020 verilerine göre tüm firmaların %99.8’i KOBİ’lerden oluşurken toplam sağladıkları istihdam oranı ise %72’dir (TÜİK, 2021). Sektör özelinde ise de toplam firmaların %43.1’lik oranı hizmet sektöründe faaliyet göstermektedir (TÜİK, 2022). Bununla birlikte KOBİ’lerin dış şoklar, krizler ve belirsizlikler karşısında piyasa risklerine dayanma kabiliyetleri düşük olup, fon eksikliği, teknik donanım yetersizliği gibi nedenlerle kolaylıkla savunmasız kalabilmektedirler (Baykal, 2022; Zhong, 2021). Bu perspektiften ele alındığında KOBİ’ler ülke ekonomisi için kritik öneme sahip olup bir anlamda ekonominin yumuşak karnını oluşturmaktadırlar. Bu nedenle KOBİ’lerin performans ve dayanıklılık ile doğrudan ilişkili olan girişimsel yönelimlere olan bakış açılarının ve bağlam bazlı yaklaşımlarının anlaşılması gerekliliği; devlet tarafından bu firmalara yönelik geliştirilecek destekler, teşvikler ve alınacak aksiyonlar bağlamında önem arz etmektedir. Bu durum aynı zamanda bu araştırmanın önemini desteklemektedir.

## 2. Kavramsal Çerçeve

Bu kısımda araştırmanın kavramsal çerçevesinin sınırları netleştirilerek, firmaların stratejik seçimlerini yönlendiren stratejik yönelimler hakkında genel bilgiler sunulmaktadır. Ardından temel stratejik yönelimlerden birisi olan girişimsel yönelim ve alt boyutları hakkında literatüre dayalı teorik bilgiler sunulmaktadır. Son alt başlıkta ise KOBİ'ler ve girişimsel yönelimlere ilişkin literatürde yer alan yakın zamanlı çalışmalara ilişkin özet bilgiler yer almaktadır.

### 2.1. Stratejik Yönelimler

Stratejik yönelimler metaforik bir anlatımla firmanın hayata baktığı pencere, sahip olduğu paradigma ve yaşam felsefesi olarak da ifade edilebilir (Zhou, Yim ve Tse, 2005). Stratejik yönelimler firmaların stratejilerinin arkasında yatan ve onları yönlendiren ilke ve değerler bütünü olup firma stratejileri bu yönelimler üzerine inşa edilmektedir (Yorulmaz vd., 2023). Doğru ve etkili stratejiler geliştirilebilmesi için de firmaların içsel ve dışsal dinamiklerinin analiz edilerek bu dinamiklere yön veren stratejik yönelimlerinin anlaşılması ve uyarlanması önem arz etmektedir. Stratejik yönelimler farklı teorik bakış açılarından hareketle çeşitli kalıplarda sınıflandırılmaktadır. Ölçüleme ve operasyonelleştirme temelinde metodolojik farklılıklara dayanan bu sınıflandırmalarda girişimsel yönelim, temel stratejik yönelimlerden birisi olarak yaygın kabul görmektedir (Beliaeva vd., 2020; Lin ve Kunnathur, 2019). Girişimsel yönelim firmanın risk alma, yenilikçilik, proaktiflik, rekabetçilik gibi girişimci yönleri ile ilişkili stratejik yönelimdir.

### 2.2. Girişimsel Yönelim

Bir işe girişmeyi niteleyen girişimcilik her türlü piyasada, zorlu ve belirsiz koşullarda dahi başarılı iş performansı ve rekabet avantajı elde etmenin kilit unsurlarından birisi olarak öne çıkmaktadır (Cho ve Lee, 2018, Isichei vd., 2020). Girişimciliğin bireysel faaliyetlerle ilişkilendirilmesinin yanı sıra örgütsel düzeyde ele alındığı geniş bir literatür de mevcuttur. Örgütsel düzeyde girişimcilik girişimsel yönelim olarak ifade edilmektedir (Anderson vd., 2015; Wales vd., 2020). Literatürde girişimsel yönelim kavramı ile girişimci örgütlerin diğerlerinden farklarına ve girişimciliği sağlayan temel dinamiklerin araştırılmasına odaklanılmaktadır (Anderson vd., 2015).

Mintzberg (1973), Khandwalla (1976), Miller'in (1983) ve Lumpkin ve Dess (1996) çalışmaları girişimsel yönelimlerin öncü çalışmaları olarak kabul edilmektedir. Girişimsel yönetime sahip firmalar yaratıcı fikirleri sayesinde pazarlarını ve çevrelerini değiştirme ve şekillendirme gücüne ve becerisine sahiptirler (Hakala, 2011). Girişimsel yönelimden söz edebilmek için girişimciliğin bir üst yönetim tarzı olarak özümsemesi, örgüt yapılarının buna uygun inşa edilmesi ve yeni pazarlara giriş, atılım yapmak konularında bir sinerji olması gerekmektedir (Wales vd., 2020). Bu sinerjinin varlığı ve gücünün oranı, firmalarda girişimsel yönelimlerin baskınlığına işaret etmektedir.

Girişimsel yönelimler firmaların performanslarını arttırmak, büyümeyi sürdürmek ve rekabet avantajı elde etmek amacıyla geliştirdikleri stratejilerinin arkasında yer alan davranışsal eğilimleridir (Isichei vd., 2020; Meekaewkunchorn vd., 2021). Bu konuda yapılan araştırmalar KOBİ'lerde girişimsel yönelimlerin firmaların iş stratejisi üzerinde önemli bir pozitif etkiye sahip olduğunu ortaya koymaktadır (Meekaewkunchorn vd., 2021). Girişimsel yönelimlerin literatürde yaygın kabul gören alt boyutları yenilikçilik, proaktiflik, risk alma, rekabetçi agresifliktir. Özerklik alt boyutu bireysel nitelikte olması nedeni ile araştırmaya dahil edilmemiştir.

Yenilikçilik firmaların değer oluşturmak amacıyla yeni fikir, ürün ve süreçlerin bileşkesini kullanmaları ile ilgilidir (Cho ve Lee 2018). Yenilikçilik, teknoloji, ürün ve süreçlerin sadece geliştirilmesi değil, iyileştirilmesini de içeren bir olgudur. Bir başka ifadeyle yenilikçilik yeni fikirler, yeni yöntemler üretmenin yanı sıra halihazırdaki problemlere çözüm üretmek adına mevcudun iyileştirilmesi faaliyetlerini de içermektedir (Tehseen vd., 2021; Tian vd., 2020). Buradan hareketle yenilikçilik hem teknoloji, süreç ve ürünlerin iş fırsatlarına dönüştürülmesi hem de mevcut yapıdaki aksaklıkların giderilerek güçlendirilmesi yeteneği olarak ifade edilebilir. Bu özellikleri

itibariyle yenilikçilik müşteri değeri oluşturulmasına önyak olması nedeni ile günümüz firmalarının hayatta kalmalarında kritik öneme sahiptir (Kallmuenzer ve Peters, 2018; White ve Vila, 2017).

Proaktiflik, pazarın kontrol edilmesi, çevrenin firma lehine şekillendirilmesi için öncü ve ilerici kararlar alma yeteneğidir (Al Mamun ve Fazal, 2018). Bu yetenek pazarın okunarak fırsatların tespit edilmesi, bunlara yönelik rakiplerden önce hamle yapılması becerilerini kapsamaktadır. Firmalar proaktiflik yeteneği sayesinde gelecekteki ürün ve hizmetleri tahmin ederek tüketiciler henüz bunlar hakkında bilgi sahibi değilken bunların geliştirilmesi yolunda çaba sarf ederler (Kallmuenzer ve Peters, 2018). Proaktiflik gelecekteki ihtiyaçların öngörülerek bunlara göre aksiyonlar ve faaliyetler planlanmasını sağlamaktadır. Yapılan araştırmalarda girişimsel yönelimin proaktiflik ve yenilikçilik boyutlarının KOBİ'lerin performansları üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu keşfedilmiştir (Isichei vd., 2020).

Risk alma, geleneksel tanımı ile mali başarısızlık ihtimali yüksek olan ve büyük kaynaklar ayrılması gereken faaliyetlerde bulunma iştahıdır (Miller ve Friesen, 1978). Günümüz iş yaşamında yüksek belirsizlik ve değişim hızına sahip pazarlarda faaliyet gösteren firmalar risk almaktan kaçındıkları durumlarda büyüme beklentileri azalacaktır (Linton ve Kask, 2017; Putnins ve Sauka, 2020). Firmaların risk alma eğilimlerinin göstergesi üst yönetimlerinin risk alma iştahlarıdır (Wales vd., 2020). Yenilikçiliğe yönelik faaliyetler ya da yeni pazarlara girilmesi eylemleri doğaları gereği risk içermektedir ve bu durumlar her zaman yöneticilerin risk alma iştahını yansıtmayabilir (Anderson vd., 2015).

Rekabetçi agresiflik firmaların rakiplerine nazaran üstün performans göstermek için onların hamlelerine karşı güçlü tepkiler vermesi ve mücadelecı bir duruş sergilemesidir (Lumpkin ve Dess, 2001). Rekabetçi agresiflik eğiliminin felsefesi George Washington'un 1799 tarihli fikirlerinden hareketle ("National Archives", t. y.) ortaya çıkan "en iyi savunma güçlü bir saldırıdır" vecizesi ile ifade edilebilir. Rekabetçi agresif davranışlar firmaların gerektiğinde fiyatları agresif şekilde düşürmesi, kendi karlılığından vazgeçmesi, ürün ve hizmetlerde köklü değişiklikler yapması gibi pazardaki konumunu güçlendirmeye ya da pazara giriş avantajı elde etmeye yönelik davranışlardır (Mostafiz vd., 2021). Bu davranışlar ile rakiplerin yanıt verme yeteneği veya motivasyonu azaltılarak zorlanması, gerektiğinde saf dışı bırakılması amaçlanmaktadır (Hughes-Morgan vd., 2018). Rekabetçi agresiflik sayesinde firmalar hayatlarını sürdürmelerine yönelik tehditleri devre dışı bırakan mücadelecı bir özelliğe bürünmektedirler.

### **2.3. Türkiye Bağlamında KOBİ'lere Yönelik Girişimsel Yönelimler Literatürü**

Literatürde Türkiye bağlamında faaliyet gösteren KOBİ'leri konu edinen çeşitli girişimsel yönelim araştırmaları yer almaktadır. Yakın zamanda yapılan çalışmalardan Akarsu ve Döven (2022) Türkiye'de faaliyet gösteren teknopark girişimlerini inceleyerek, algılanan çevresel belirsizlik düzeyi ile girişimcilik yönelimi arasında pozitif yönlü ilişki keşfetmişlerdir. Ayrıca araştırma sonuçları çevre ile alakalı dış faktörlerin firma içi faktörlere kıyasla girişimsel yönelimler üzerindeki etki gücünün daha fazla olduğunu göstermektedir (Akarsu ve Döven, 2022). Özcan (2022) tarafından yürütülen araştırma sonuçları ise firmaların kurumsallaşma derecesinin girişimsel yönelimler üzerindeki olumlu etkisini kanıtlarken, bulgular firmanın istihdam veya sermaye büyüklüğünün ise girişimsel yönelimler üzerinde anlamlı bir fark oluşturmadığına işaret etmektedir. Ertekin (2023) de girişimciliğin kurumsallaşma seviyesinden önemli oranda etkilendiğini Türkiye bağlamında gösteren çalışmalar arasındadır.

Teknopark KOBİ'leri üzerinde gerçekleştirilen bir başka araştırmada Baysak vd. (2023) girişimsel yönelimlerin firma performansı üzerindeki etkisinde belirsizlikten kaçınmanın rolünü araştırmışlardır. Bulgular risklerden ve belirsizlikten kaçınmanın girişimsel yönelimin sonuçlarını zayıflattığını göstermektedir (Baysak vd., 2023). Koç ve Yazıcıoğlu (2022) araştırması çevresel

belirsizliğin girişimsel yönelimin sadece proaktiflik alt boyutu ile firma performansı üzerindeki aracı etkisini kanıtlamış, risk alma eğilimlerine sahip olan firmaların ise performanslarının negatif yönde değiştiği sonuçlarına ulaşmıştır. Ayrıca araştırma sonuçları girişimsel yönelimlerin proaktiflik alt boyutunun firmanın finansal ve finansal olmayan performansını olumlu etkilediğini göstermektedir (Koç ve Yazıcıoğlu, 2022). Yazarlar bu bulgular ışığında istikrarsız sektörlerde risk almaktan kaçınmayı ve proaktif olmayı önermektedir.

Girişimsel yönelimler ile finansal performans ilişkisinin incelendiği araştırmalarda Kurtulmuş ve Warner (2015) belirsiz çevrelerde faaliyet gösteren KOBİ'lerin girişimsel yönelimleri ile algılanan finansal performansları arasında etkili bir ilişki bulunmadığını keşfetmişler ve ileri araştırmalar için bu ilişkide çevrenin düzenleyici rolüne işaret etmişlerdir. Yazarlara göre sonuçlar araştırmanın yapıldığı dönemde ülkenin ekonomik koşulları, müşteri harcamalarının çok düşük seviyede olması ve uluslararası ticaret pazarlarındaki durgunluk nedeniyle ihracatın düşük seviyelerde olması tarafından etkilenmektedir. Bir başka araştırma sonucuna göre de belirsiz ve değişken pazarlarda KOBİ'lerin uluslararası girişimsel yönelimlerinin algılanan finansal performanslarını olumsuz yönde etkilemektedir, bu nedenle firmalar bu tip pazarlarda girişimsel yönelim faaliyetlerinden kaçınmalı ya da temkinli davranmalıdır (Kurtulmuş vd., 2020). Ancak imalat sektörü gibi daha istikrarlı ve düzenli çevrelerde faaliyet gösteren firmalarda girişimcilik yöneliminin pozitif etki ettiğini gösteren çalışmalar da mevcuttur. Örneğin; Benzer şekilde, Erman ve Şener (2023) de Türk KOBİ imalat şirketlerinde yaptıkları çalışmada girişimsel yönelimin finansal performansa olumlu etkisini göstermiştir.

Kljucnikov vd. (2019; 2020) çalışmaları Türk ve Çekya KOBİ'lerini girişimsel yönelimler yönünden karşılaştırmıştır. Türk KOBİ'lerine ilişkin sonuçlar bağlamında Kljucnikov vd. (2019) yönetici özelliklerinin girişimsel yönelimler üzerindeki etkilerini araştırmış ve erkek yöneticilerin kadın yöneticilere kıyasla rekabetçi agresiflik eğilimlerinin yüksek olduğu, daha yaşlı ve daha tecrübeli yöneticilerin yenilikçilik eğilimlerinin daha yüksek olduğu ve yöneticinin eğitim seviyesi yükseldikçe risk alma eğilimlerinin azaldığı sonuçlarını elde etmişlerdir. Kljucnikov vd. (2020) ise proaktiflik eğilimlerinin genel olarak düşük olduğu, yenilikçilik eğilimlerinin görece yüksek olduğu, bununla birlikte küçük ve orta ölçekli firmaların mikro firmalara göre daha yenilikçi olduğu sonuçları elde edilmiştir.

Tatar Aslan ve Oğrak (2022) tarafından Van ilinde faaliyet gösteren firmalar üzerinde yürütülen araştırmada firmaların girişimsel yönelim özelliklerinin orta düzeyin üzerinde olduğu sonuçları elde edilmiştir. Özdoğan (2020) tarafından Türkiye'de muhasebe ve mali müşavirlik hizmeti veren firmalar üzerinde yürütülen araştırmada bu firmaların girişimsel yönelimlerinin yüksek olduğu sonuçlarını elde ederken, bireysel girişimci düzeyinde ise risk alma eğilimlerinin görece düşük seviyede olduğu keşfedilmiştir. Kayışkan ve Özgül (2021) araştırmasında KOBİ'lerde yöneticilerin girişimcilik eğitimi almasının ve genel eğitim seviyelerinin yüksekliğinin girişimsel yönelimleri arttırdığı sonuçlarına ulaşılmıştır. Literatürde yer alan bir başka araştırmada da örgütsel ustalığın girişimsel yönelimler üzerinde etkisi olduğu sonuçları elde edilmiştir (Sağlam, 2020).

Dugan ve Tosunoğlu (2020) hızlı büyüyen KOBİ'leri girişimsel yönelimler açısından inceledikleri araştırmada girişimsel yönelim alt boyutlarından yenilikçilik eğilimi ve proaktiflik eğiliminin yüksek olmasının bu firmaları diğerlerinden ayırttığı sonuçlarını elde etmişlerdir. Sağlam ve Sarı (2022) KOBİ'lerin ihracata yönelmesinde girişimsel yönelimlerin etkilerini nitel yöntemlerle araştırmışlardır. Bir başka nitel araştırmada Kağıtçı ve Şahin (2022) tarafından farklı sektörlerde yer alan yedi firmanın girişimsel pazarlama yönelimlerine ilişkin bilinçlerinin ortaya çıkartılması pazarlama faaliyetlerinde nasıl uygulandığının tespit edilmesi amaçlanmıştır. Sonuçlar girişimsel pazarlama yönelimlerine ilişkin proaktiflik faaliyetleri (öncü olmak, fırsat aramak, yeni pazarları keşfetmek), dış kaynak kullanımı, değer yaratma faaliyetleri ve rakiplerle iş birliği yapmaya işaret etmektedir (Kağıtçı ve Şahin, 2022). Coskun (2023)'ün KOBİ'ler üzerinde hazırladığı

tezinde de girişimsel yönelimlerin şirketlerin rekabetçiliğine yaptığı pozitif etki gözler önüne serilmiştir.

### 3. Metodoloji

Bu kısımda sırasıyla araştırmanın yöntemi, evreni ve örnekleme, veri toplama araçları ve analizi ve son alt başlık olarak nitel araştırmalarda geçerlilik ve güvenilirlik hakkında bilgiler sunulmaktadır.

#### 3.1. Araştırmanın Yöntemi

Bu araştırmada Türkiye’de hizmet sektöründe faaliyet gösteren ve KOBİ statüsünde yer alan firmaların girişimsel yönelimlere ilişkin mevcut durumlarını, girişimsel yönelimlere bakış açılarını ve bağlam tabanlı olabilecek özgün yaklaşımlarını keşfetmek amacıyla nitel araştırma yöntemi tercih edilmiştir. Nitel araştırmalar olayların, olguların doğal ortamlarında var oldukları halleri ile ve bütüncül olarak ortaya çıkartılması için görüşme, gözlem ve doküman incelemesi gibi nitel yöntemlerin kullanıldığı araştırmalardır (Creswell, 2013). Bu araştırmada nitel yöntem tercih edilmesinin sebebi, nitel araştırmanın tümevarımcı sorular ile ayrıntılı ve keşfedici doğasından (Leavy, 2017) faydalanarak araştırılan konuya ilişkin bütüncül fotoğrafı ortaya çıkartmaktır.

#### 3.2. Araştırmanın Evreni ve Örnekleme

Araştırmanın evrenini İstanbul’da hizmet sektöründe faaliyet gösteren KOBİ’ler oluşturmaktadır. Örneklem ise hizmet sektöründe faaliyet gösterip İstanbul Ticaret Odası’na kayıtlı araştırmaya katılan 11 adet KOBİ’dir. Örneklem seçiminin İstanbul olarak belirlenmesinin nedeni hem nitel araştırmaların kendine has zorlukları nedeni ile araştırma bütçesi kısıtları ve hem de Türkiye’de hizmet sektöründe faaliyet gösteren KOBİ’lerin büyük çoğunluğunun İstanbul’da yer almasıdır. Örneklem yöntemlerinden ölçüt örnekleme tercih edilmiştir. Bu yöntemde birtakım kriterler örneklem seçimine rehberlik yapması amacıyla belirlenmektedir. Sonrasında bu kriterlere uygun öğelerden seçim yapılmaktadır. Araştırma kapsamında belirlenen kriterler; hizmet sektöründe faaliyet gösterilmesi, KOBİ statüsünde olunması ve firma adına soruları yanıtlayacak kişinin hem firmanın stratejik kararlarında belirleyici ve/veya uygulayıcı olması hem de en az beş yıllık yöneticilik deneyimine sahip olmasıdır.

Hizmet sektörü Türkiye Cumhuriyeti Ticaret Bakanlığı tarafından Dünya Ticaret Örgütü’ne paralel olarak 12 başlık altında sınıflandırılan geniş bir alandır (“Ticaret Bakanlığı”, t. y.). Bu araştırma kapsamında sınıflandırma 6 başlık altında birleştirilmiş ve verilerin dengeli toplanmasına özen gösterilmiştir. Bu kapsamda hizmet sektöründe yer alan İstanbul Ticaret Odası’na kayıtlı 13 firma yetkilisi ile görüşülmüştür.

#### 3.3. Veri Toplama Araçları ve Analiz

Araştırma kapsamında veriler yarı yapılandırılmış mülakatlar yapılarak toplanmıştır. Yarı yapılandırılmış mülakatlar içerdikleri esnek sorular sayesinde katılımcıların algıladıkları dünyayı kendi düşünceleri ile betimlemelerine olanak sağlamaktadır. Sorular mevcut literatürde girişimsel yönelimlere ilişkin yer alan risk alma eğilimi, yenilikçilik, proaktiflik eğilimi ve rekabetçi agresiflik alt boyutlarının her birine ilişkin açık uçlu bir sorudan oluşmaktadır. Ayrıca bu açık uçlu sorular alınan cevabın doygunluğuna ve yönüne bağlı olarak yöneltilecek her bir soruya bağlı açık uçlu alt sorular oluşturulmaya uygun şekilde hazırlanmıştır. Soruların hazırlanmasında bilhassa girişimsel yönelimlere ilişkin nicel ölçekler geliştiren Antoncic ve Hisrich (2001); Barringer ve Bluedorn (1999); Bulut (2007); Calantone vd. (2002); Dess vd. (1997); Liu vd. (2002); Lumpkin ve Dess (2001); Miller (1983); Naman ve Slevin (1993) çalışmalarından ve geliştirdikleri ölçeklerdeki ifadelerden faydalanılmıştır. Sorulara son şeklinin verilmesinde yapılan iki pilot görüşmenin verileri de kullanılarak alanında uzman iki akademisyen ile çalışılmıştır. Böylelikle açık uçlu sorular

sayesinde katılımcıların girişimsel yönelimlere ilişkin anlamlandırmaları, yaklaşımları, mevcut durumları, algılamaları ve yorumlamalarına ilişkin verilerin elde edilmesi amaçlanmıştır.

Girişimsel yönelimlerin her bir alt boyutuna ilişkin sorulan temel açık uçlu sorular:

• *Yüksek riskli yatırımlar projeler düşünüldüğünde şirket olarak risk tercihleriniz nasıldır? Risk almayı tercih eder misiniz yoksa daha temkinli mi davranırsınız? Çalışanlarınızı bu konuda nasıl yönlendirirsiniz?*

• *Yeni fikirler, işlerin daha iyi yapılabilmesi için yeni yollar, yöntemler düşünüldüğünde şirketiniz gelenekçilik ve yenilikçilik çizgilerinin hangisine daha yakındır? Kendinizi nasıl tanımlarsınız?*

• *Pazara yeni hizmet sunmak ve benzeri gibi stratejik hamleler düşünüldüğünde şirketiniz piyasada öncü, inisiyatif alan, önceden harekete geçen mi yoksa duruma göre vaziyet alan ve olay olduktan sonra harekete geçen bir tutum mu sergiler?*

• *Rakip firmalarla aranızda sert bir çekişmeden söz etmek mümkün müdür yoksa herkes kendi işinde gücünde olarak mı tanımlarsınız? Konuyu detaylandırabilir misiniz?*

Araştırma kapsamında yapılan görüşmeler 1 Temmuz 2022 - 30 Ağustos 2022 tarihleri arasında yapılmıştır. Görüşme öncesinde katılımcılara araştırmanın amacı hakkında detaylı bilgi verilmiş ve rızaları alınmıştır. Görüşmeler çevrimiçi ortamda yüz yüze yapılmış ve katılımcıların da rızası ile kayıt altına alınmıştır. Böylelikle yaşanabilecek her türlü veri kaybının ya da araştırmacının not alırken yansıtabileceği önyargılarının önüne geçilmesi amaçlanmıştır.

Sonraki aşamada görüşme kayıtları deşifre (transkripsiyon) edilmiştir. Analizler "Maxqda 2020" programı desteği ile yapılmıştır. Katılımcıların gizliliğini korumak için katılımcılar transkriptlerde K1-K11 aralığında kod numarası ile kodlanmıştır. Toplam 13 mülakatın yapıldığı araştırmada ilk iki mülakat pilot kapsamda olup, bu mülakatlarda soruların anlaşılabilirliği ve geçerliliği test edilmiştir. Pilot mülakatlar analiz kısmına dahil edilmemiştir. Bunlar haricinde 4 aday vakit darlığı/iş yoğunluğu gerekçesi ile araştırmaya katılmayı reddetmiştir.

Nitel araştırmalarda yeterli örneklem büyüklüğüne ilişkin Creswell ve Plano Clark (2020) 4-10 arası mülakatın yeterli olacağını savunurken bu konudaki bir araştırmada, amaçlı örneklemelerde veriler ilk altı mülakat sonrasında %73, ikinci altı mülakat sonrasında ise %92'lik teorik doygunluk seviyesine ulaştığı sonucu elde edilmiştir (Guest ve diğerler, 2006). Bu bağlamda araştırma kapsamında mülakatlar veriler tekrara düşene kadar sürdürülmüş ve neticede yapılan mülakatların yeterli teorik doygunluğa ulaştığına kanaat edilmiştir.

Araştırma, İstanbul Medipol Üniversitesi Sosyal Bilimler Bilimsel Araştırmalar Etik Kurulu Başkanlığı 15.11.2021 tarih ve E-43037191-604.01.01-69187 sayılı yazılı onayı kapsamında yürütülmüştür.

Araştırma kapsamında yapılan görüşmelerde toplanan veriler içerik analizi yöntemi ile analiz edilmiştir. İçerik analizinde transkripsiyon sonucunda yazılı veriler üzerinde birbirlerine benzemeleri kıstasında ele alınarak kümelenmekte ve okuyucuların anlayabileceği biçimde kodlanarak yorumlanmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2011). Katılımcıların mülakatlarda sıklıkla vurguladığı ve tekrarladığı olgular kodlara dönüştürülmüştür (Baltacı, 2019). Bu konuda Creswell'in (2013) görüşü transkriptlerin kodlanması sürecinde araştırmacıya rehberlik etmesi amacıyla literatürden ya da teorik modelden yola çıkarak önceden belirlenmiş kod veya temaların araştırmada kullanılabileceği fakat analiz boyunca teoriden ya da literatürden farklı olarak ortaya çıkabilecek kod ve temalara karşı dikkatli olunması ve bulgulara işlenmesi yönündedir. Bu doğrultuda literatürden hareketle oluşturulan dört kod ile araştırmaya başlanmış ve araştırma boyunca analizlerde ortaya çıkan ve daha önce hazırlanan listede mevcut olmayan araştırmanın bağlamına özgü iki farklı kod bulgu olarak modele dahil edilmiştir.



### 3.4 Nitel Araştırmada Geçerlilik ve Güvenilirlik

Araştırmada geçerlilik ve güvenilirlik için birkaç farklı uygulama yapılmıştır. Bunlardan ilki Miles ve Huberman (2016) yöntemi olup kodlamaların tanımsal netliği ve güvenilirliğini sağlamaya yöneliktir. Yöntem uyarınca görüşmelerin çoğunluğu tamamlandığında kontrol kodlaması yapılmalıdır. Kodlama sonrası transkriptler alanında uzman bir başka kodlayıcı tarafından kodlanmalı ve

$$\text{Güvenilirlik} = \text{Görüş Birliği Sayısı} / (\text{Toplam Görüş Birliği Sayısı} + \text{Görüş Ayrılığı Sayısı})$$

formülü uygulanarak güvenilirlik ölçülmelidir (Miles ve Huberman, 2016: 64). İlk kodlamalar sonucunda %70 sonucu kabul edilebilir bir sonuçken, farklılıklar tartışılıp ikinci tur kodlamalar sonucunda en az %80 güvenilirliğe ulaşılması gerekmektedir (Miles ve Huberman, 2016). Bu yönetime uygun olarak bu araştırmada yapılan uygulamada ilk tur sonucunda %67, ikinci tur kodlama sonucunda %85 güvenilirliğe ulaşılmıştır.

Araştırma süreci boyunca dışarıdan bir uzman tarafından araştırmanın sürekli eleştirel bir gözle değerlendirilerek geribildirim sunması olan akran incelemesi yöntemi (Creswell ve Miller, 2000) araştırmanın güvenilirliğini artırıcı bir etken olarak bu araştırmada uygulanmıştır. Araştırmanın kayıt altına alınması görüşmelerde verilerin doğru kaydedilmesini, araştırmacının ön yargı ve yanlılığından arındırılarak geçerlilik ve güvenilirliğe hizmet etmektedir (Güler vd., 2013). Geçerlilik sağlayan bir yöntem olarak olumsuz durum analizi, araştırmacıların belirlenen tema ve kategorilere uygun olmayan kanıtları ortaya çıkartmak için detaylı çalışma yapmalarını gerektirir (Creswell ve Miller, 2000) ve bu araştırmanın amaçlarından da birisi olarak uygulanmıştır. Ayrıca araştırmada raporlama yönergesi olarak kullanılan “*nitel araştırmaların raporlanması için konsolide kriterler (COREQ)*” (Tong vd., 2007) başlı başına geçerlilik ve güvenilirlik artırıcı bir faktör olarak ortaya çıkmaktadır.

Araştırmanın raporlanmasında; şeffaflığını, okuyucuların araştırmayı değerlendirebilmesini, daha iyi anlayabilmesini, gerektiğinde araştırmanın tekrarlanabilmesini sağlamak adına Tong ve diğerleri (2007) tarafından geliştirilen “*nitel araştırmaların raporlanması için konsolide kriterler (COREQ)*” çizelgesi yönerge olarak kullanılmıştır. Çizelge nitel araştırmaların açık ve kapsamlı raporlanmasında, üç kısım başlık altında otuz iki kontrol maddesi içermektedir. Bu doğrultuda araştırma ekibi ve düşünömsellik; araştırmanın tasarımı; analiz ve bulgulardan oluşan üç ana başlık ve bu kapsamdaki uygulamalar metodoloji başlığından itibaren çalışmanın geneline yayılmıştır.

## 4. Bulgular

Bu kısımda ilk alt başlıkta demografik bulgular sunulmakta olup, kodlara ilişkin bulgular alt başlığının altında yenilikçilik, proaktiflik eğilimi, risk alma eğilimi, rekabetçi agresiflik, risk almaktan kaçınma ve kadife rekabet kodlarına ilişkin bulgular sırasıyla sunulmaktadır. Son alt başlıkta ise bulgular neticesinde oluşan girişimsel yönelim tema-kod modeli yer almaktadır.

### 4.1. Demografik Bulgular

Katılımcıların demografik profilleri Tablo 1’de yer almaktadır. Katılımcılar firmalarındaki pozisyonları itibarıyla ölçüt örneklemede belirlenen kriterleri sağlamaktadırlar. Ayrıca hizmet sektörü alt dalları ile ilgili dengeli dağılım söz konusudur.

Tablo 1. Katılımcı Demografik Profilleri

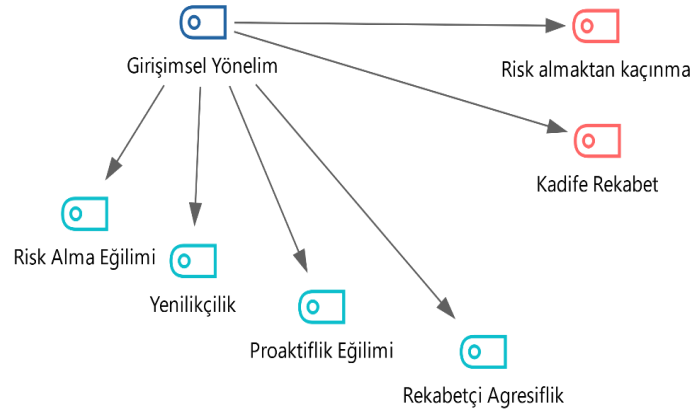
Katılımcı Bilgileri		Firma Bilgileri		
Katılımcı Kodu	Pozisyon	Çalışan Sayısı	Faaliyet Yılı	Sektör
K1	Operasyon/Teknik müdür	150	7	Sağlık
K2	Firma ortağı	8	4	Sağlık/Turizm
K3	Kısım müdürü	200	4	IT (Bankacılık)
K4	Firma ortağı	15	12	Çevre/Mühendislik hizmetleri
K5	Kısım müdürü	230	21	IT (Bankacılık/Sigorta)
K6	Firma ortağı	12	34	Müteahhitlik ve ilgili mühendislik hizmetleri
K7	Departman (Pazarlama) müdürü	50	20	Haberleşme hizmetleri
K8	Firma sahibi	20	12	Reklamcılık
K9	Kısım müdürü	240	4	IT (SAP uygulama)
K10	Firma sahibi	25	13	Basım yayın dağıtım hizmetleri
K11	Departman (İnsan Kaynakları) müdürü	210	20	Mesleki hizmetler (emlak ve otomotiv)

#### 4.2. Bulgular Neticesinde Oluşan Girişimsel Yönelim Tema-Kod Modeli

Araştırma bulguları neticesinde girişimsel yönelim temasına ilişkin oluşan tema-alt kod modeli ve açıklanmalı tema-alt kod listesi aşağıda sunulmaktadır.

Bulgular neticesinde tema – alt kodlara ilişkin model Şekil 1’de sunulmuştur.

Şekil 1: Girişimsel yönelim kod modeli



**Kaynak:** “Maxqda 2020” programı ile hazırlanmıştır.

Araştırma kapsamında yer alan, teorinin önerdiği kodlar ve araştırmada ortaya çıkan kodlar Tablo 2’de yer almaktadır.

Tablo 2: Girişimsel Yönelim Kod Listesi

Tema/Kategori	Statü	Açıklama
<b>Girişimsel Yönelim</b>	<b>Teorinin Önerdiği Tema</b>	<b>Firmanın Girişimsel Yönlerine Yönelik Stratejik Yönelim</b>
Yenilikçilik	Teorinin önerdiği kod	Yeni ürün, fikir, yöntem ve süreçlere olan yaklaşım
Proaktiflik Eğilimi	Teorinin önerdiği kod	Yeni fırsatları öngörmek ve pazarı okuyarak önce davranmak
Risk Alma Eğilimi	Teorinin önerdiği kod	Risk almaya olan bakış ve risk alma iştahı
Rekabetçi Agresiflik	Teorinin önerdiği kod	Rakiplere karşı agresif ve kıran kırana bir rekabet anlayışı
Risk almaktan kaçınma	Veriye özgü kod	Stratejik bir tercih olarak risk almaktan uzak durmak
Kadife Rekabet	Veriye özgü kod	Rekabete olan yumuşak bakış, informal stratejik ortaklık

### 4.3. Kodlara İlişkin Bulgular

Araştırmanın ana teması girişimsel yönelimlerdir. Bu tema altındaki alt kodlar ise “risk alma eğilimi”, “yenilikçilik”, “proaktiflik eğilimi”, “rekabetçi agresiflik eğilimi” şeklinde önceden belirlenen, literatüre paralel alt kodlardır. “Risk almaktan kaçınma” ve “kadife rekabet” alt kodları ise araştırma bağlamının literatürden ayrıştığı özgün bulgular olarak yapılan görüşmeler neticesinde ortaya çıkmıştır. Bundan sonraki kısımda girişimsel yönelime ilişkin yorumlanan alt kodlara ilişkin bilgiler ve bu yorumları destekleyici örnek katılımcı ifadeleri aşağıda başlıklar halinde sunulmaktadır.

#### 4.3.1. Yenilikçilik

Yenilikçilik kodu girişimsel yönelim literatüründe yeni fikirlerin benimsenme derecesi, bu benimsemenin hızı, süresi ve zamanlaması, bununla birlikte firma içerisindeki unsurların çeşitli işlemlerle yenilik oluşumunda kullanılması olarak ifade edilmektedir (Ng vd., 2020). Ayrıca yenilikçilik süreç, ürün, teknoloji gibi olguların iş fırsatlarına dönüştürülmesi ve bununla birlikte firma içerisinde yaşanan aksaklıkların düzeltilmesine katkı sağlayan uygulama ve eğilimlerdir (Barringer ve Ireland, 2016). Literatürdeki görüşleri destekler nitelikte olan örnek katılımcı görüşleri Tablo 3’te yer almaktadır. Katılımcılar yenilikçiliğin süreçler, yeni ürün ve teknolojiler vasıtasıyla iş fırsatı oluşturulmasına katkılarına ve aksaklıkların düzeltilmesine yönelik yeni ve efektif yöntemler arayışı yönlerine yönelik ifadeler kullanmışlardır.

**Tablo 3: Yenilikçilik Eğilimi Örnek Katılımcı İfadeleri**

Katılımcı kod numarası	İfade	Niteleme
K2	“...ama çok esneğiz. Çünkü reklam ajansları ile ve dünya ile çalışıyoruz. Yenilikçiliğe çok açığız. Kalkıp da siz beni bir proje ile ikna edip ya Eminönü’nde bağdaş kurarak laptopunuzla satış yapmanız satışlarınızı %30 arttırır deseniz biz bugün dükkkanı kapatır oraya taşınırız. Akademik yayınlarda yer almış ve uygulanmışsa hemen kabul ederiz, bunu yapıyoruz da zaten...”	Yeni süreçler vasıtasıyla iş fırsatı oluşturulması
K4	“...bizim kurum kültürü olarak arkadaşlara en temelde göstermeye çalıştığımız ufuk çizgisi şu: her şeyi yapabilmenin daha iyi bir yolu vardır. Bunu her kim yapmış olursa olsun bu şirkette olan birisi ya da herhangi birisi olsun bu, her yapılmış işin daha efektif daha verimli bir yapılaş yolunun var olduğunu düşünüyoruz...”	Yeni ve daha efektif yöntemler arayışının sürekli desteklenmesi
K10	“...buna bağlı olarak bir çalışanımızın fikri ile kütüphanelerin kullandıkları e-kitap, e-dergi veri tabanlarına ihtiyacının ve kullanımının arttığı fikir paylaşımı ile Türkiye’nin ilk e-dergi veri tabanı oluşturup pazarlamaya başladık. Şu an 44 üniversite kütüphanesi yıllık abonelikle kullanmaktadır. Riskli fikirlere açığız, bugüne kadar riskli gördüğümüz fikirleri hayata geçirdik ve başarı sağladık...”	Yeni ürün ve yeni teknolojilerin iş fırsatına dönüştürülmesi

#### 4.3.2. Proaktiflik Eğilimi

Proaktiflik eğilimi literatürde pazarın okunması, öncü ve ilerici kararlar alınması, rakiplerden önce hamle yapılması gibi özellikler ile nitelenmektedir (Al Mamun ve Fazal, 2018; Cho ve Lee 2018). Literatürdeki görüşleri destekler nitelikte olan örnek katılımcı görüşleri Tablo 4’te yer almaktadır. Katılımcılar proaktifliğin fırsatların tespit edilerek rakiplerden önce pazarın okunması ve harekete geçilmesi özelliğine ve öncü, ilerici stratejik kararlar alabilme yeteneğine vurgu yapmışlardır.

**Tablo 4: Proaktiflik Eğilimi Örnek Katılımcı İfadeleri**

Katılımcı kod numarası	İfade	Niteleme
K3	"...mesela pandemi döneminde herkes temastan kaçındığı zaman ATM'den QR kod ile para çekme meselesi, bazı bankalarda vardı bazı bankalarda yoktu. Çok ciddi bir pazar avantajı sağlıyordu. Çünkü hiç kimse hiçbir yere dokunmak istemiyor. Çok basit bir geliştirme olmasına rağmen ciddi bir müşteri avantajı sağlıyor. Veya mobilden dijital müşteri olma süreci. Daha önce hiçbir bankada yoktu, hiç kimsenin şubeye gitmek istemediği süreçte böyle bir ürünü çıkartmak pazarda ciddi avantaja dönüşebiliyor. O yüzden her zaman ilk olmak iyidir."	Fırsatları tespit edip rakiplerden önce pazarı okuyarak harekete geçmek
K7	"...daha önce Türkiye'de örneği görülmemiş bir ürün olan, *** telefon ithalatı gerçekleştirdik."	Öncü ve ilerici stratejik kararlar alma yeteneği

#### 4.3.3. Risk Alma Eğilimi

Risk alma eğilimini niteleyen en temel özellik literatürde firmanın üst yönetiminin risk alma hevesi olarak yer almaktadır (Wales vd., 2020). Finansal riskler ve operasyonel riskler olarak iki ayrı grupta değerlendirilebilecek risk alma iştahına ilişkin örnek katılımcı ifadeleri Tablo 5'te yer almaktadır.

**Tablo 5: Risk Alma Eğilimi Örnek Katılımcı İfadeleri**

Katılımcı Kod Numarası	İfade	Niteleme
K1	"...bununla birlikte aynı anda altıncı bölge dediğimiz İstanbul'da gene 13 tane hastanenin işini aldık. Çok büyük bir operasyonun, iş alıp işinizi bir yere aktarmakla plan yaparken bir an önünüze başka bir fırsat çıkıyor ve onu da kabul ediyorsunuz, onu da bırakmıyorsunuz. Biz aslında çok ciddi risklere girdik. Bir, personel bulamayabilirdik çok ciddi anlamda. İki projenin aynı anda gelmesi ile birlikte finansal döngümüz çok fazla zorlanacaktı ama bu riski aldık. Hamdolsun ikisinden de o sene başarıyla çıktık..."	Operasyonel risk alma iştahı
K7	"...onun haricinde de girişimcilik anlamda da risk almayı çok severiz. Her ne kadar başarısızlık içerse de bunun için bir örnek verebilirim. 2011 yılında sektör için büyük sayılacak bir rakama ki yaklaşık *** dolar diyebilirim, Daha önce Türkiye'de örneği görülmemiş bir ürün olan *** telefon ithalatı gerçekleştirdik. Yaptığımız araştırmalar ürünün pazarlanması noktasında bu özelliğinin öne çıktığında hiçbir sorun olmayacağını gösteriyordu. Bu yatırımımız Türkiye'de Telekom sektörü için oldukça riskli ve marjinal bir yatırımdı. Sektörde adeta çığır açmayı hedeflemiştik. Fakat işler istediğimiz gibi gitmedi ve bu işten büyük zarar ettik. Finansal anlamda çok zorlandık. Almanya'dan ithal ettiğimiz 15.000 telefon hala depomuzda duruyor. Bunları Venezuela'ya pazarlamaya çalışıyoruz."	Finansal risk alma iştahı

#### 4.3.4 Rekabetçi Agresiflik

Rekabetçi agresiflik eğilimi sürekli rakiplerin hamlelerine odaklı bir eğilimi ifade eder. Bu eğilime sahip firmalar rakiplerini sürekli gözler, analiz eder ve onların zayıf yönlerinden faydalanmayı amaçlar (Hughes ve Morgan, 2007). Bu çetin mücadele yaklaşımı olarak nitelendirilebilecek rekabetçi agresifliğe ilişkin örnek katılımcı ifadeleri Tablo 6'da yer almaktadır.

**Tablo 6: Rekabetçi Agresiflik Örnek Katılımcı İfadeleri**

Katılımcı Kod Numarası	İfade	Niteleme
K4	"...bizim işimiz kamu sektörü olunca alımlar hep ihale ile olur. O yüzden rekabet işin doğasında ve en temelinde vardır. O yüzden çok keskin bir rekabet olduğunu söyleyebilirim. Sektör çok büyük olmasa da ona göre oyuncusu var. Ve rekabeti de çok ciddi..."	Rakiplerin analiz edilmesi ve agresif hamleler yapılması
K9	"...özellikle Türkiye'de çok yüksek çünkü ciddi bir rekabet var. O rekabeti kırmak için işte verilen tekliflerde ya fiyattan kırıyoruz ya günden kırıyoruz ama bir şekilde bir şey bir yerlerden kırman lazım ki o projeyi alabilesin. Bütün firmaların aklındaki temel düşünce şudur projeyi alayım desteğinde para kazanırım şeklinde ama genelde öyle olmuyor..."	Rakiplerin analiz edilmesi ve agresif hamleler yapılması

#### 4.3.5. Risk Almaktan Kaçınma

Risk almaktan kaçınma kodu araştırma sürecinde ortaya çıkan ve girişimsel yönelim literatüründen farklılık arz eden bir koddur. Araştırma verisine özgü bir alt kod olan risk almaktan kaçınma kodu risk alma iştahına ilişkin nötr bir durumu değil, stratejik bir tercih olarak risk almaktan özellikle kaçınmayı ifade etmektedir. Katılımcılar tarafından özellikle vurgulanan bu kod, risk almaya yönelik bu negatif eğilimi nedeni ile araştırmaya dahil edilmiştir. Her ne kadar mevcut literatürde risk alma eğilimleri girişimselliğin temel bileşenlerinden birisi olarak kabul edilse de (Linton ve Kask, 2017; Putnins ve Sauka, 2020), katılımcı ifadelerinde stratejik bir seçim olarak ortaya çıkmaktadır. Risk almaktan kaçınma eğilimi araştırmanın amacına paralel olarak yansıttığı kültürel boyutlar, ekonomik, sosyal ve sektörel bağlamsal özellikler nedeniyle kodlanmasına karar verilmiştir. Risk almaktan kaçınma eğilimlerine ilişkin örnek katılımcı ifadeleri Tablo 7’de sunulmuştur.

**Tablo 7: Risk almaktan kaçınma örnek katılımcı ifadeleri**

Katılımcı Kod Numarası	İfade	Niteleme
K4	“...ama ticari risk konusunda özellikle pandemi sonrası kaygan ekonomik zeminde riski olabildiğince az almaya çalışıyoruz, hatta bu ekonomik koşullarda özellikle kaçıyoruz da diyebilirim...”	Stratejik bir seçim olarak risk almaktan kaçınmak
K5	“...şimdi bizim şirket maalesef hani çok risk kabul eder projelere girmiyor. Öncelikle onu söyleyebilirim. Bu şirket politikaları ile alakalı bir durum tabii. Zaten onu benim bu arada yönetimde hani eleştirdiğim noktalardan biri de budur hani kendi şirketimde... ..sözleşme imzalanana kadar yeni bir ürün geliştirmeyi tercih etmiyor. Eğer yeni bir ürün geliştirilecekse sözleşme imzalanana kadar o ürünü geliştirilmesine başlanmıyor...”	Stratejik bir seçim olarak risk almaktan kaçınmak
K8	“...yani şirket olarak baştan beri risk almaktan kaçındık. Yani bu tabii ortaklı bir yapımız da yok. Şirketin sahibi olarak tek başımayım. Dolayısıyla şirket demek ben demek. Ben demek ... demek. Benim yapımda dolayısıyla şirkete yansıyor. Ben de risk almayı sevmeyen birisi olduğum için *** reklam da risk almayı sevmeyen bir şirket olmuş oluyor...”	Stratejik bir seçim olarak risk almaktan kaçınmak

#### 4.3.6. Kadife Rekabet

“Kadife rekabet” kodu literatürde girişimsel yönelimlerden birisi olarak ifade edilen rekabetçi agresiflik eğilimlerine muhalefet eden bir yapıyı temsil etmektedir. Kadife rekabet anlayışı, saldırgan ve uç bir durumu temsil eden rekabetçi agresiflik boyutunun davranışsal anlamda nötr olması değil, davranışsal anlamda tam tersi uçta kendine özgü dinamikleri olan dostane, yumuşak bir rekabet anlayışını temsil etmektedir. Katılımcı görüşmelerinde katılımcılar bu davranışsal eğilimleri stratejik bir tercih olarak güçlü bir şekilde vurgulamışlardır. Katılımcı ifadelerinden hareketle kadife rekabet; dostane, yumuşak, iyi ilişkiler üzerine kurulan, rakipler arasında bilgi ve tecrübe paylaşımının yapıldığı, yardımlaşma temeli üzerine inşa edilen bir rekabet türüdür. Kadife rekabet anlayışına ilişkin örnek katılımcı ifadeleri Tablo 8’de sunulmuştur.

**Tablo 8: Kadife rekabet örnek katılımcı ifadeleri**

Katılımcı Kod Numarası	İfade	Niteleme
K2	“...bazı rakipleri kardeş firma olarak görüyoruz. Bazı rakipler hakikaten merdivenaltı. Çünkü alan çok disiplinize edilmiş değil. Bazı rakiplerimiz ise bizim çok önemli çözüm ortağımız. Şu anda klinik olarak ameliyatla yani hastayı bayıltarak tedavi edebiliyoruz. Ama hastanın anesteziye ya da dışarıdan maruz kalacağı tıbbi müdahaleye vücut refleksi gibi şeyler söz konusu ise mesela hipnoz ile ağrı hissettirmeden diş tedavi eden bir diş kliniği var tamamen bizim karşı rakip firmamız ama onunla centilmenlik anlaşmamız var hastalarımızı ona yönlendiriyoruz...”	Kadife rekabet yaklaşımı

K3	“...fakat tüm bunların geri planında sektör dar bir sektör. Yani her ne kadar bankacılık sektörü Türkiye’de en geniş sektörlerden birisi olsa da IT olarak düşündüğümüzde bankalara hizmet sunan IT’lerin toplamı çok daha küçüktür. İstifa eden arkadaşlar da sektör içerisinde bir firmadan bir diğerine geçiyor, yani tecrübesini tamamen sıfırlamıyor. O yüzden ön planda gözüken bu rekabet aslında arka planda çoğu zaman oturup bazı şeylere beraber karar verme noktasına geliyor. Mesela biz bazı konularda özellikle yasal olarak kafamıza oturmayan bazı konularda diğer katılım bankalarına hizmet sunan IT firmalarındaki arkadaşlarımızı arayıp bunu yönetici düzeyinde, açık olarak yani formal bir şekilde ya siz bu meseleyi nasıl hallediyorsunuz, biz şöyle yapacağız, o olur mu olmaz mı gibi istişare ediyoruz. Özellikle katılım bankalarına hizmet eden sektör zaten bu konuda aktif olarak sıkı bir dostluk içerisinde...”	Kadife rekabet yaklaşımı
K6	“...yani biz kapitalist sistemdeki rekabet her unsurun dışında tutmaya çalışıyoruz aslında kendimizi. Yani biz rakiplerimizi ezelim diskalifiye edelim biz öne geçelim gibi değil insan odaklı hizmet odaklı baktığımız için bu iş hayatına sürekli gerek müşterilerimize gerek rakiplerimize ve gerekse bireysel müşterilerimizin kurumsal müşterilerimize hep iş odaklı hizmet odaklı ve insan odaklı fayda odaklı bakıyoruz. Bu yönden rekabet etmeye çalışıyoruz daha iyi olmaya çalışıyoruz. Yoksa öne geçelim daha çok üretelim gibi değil, daha faydalı olalım şeklinde bir yaklaşımımız var... .. çekişme kavramı bizim firma olarak literatürümüzde yok. Rekabet dediğimiz gibi daha faydalı olma konusundaki rekabet olabilir... ..gerekse rakipler arasında veya meslektaşlar arasında da ihtiyaç durumunda sürekli bir bilgi aktarımı tecrübe aktarımı vardır. Bu konuda böyle bir kültür böyle bir şirket kurumsal hafıza oluşmuştur...”	Kadife rekabet yaklaşımı
K8	“...yani biz şimdiye kadar hiçbir firmanın müşterisini kendi portföyümüze katmaya çalışmadık. Bu yönümüz bilindiği için de rakiplerimiz birbirleriyle zaman zaman sert mücadeleye girseler bile söz konusu biz olduğumuz zaman ayrı sertlikle girmezler. Çünkü bilirler ki biz onların hiçbir şekilde işlerine talip olmayız onlar da bizim işimize talip olmayı ayıp görürler. Kimisi ayıp görüyor o yüzden talip olmaz kimisi de yani şimdi biz ben onun işine talip olursa o da benim işime talip olur diye endişe ettiği için olmaz. O yüzden yani bizim reklam piyasasının geneli içerisinde bizim muhatap olduğumuz kesimin bir ayrıcalığı vardır. Yani daha süt limandır o havuzun içinde de bizim şirketimizin de daha da bir ayrıcalığı vardır kim ne kimse bize bulaşır ne de biz kimseye bulaşırız...”	Kadife rekabet yaklaşımı

## 5. Tartışma

Araştırmada firmaların girişimsel yönelimlere ilişkin bakışları ve mevcut durumlarında literatüre uyumlu olarak risk alma eğilimleri, proaktiflik, yenilikçilik ve rekabetçi agresiflik olguları teyit edilmiştir. Bununla birlikte bulgularda literatürden ayrışacak şekilde risk almaktan kaçınma ve kadife rekabet yaklaşımları keşfedilmiştir. Bunlar risk alma eğilimleri ve rekabetçi agresiflik davranışlarına karşı uçta bulunan davranışsal etkenler olup bu başlık altında sebepleri tartışılmaktadır.

Araştırmanın yürütüldüğü Türkiye bağlam şartlarına özgü olarak baskın kültür özellikleri, KOBİ’lerin finansal döngüleri ve araştırmanın yapıldığı dönem itibarıyla pandeminin oluşturduğu ekonomik koşulları da içeren çeşitli zorluklar, stratejik bir tercih olarak risk almaktan kaçınma yaklaşımının arkasındaki etkenler olarak gösterilebilir. Her ne kadar bulgular Akarsu ve Döven’in (2022) çevresel belirsizlik düzeyi ile girişimcilik yönelimi arasında pozitif yönlü ilişki elde etmesi sonuçlarından farklı olsa da çevre ile alakalı dış faktörlerin firma içi faktörlere kıyasla girişimsel yönelimler üzerindeki etki gücünün daha fazla olduğunu gösteren sonuçları ile uyumludur. Ayrıca Kurtulmuş ve Warner’e göre (2015) değişken ortam ve ekonomik durgunluğun para piyasaları üzerindeki büyük etkisi göz önüne alındığında, Türk KOBİ’lerinin risk içeren faaliyetlerin daha zararlı olacağını düşünmeleri sürpriz değildir.

Baskın toplumsal kültürün risk alma davranışları üzerindeki etkisini kanıtlayan araştırmalara literatürde rastlanmaktadır. Bunlardan Ashraf ve diğerleri (2016) ve Mourouziidou-Damtsa ve diğerlerinin (2019) araştırmaları kurumsal risk alma davranışları üzerinde baskın kültürün yüksek bireysellik özelliklerinin pozitif etkisi olduğu sonuçlarına ulaşmışlardır. Ayrıca görece eski tarihli araştırmalar olan Li ve diğerleri (2013) ve Mihet (2013) araştırmalarında elde

ettikleri sonuçlara göre Hofstede (1980, 2001) tarafından geliştirilen toplumsal kültür boyutlarından risk alma eğilimleri bireysellik değeri doğru orantılı, belirsizlikten kaçınma değeri ve uyum değeri ile ters orantılı olarak değişmektedir. Bunlara ilave olarak Mihet (2013) güç mesafesi ile risk alma eğilimleri arasında ters ilişkiyi kanıtlamaktadır.

Literatürdeki araştırmalardan hareketle bu araştırma sonucunda ortaya çıkan risk almaktan kaçınma yaklaşımı Türkiye'deki baskın kültür etkisi ile açıklanabilir. Hofstede'nin araştırmasında Türkiye'ye yönelik sonuçlar bireysellik değerinin görece düşük, belirsizlikten kaçınma, uyum ve güç mesafesinin ise görece yüksek değerlere sahip olduğunu göstermektedir ("Geert Hofstede", t. y.). Türkiye'deki baskın kültür özellikleri literatürde yer alan kültür boyutları ve risk alma eğilimleri arasındaki ilişkileri ortaya koyan araştırmalarla birlikte düşünüldüğünde risk almaktan kaçınma yaklaşımına makul bir gerekçe ortaya koymaktadır. Ayrıca Li ve diğerleri (2013) toplumsal kültürün küçük firmalarda daha belirgin olarak etkisini gösterdiğine işaret etmektedirler. Bu durum aile firmalarında daha belirgin bir şekilde hissedilmektedir (Dayoğlu ve Baykal, 2021). Buradan hareketle örnekleme KOBİ'ler olan bu araştırmada firmalarda toplumsal kültürün belirgin olarak etkisinin görülmesi çıkarımında diğer sonuçları destekleyici olarak bulunulabilir.

Risk almaktan kaçınma yaklaşımının arkasındaki bir diğer etken pandeminin getirdiği ekonomik koşulları da kapsayan çeşitli zorluklardır. Tran (2019) tarafından yürütülen bir araştırmada ekonomik belirsizliklerin kurumsal risk alma eğilimleri ile negatif ilişkisi kanıtlanırken kolektivizm boyut değeri yüksek olan kültürlerde bu etkinin daha güçlü hissedildiğine işaret edilmiştir. Pandeminin getirmiş olduğu sosyal ve ekonomik belirsizlik ortamı ve Türkiye'deki yüksek kolektivizm ve belirsizlikten kaçınma değerleri risk almaktan kaçınma yaklaşımına açıklama getirmektedir (Yıldırım, 2023). Katılımcılar da buna işaret ederek "...hatta bu ekonomik koşullarda özellikle kaçıyoruz da diyebilirim..." (K4) şeklinde ifadeler kullanmışlardır.

Literatürde görece eski tarihli araştırmalarda bireysel finansal akışların ve gelir durumlarının kişilerin yatırım ve risk tercihlerini etkilediği ve bunların gelir pozisyonuna göre değiştiği sonuçları yer almaktadır (Chang, 2008). KOBİ'lere odaklanan bu araştırmada bu firmaların kurumsallıktan uzak ve küçük yapıları, adeta patron güdümünde hareket etmeleri bireysel özellikler taşımalarına sebep olmaktadır. K8 kodlu katılımcının "...şirketin sahibi olarak tek başımayım. Dolayısıyla şirket demek ben demek... ..benim yapımda dolayısıyla şirkete yansıyor..." ifadeleri bunu destekler niteliktedir. Buradan hareketle de diğer sonuçlara ilave olarak, araştırmada elde edilen ve literatürden ayrılan risk almaktan kaçınma yaklaşımına firmaların gelir durumlarının da etken olduğu çıkarımında bulunulabilir.

Girişimsel yönelim literatüründen ayrılan bir diğer yaklaşım olan kadife rekabet, dostane, yumuşak, iyi ilişkiler üzerine kurulan, rakipler arasında bilgi ve tecrübe paylaşımının yapıldığı, yardımlaşma temeli üzerine inşa edilen davranışsal yapıyı temsil etmektedir. Kadife rekabet yapısı itibarıyla stratejik ortaklık (strategic partnership) kavramı ile bazı benzerlikle taşımakta ve bununla birlikte ayrıştığı bazı noktalar da bulunmaktadır. Benzer yön olarak stratejik ortaklık kavramı da kadife rekabet yaklaşımı gibi firmalar arasındaki dayanışma faaliyetlerini içermektedir. Stratejik ortaklıkların kadife rekabet ile farklılaştığı nokta ise, stratejik ortaklıklarda ortaklığı temin eden bir kontrat yapılır (Öncer, 2012). Firmalar bu kontrat uyarınca yetki devri gibi karmaşık ortak girişim uygulamalarından bilgi paylaşımı gibi daha yalın ve net uygulamalara kadar çeşitli türlerde ortaklık yaparlar (Koçel, 2010). Kadife rekabet yaklaşımında ise herhangi bir kontrat söz konusu değildir, informal yapıdadır. Bu yaklaşım felsefi bir kabulün davranışsal tezahürü şeklinde ifade edilebilir. Kadife rekabet yaklaşımı bir zihniyeti, paradigmayı temsil etmektedir. K5 kodlu katılımcı bu yaklaşımı "...çünkü onlarda neticede bizim rakibimiz, hani onlar geliştikçe aslında biz de geliyoruz..." şeklinde ifade etmiştir. Stratejik ortaklıklarda birlikteliğin dışında kalan rakiplere karşı farklı yaklaşım sergilenirken, kadife rekabet yaklaşımında tüm rakiplere karşı aynı davranışsal yaklaşım söz konusudur. Ayrıca Kağıtçı ve Şahin'in (2022) girişimsel pazarlama

yönelimlerine ilişkin nitel yöntem kullanarak yürüttükleri araştırmada rakiplerle iş birliği yapılması kodu araştırma sonuçlarında öne çıkan kodlardandır.

## 6. Sonuç

Stratejik yönelimlerden birisi olan girişimsel yönelimlerin Türkiye’de hizmet sektörü bağlamında ele alınarak, KOBİ statüsündeki firmaların girişimsel yönelimlere ilişkin bakış açılarının, yaklaşımlarının ve pozisyonlarının keşfedilmesi amacıyla nitel yöntemin tercih edildiği bu araştırmada girişimsel yönelimlere ilişkin literatüre paralel ve literatürden ayrılan özgün sonuçlar elde edilmiştir. Bu doğrultuda araştırma amacına ulaşmıştır. Elde edilen bulgulara göre girişimsel yönelimler firmalar tarafından literatüre uyumlu olarak risk alma eğilimleri, proaktiflik, yenilikçilik ve rekabetçi agresiflik olguları ile ifade edilmektedir. Bununla birlikte bulgularda literatürden ayrışacak şekilde risk almaktan kaçınma ve kadife rekabet yaklaşımları yoğun bir şekilde öne çıkmaktadır. Bunlar risk alma eğilimleri ve rekabetçi agresiflik davranışlarına karşı uçta bulunan davranışsal etkenler olup çeşitli sebeplerle açıklanabilmektedir.

Türkiye’de hizmet sektöründe yer alan KOBİ statüsündeki firmaların risk almaktan kaçınma eğilimlerinin arkasında öncelikle Türkiye’de yer alan baskın kültürün etkisi olduğu, ayrıca araştırmanın yapıldığı dönemdeki pandemi koşulları ve genel ekonomik olumsuzluklar ve belirsizliklerin bu eğilimleri dönemselsel olarak arttırdığı söylenebilir. Rakipler ile dostane ilişkiler geliştirme üzerine kurulu kadife rekabet yaklaşımı ise gene baskın kültür etkisi ile açıklanabilir. Her iki yaklaşımın da Türkiye bağlam koşullarına özgü olduğu söylenebilir. KOBİ olmanın getirdiği kendine has özellikler ve zayıflıklara ilaveten baskın kültürün, sosyal ve ekonomik koşulların denkleme dahil olmasıyla hem risk almaktan kaçınma hem de dostane ilişkiler, bilgi ve tecrübe paylaşımı, karşılıklı destek gibi eğilimlerin öne çıktığı sonucuna varılabilir.

### 4.1. Sınırlılıklar ve Gelecek Araştırmalar İçin Öneriler

Özgün sonuçları ile literatüre katkı sunan bu araştırma bazı sınırlılıklara sahiptir. Araştırma hizmet sektörü gibi geniş bir yelpazede yürütülmüş olup, katılımcılar hizmet sektörünün alt dallarından dengeli olarak seçilmeye çalışılmıştır. Bu sınırlılığın giderilebilmesi adına hizmet sektöründe belirli alt dallara odaklanan ileri araştırmalara ihtiyaç bulunmaktadır. Çalışma üretim sektöründe de tekrarlanabilir ve kültürel farklılıkları anlamak adına farklı kültürlerle araştırma sonuçları kıyaslanabilir. Ayrıca, girişimsel yönelime ilişkin ortaya çıkan özgün sonuçların, ekonomik, sosyal, sektörel ve kültürel bağlamsal özelliklerine yönelik araştırmaların derinleştirilmesine ihtiyaç vardır. Ayrıca geniş ölçekli nicel araştırmalar ile girişimsel yönelimler ölçülünerek bu araştırma sonuçları ile kıyaslanacak araştırmalar hem genelleme yapılabilmesine olanak hem de literatüre katkı sunacaktır.

**Destek ve Teşekkür Beyanı:** Bu araştırmanın hazırlanmasında herhangi bir dış destek alınmamıştır.

Bu çalışma Doç. Dr. Elif BAYKAL danışmanlığında İstanbul Medipol Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsünde yürütülen Halil Yorulmaz’a ait doktora tezinden üretilmiştir.

**Araştırmacıların Katkı Oranı Beyanı:** Çalışmada yazarlar eşit derecede katkı sunmuştur.

**Çatışma Beyanı:** Herhangi bir çıkar çatışma beyanı bulunmamaktadır.

**Araştırma ve Yayın Etiği Beyanı:** Bu araştırmanın her aşamasında “Yükseköğretim Kurumları Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Yönergesi”nde belirtilen tüm kurallara uyulmuştur. Yönergenin “Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiğine Ayrıntı Eylemler” başlığı altında belirtilen eylemlerden hiçbiri gerçekleştirilmemiştir. Bu çalışmanın yazım sürecinde etik kurallarına uygun alıntı yapılmış ve kaynakça oluşturulmuştur. Çalışma intihal denetimine tabi tutulmuştur.

**Etik Kurul İzni:** Araştırma, İstanbul Medipol Üniversitesi Sosyal Bilimler Bilimsel Araştırmalar Etik Kurulu Başkanlığı 15.11.2021 tarih ve E-43037191-604.01.01-69187 sayılı yazılı onayı kapsamında yürütülmüştür.



**Kaynakça**

- Akarsu, O. ve Döven, M. S. (2022). Girişimcilik Yönelimini Etkileyen Faktörler: Teknoparklarda Bir Araştırma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 23(1), 143-164.
- Al Mamun, A. and Fazal, S. A. (2018). Effect of Entrepreneurial Orientation On Competency and Micro-Enterprise Performance. *Asia Pacific Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 12(3), 379-398.
- Al-Hakimi, M. A. and Borade, D. B. (2020). The Impact of Entrepreneurial Orientation On the Supply Chain Resilience. *Cogent Business & Management*, 7(1), 1-18.
- Aloulou, W. J. (2019). Impacts of Strategic Orientations On New Product Development and Firm Performances: Insights from Saudi Industrial Firms. *European Journal of Innovation Management*, 22(2), 257-280.
- Anderson, B. S., Kreiser, P. M., Kuratko, D. F., Hornsby, J. S. and Eshima, Y. (2015). Reconceptualizing Entrepreneurial Orientation. *Strategic Management Journal*, 36(10), 1579-1596.
- Antoncic, B. and Hisrich, R. D. (2001). Intrapreneurship: Construct Refinement and Cross-Cultural Validation. *Journal of Business Venturing*, 16(5), 495-527.
- Ashraf, B. N., Zheng, C. and Arshad, S. (2016). Effects of National Culture On Bank Risk-Taking Behavior. *Research in International Business and Finance*, 37, 309-326.
- Baltacı, A. (2019). Nitel Araştırma Süreci: Nitel Bir Araştırma Nasıl Yapılır?. *Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5(2), 368-388.
- Barringer, B. R. and Bluedorn, A. C. (1999). The Relationship Between Corporate Entrepreneurship and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 20(5), 421-444.
- Barringer, B. R. and Ireland, R. D. (2016). *Entrepreneurship: Successfully Launching New Ventures* (5. Bs.) Upper Saddle River, NJ, USA: Pearson Prentice-Hall.
- Baykal, E. (2022). Succession in Family Business Through Authentic Leadership. *Research Anthology On Strategies for Maintaining Successful Family Firms* (S. 488-503) İçinde. IGI Global.
- Baysak, B., Bozkurt, S., and Günsel, A. (2023). Do Leaders Have an Influence On Strengthening Entrepreneurial Orientation? Empirical Evidence from SMES of Turkish Techno-Parks. *Kybernetes*, 52(6), 2118-2144.
- Beliaeva, T., Shirokova, G., Wales, W. and Gafforova, E. (2020). Benefiting from Economic Crisis? Strategic Orientation Effects, Trade-Offs, And Configurations with Resource Availability On SME Performance. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 16(1), 165-194.
- Bulut, Ç. (2007). Stratejik Oryantasyonlar Ve Firma Performansı. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Gebze.
- Calantone, R. J., Cavusgil, S. T. And Zhao, Y. (2002). Learning Orientation, Firm Innovation Capability and Firm Performance. *Industrial Marketing Management*, 31(6), 515-524.
- Chang, Y. M. (2008). Risk Avoidance and Risk Taking Under Uncertainty: A Graphical Analysis. *The American Economist*, 52(1), 73-85.
- Cho, Y. H. and Lee, J. (2018). Entrepreneurial Orientation, Entrepreneurial Education and Performance. *Asia Pacific Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 12(2), 124-134.

- Coşkun, B. (2023). KOBİ'lerde Modern Yönetim Tekniklerinin Uygulanması: Van Organize Sanayi Bölgesi Örneği. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Bartın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bartın.
- Creswell, J. W. (2013). *Beş Yaklaşım Göre Nitel Araştırma Ve Araştırma Deseni*. (M. Bütün Ve S. B. Demir, Çev.). Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Creswell, J. W. and Miller, D. L. (2000). Determining Validity in Qualitative Inquiry. *Theory into Practice*, 39(3), 124-131.
- Creswell, J. W. ve Plano Clark, V. L. (2020). *Karma Yöntem Araştırmaları Tasarımı Ve Yürütülmesi* (4.Baskı). (Y. Dede ve S. B. Demir, Çev.). Ankara: Anı Yayıncılık.
- Dayoğlu, A. and Baykal, E. (2021). *Succession Planning in Family Companies by "Habits Model"*. Financial Strategies in Competitive Markets: Multidimensional Approaches to Financial Policies for Local Companies, 81-93.
- Dess G. G., Lumpkin, G. T. And Covin, J. G. (1997). Entrepreneurial Strategy Making and Firm Performance: Tests of Contingency and Configurational Models. *Strategic Management Journal*, 18(9), 677-695.
- Dionysus, R. And Arifin, A. Z. (2020). Strategic Orientation On Performance: The Resource Based View Theory Approach. *Jurnal Akuntansi*, 24(1), 136-153.
- Dugan, M. Ö. ve Tosunoğlu, N. (2020). Hızlı büyüyen KOBİ'lerde İç Girişimcilik: Ankara İlinde Bir Araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12(2), 2061-2079.
- Eggers, F., Niemand, T., Filser, M., Kraus, S. and Berchtold, J. (2020). To Network or Not to Network-Is That Really the Question? The Impact of Networking Intensity and Strategic Orientations On Innovation Success. *Technological Forecasting and Social Change*, 155, 119448.
- Erman, H. ve Şener, İ. (2023). Kurum Girişimciliğinin İşletmelerin Finansal Sonuçlarına Etkisi: BİST İmalat Firmaları Üzerinde Bir Araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 15(1), 626-639.
- Ertekin, İ. (2023). Kurumsallaşma Sürecinde İki Önemli Parametre: Yönetişim ve İletişim. *Sosyal, Beşeri ve İdari Bilimler Alanında Gelişmeler*, 2, 416.
- Geert Hofstede. (T. Y.). Dimension Data Matrix. Erişim Adresi: <https://Geerthofstede.Com/Research-And-Vsm/Dimension-Data-Matrix/>
- Goaill, M. M. and Al-Hakimi, M. A. (2021). Does Absorptive Capacity Moderate The Relationship Between Entrepreneurial Orientation And Supply Chain Resilience?. *Cogent Business & Management*, 8(1), 1-19.
- Guest, G., Bunce, A. and Johnson, L. (2006). How Many Interviews Are Enough? An Experiment With Data Saturation And Variability. *Field Methods*, 18(1), 59-82.
- Güler, A., Halıcıoğlu, M. B. ve Taşgın, S. (2015). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma* (2. Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Hakala, H. (2011). Strategic Orientations in Management Literature: Three Approaches to Understanding the Interaction Between Market, Technology, Entrepreneurial and Learning Orientations. *International Journal Of Management Reviews*, 13(2), 199-217.
- Hofstede, Geert H. (1980). *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*. Thousand Oaks, CA, USA: SAGE.
- Hofstede, Geert H. (2001). *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, And Organizations Across Nations* (2. Basım). Thousand Oaks, CA, USA: SAGE.

- Hughes, M. and Morgan, R. E. (2007). Deconstructing The Relationship Between Entrepreneurial Orientation and Business Performance at The Embryonic Stage of Firm Growth. *Industrial Marketing Management*, 36(5), 651-661.
- Hughes-Morgan, M., Kolev, K. and Mcnamara, G. (2018). A Meta-Analytic Review of Competitive Aggressiveness Research. *Journal of Business Research*, 85, 73-82.
- Isichei, E.E., Emmanuel Agbaeze, K. and Odiba, M.O. (2020). Entrepreneurial Orientation and Performance in SMES: The Mediating Role of Structural Infrastructure Capability. *International Journal of Emerging Markets*, 15(6), 1219-1241.
- İmamoğlu, S. Z., Türkcan, H. ve Karakuş, H. (2023). Girişimsel Yönelim, Özümseme Kapasitesi Ve Firma Performansı Arasındaki İlişki. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 24(1), 433-447.
- Kağıtçı, S. and Şahin, B. (2022). A Qualitative Research On Entrepreneurial Marketing Activities of Cluster Member SMES. *OPUS Journal of Society Research*, 19(49), 751-761.
- Kallmuenzer, A. and Peters, M. (2018). Entrepreneurial Behaviour, Firm Size and Financial Performance: The Case of Rural Tourism Family Firms. *Tourism Recreation Research*, 43(1), 2-14.
- Kayışkan, D. ve Özgül, E. (2021). KOBİ'lerde Girişimsel Pazarlama Boyutlarının İncelenmesine Yönelik İzmir İlinde Bir Araştırma. *Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, 10(2), 23-46.
- Khandwalla, P. N. (1976). Some Top Management Styles, Their Context and Performance. *Organization and Administrative Sciences*, 7(4), 21-51.
- Ključnikov, A., Civelek, M., Čech, P., And Kloudová, J. (2019). Entrepreneurial Orientation of SMES' Executives in The Comparative Perspective for Czechia and Turkey. *Oeconomia Copernicana*, 10(4), 773-795.
- Ključnikov, A., Civelek, M., Cera, G., Mezulánik, J. and Maňák, R. (2020). Differences in Entrepreneurial Orientation (EO) Of SMES in The International Context: Evidence From The Czech Republic And Turkey. *Engineering Economics*, 31(3), 345-357.
- Koç, B. ve Yazıcıoğlu, İ. (2022). Küçük Ve Orta Ölçekli Konaklama İşletmelerinde Girişimcilik Yöneliminin İşletme Performansına Etkisi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 14(1), 1041-1062.
- Koçel, T. (2010). *İşletme Yöneticiliği*. Ankara: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Kurtulmuş, B. E. and Warner, B. (2015). Entrepreneurial Orientation and Perceived Financial Performance. Does Environment Always Moderate EO Performance Relation. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 207, 739-748.
- Kurtulmuş, B. E., Katrinli, A. and Warner, B. (2020). International Entrepreneurial Orientation and Performance of SMES: The Mediating Role of Informal Institutional Framework. *Sage Open*, 10(4), 2158244020983294.
- Leavy, P. (2017). *Research Design: Quantitative, Qualitative, Mixed Methods, Arts-Based, And Community-Based Participatory Research Approaches*. New York: The Guilford Press.
- Li, K., Griffin, D., Yue, H. and Zhao, L. (2013). How Does Culture Influence Corporate Risk-Taking?. *Journal of Corporate Finance*, 23, 1-22.
- Lin, C. and Kunnathur, A. (2019). Strategic Orientations, Developmental Culture, And Big Data Capability. *Journal of Business Research*, 105, 49-60.

- Linton, G. Ve Kask, J. (2017). Configurations of Entrepreneurial Orientation and Competitive Strategy for High Performance. *Journal of Business Research*, 70, 168–176.
- Liu, S. S., Luo, X. and Shi Y. (2002). Integrating Customer Orientation, Corporate Entrepreneurship, And Learning Orientation in Organizations-In-Transition: An Empirical Study. *International Journal of Research in Marketing*, 19(4), 367–382.
- Lumpkin, G. T. and Dess, G. G. (1996). Clarifying The Entrepreneurial Orientation Construct and Linking It to Performance. *Academy of Management Review*, 21(1), 135–172.
- Lumpkin, G. T. and Dess, G. G. (2001). Linking Two Dimensions of Entrepreneurial Orientation to Firm Performance: The Moderating Role of Environment and Industry Life Cycle. *Journal of Business Venturing*, 16(5), 429-451.
- Meekaewkunchorn, N., Szczepańska-Woszczyzna K., Muangmee, C., Kassakorn, N. and Khalid, B. (2021). Entrepreneurial Orientation and SME Performance: The Mediating Role of Learning Orientation. *Economics and Sociology*, 14(2), 294-312.
- Mihet, R. (2013). Effects of Culture On Firm Risk-Taking: A Cross-Country and Cross-Industry Analysis. *Journal of Cultural Economics*, 37, 109–151.
- Miles, M. B. ve Huberman, A. M. (2016). *Genişletilmiş Bir Kaynak Kitap: Nitel Veri Analizi* (2. Baskı). (S. A. Altun, A. Ersoy, Çev.). Ankara: Pegem Akademi.
- Miller, D. (1983). The Correlates of Entrepreneurship in Three Types of Firms. *Management Science*, 29(7), 770–791.
- Miller, D. and Friesen, P. H. (1978). Archetypes of Strategy Formulation. *Management Science*, 24(9), 921-933.
- Mintzberg, H. (1973). Strategy-Making in Three Modes. *California Management Review*, 16(2), 44–53.
- Mostafiz, M. I., Hughes, M. and Sambasivan, M. (2021). Entrepreneurial Orientation, Competitive Advantage and Strategic Knowledge Management Capability in Malaysian Family Firms. *Journal of Knowledge Management*, 26(2), 423-458.
- Mourouzidou-Damtsa, S., Milidonis, A. and Stathopoulos, K. (2019). National Culture and Bank Risk-Taking. *Journal of Financial Stability*, 40, 132-143.
- Naman, J. L. and Slevin, D. P. (1993). Entrepreneurship and The Concept of Fit: A Model and Empirical Tests. *Strategic Management Journal*, 14(2), 137–154.
- National Archives. (T. Y.). Erişim Adresi: <https://Founders.Archives.Gov/Documents/Washington/06-04-02-0120>
- Ng, H. S., Kee, D. M. H. and Ramayah, T. (2020). Examining The Mediating Role of Innovativeness in The Link Between Core Competencies and SME Performance. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 27(1), 103-129.
- Özcan, B. (2022). *İşletmelerde Kurumsallaşma Ve Kurumsal Girişimcilik İlişkisi Üzerine Bir Araştırma* (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Pamukkale Üniversitesi, Denizli.
- Özdoğan, B. (2020). Türkiye’de Muhasebe Meslek Mensuplarının Bireysel Girişimcilik Yönelimi Araştırması. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi*, 15(1), 31-46.
- Putnins, T. J. and Sauka, A. (2020). Why Does Entrepreneurial Orientation Affect Company Performance? *Strategic Entrepreneurship Journal*, 14(4), 711-735.

- Ramachandran, I., Lengnick-Hall, C. A. and Badrinarayanan, V. (2019). Enabling and Leveraging Ambidexterity: Influence of Strategic Orientations and Knowledge Stock. *Journal of Knowledge Management*, 23(6), 1136-1156.
- Sağlam, M. (2020). Örgütsel Ustalığın Girişimcilik Yönelimi Üzerindeki Etkisi: Hizmet Ve Üretim Sektörü Karşılaştırması. *Uluslararası Ekonomi İşletme Ve Politika Dergisi*, 4(2), 421-440.
- Sağlam, M. Ve Sarı, M. (2022). İşletmelerin Girişimcilik Yönelimiyle İhracat Yönelimi Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesi. *Kesit Akademi Dergisi*, 8(30), 543-569.
- Sa'id, K. S. A. (2022). The Impact of Market Orientation, Entrepreneurial Orientation, And Relationship Orientation On the International Performance of SMES. *Multidisciplinary Perspectives On Cross-Border Trade and Business* (S.203-221) in IGI Global.
- Sgro, F., Palazzi, F. and Ciambotti, M. (2021). *What Leads To SMES Continuity?. Beyond The Crisis: What Is The Future For Small Businesses?.* Urbino University Press.
- Shim, Y., Seo, J. and Park, E. (2021). A Study On the Strategic Orientation and The Performance of IT Startups: The Moderating Effect of Corporate Social Responsibility Orientation. *Asia-Pacific Journal of Business Venturing and Entrepreneurship* 16(1), 127-138.
- Tatar Aslan, S. Ve Oğrak, A. (2022). İşletmelerin Girişimsel Yönelimleri İle İşgören Performansı Arasındaki İlişki: Van Organize Sanayi Bölgesi Örneği. *Turkish Studies-Economics, Finance, Politics*, 17(2), 471-487.
- Teece, D. J. (2018). Dynamic Capabilities as (Workable) Management Systems Theory. *Journal of Management & Organization*, 24(3), 359-368.
- Teece, D. J., Pisano, G. ve Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.
- Tehseen, S., Deng, P., Wu, B. and Gao, Y. (2021). Culture Values and Entrepreneurial Innovativeness: A Comparative Study of Malaysian Ethnic Entrepreneurs. *Journal of Small Business Management*, 61(2), 2622-2655.
- Tian, M., Deng, P. and Wu, B. (2020). Culture and Innovation in The International Context: A Literature Review. *Innovation: The European Journal of Social Science Research*, 33(6), 1-28.
- Ticaret Bakanlığı. (t. y.). Hizmet ticaretine ilişkin sınıflandırmalar. Erişim adresi: <https://ticaret.gov.tr/hizmet-ticareti/hizmet-ticaretine-iliskin-siniflandirmalar>
- Tong, A., Sainsbury, P. and Craig, J. (2007). Consolidated Criteria for Reporting Qualitative Research (COREQ): A 32-Item Checklist for Interviews and Focus Groups. *International Journal for Quality in Health Care*, 19(6), 349-357.
- Tran, Q. T. (2019). Economic Policy Uncertainty and Corporate Risk-Taking: International Evidence. *Journal of Multinational Financial Management*, 52, 100605.
- Türkiye İstatistik Kurumu. (2021). Küçük ve orta büyüklükteki girişim istatistikleri, 2020. Erişim adresi: <https://data.tuik.gov.tr/Bulten/Index?p=Kucuk-ve-Orta-Buyuklukteki-Girisim-Istatistikleri-2020-41129>
- Türkiye İstatistik Kurumu. (2022). Yıllık sanayi ve hizmet istatistikleri, 2021. Erişim adresi: <https://data.tuik.gov.tr/Bulten/Index?p=Yillik-Sanayi-ve-Hizmet-Istatistikleri-2021-45836>
- Urbano, D., Guerrero, M., Ferreira, J. J. and Fernandes, C. I. (2019). New Technology Entrepreneurship Initiatives: Which Strategic Orientations And Environmental Conditions

- Matter In The New Socio-Economic Landscape?. *The Journal of Technology Transfer*, 44(5), 1577-1602.
- Urfa, A. M. and Arslantaş, C. C. (2022). Uluslararası Girişimsel Yönelim Üzerine Eleştirel Bir Literatür İncelemesi. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 22(1), 181-208.
- Wales, W. J., Covin, J. G. and Monsen, E. (2020). Entrepreneurial Orientation: The Necessity of a Multilevel Conceptualization. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 14(4), 639-660.
- Wales, W. J., Gupta, V. K., and Mousa, F.-T. (2013). Empirical Research On Entrepreneurial Orientation: An Assessment and Suggestions for Future Research. *International Small Business Journal*, 31(4), 357-383.
- White, G. and Vila, N. (2017). Entrepreneurial Orientation's Effect On Marketing Strategies and Success: Implications for US Firms Entering Cuba. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 13(2), 501-523.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2011). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri* (8. Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yıldırım, R. K. ve Aydın, G. K. Finansal Yatırım Araçları ve Riskten Kaçınma Davranışı Arasındaki İlişki: Finansal Okuryazarlığın Moderatör ve Medyatör Etkisi. *JOEEP: Journal of Emerging Economies and Policy*, 8(2), 83-94.
- Yorulmaz, H. (2023). Dijital çağda KOBİ'lerde Örgütsel Dayanıklılık İçin Stratejik Yönelimler Ve Esnek Çalışma Model Önerisi. (Yayınlanmamış Doktora Tezi), İstanbul Medipol Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yorulmaz, H. ve Baykal, E. (2023). KOBİ'lerde Stratejik Yönelimlerin Örgütsel Dayanıklılık Üzerine Etkisi: Pandemi Deneyimi. *Alanya Akademik Bakış*, 7(1), 481-509.
- Yorulmaz, H., Baykal, E. and Eti, S. (2023). Effects of Teleworking and Strategic Orientations On Resilience in The Post-Pandemic Period. *OPUS Journal of Society Research*, 20(51), 30-42.
- Zhong, M. (2021). Research On the Organizational Resilience Construction of SMES Under the Background of VUCA. *2021 International Conference On Electronic Commerce, Engineering Management and Information Systems*, (S. 438-443), in. UK: Francis Academic Press.
- Zhou, K. Z., Yim, C. K. and Tse, D. K. (2005). The Effects of Strategic Orientations On Technology-And Market-Based Breakthrough Innovations. *Journal of Marketing*, 69(2), 42-60.