

158965



**İÇ GİRİŞİMCİLİK YAPISI VE FİRMA
PERFORMANSINA ETKİLERİ:
DENİZLİ TEKSTİL SEKTÖRÜNDEKİ
FİRMALARDA BİR ARAŞTIRMA**

**Veysel AĞCA
DOKTORA TEZİ**

**Afyon
Mayıs 2005**

**İÇ GİRİŞİMCİLİK YAPISI VE FİRMA PERFORMANSINA ETKİLERİ:
DENİZLİ TEKSTİL SEKTÖRÜNDEKİ FİRMALARDA BİR
ARAŞTIRMA**

Veysel AĞCA

DOKTORA TEZİ

İşletme Anabilim Dalı

Danışman: Doç. Dr. Serkan BAYRAKTAROĞLU

Afyon

Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Mayıs 2005

DOKTORA TEZ ÖZETİ**İÇ GİRİŞİMCİLİK YAPISI VE FİRMA PERFORMANSINA ETKİLERİ:
DENİZLİ TEKSTİL SEKTÖRÜNDEKİ FİRMALARDA BİR ARAŞTIRMA****Veysel AĞCA****İşletme Anabilim Dalı****Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü****2005****Danışman: Doç. Dr. Serkan BAYRAKTAROĞLU**

Faaliyet halindeki organizasyonlardaki girişimcilik eğilim ve faaliyetlerini tanımlamak için kullanılan “iç girişimcilik” kavramı, 1980’lerden beri önemli bir biçimde akademisyenlerin ve uygulamacıların dikkatini çekmektedir. İç girişimcilik organizasyonel ve ekonomik gelişmede önemli bir unsur olarak değerlendirilmektedir. Daha spesifik olarak organizasyonların yeniden harekete geçirilmesine ve performanslarının iyileştirilmesine pozitif etkileri olduğu ileri sürülmektedir. Bu nedenle iç girişimcilik büyük işletmeler için olduğu kadar küçük ve orta ölçekli işletmeler için de önemli olarak değerlendirilmektedir.

Bu çalışma teorik ve ampirik olarak iç girişimcilik kavramını, temel belirleyicilerini ve firma performansı üzerindeki etkilerini incelemektedir. Çalışmada çok boyutlu bir yapı olarak ele alınan iç girişimcilik, mevcut organizasyonlarda yenilikçi fikirlerin yeni ürün, hizmet ve işlere dönüştürülmesi sürecinde işlerin geleneksel yöntemlerden farklı olarak daha özerk bireyler ve birimler tarafından yapılması olarak değerlendirilmektedir. İç girişimcilik; yenilikçilik, yeni iş girişimleri başlatma, kendini yenileme, hesaplı risk alma, proaktiflik, rekabetçi girişkenlik ve özerklik olmak üzere yedi farklı boyutlu bir yapı olarak ele alınmaktadır. İç girişimciliğin temel belirleyicileri de çevresel ve organizasyonel faktörler olarak incelenmektedir. Oluşturulan bu teorik zemin üzerinde test edilmek üzere çok boyutlu entegre bir iç girişimcilik modeli geliştirilmiştir. Bu model, Denizli ilinde faaliyet

gösteren 107 tekstil imalat firmasından anket yoluyla elde edilen verilerle test edilmiştir.

Bu araştırmada ampirik olarak modeldeki değişkenlerin doğası ve etkileri açıklanmaya çalışılmaktadır. Modelin test edilmesi sonucunda çevresel belirleyicilerden çevresel elverişlilikler ile organizasyonel belirleyicilerden içsel iletişim, biçimsel kontrol, yönetsel destek ve organizasyonel değerlerin iç girişimcilik üzerinde belirleyici etkiye sahip oldukları ortaya çıkmıştır. Diğer taraftan iç girişimcilikle finansal performans göstergeleri olan karlılık ve büyüme arasında istatistiksel bakımdan anlamlı ve pozitif ilişkiler olduğu tespit edilmiştir. Buna ilaveten finansal olmayan firma performansı göstergeleri olan çalışanların ve müşterilerin tatminiyle iç girişimcilik arasında da pozitif yönlü ve anlamlı ilişkiler ortaya çıkmıştır.



ABSTRACT**INTRAPRENEURSHIP CONSTRUCT AND ITS EFFECTS ON THE FIRM
PERFORMANCE: A SURVEY OF THE TEKSTİLE FIRMS IN DENİZLİ****Veysel AĞCA****Department of Business Administration****Afyon Kocatepe University, The Institute of Social Sciences****2005****Advisor: Doç. Dr. Serkan BAYRAKTAROĞLU**

Intrapreneurship is the concept used to describe the entrepreneurial orientation and activities inside existing organizations. It has been attracting a great attention of scholars and practitioners since 1980's. In general, intrapreneurship is an important element for organizational and economic development. More specifically, it is viewed that intrapreneurship has beneficial effects on revitalization of organizations and improvements of organizational performance. Therefore, intrapreneurship is essential for large corporations as well as small and medium sized enterprises.

This dissertation both theoretically and empirically examines the concept of intrapreneurship, its main determinants (i.e, organizational and environmental factors) and its effects on the firm performance. As a multidimensional structure, intrapreneurship is defined as a transformation process of innovative ideas into new product, services or business by the autonomous strategic behaviors of employee that are related to departure from traditional ways of doing business in established organizations. In this study the intrapreneurship construct includes seven distinct dimensions: innovativeness, new business venturing, self-renewal, risk taking, proactiveness, competitive aggressiveness and autonomy. The intra-organizational and environmental factors were also examined as the determinants of intrapreneurship structure. On the basis of these theoretical grounds, an integrative multidimensional intrapreneurship model was developed to test in the existing firms. This model was quantitatively tested on the basis of survey responses from 107 established textile production firms from the Denizli province in Turkey.

This study empirically investigates the nature of the variables of the model and its effects. Empirical results suggest that both environmental and intra-organizational determinants have statistically significant impact on the intrapreneurship activities of the firms. These environmental and organizational determinants are environmental munificence, internal communication, formal control, managerial supports and organizational values. On the other hand, it is also shown that there is a positive relationship between intrapreneurship and financial performance of the firm in terms of profitability and growth. Moreover, test results also reveal that there is a significant positive relationship between intrapreneurship and non-financial firm performance in terms of employee and customer satisfaction



TEZ JÜRİSİ VE ENSTİTÜ MÜDÜRLÜĞÜ ONAYI

Tez Danışmanı :Doç.Dr.Serkan BAYRAKTAROĞLU

İmza

Jüri Üyeleri :Prof.Dr.M.Kemalettin ÇONKAR

:Prof.Dr.Gültekin YILDIZ

:Yard.Doç.Dr.Hatice ÖZUTKU

:Yard.Doç.Dr.Mehmet KARAGÜL

İşletme anabilim dalı, doktora öğrencisi Veysel AĞCA'nın "İç Girişimcilik Yapısı ve Firma Performansına Etkileri Denizli Tekstil Sektöründeki Firmalarda Bir Araştırma" başlıklı tezini değerlendirmek üzere 23/05/2004 günü saat:14:00'de Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca değerlendirilerek kabul edilmiştir.

Doç.Dr.M.Ali ÖZDEMİR
MÜDÜR

ÖNSÖZ

Bu çalışmanın ortaya çıkışında değerli destekleriyle bana yön veren danışmanım Doç. Dr. Serkan BAYRAKTAROĞLU'na, çalışmanın hazırlanması sürecinde görüşleriyle önemli katkılarda bulunan Prof. Dr. M. Kemalettin ÇONKAR'a ve Yrd. Doç. Dr. Mehmet KARAGÜL'e, özellikle büyük sabırlarından ve hoşgörülerinden dolayı sevgili eşime ve çocuklarıma ve bugünlere ulaşmamda en büyük katkısı bulunan aileme sonsuz teşekkürlerimi sunuyorum.

Veysel AĞCA

ÖZGEÇMİŞ

Veysel AĞCA

İşletme Anabilim Dalı

Doktora

Eğitim

Yüksek Lisans: 1996 University of New Haven, Graduate School, MBA Program

Lisans: 1991 İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi

İş/ İstihdam

1994 /2000. Araştırma Görevlisi, Afyon Kocatepe Üniversitesi, İktisadi ve İdari

Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü

2000 /..... Öğretim Görevlisi, Afyon Kocatepe Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler

Fakültesi, İşletme Bölümü

Mesleki Birlik / Dernek / Kuruluş Üyelikleri

2002- Afyon Kocatepe Üniversitesi, Öğretim Elemanları Derneği

Alınan Burs ve Ödüller

1994–1996 yılları arasında YÖK’ten Burslu Araştırma Görevlisi Olarak ABD’de

Yüksek Lisans

Kişisel Bilgiler

Doğum Yeri ve Yılı: Erzincan, Çayırılı, 1966 Cinsiyet: Erkek Yabancı Dil: İngilizce

İÇİNDEKİLER

SAYFA NO

ÖZET.....	ii
ABSTRACT.....	iv
TEZ JÜRİSİ VE ENSTİTÜ MÜDÜRLÜĞÜ ONAYI.....	vi
ÖNSÖZ	vii
ÖZGEÇMİŞ	viii
İÇİNDEKİLER	ix
TABLolar LİSTESİ	xv
ŞEKİLLER LİSTESİ	xvii
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

GİRİŞİMCİ, GİRİŞİMCİLİK VE GİRİŞİMSSEL SÜREÇ

I. KAVRAMSAL ÇERÇEVE.....	5
A) GİRİŞİMCİ KAVRAMINA İLİŞKİN TANIMLAR	7
B) GİRİŞİMCİLİK KAVRAMINA İLİŞKİN TANIMLAR.....	10
II. GİRİŞİMCİLERİN ÖZELLİKLERİ.....	14
A) GİRİŞİMCİLERİN BİREYSEL ÖZELLİKLERİ	15
1. Kontrol Odağı.....	17
2. Bağımsızlık ve Başarı Gereksinimi	18
3. Hesaplı Risk Alma.....	19
4. Belirsizliğe Karşı Tolerans	20
5. Yenilik ve Yaratıcılık	21
B) GİRİŞİMCİLERİN DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİ	22
1. Eğitim	23
2. Cinsiyet.....	23
3. Yaş.....	24

4. Aile Çevresi ve Çocukluk.....	26
III. GİRİŞİMCİLİK YAKLAŞIMLARI.....	27
A) ÖZELLİK YAKLAŞIMI	28
B) DAVRANIŞSAL YAKLAŞIM.....	29
C) DİĞER YAKLAŞIMLAR.....	30
IV. GİRİŞİMSSEL SÜREÇ.....	31
A) FIRSAT BELİRLEME VE DEĞERLEME SÜRECİ	32
B) FIRSATLARIN KULLANILMASI SÜRECİ.....	34
C) GİRİŞİMSSEL SÜREÇ YAKLAŞIMLARI	36
1. Bütünleşik Yaklaşım	36
2. Girişimci Değerleme Yaklaşımı	38
V. GİRİŞİMCİLİĞİN GELİŞİMİ, ÖNEMİ VE SONUÇLARI.....	40
A) GİRİŞİMCİLİĞİN İSTİHDAMA VE BÜYÜMEYE KATKISI.....	44
B) GİRİŞİMCİLİĞİN YENİ İŞLETMELERİN VE SEKTÖRLERİN OLUŞUMUNA KATKISI.....	45
C) GİRİŞİMCİLİK VE YENİLİKLERİN ORTAYA ÇIKMASI.....	47

İKİNCİ BÖLÜM

İÇ GİRİŞİMCİLİK

I. KAVRAMSAL ÇERÇEVE.....	49
A) İÇ GİRİŞİMCİLİK İHTİYACI VE ÖNEMİ	49
B) İÇ GİRİŞİMCİLER	54
C. İÇ GİRİŞİMCİLİK	55
II. BAĞIMSIZ GİRİŞİMCİLİKLE İÇ GİRİŞİMCİLİK ARASINDAKİ FARKLAR	63
III. ORGANİZASYONLARDA İÇ GİRİŞİMCİLİK KÜLTÜRÜ	69
IV. İÇ GİRİŞİMCİLİK MODELLERİ.....	73
A) İÇ GİRİŞİMCİLİK ALAN MODELİ	74
B) FİRMA DAVRANIŞI OLARAK İÇ GİRİŞİMCİLİK MODELİ.....	76

C. İNTERAKTİF İÇ GİRİŞİMCİLİK MODELİ.....	79
D) GİRİŞİMCİLİK EĞİLİMİ-PERFORMANS İLİŞKİSİ MODELİ	82
V. İÇ GİRİŞİMCİLİK BOYUTLARI.....	84
A) YENİLİKÇİLİK BOYUTU	87
B) RİSK ALMA BOYUTU.....	92
C) PROAKTİFLİK BOYUTU.....	96
D) ÖZERKLİK BOYUTU.....	100
E) YENİ İŞ GİRİŞİMLERİ BAŞLATMA BOYUTU.....	106
F) KENDİNİ YENİLEME/STRATEJİK YENİLENME BOYUTU.....	110
G) REKABETÇİ GİRİŞKENLİK BOYUTU	115
H) BOYUTLARA GENEL BİR BAKIŞ.....	119
VI. İÇ GİRİŞİMCİLİK VE BELİRLEYİCİLERİ.....	120
A) ORGANİZASYONEL ÖZELLİKLER VE İÇ GİRİŞİMCİLİK.....	122
1. İçsel İletişim	123
2. Biçimsel Kontroller	125
3. Çevresel Tarama.....	127
4. Organizasyonel ve Yönetimsel Destek.....	129
5. Organizasyonel Değerler.....	131
B) ÇEVRESEL FAKTÖRLER VE İÇ GİRİŞİMCİLİK	133
1. Çevresel Dinamizm	136
2. Teknolojik Fırsatlar	137
3. Sektörel Büyüme Algılaması.....	138
4. Yeni Ürünlere Talep.....	138
5. Elverişsiz Radikal Değişimler	139
6. Yoğun Rekabet	140

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İÇ GİRİŞİMCİLİK VE FİRMA PERFORMANSI

I. FİRMA PERFORMANSI	142
A) PERFORMANS VE PERFORMANS YÖNETİMİ.....	145
B) PERFORMANS DEĞERLEME	147

II. FİRMALARDA ÇOK BOYUTLU PERFORMANS DEĞERLEME

YAKLAŞIMLARI 149

- A) DENGELİ PERFORMANS DEĞERLEME YAKLAŞIMI (BALANCED SCORECARD).....152
1. Finansal Boyut.....154
 2. Müşteri Boyutu.....154
 3. Firma İçi İşlevler Boyutu 155
 4. Öğrenme ve Büyüme Boyutu 156
- B) PAYDAŞ TEMELLİ PERFORMANS DEĞERLEME YAKLAŞIMI 157

III. FİNANSAL VE FİNANSAL OLMAYAN PERFORMANS

GÖSTERGELERİ.....161

- A) FİNANSAL PERFORMANSIN ÖLÇÜLMESİNDE KULLANILAN NİCELİKSEL GÖSTERGELER.....162
1. Karlılık.....164
 2. Büyüme 166
- B) FİNANSAL OLMAYAN PERFORMANSIN ÖLÇÜLMESİNDE KULLANILAN GÖSTERGELER.....167
1. Müşteri Tatmini 169
 2. Çalışanların Tatmini 173
 3. Pazar Payı 175
 4. Etkenlik ve Verimlilik 176

IV. İÇ GİRİŞİMCİLİK VE FİRMA PERFORMANSI.....177

- A) İÇ GİRİŞİMCİ FİRMA PERFORMANSININ BELİRLENMESİ VE ÖLÇÜLMESİ 178
- B) İÇ GİRİŞİMCİLİĞİN FİRMA PERFORMANSINA ETKİSİ 181
- C) İÇ GİRİŞİMCİLİK FİRMA PERFORMANSI MODELİ 182

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

DENİZLİ TEKSTİL SEKTÖRÜNDE FAALİYET GÖSTEREN FİRMALARIN İÇ GİRİŞİMCİLİK YAPISI VE PERFORMANS İLİŞKİSİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

I. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ VE AMACI.....	185
II. ARAŞTIRMA SORULARI VE HİPOTEZLERİ.....	186
III. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ.....	190
A) ARAŞTIRMANIN ÖRNEKLEM SEÇİMİ	190
B) VERİ TOPLAMA ARACININ GELİŞTİRİLMESİ.....	192
C) VERİLERİN TOPLANMASI	196
D) ARAŞTIRMANIN KISITLARI	197
IV. ARAŞTIRMA BULGULARI.....	198
A) ARAŞTIRMA ÖRNEKLEMİNİN ÖZELLİKLERİ.....	198
B) ANKET FORMUNUN GÜVENİRLİLİĞİ VE GEÇERLİLİĞİ	200
C) İÇ GİRİŞİMCİLİK BOYUTLARINA İLİŞKİN TANIMLAYICI İSTATİSTİKLER.....	203
D) ÇEVRESEL BELİRLEYİCİLERE İLİŞKİN TANIMLAYICI İSTATİSTİKLER	209
E) ORGANİZASYONEL BELİRLEYİCİLERE İLİŞKİN TANIMLAYICI İSTATİSTİKLER.....	210
F) FİRMALARIN FİNANSAL PERFORMANSLARIYLA İLGİLİ TANIMLAYICI İSTATİSTİKLER.....	213
G) FİRMALARIN FİNANSAL OLMAYAN PERFORMANSLARIYLA İLGİLİ TANIMLAYICI İSTATİSTİKLER	214
H) ÇEVRESEL VE ORGANİZASYONEL BELİRLEYİCİLERİN İÇ GİRİŞİMCİLİK ÜZERİNE ETKİLERİ	216
I) İÇ GİRİŞİMCİLİĞİN FİNANSAL VE FİNANSAL OLMAYAN FİRMA PERFORMANSINA ETKİSİ.....	221
İ) KONTROL DEĞİŞKENLER AÇISINDAN İÇ GİRİŞİMCİLİK	224
1. Firmaların Yaşı Bakımından İç Girişimcilik.....	225
2. Firmaların Büyüklükleri Bakımından İç Girişimcilik.....	226

3. Firmaların İhracat Oranları Bakımından İç Girişimcilik.....	228
V. DEĞERLENDİRME VE SONUÇ	230
EKLER.....	240
KAYNAKÇA	249



TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1.1: Girişimciliğin Doğasına Yönelik Yedi Bakış Açısı.....	12
Tablo 1.2: Yetmiş Beş Girişimcilik Tanımında Yer Alan Anahtar Terimlerin Tekrarlanma Sıklığı.....	13
Tablo 2.1: İç Girişimcilik: Kavramlar ve Tanımlar.....	58
Tablo 2.2: Bağımsız ve İç Girişimcilerin Özellikleri.....	67
Tablo 2.3: İç Girişimcilik Boyutlarının Sınıflandırılması.....	86
Tablo 2.4 : İç Girişimcilik ve Belirleyicilerine Yönelik Modeller.....	121
Tablo 3.1: Firmalardaki Paydaş Gruplarına Yönelik Temel ve İkincil Performans Göstergeleri.....	160
Tablo 4.1: Firmalara İlişkin Özellikler.....	199
Tablo 4.2: İç Girişimcilik Firma Performansı Anketinin Güvenirlilik Analizi Sonuçları.....	201
Tablo 4.3: Yenilikçilik Boyutuna İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....	204
Tablo 4.4: Yeni İş Girişimleri Boyutuna İlişkin tanımlayıcı İstatistikler.....	204
Tablo 4.5: Kendini Yenileme Boyutuna İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....	205
Tablo 4.6: Risk Alma Boyutuna İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....	206
Tablo 4.7: Proaktiflik Boyutuna İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....	206
Tablo 4.8: Rekabetçi Girişkenlik Boyutuna İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....	207
Tablo 4.9: Özerklik Boyutuna İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....	208
Tablo 4.10: İç Girişimcilik Boyutlarına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....	208
Tablo 4.11: Çevresel Elverişliliklerle İlgili Tanımlayıcı İstatistikler.....	209
Tablo 4.12: Çevresel Elverişsizliklerle İlgili Tanımlayıcı İstatistikler.....	210
Tablo 4.13: Organizasyonel Belirleyicilerle İlgili Tanımlayıcı İstatistikler.....	212
Tablo 4.14: Finansal performansla İlgili Tanımlayıcı İstatistikler.....	214
Tablo 4.15: Finansal Olmayan Performansla İlgili Tanımlayıcı İstatistikler.....	215
Tablo 4.16: Çevresel ve Organizasyonel Belirleyicilerin İç Girişimcilik ve Boyutlarıyla İlişkisi.....	217
Tablo 4.17: Çevresel Belirleyicilerin İç Girişimcilik Üzerinde Etkileri.....	219
Tablo 4.18: Organizasyonel Belirleyicilerin İç Girişimcilik Üzerinde Etkiler.....	220

Tablo 4.19: İç Girişimcilik, İç Girişimcilik Boyutları, Finansal ve Finansal Olmayan Performans Göstergeleri Arasındaki İlişkiler.....	221
Tablo 4.20: İç Girişimciliğin Finansal Performansa Etkisi.....	223
Tablo 4.21: İç Girişimciliğin Finansal Olmayan Performansa Etkisi.....	224
Tablo 4.22: Yaş Değişkeni Açısından İç Girişimcilik Boyutlarına İlişkin Ortalamalar.....	225
Tablo 4.23: Yaş Değişkeni Açısından Tek Yönlü Varyans Analizi.....	226
Tablo 4.24: Büyüklük Değişkeni Açısından İç Girişimcilik Boyutlarına İlişkin Ortalamalar.....	227
Tablo 4.25: Büyüklük Değişkeni Açısından Tek Yönlü Varyans Analizi.....	228
Tablo 4.26: İhracat Oranları Değişkeni Açısından İç Girişimcilik Boyutlarına İlişkin Ortalamalar.....	229
Tablo 4.27: İhracat Değişkeni Açısından Tek Yönlü Varyans Analizi.....	230

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Kavramsal Bir Girişimsel Süreç Modeli.....	32
Şekil 2: Girişimsel Süreçteki Girdi ve Çıktıların Bütünleşik Modeli.....	37
Şekil 3: Girişimci Değerleme Yaklaşımı.....	39
Şekil 4: İç Girişimciliğin Stratejik Yönetime Uyumu	75
Şekil 5: Firma Davranışı Olarak Kavramsal Bir Girişimcilik Modeli.....	78
Şekil 6: İnteraktif Bir İç Girişimcilik Modeli.....	81
Şekil 7: Girişimcilik Eğilimi-Performans İlişkisinin Kavramsal Modeli.....	83
Şekil 8: Temel Belirleyicileri ve Etkileriyle Çok Boyutlu Entegre Bir İç Girişimcilik Modeli.....	183
Şekil 9: Araştırma İçin Oluşturulan İç Girişimcilik Ölçüm Modeli.....	189



GİRİŞ

Günümüzde küreselleşmenin de etkisiyle, dünyanın her yerindeki sektörlerde ve organizasyonlarda büyük değişimler meydana gelmektedir. Organizasyonların, dışsal ve içsel çevrelerindeki bu hızlı, devrimsel ve hayati öneme sahip değişimlere tepki olarak faaliyetlerini köklü ve anlamlı biçimde yeniden yapılandırdıkları görülmektedir. Günümüz firmalarının bu küresel rekabet ortamında hayatta kalmaları sürekli yenilik yapmayı, stratejik olarak sürekli yenilenmeyi, pazarda girişken ve proaktif hareket etmeyi ve özerk bireyler ve birimler oluşturmayı temel yetenekleri haline getirmeyi zorunlu kılmaktadır. Bütün bu konular literatürde genel olarak girişimcilik ve daha spesifik olarak da iç girişimcilik konuları olarak ele alınmaktadır.

Girişimcilik ve özellikle de iç girişimcilik (faaliyet halindeki bir organizasyondaki girişimcilik) işletme literatüründe sürekli gelişen ve giderek yaygınlaşan dinamik bir araştırma alanıdır. Bu durumu, girişimciliğe yönelik geliştirilen kavramsal yapılarda, yaklaşımlarda ve modellerde görmek mümkündür. Girişimcilik alanındaki erken dönem araştırmalarının tamamen girişimcilerin özelliklerine ve eylemlerine odaklandığı görülmektedir. Bu nedenle erken dönem araştırmalarında girişimcilik yalnızca “girişimci” birey perspektifinden ele alınmıştır. Daha sonraki dönemlerde pek çok araştırmacı bu bakış açısının, girişimciliği ve girişimsel süreci açıklamada yetersiz olduğunu ileri sürmüşlerdir. Kişisel özelliklerin ölçülebilirliği, tekrarlanabilirliği ve genelleştirilebilirliğindeki zorluklar bu konudaki tartışmaları arttırmıştır. Girişimcilik faaliyetlerine dönük strateji-yapı-performans ilişkilerinde kişisel özelliklerden ziyade firma davranışının daha anlaşılır, ölçülebilir ve iletken olduğu kabul edilmektedir. Bu gerekçelerden yola çıkarak 1990’lardan sonra, girişimciliği incelemeye yönelik araştırmaların artarak girişimciliği, organizasyonel perspektiften ele almaya başladıkları görülmektedir. Firma düzeyli davranışsal yaklaşım olarak da adlandırılan bu yaklaşım, organizasyonlardaki girişimsel süreç ve faaliyetlere odaklanmakta, diğer bir ifadeyle girişimciliği kurumsal düzeyde ele almaktadır. Buna bağlı olarak kurum girişimciliği (Corporate Entrepreneurship), organizasyon seviyeli girişimcilik eğilimi (Firm-level Entrepreneurial Orientation), kurum içi girişimcilik (Internal Corporate Venturing), iç girişimcilik (Intrapreneurship) gibi kavramların

organizasyonlar içerisindeki girişimcilik faaliyetlerini ve eğilimlerini sınıflandırmak ve tanımlamak için kullanıldığı görülmektedir.

Girişimcilik, yeni bir organizasyon kurarak veya faaliyet halindeki bir organizasyon içerisinde risk alarak pazar fırsatlarını avantaja çevirmek için yenilik düşüncesinin yeni bir ürüne, hizmete, veya işe dönüştürülme süreci olarak tanımlanmaktadır. Girişimci ise bu süreçte fırsatları gözetleyen, yenilik düşüncesini, risk alarak organizasyonel gerçeklere dönüştüren kişi olarak değerlendirilmektedir. Girişimcinin yenilik yapma özelliği vurgulanmasına rağmen onun hala bir çok çalışmada iş sahipleriyle ve yeni işletme kuran bireylerle özdeşleştirildiği görülmektedir. Bu bakış açısı günümüz çağdaş girişimci tanımıyla örtüşmemektedir. Girişimcilik, daha fonksiyonel bir tanımla teknolojik bilgiyi yeni ürün ve hizmetlere dönüştüren bir mekanizma olarak kabul edilmektedir. Bu bakış açısı girişimcilik teorisinin ekonomik temellerini atmış olan Joseph Schumpeter'in ifadesiyle "girişimcilik toplumlardaki değişim sürecini hareket ettiren önemli bir motor görevini yerine getirmektedir"; görüşüyle örtüşmektedir. Çünkü Schumpeter, ekonomik sistemi neo-klasiklerin aksine, değişimi dışarıdan değil de kendi iç dinamiklerinden yaratan bir sistem olarak ele almaktadır. Bu değişimlerin gerçekleşmesini sağlayanların da yenilikçi fikirlere sahip ve bu fikirler etrafında organizasyonlar oluşturan girişimci bireyler olduğunu ileri sürmektedir. Ona göre girişimci olabilmenin en temel koşulu yenilik yapmaktır. Girişimci, yenilik faaliyeti yapıyorsa girişimcidir. Bu yenilik anlayışı geniş perspektifte yeni bir malın ya da hizmetin geliştirilmesi, yeni bir üretim yönteminin geliştirilmesi, yeni bir pazar fırsatının bulunması, yeni bir hammadde kaynağının oluşturulması ve endüstrinin yeniden tanımlanarak yapılandırılması davranışlarını kapsayabilmektedir.

Girişimciliğin, yeniliklerin ortaya çıkması, yeni istihdam yaratılması, yeni işletmeler kurulması ve ekonomik büyümenin ve toplumun refah seviyesinin artması bakımından ekonomik ve sosyal hayatta oynadığı rol birkaç yüzyıldır bilinmektedir. Bununla birlikte girişimsel davranışın ve eğilimin mevcut organizasyonlarda oynadığı rol özellikle ülkemizde henüz yeterince ele alınmamıştır. Ayrıca, ülkemizde son yıllara kadar girişimcilik üzerine literatür, genellikle yeni küçük ve orta ölçekli işletmeler kurma üzerine yoğunlaşmıştır. Ancak, şiddetli küresel rekabetin yaygınlaşması, ekonomik, teknolojik, yasal, politik ve kültürel çevredeki hızlı değişim ve dönüşümlerin

ortaya çıkması, dünyanın ileri gelen firmalarında olduğu gibi ülkemizdeki pek çok firmayı da, hayatta kalabilmek için kendi girişimsel potansiyellerini harekete geçirmenin veya farkına varmanın yollarını aramaya yöneltmektedir

Bu çalışma, genel olarak faaliyet halindeki organizasyonlar seviyesinde ortaya çıkan girişimsel faaliyetlere ve eğilimlere ve daha spesifik olarak da iç girişimciliğe odaklanmaktadır. Kısaca “faaliyet halindeki organizasyonlardaki girişimcilik” olarak ele alınan iç girişimcilik; organizasyonel ve genel ekonomik gelişmede önemli bir unsur olarak değerlendirilmektedir. Gerek akademisyenler, gerekse uygulamacılar bu kavrama 80’li yıllardan beri ilgi göstermektedirler. Bu ilginin temelinde iç girişimciliğin firmaları gerek karlılık gerekse ekonomik büyüme bakımından yeniden canlandırması ve performanslarını iyileştirmesi yatmaktadır. Bununla birlikte iç girişimcilik sadece belirli sektörlerde faaliyet gösteren işletme organizasyonlarına yönelik de değildir; aynı zamanda bir bütün olarak ekonomiyi ele almakta ve her türlü işletme organizasyonlarına yönelik olabilmektedir. Çünkü, iç girişimcilik bir ekonomiyi, verimlilik artışları, en iyi işletme uygulamalarının ortaya çıkarılması, yeni endüstrilerin yaratılması ve işletmelerin uluslararası rekabet seviyelerini yükseltmesi bakımından etkileyebilmektedir.

Çalışmanın birinci bölümünde, genel olarak girişimcilikle ilgili bir kavramsal çerçeve oluşturulmuştur. Burada öncelikle girişimci ve girişimcilik kavramları açıklanmış ve girişimcilerin demografik ve psikolojik özelliklerine vurgu yapılmıştır. Girişimcilik süreci ve girişimcilikle ilgili temel yaklaşımlar incelenmiştir. Ayrıca bu bölümde girişimciliğin önemi ve ekonomik sonuçları üzerinde de kısaca durulmuştur.

İkinci bölümde, kavramsal olarak entegre bir iç girişimcilik yapısı oluşturmak için iç girişimcilik ve temel belirleyicileri detaylı bir şekilde incelenmiştir. Burada öncelikle iç girişimcilikle ilgili geniş bir literatür taraması yapılarak elde edilen tanımlar ve özelliklerin bir sınıflandırılması yapılmıştır. Bu bölümde organizasyonlarda iç girişimcilik kültürüne temas edilmiş ve çeşitli araştırmacılar tarafından geliştirilen iç girişimcilik modelleri incelenmiştir. İç girişimciliğin temel boyutları olan “yenilikçilik”, “yeni girişimler başlatma”, “stratejik yenilenme”, “hesaplı riskler alma”, “özerklik”, “proaktiflik” ve “rekabetçi girişkenlik” boyutları incelenmiştir. Son olarak da firmalarda iç girişimcilik seviyesinin oluşmasında temel belirleyiciler olan organizasyonel ve çevresel faktörler incelenmiştir.

Çalışmanın üçüncü bölümünde ise organizasyondaki iç girişimcilik eğilim ve seviyesinin firmaların performansına olan etkileri incelenmiştir. Bu bölümde öncelikle firma performansı çeşitli performans değerlendirme yaklaşımlarından yola çıkılarak finansal ve finansal olmayan performans olarak ele alınmıştır. İç girişimcilik faaliyetlerinin karlılık ve büyüme gibi finansal; müşteri tatmini ve çalışanların tatmini gibi finansal olmayan performans alanlarına etkileri incelenmiştir. Bu bölümün sonunda, gerek ikinci bölümde oluşturulan teorik zemin ve gerekse bu bölümde iç girişimciliğin performansa etkileri dikkate alınarak çalışmanın uygulama bölümünde test edilmek üzere çok boyutlu entegre bir iç girişimcilik modeli geliştirilmiştir.

Çalışmanın son bölümünde geliştirilen bu çok boyutlu iç girişimcilik modeli temelinde Denizli ilinde Denizli Sanayi ve Ticaret Odalarına bağlı 50 ve üzerinde çalışanı olan, ihracat yapan ve beş yıldır ya da daha uzun süredir faaliyet gösteren tekstil imalat firmaları üzerinde bir uygulama yapılmıştır. Bu uygulamayla literatürde ileri sürülen çevresel ve organizasyonel faktörlerin firmaların girişimcilik eğilim ve faaliyetlerindeki belirleyicilikleri ile iç girişimcilik faaliyetlerinin firmaların finansal ve finansal olmayan performanslarına etkileri incelenmiştir. Uygulama sonuçları çevresel elverişliliklerin ve organizasyonel faktörlerin firmaların girişimcilik faaliyetlerinde ve eğilimlerinde belirleyici olduğunu göstermektedir. Ayrıca firmaların iç girişimcilik seviyeleriyle performansları arasında da pozitif yönlü ilişkilerin olduğu ortaya çıkmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

GİRİŞİMCİ, GİRİŞİMCİLİK VE GİRİŞİMCİLİK SÜRECİ

I. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Girişimcilik, çeşitli nedenlerden dolayı ekonomik büyüme ve gelişme sürecinde çok önemli bir unsur olarak değerlendirilmektedir. Pek çok araştırmacı tarafından girişimcilik, teknolojik bilgiyi yeni ürün ve hizmetlere dönüştüren bir mekanizma olarak kabul edilmektedir. Bununla ilgili olarak ünlü ekonomist Schumpeter (1934) “ürünlerdeki ve süreçlerdeki girişimcilik güdümlü bu tarz (tip) yeniliklerin kapitalist bir toplumda değişim sürecini hareket ettiren önemli bir motor” olduğunu söylemektedir. Ayrıca, girişimciliğin yeni işletmeler kurulmasına ve yeni istihdam yaratılmasına olumlu katkılarıyla ilgili olarak da pek çok görüş ileri sürülmüştür. Öte yandan, Morris ve Sexton (1996)’ın da ifade ettiği gibi, bugün pek çok sektörün karşı karşıya kaldığı çalkantılı çevresel koşullarda, özellikle büyük firmaların hayatta kalma ve gelişme-büyüme becerilerinde, girişimcilik tutum ve davranışları kilit faktörler konumundadır. Bütün bunlar, girişimcilik alanındaki çalışmaların işletme yönetiminin önemli bir parçası veya unsuru olduğunu açıkça ortaya koymaktadır.

Girişimcilik, artık günümüzde bir iş başlatmadan da öte, bir olgu olarak değerlendirilmektedir. Her ne kadar bir teşebbüs başlatma, girişimciliğin önemli bir yönü olsa da resmin tamamı bu değildir. Bu durum gerçekte gerekli bir koşul bile değildir. Fırsatın araştırılması ve değerlendirilmesi, güvenliğin ötesinde risklerin alınması ve yenilikçi fikirlerin gerçeğe dönüştürülmesi çabaları girişimciliğin temel faaliyetleridir. Girişimsel bir bakış açısı herhangi bir birey tarafından geliştirilebilir. Bu bakış açısı gerek organizasyon içinde, gerekse organizasyon dışında kar amaçlı veya kar amaçsız girişimlerde sergilenebilir. Amaç, yenilikçi fikirleri organizasyonel gerçeklere dönüştürmektir. Bu bağlamda girişimciler yeni bir firma kurarak veya mevcut bir firma içinde eskinin yerine geçecek veya onu ortadan kaldıracak yenilikler yaratırlar.

Girişimciler varsayımlara meydan okur, kurulu düzeni ve kuralları esnetir veya ihlal ederler.

Dünyadaki ekonomik göstergelere baktığımızda global bir girişimsel devrimin ortalarında olduğumuzu söyleyebiliriz. Özellikle, firmaların pazara yeni mal ve hizmet sunma oranları pek çok sektörde rekor seviyelere ulaşmaktadır. Aynı şey yeni ürün ve süreçlerle ilgili patent ve lisans alımlarındaki artışlar için de söylenebilmektedir. Ayrıca yeni teknolojilerin geliştirilmesi, tatbik edilmesi ve seviyesinin yükseltilmesi baş döndürücü bir hızla ilerlemektedir. Yeni biçimlerdeki iş organizasyonlarının ve iş ilişkilerinin günlük olarak ortaya çıktığı gözlenmektedir. Girişimsel düşünme ve davranma, her ülkede ve her seviyedeki işletmelerde işlerin yapılış şeklini değiştirmektedir. İşletmenin dünyanın hangi ülkesinde veya hangi şehrinde olup olmaması da artık önemini yitirmektedir.  nemli olan ne yaptığımızı, nasıl yaptığımızı, nereye sattığımızı ve nasıl dağıtım yaptığımızı girişimcilik anlayışıyla yeniden tanımlamaktır (Morris ve Kuratko, 2002:).

Günümüzde girişimcilik çok geniş ve çok yönlü bir araştırma alanıdır. Bu alanı hem çekici hem de karmaşık kılan bu durum, bizi bu alana katkı yapmaya iten nedenlerin başında gelmektedir. Girişimcilik uzun bir s reden beri yeni küçük işletmeler kurma çabalarıyla eşdeğer bir şekilde görülmektedir. Ancak, girişimcilik literatüründe kurulu işletmelere yönelik ve onların içerisinde girişimciliğin ve girişimci ruhun geliştirilmesinin önemini vurgulayan çok sayıda çalışmanın yapıldığı da görülmektedir.

Bu bölümde girişimcilik literatürü eleştirel bir bakış açısıyla taranarak genel anlamda girişimcilikle ilgili kavramsal bir  er eve oluşturulacaktır. Bu kavramsal  er eve içerisinde girişimci ve girişimcilik tanımlarına yer verilmesinin yanı sıra girişimci bireyin kişisel ve demografik özellikleri de vurgulanacaktır. Ayrıca girişimcilik alanında yapılan araştırmalara bazı yaklaşımlar ışığında bakılacaktır. Son olarak da genel anlamda girişimcilik süreci ve girişimciliğin psikolojik, sosyal ve ekonomik önemine temas edilecektir.

A) GİRİŞİMCİ KAVRAMINA İLİŞKİN TANIMLAR

Girişimcilik çok boyutlu bir kavramdır. Ekonomik, psikolojik ve işletme yönetimi gibi bağlamlarda ve her çeşit organizasyonda gerçekleşmektedir. Günümüzde girişimcilik, modern ve geleneksel tüm sektörlerdeki firmalarda, küçük ve büyük ölçekli işletmelerde ve farklı mülkiyet yapıları içinde geçerli bir olgu olarak değerlendirilmektedir. Bu çalışma, kavramsal ve uygulama boyutuyla işletme dünyasındaki girişimciliğe odaklanmaktadır. Özellikle bu yüzyılda, girişimcilik kavramı, girişimci birey perspektifinden ele alınarak araştırılmaktadır. Girişimcilikle ilgili yapılan tanımlamalarda bu durumu görmek mümkündür. Girişimcilik tanımlarının hemen hepsinde akademisyenler tarafından üzerinde mutabakat sağlanan konu; girişimcilerin sahip olduğu davranış biçimleridir. Üzerinde görüş birliğine varılan davranışın kapsam alanında, (1) inisiyatif alma, (2) kaynakları ve koşulları kullanılabilir değerlere dönüştüren sosyal ve ekonomik alanlarda düzenleme yapma, (3) risk ve başarısızlığı kabul etme yer almaktadır (Hisrich ve Peters, 2002: 10). Thornberry (2001) de Microsoft'un kurucusu Bill Gates, kitle otomobil üretim hattının kurucusu Henry Ford ve Amazon.com'un kurucusu Jeff Bezos'u örnek göstererek girişimcilerin üç şeyi çok iyi yaptıklarını ifade etmektedir: Bunlar, fırsatları belirlemek, belirlenen bu fırsatları şekillendirmek ve geliştirmek ve daha sonra da bunları başarılı bir girişime dönüştürmek için uygun bir organizasyon yapısı oluşturmaktır. Bütün bunların başlangıç noktasının da yeni bir fikir olduğunu ileri sürmektedir. Bu fikir ister girişimcilere ister başkalarına ait olsun, devrimsel veya evrimsel nitelikli olabilmektedir. Girişimcilerin asıl görevi bu yeni ve eşsiz fikrin bir fırsata dönüşüp dönüşmeyeceğinin tespit edilmesidir. Öncelikli olarak, bu fikrin ticari bir değere dönüşmesi konusunda tatmin olmak ve daha sonra kaynakların bu fırsat etrafında organize edilmesini sağlamak olduğu ifade edilmektedir.

Girişimcilik kavramı köken itibarıyla Fransız Cantillon'un kullandığı ve girişimci anlamına gelen "entreprendre" terimine dayanmaktadır. 1755'de Fransız Cantillon bu terimi, ekonomik parametreler içerisinde, kazanç elde etmeyi ve belirsizliği göğüslemeye arzulu, önsezi (basiret) ve yaratma yeteneği olan bir bireyi tanımlamak için kullanmıştır (Culhane, 2003: 19). Pek çok akademik araştırmanın içerisinde yer aldığı modern girişimcilik kavramı, etkili bir biçimde Schumpeter (1934) tarafından ifade edilmiştir. Schumpeter'e göre vizyoner ve yenilikçi biri olarak

girişimci, “yaratıcı yıkım” çabasıyla mevcut kaynak kombinasyonlarının yerini alacak yeni kaynak kombinasyonlarıyla yeni ürünler, süreçler, pazarlar oluşturan kişidir. Krizner de, girişimciyi başkalarının göremediği fırsatları gören, anlayan ve bu seziye göre eyleme geçen biri olarak tanımlamaktadır. Girişimci, risk üstlenicisi ve yenilikçiden farklı olarak başkalarının göremediği ümit vaat eden geleceği gören ve teknolojik etkinlik ve daha fazla tüketici tatmini sağlamaya yönelik kaynakları yeniden organize eden kişidir (Esen ve Çonkar, 1999: 8).

“Entreprendre” teriminden türetilen diğer terimler ise “girişimcilik” anlamına gelen “entrepreneurship”, “girişimsel” anlamına gelen “entrepreneurial” ve “girişimsel süreç” anlamına gelen “entrepreneurial process” terimleridir. “Girişimcilik”, girişimcinin mevcut durumdaki yaptığı işi ifade ederken, “girişimsel”, girişimcinin sahip olduğu yaklaşımı belirtmekte ve “girişimsel süreç” ise girişimcinin nelerle uğraştığı sorusuna cevap aramaktadır (Arıkan, 2002: 27).

Girişimci kavramının farklı disiplinler tarafından da tanımlandığını görmekteyiz. Bir ekonomist için girişimci, kaynakları, işgücünü, materyalleri ve diğer kaynakları bir araya getirerek önceki değerlerinden daha büyük bir değer yaratan, aynı zamanda da değişimi, yenilikçiliği ve yeni bir düzen anlayışını ortaya koyan bir birey olarak tanımlanabilir. Bir psikolog için girişimci, bir şeyler elde etme veya bir şeye ulaşma, deneyimler edinme, başarıya veya başkalarının muhtemel otoritesinden kaçma veya otoriteye sahip olma ihtiyacı ve arzusu olan ve bu tür güdülerle harekete geçen bir birey olarak tanımlanmaktadır. Bir iş adamı için ise bir girişimci, bir tehdit unsuru, sıkı bir rakip anlamına gelebileceği gibi bir müşteri, bir işbirlikçi veya diğerlerinin refahı ve mutluluğu için çalışan bir birey olarak tanımlanmaktadır (Hisrich ve Peters, 2002: 10).

Girişimci, risk alarak yenilik veya geliştirme yapan kişidir. Başka bir ifadeyle, girişimci fırsatları gözetleyen ve onları bulduğunda her türlü riski alarak gerçekleştirmeye çalışan kişidir. Dolayısıyla girişimciler fikir üretir, yenilik yaparlar¹. Girişimci dendiği zaman; arayan, yenilik yapan, fikir üreten, farklı düşünen ve cesaretle yeni işler yapmak isteyen bireyler akla gelir (Koçel, 1998: 17). Girişimciyi karakterize eden kabul görmüş nitelikler olarak şunlar ifade edilmektedir: kontrol odağı (denetim

¹ Aktoprak, D., Girişimcilik nedir? Türkiye’nin Girişimcilik Performansı
[http://www.vicebusiness.com/makale4.php-\(03.08.2004\)](http://www.vicebusiness.com/makale4.php-(03.08.2004))

alanı), başarı gereksinimi, bağımsızlık, risk alabilme, özgüven, yenilik yapabilme, yaratıcı düşünebilme, sebatkarlık, esneklik ve iş deneyim ve becerilere sahip olma (Arslantaş, 2001: 17).

20. yüzyılda ortaya atılan girişimcilik teorisine göre, girişimciler risk alarak yenilik yapan veya geliştirme yapan kişiler olarak ifade edilmektedirler. Başka bir deyişle girişimciler fırsatları kovalayan, onları hayata geçirmek için her türlü riski alan kişilerdir (TÜSİAD, 20002: 5). Bu açıklamalardan yola çıkarak girişimciliğin risk alma, fırsatları kovalama, hayata geçirme ve yenilik yapma süreçlerini kapsadığını söylemek mümkündür. Girişimcilik sürecinde yenilik vardır ve bu yenilik mevcut kaynakların yeni bir bileşenini ifade eder. Diğer bir deyişle,

- yeni bir malın ya da hizmetin üretimi
- yeni bir üretim yönteminin geliştirilmesi,
- yeni bir pazarın oluşturulması,
- yeni bir hammadde kaynağının bulunması ve
- içinde bulunulan sektörün yeniden yapılandırılması, yenilik olarak kabul edilmektedir.²

Fidan (2002: 9) da Thompson (1999)'un girişimciyi, “yeni fırsatlarla ilgili düşünceleri olan ve bir şeyler yaratmak için yeni işlere girişebilen kişi” olarak tanımladığını ortaya koyarak girişimcilerin on özelliğini aşağıdaki gibi sıralamıştır:

- Girişimciler, bireysel olarak işleri farklı yapan kişilerdir,
- Girişimciler fırsatları kendi çıkarlarına kullanmasını bilen kişilerdir,
- Girişimciler, fırsatların gerektirdiği kaynakları bulan kişilerdir,
- Girişimciler, kaynaklara değer katan kişilerdir,
- Girişimciler, iyi bir şebekeye, bilgi ağına sahip kişilerdir,
- Girişimciler, nasıl ve niçin yapılacağını bilen kişilerdir,
- Girişimciler, sermayeyi bulabilecek kabiliyete sahip kişilerdir,
- Girişimciler, riskleri yönetebilen kişilerdir,
- Girişimciler yüz yüze kaldıkları zorlukları tanımlayabilen kişilerdir,
- Girişimciler, yeniliği ve yaratıcılığı bilen kişilerdir.

²Aktoprak, D., Girişimcilik nedir? Türkiye'nin Girişimcilik Performansı
[http://www.vicebusiness.com/makale4.php-\(03.08.2004\)](http://www.vicebusiness.com/makale4.php-(03.08.2004))

Albro Martin ise bir girişimcinin ne olmadığı üzerinde durarak konuya farklı bir açıdan yaklaşmıştır. Ona göre, işletme sahibi olan ve emirler yağdıran her birey girişimci değildir. Sermayenin riskini yüklenen kişinin de girişimci olması gerekmez, ancak o bir yatırımcı olabilir. Edebiyatta, sanatta veya tiyatrodaki yaratıcılığı olan birinin de mutlaka girişimci sayılması gerekmez. Girişimci, yaratıcı fikirlerle değil, onların değerini bilmek ve onları işletmekle ortaya çıkar (Esen ve Çonkar, 1999: 8).

B) GİRİŞİMCİLİK KAVRAMINA İLİŞKİN TANIMLAR

Araştırmacılar, girişimcilik tanımlarında bir birliktelik sergilememektedirler. Yapılan tanımlar geniş bir ölçekte, “yeni organizasyonların yaratılması” (Gartner, 1988), “yeni kaynak kombinasyonların (bileşenlerinin) ortaya konması” (Schumpeter, 1934), “fırsatların araştırılması ve keşfedilmesi” (Krizner, 1973), “belirsizlik ve risk koşullarının kabulü ve üretim faktörlerinin bir araya getirilmesi” gibi faaliyetleri kapsamaktadır. Girişimcilik konusu mevcut bilimsel literatürde hala farklı tanımlar, yapılar ve tipler üzerine odaklanmaya devam etmektedir. Kavramın tanımı konusunda konsensüs yetersizliği, entegre bir yapının olmayışı ve dağınık bir araştırma yapısı gibi nedenler bu alanda hakim bir paradigmanın gelişmesini engellemektedir (Brazeal ve Hebert, 1999: 29-45). Girişimcilik kavramı bilimsel literatürde pek çok yazar tarafından farklı boyutları vurgulanarak tanımlanmaya çalışılmıştır. Kavramla ilgili yapılan bütün tanımlamalarda ortak nokta girişimciliğin bir süreç olarak ele alındığıdır. Girişimcilik kavramıyla ilgili öne çıkan tanımları basitçe ve detaylıca ele alınan tanımlar olarak sınıflandırmak mümkündür. Yapılan tanımlara dikkatlice baktığımızda bazı yazarların konuyu daha kolay ve kestirmeden anlatmak için kısa ve basit tanımlamalar yaptığını görmekteyiz. Diğerlerinin ise yine konunun önemli olması nedeniyle detaylı ve ince ayarlı tanımları tercih ettiklerini anlaşılmaktadır.

Gartner (1985), Low ve MacMillan (1988) gibi bazı araştırmacılar girişimciliği basitçe, yeni organizasyonların veya işlerin yaratılması veya Schumpeter (1934) gibi ürünlerin, süreçlerin, organizasyonların ve pazarların yeni bileşenlerinin oluşturulması olarak tanımlamaktadırlar. Diğer bir çok araştırmacı da daha detaylandırılmış tanımlar yapmışlardır. Bir süreç olarak ele alınan bu tanımların bazıları aşağıda yer almaktadır:

Dollinger (1999) girişimciliği, risk ve belirsizlik koşulları altında kazanç elde etmek ve büyümek amacı ile yenilikçi bir ekonomik girişimin ve organizasyonun oluşturulması süreci olarak tanımlamıştır. Diğer bir tanıma göre de girişimcilik, gerekli zaman ve çabanın tahsis edilmesiyle finansal, psikolojik ve sosyal risklerin alınması yoluyla parasal kazançların ve kişisel tatminin elde edildiği katma değeri olan farklı şeyler ortaya koyma sürecidir (Hisrich ve Peters, 2002:10).

Bird'e (1989) göre ise girişimcilik, bir bireyin (girişimci) veya küçük bir grubun (ortak girişimciler) bir organizasyon vasıtasıyla değer yaratma, karlı bir işi başlatma veya büyütmeye, yeni bir mal ya da hizmet sağlama ve katma değer yaratma süreçleridir.

Büyüme odaklı yenilikçi işletmelerin bakış açılarına göre yapılan önemli tanımlardan birine göre de girişimcilik, katma değer yaratan (bazılarını göre refah yaratan) dinamik bir sürece verilen addır. Bu katma değeri yaratan girişimciler maddi değer, zaman ve kariyer bakımından önemli riskler üstlenmektedirler (Ronstadt, 1984: 28). Bu tanımın en önemli yönü girişimciliği bir süreç olarak ele alması ve bu sürecin amacının da katma değer yaratmak olduğunu vurgulamasıdır. Bu sonuç, girişimcileri girişimcilik davranışını sergilemeye iten psikolojik bir motivasyon unsuru olan başarıma ihtiyaçlarıyla da paralellik göstermektedir.

Diğer taraftan girişimciliği bir fırsatın değerlendirilmesi amacına yönelik tanımlayanlar da vardır. Bunlara göre de girişimcilik, bir fırsatın değerlendirilmesi için eşsiz (benzersiz) bir kaynak paketinin bir araya getirilmesi yoluyla katma değer yaratma süreci olarak ele alınmaktadır (Morris ve Sexton; 1996: 5).

Üzerinde konsensüsün (uzlaşma) giderek oluşmaya başladığı bir tanıma göre girişimcilik; yeni veya mevcut (kurulu) bir organizasyon (şirket) içerisinde, yaratıcılık ve yenilik yapma yoluyla değer yaratmak üzere bir fırsatın ortaya çıkarılması ve geliştirilmesi, kaynakların veya girişimcinin konumuna bakmaksızın bu fırsattan yararlanma sürecidir (Churchill, 1992: 586). Bu tanımda girişimcilik, hem bireysel hem de organizasyonel seviyede ele alınmaktadır. Ayrıca bu tanımda mevcut bir organizasyon içerisindeki girişimciliğe vurgu yapılarak, bu çalışmanın ana konusu olan "iç girişimcilik" konusuna da işaret edilmektedir.

Girişimciliğe yönelik literatürde yüzlerce bakış açısının ortaya konmuş olmasına rağmen Morris (1998) girişimciliğin doğasıyla ilgili olarak en yaygın yedi temayı Tablo 1.1'deki şekliyle özetlemiştir.

Tablo 1.1. Girişimciliğin doğasına yönelik yedi bakış açısı

Refah Yaratma	Girişimcilik, kar karşılığı yapılacak üretimde karşılaşılabilecek riskleri üstlenmeyi gerektirmektedir..
Teşebbüs yaratma	Girişimcilik, daha önce mevcut olmayan yeni bir girişimin kurulmasını gerektirir.
Yenilik yaratma	Girişimcilik, mevcut metot veya ürünleri kullanılmaz kılan yeni kaynak kombinasyonlarıyla ilgilidir.
Değişim yaratma	Girişimcilik, çevredeki mevcut çeşitli fırsatları yakalamak üzere kişinin birikimini, yaklaşımlarını ve yeteneklerini ayarlaması, uyumlaştırması ve ıslah etmesi yoluyla değişim yaratmayı kapsar.
İstihdam Yaratma	Girişimcilik, iş gücünü de kapsayacak şekilde üretim faktörlerinin istihdamı, yönetilmesi ve geliştirilmesi ile ilgilidir.
Değer yaratma	Girişimcilik, henüz el atılmamış fırsatların kullanılması yoluyla müşterilere yönelik değer yaratma sürecidir.
Büyüme Yaratma	Girişimcilik satışlarda, gelirlerde, varlıklarda, ve istihdamda büyümeye yönelik güçlü ve pozitif bir eğilim olarak tanımlanmaktadır.

Kaynak: Morris, M. H. 1998, Entrepreneurial Intensity, Wesport, Quorum Books.

Başka bir çalışmada da, girişimcilikle ilgili 75 çağdaş tanımın içerik analizi yapılarak, tanımlarda yer alan anahtar terimler ortaya çıkarılmıştır. Analiz sonuçlarının özetlenmiş şekli Tablo 1.2'de görülmektedir. Tabloda 75 girişimcilik tanımında yer alan terimlerin tekrarlanma sıklıkları yer almaktadır. Örneğin, “başlatmak”, kurmak” ve “yaratmak” terimlerinin girişimcilik tanımlarında yer alma sayısı 41 iken “değişim yaratma” teriminin yer alma sayısı 9 olmuştur. En yaygın terimler olarak da, yeni bir girişimin başlatılması veya yaratılması, kaynakların yeni kombinasyonlarının oluşturulması, fırsatların kovalanması, gerekli kaynakların sıralanması, risklerin alınması, kazançların araştırılması ve değer yaratılması yer almaktadır (Morris ve Kuratko, 2002: 22).

Tablo 1.2. Yetmiş beş girişimcilik tanımında yer alan anahtar terimlerin tekrarlanma sıklıkları

Kavramlar	Tekrarlanma Sayıları
1.Yeni bir girişim başlatma/kurma/yaratma	41
2.Yeni iş/yeni girişim	40
3.Yenilik/Yeni ürünler/Yeni Pazar	39
4.Fırsatın kovalanması	31
5.Risk alma/Risk yönetme/Belirlisizlik	25
6.Kazanç araştırma/Kişisel fayda	25
7.Kaynakların, üretim araçlarının yeni kombinasyonları	22
8.Yönetim	22
9.Kaynakların sıralanması	18
10.Değer yaratımı	13
11.Bütümenin kovalanması	12
12.Bir Süreç faaliyeti	12
13.Teşebbüs ortaya çıkarma	12
14.İnisiyatif alma/işleri yapma/ proaktif davranma	12
15.Değişim yaratma	9
16.Sahiplik	9
17.Sorumluluk/Özerklik kaynağı	8
18.Strateji oluşturma	6

Kaynak: Morris, M., P. Lewis, ve D. Sexton. 1994. "Reconceptualizing Entrepreneurship" SAM Advanced Management Journal 59, No.1: 21-31.

Sonuç olarak bu tanımlar, hangi alanda faaliyet gösterirse gösterebilir girişimciler için bazı temel unsurlara işaret etmektedirler. İlki, girişimciliğin yeni değerler yaratan bir süreçle ilgili bir olgu olduğudur. Bu, çeşitli aşamalardan oluşan ve sürekliliği olan yönetilebilir bir süreçtir. Bu süreç her türlü örgütsel bağlamda uygulanabilmektedir. Bu bölümün diğer kısımlarında bir süreç olarak girişimcilik geniş olarak ele alınacaktır. İkinci olarak, girişimciler daha önce benzeri olmayan veya yaratılmayan değerler yaratmaktadırlar. Katma değer yaratma gerek organizasyonlar içerisinde gerekse pazarlara yönelik olabilmektedir. Üçüncü olarak girişimciler yaratıcı ve yenilikçi bir çabayla kaynakların benzersiz kombinasyonlarını oluşturabilmektedirler. Dördüncü olarak da girişimcilik fırsat odaklı hareket etme; yani çevrenin yarattığı fırsatları sezme ve değerlendirme süreci olarak ele alınmaktadır. Gerekli risklerin göze alınması da

girişimciliğin beşinci bir unsuru olarak değerlendirilmektedir. Bu riskler genellikle, finansal, psikolojik ve sosyal alanlarda toplanmaktadır. Girişimci olmanın getireceği ödüller (faydalar) da tanımlarda üzerinde durulan bir diğer unsurdur. Girişimciliğin, bir girişimciye sağladığı ödüllerin başında bağımsızlık ve elde edilen kişisel tatmin gelir. Öncelikle karı amaç olarak ortaya koyan girişimciler için parasal ödüller önemlidir ve bu özellikte olan girişimciler için para başarı düzeyinin bir göstergesidir (Morris ve Kuratko, 2002: 22-23; Hisrich ve Peters, 2002: 10).

II. GİRİşİMCİLERİN ÖZELLİKLERİ

Girişimcilik, bireyin tutum ve yetenekleriyle ilgili bir olgudur. Bir kişinin girişimci olabilmesi için risk ve sorumluluk üstlenebilme, yeniliklere açık olma, büyüme tutkusuna, dinamik bir kişilik yapısına ve daha başka bir takım niteliklere sahip olmayı gerektirdiği çeşitli araştırmacılar tarafından ileri sürülmektedir. Literatürdeki farklı girişimcilik okullarının bu tutum ve özellikleri açıklarken değişik noktalar üzerinde yoğunlaştıkları görülmektedir. Örneğin büyük insan okulu girişimci bireyi; sezgi, kuvvet, enerji, sebat ve öz saygı ile doğan insan olarak görürken, klasik okul, girişimciyi; yenilik, yaratıcılık ve icat etme özellikleriyle tanımlamaktadır. Yine yönetim okulu girişimciyi, organize eden, yöneten, risk alan biri olarak ele alırken, liderlik okulu ise onu motive eden ve yönlendiren biri olarak nitelemektedir (Naktiyok, 2004: 21).

Pek çok çalışmada girişimci özelliklerinden bahsedilmesine rağmen, literatürde genel kabul gören bir özellikler listesi görmek ve oluşturmak oldukça zordur. Girişimcilerin çok çeşitli eğitim geçmişine sahip olduklarını, çok farklı aile ortamlarından geldiklerini ve farklı iş deneyimlerine sahip olduklarını görmekteyiz. Potansiyel bir girişimci bir hemşire, bir sekreter, bir montaj hattı çalışanı, bir satış elamanı, bir mekanikçi, bir ev hanımı, bir yönetici veya bir mühendis de olabilmektedir. Aynı zamanda potansiyel bir girişimcinin bayan veya erkek olması ve etnik kökeni veya milliyeti itibariyle farklılık göstermesi de mümkündür (Hisrich and Peters, 2002: 66). Burada girişimci bireylerin literatürde üzerinde durulan özelliklerin neler olduğunun ortaya koyduktan sonra üzerinde çokça vurgu yapılan bazı psikolojik ve demografik özellikler kısaca tanıtılacaktır.

A) GİRİŞİMCİLERİN BİREYSEL (PSİKOLOJİK) ÖZELLİKLERİ

Yeni bir firma kurma büyük ölçüde bireysel bir karar olduğundan dolayı bir girişimci olarak bireyin nitelikleri veya özellikleri girişimcilik çalışmalarının merkezinde yer almaktadır. Bir firmanın kuruluş aşamasında bir girişimcinin mutlak sahip olması gerekli önemli özellikler, yenilikçilik ve eylemde bulunma isteğidir. Yenilikçiliğin anlamı, girişimcinin oluşturacağı organizasyonla yeni durumlara çözüm önerileri üretme yeteneğiyle donatılmış olmaktır. Bu durum büyük oranda girişimcinin eğitim ve deneyimler yoluyla elde ettiği yeteneklerle ilişkilidir. Eylemde bulunma isteği yine girişimcinin eğitim ve kontrolü altında bulunan kaynaklarla bağlantılıdır. Bu farklılıklar girişimcinin değerlerini ve tutumlarını şekillendirmektedir (Littunen, 2000: 295).

Girişimcinin sezgi özelliği de sıkça bahsedilen bir özelliktir. Girişimci olmak için bilinmeyen, belirsiz olayları önceden görmek ve sezmenin de önemli olduğundan bahsedilmektedir. Bu görüşe göre girişimci, ortamı çok iyi gözetleyerek, onları sezgileriyle yorumlayıp uzun dönemde ihtiyaç olacağını düşündüğü ürün ve hizmetleri üretmek için gerekli kaynakları bir araya getirendir. Buna göre, girişimciler sezgisi güçlü, iyi gözlemci, hayal gücü yüksek, kaynaklara ulaşabilecek ilişkiler ağına sahip, insan kaynağı başta olmak üzere kaynakları iyi yönetebilen, düşünme ve muhakeme yetenekleri güçlü olan bireylerdir (TÜSİAD, 2000: 37).

Araştırmacıların 1950'lerden önce kimin girişimci bir birey olacağı veya olamayacağı konusunda belirleyici faktörler konusunda araştırma yapmaya başladıkları görülmektedir. 1960'larda özellikle McClelland girişimci bireylerin girişimci olmayanlardan daha fazla başarı gereksinimi duydukları ve risk almaya daha meyilli olduklarını ileri sürmüştür. McClelland (1961) bazı toplumların daha fazla girişimci bireyler ortaya çıkardığını ileri sürmektedir. Bunun sebebinin de bu toplumdaki sosyalleşme sürecine bağlı olarak ortaya çıkan bireylerdeki daha yüksek başarı gereksiniminden kaynaklandığını ifade etmektedir. Başarı gereksinimi psikolojik bir faktördür. Kararlarda bireysel sorumluluk alma, hedefler belirleme ve onları kişisel çabayla gerçekleştirme ve çevreden "geri bildirim" alma arzusu bu faktörün açığa vurulmuş şekli olarak karşımıza çıkmaktadır. McClelland bireylerdeki yüksek başarı gereksiniminin girişimsel mesleklere girme konusunda etkili olduğunu ileri sürmüştür.

Kets de Vries (1977) girişimsel kişilikle ilgili on bir ampirik çalışmayı tarayarak girişimci bir bireyin kişiliğinin karmaşık bir psikolojik resmini ortaya koymuş, girişimcilerin özellikle yüksek başarı gereksinimine, özerkliğe, bağımsızlık ve makul risk alma özelliklerine sahip olduklarını tespit etmiştir. Başarılı girişimcilerin bireysel özellikleri ve sosyo-kültürel geçmişleri üzerine 80'li ve 90'lı yıllarda da pek çok önemli araştırmalar yapıldığı görülmektedir. Timmons (1994) bu konuda 50'den fazla çalışmayı analiz ederek girişimcilerin altı genel özelliği üzerinde bir konsensüs ortaya koymuştur. Bu özellikler; (1) sorumluluk ve kararlılık, (2) liderlik, (3) fırsat tutkusu, (4) risk ve belirsizlik toleransı, (5) yaratıcılık, kendine güven ve uyum yeteneği ve (6) başkalarını geçme veya üstün olma güdüsüdür. Yine aynı araştırma içerisinde bir bireyin girişimci olma ve görevinde başarılı olma şansını etkileyen demografik ve kültürel geçmişlerini de incelemiştir. Ortaya çıkan özellikler, patron bir ebeveyn çocuğu olmak, birden fazla işten atılmış olmak, göçmen veya göçmen bir ailenin çocuğu olmak, ailenin en büyük çocuğu olmak ve üniversite veya kolejli olmak gibi özellikleri kapsamaktadır.

Ayrıca 1980'lerde yapılan diğer bir çalışmada da girişimci bireyin özelliklerinin veya niteliklerinin beş nokta üzerinde yoğunlaştığı görülmektedir. Bu özellikler de, (1) makul risk alma eğilimi, (2) belirsizliği tolare etme yeteneği, (3) içsel kontrol odağı (alanı), (4) özerklik, üstünlük, bağımsızlık ve kendine saygı gereksinimi ve (5) düşük seviyeli onaylanma ve destek gereksinimi olarak ifade edilmiştir. Bu özellikler bir yönetici için gerekli olduğu kadar bir girişimci için de gerekli özelliklerdir (Sexton ve Bowmen, 1985:131).

Özetle girişimci bireyin özellikleri ile ilgili ilk dönem çalışmalarında McClelland ve Atkinson (1953-1961) girişimcilerde başarı, ilişki ve güç gereksinimleri üzerinde durmuşlardır. Palmer, Brockhaus, McGrath ve diğerleri daha çok risk alma özelliğini öne çıkarmışlardır. Borland ve Timmons gibi bazı araştırmacılar da kontrol odağı özelliğine odaklanmışlardır (Olsen, 2000: 4-5).

Yukarıda ifade edilen özelliklere ek olarak Littunen (2000) tarafından yapılan bir çalışmada son yıllarda, başarılı bir girişimcinin tipik özellikleri olarak; risk alma yeteneği, yenilik yapma yeteneği, pazarın nasıl işlediği bilgisi, imalat "know how" bilgisi, pazarlama becerileri, iş idaresi yetenekleri ve işbirliği yetenekleri ortaya

konmuştur. Bunlara ek olarak yine aynı çalışmada iş kokusu alan iyi bir burun, risk alma arzusu, fırsatları görme yeteneği, yanlışları etkin bir biçimde düzeltme yeteneği ve karlı fırsatları yakalama becerisi gibi özellikler ifade edilmiştir.

Girişimcilik çalışmalarında sıkça sözü edilen girişimcilere yönelik bazı özelliklerin biraz daha yakından tanıtılmasında yarar olacağı düşünülmektedir. Özellikle son yıllarda bir çok araştırmada yer verilen temel özellikler olarak kontrol odağı, makul risk alma, başarı ve bağımsızlık gereksinimi, yenilikçilik ve belirsizlik toleransı faktörlerinin girişimci bireylerin özellikleri olarak ölçülmeye çalışıldığı görülmektedir.

1. Kontrol Odağı

Girişimcilerin temel psikolojik özelliklerinden biri olan kontrol odağı, bir bireyin yaşamı boyunca olaylar üzerinde sahip olduğu kontrol duygusunu göstermektedir (Hisrich ve Peters, 2002: 66). Rotter (1966)'a göre bir bireyin kontrol odağı içsel veya dışsal olarak görülebilir. İçsel kontrol odağına sahip olma, bireyin kendi yaşamı üzerinde kontrolü olduğuna işaret eder; diğer bir deyişle bireyin eylemlerinin sonuçları ya bireyin kendi davranışına ya da bireyin özelliklerine bağlı olarak gelişir. Dışsal denetim odağı ise diğer insanların eylemlerine, kadere veya şansa odaklanan ve kaderci yönü olan bir bireysel özelliktir (Littunen, 2000: 2). Başka bir anlatımla bireyin yaşamındaki olayların kendi kontrolü altında olduğunu algılama düzeyine işaret eden kontrol odağına içsel kontrol odağı denir. Diğer taraftan bireyin kendi faaliyetleri ile ilişkisi olduğu olayların kendi kontrolü dışında olduğunu algılamasına da dışsal kontrol odağı denmektedir. İçsel kontrol odağına sahip olanlar, faaliyetlerinin sonuçlarını kendi üstünlük veya eksikliklerinin belirlediğine inanırlar. Bundan dolayı içsel kontrol odaklılık; yetenek, çok çalışma, kararlılık ve elde edilen sonuçların planlayıcısı olma gibi özelliklere vurgu yapmaktadır (Naktiyok, 2004: 25).

Erken dönemdeki araştırmalar başarıyı kovalayan bireylerin genellikle iç kontrol odaklı olduklarını ortaya koymuştur. İçsel kontrol odağı ile başarı gereksinimi (başarılı olma ihtiyacı) arasındaki bu ilişki bazı araştırmacıları girişimci bireylerin içsel bir yapıya sahip olduklarına inanmaya sevk etmiştir (Sexton ve Bowman, 1985 : 131). İçsel kontrol odağı ile girişimci olma arzusu arasında güçlü bir ilişkinin olduğu bir çok araştırmayla ortaya konmuştur. İnsanların yaşamlarındaki bireysel kontrol inancı,

önemli olayları algılamalarını, yaşama dair tutumlarını ve çalışma davranışlarını etkilemektedir. Şirket kurucularının veya çalışanlarının sahip oldukları içsel kontrol odağı ile şirketlerinin performansı arasındaki pozitif ilişkinin varlığı bu yargıyı güçlendirmektedir.³ Konuyla ilgili literatürdeki ampirik bulgular, içsel kontrol odağının girişimsel bir özellik olduğunu ortaya koymaktadır. İçsel kontrol odağına sahip bireyler dışsal kontrol odağına sahip bireylerden daha fazla başarıyı elde etmek için çabaladıkları hipotezi kabul görmüştür. Bazı araştırmacılar da kontrol odağını, başarılı girişimcileri başarısız girişimcilerden ayırt eden bir özellik olarak değerlendirmektedirler (Koh, 1996: 14).

2. Bağımsızlık ve Başarı Gereksinimi

Bağımsızlık ve başarı gereksinimi de girişimci bireylerin psikolojik özellikleri arasında önemli bir yere sahiptir. Bağımsızlık gereksinimi kontrol duygusuyla yakından ilişkilidir. Girişimci yapacağı işleri kendi yöntemiyle yapma gereksiniminde olan bir kişiliğe sahiptir ve bir başkası için çalışmak ona zor gelmektedir (Atik, 2002: 42). Bağımsızlık gereksinimi, bireyin kendi işine sahip olma isteği olarak girişimci bireyin en güçlü ihtiyaçlarından biridir.

Başarı gereksinimi bir bireyin tanınma (fark edilme) ihtiyacından kaynaklanmaktadır. Başarı gereksinimi üstün olma anlayışıyla rekabete yönelik davranış olarak da tanımlanabilmektedir. Yüksek başarı motivasyonuna sahip bireyler meydan okuyucu hedefler belirler ve bunlara kendi çabalarıyla ulaşmaya çalışırlar. Böylece başarı gereksinimi, onların çalışma davranışını etkileyen önemli bir psikolojik özelliktir.⁴

Girişimcilikle ilgili araştırmalarda pek çok araştırmacı özellikle girişimci bireyin psikolojik özellikleri konusunda McClelland (1961)'in "başarı gereksinimi" teorisine başvurmuştur. Bu teoriye göre güçlü bir başarı gereksinimine sahip bireyler sorunları çözmede, hedefler belirlemede, belirledikleri hedefleri kendi çabalarıyla

³ Lumpkin, G.T. and Erdogan B., If Not Entrepreneurship, Can Psychological Characteristic Predict Entrepreneurial Orientation, <http://www.usasbe.org/knowledge/proceedings/1999/Lumpkin.pdf>-(29.07.2004)

⁴ Lumpkin, G.T. and Erdogan B., If Not Entrepreneurship, Can Psychological Characteristic Predict Entrepreneurial Orientation, <http://www.usasbe.org/knowledge/proceedings/1999/Lumpkin.pdf>-(29.07.2004)

gerçekleştirmede bireysel sorumluluk sergilemenin yanında, şans yerine, yeteneğin bir sonucu olarak makul riskler üstlenmektedirler. Yüksek başarı gereksinimi bireyleri girişimcilikle meşgul olmaya ve girişimcilik için kendi tarzlarını oluşturmaya sevk etmektedir (Littunen, 2000: 2). Yüksek başarı gereksinimli bireyler başarılı olmak için güçlü bir arzuya sahiptirler ve sonuçta da daha girişimsel davranmaktadırlar. Başarı gereksinimi ve girişimcilik arasındaki önemli ilişkiye işaret eden kanıtlar literatürde çok geniş yer bulmaktadır. Örneğin Johnson tarafından yapılan bir çalışmada girişimcilik literatüründeki 23 önemli çalışmanın 20'sinde başarı gereksinimi ve girişimcilik arasında oldukça tutarlı bir ilişki ortaya konmuştur. Yine son zamanlardaki çalışmalarda girişimcilerin girişimci olmayanlardan daha fazla başarı gereksinimine sahip oldukları ortaya çıkmıştır (Koh, 1996:14). Sexton ve Bowman (1985) girişimcilerin yüksek özerklik, başarı, bağımsızlık, hakimiyet, direnme gereksinimine sahip olduklarını, bunun yanında yerleşmiş kurallara aykırı hareket etme ve düşük bir destek alma gereksinimine sahip olduklarını ortaya koymuşlardır.

3. Hesaplı Risk Almak

Girişimci tanımlarının pek çoğunda “hesaplı risk üstlenme” veya “makul riskler alma” bir girişimcilik özelliği olarak ifade edilmektedir. 18.y.y. başlarında Richard Cantillon girişimciyi risk alan biri olarak adlandırmaktadır. O günden günümüze kadar girişimci tanımlarının çoğunda finansal, sosyal ve psikolojik bakımdan risk alma girişimsel sürecin parçası olarak ele alınmaktadır. Her ne kadar girişimcilerin ve yöneticilerin risk alma eğilimlerini karşılaştıran iki önemli çalışma grubu arasında risk alma eğilimi bakımından önemli farklar bulunmamakla birlikte (Sexton ve Bowman, 1985: 131) risk alma girişimcileri girişimci olmayanlardan ve hatta bazı yazarlara göre de yöneticilerden ayırt eden bir özellik olarak ele alınmaktadır.

Risk alma eğilimi, bir karar verme durumunda bireyin şansını deneme eğilimi olarak kavramsallaştırılmaktadır. Diğer bir ifadeyle, bireyin belirsizlik durumlarında karar alırken şansını denemeye yönelik eğilimi olarak tanımlanan risk alma özelliği, girişimcileri başkalarından ayıran bir özelliktir. Girişimciler makul risk alan bireyler olarak değerlendirilmektedirler. Girişimciler bir kazancın gerçekleştirilmesinde kontrol

veya yetenek derecesine sahip olduklarını hissettikleri durumlarda makul riskleri alma eğilimindedirler (Koh, 1996: 15).

Kaybetme olasılığı olarak da ele alınan risk kavramını Bird (1989) beş kısımda ele almaktadır. Potansiyel bir girişimci ile yakından ilgili olduğunu öne sürdüğü bu hususları ekonomik riskler, sosyal ilişkilerdeki riskler, kariyer gelişimindeki riskler, psikolojik ve sağlık riskleri diye adlandırmaktadır.

Risk, gelecekteki olayların belirsizliği nedeniyle kaybetme olasılığını ifade etmektedir. Alınacak riskin büyüklüğü hem getirinin hem de belirsizlik derecesine bağlı olarak değişmektedir. Girişimciler için belirgin getiriler bağımsızlık, başarı, ve yenilik olarak ele alınmaktadır. Girişimcilik süreci içerisinde finansal, sosyal ilişkiler, kariyer, psikolojik ve sağlık bakımından algılanan riskler elde edilecek getiri ile yakından ilgilidirler.⁵

4. Belirsizliğe Karşı Tolerans

Belirsizliğe karşı tolerans, belirsiz durumlar hakkında bilgiyi organize eden bir bireyin bulunduğu durumu etkileyen bir bireysel özelliktir. Bir durumu yapılandırmak için yeterli bilgi olmadığı zaman belirsiz bir durumun olduğu söylenebilir. Bir bireyin belirsiz bir durumu algılaması ve ona yaklaşımı, kullanışlı bilgiyi organize etme biçimi onun belirsizlik toleransını yansıtır (Koh, 1996: 15; Naktiyok; 2004: 26). Yüksek bir belirsizlik toleransına sahip bir birey, belirsiz durumları meydan okuyucu (zor) bulan ve daha iyi performans göstermek için bulduğu bu zor durumların üstesinden gelmeye çabalayan kişidir. Girişimciler sadece belirsiz bir çevrede faaliyet göstermekle kalmazlar. Hırslı bir biçimde bilinmeyene yönelme ve gönüllü olarak belirsizliğe yönelme eğilimindedirler (Kaya, 2001: 544-545). Bu yüzden belirsizlik toleransı girişimsel bir özelliktir ve girişimcilik eğilimi olanların diğerlerinden daha fazla belirsizlik toleransı sergilemeleri beklenmektedir.

Belirsizlik toleransı belirgin girişimsel biçimlerle de ilişkili olabilmektedir. Belirsizlik toleransının bireysel yaratıcılıkla ve beyin fırtınası yoluyla fikir üretme yeteneğiyle de ilişkisi bulunmuştur. Bu bulgular, yaratıcılık ve yenilikçiliğin belli bir

⁵ William R. P., Entrepreneurial Contexts and Traits of Entrepreneurs, [http://services.bepress.com/eci/teaching/8-\(20.07.2004\)](http://services.bepress.com/eci/teaching/8-(20.07.2004))

seviyede belirsizlik toleransına gereksinim duyduğunu ortaya koymaktadır. Belirsiz durumları tolere etme yeteneği organizasyonun risk alma biçimiyle de pozitif olarak ilişkilidir. Risk alma, belirgin bir biçimde belirsizlik toleransı seviyesini gerekli kılmaktadır. Aynı koşullar altında belirsizlik toleransı olmayan bireylerin daha fazla risk seviyesi algıladıkları, araştırmacılar tarafından ifade edilmektedir⁶.

5. Yenilik ve Yaratıcılık

Yenilik kavramı girişimciliğin ayrılmaz bir parçasıdır. Gerçekte yeni bir şey ortaya koyma anlamına gelen yenilik, bir girişimcinin en zor görevlerinden birisidir. Yenilikçilik, yaratma ve kavramsallaştırma yeteneğini gerektirdiği gibi işi etkileyen çevresel koşulları kavrama yeteneğini de gerektirmektedir. Yenilik, yeni bir ürün veya süreç geliştirme, yeni bir dağıtım kanalı oluşturma, yeni bir örgütsel yapı veya metot geliştirme gibi faaliyetleri kapsayabilmektedir (Hisrich ve Peters, 2002: 9).

Yenilik, yaratıcı fikirlerin başarılı bir şekilde uygulanması ve sonuçlandırılmasıdır. Yenilik yaratmak yeni bir fikir, yeni bir teori, yeni bir icat ya da yeni bir yönetim biçimi olabilir. Girişimci, mevcut olmayanı ortaya çıkaran, yenilik yapan, değer ve refah yaratan kişidir. Yenilik, yetenek, yaratıcılık ve bilgi gerektirir. Yenilikçilik girişimcilerin belirgin bir özelliğidir. Girişimciler olmadan başarıya ulaşmış bir yenilik düşünülemez (Arslantaş, 2001:20). Yenilik, iş faaliyetlerinin yeni ve yegane biçimlerde oluşturulması ve uygulanmasıyla ilgilidir. Yenilikçilik ise, girişimciliğin odak noktası ve girişimcinin temel bir özelliğidir.

Girişimci, eskinin yerine yeniyi, bazı durumlarda tamamen, bilinmeyen yepyeniyi getirdiği için geleneksele bağlı olanların direncini kırmak durumundadır. Girişimciler değişimi yaratan ve yöneten kişiler olduğu için değişimi normal ve sağlıklı görürler. Girişimci, Schumpeter'in dediği gibi "yaratıcı yıkıcılık" görevini üstlenmiştir. Diğer bir ifadeyle, eskiyi işe yaramadığını düşünerek yıkarak yeniyi yaratır. Eskiye çok iyi tanımak ve bütünsel yaklaşımla yeninin özelliklerini çok iyi aktarabilmek gerekir. Bu ise, çok yönlü düşünebilmeyi, yeninin kabul edilmesini sağlayacak ikna gücüne sahip olmayı ve iyi iletişim kurmayı gerektirir (TÜSİAD, 2002: 37).

⁶ Lumpkin, G.T. and Erdogan B., If Not Entrepreneurship, Can Psychological Characteristic Predict Entrepreneurial Orientation, <http://www.usasbe.org/knowledge/proceedings/1999/Lumpkin.pdf> (29.07.2004)

Yenilik düşüncesinin temel unsuru “yaratıcılık”tır. Yaratıcılık, insanlık için yararlı ve yeni bir şeyler üretmek amacıyla girişilen olağan üstü bir çaba olarak tanımlanmaktadır (Bedük vd., 2003: 289). Ayrıca, Arıkan (2002) yaratıcılığı, bir bireyin uzmanlar tarafından kabul edilen bilimsel, estetik, sosyal ve teknik değeri olan yeni fikirler, sezgiler, buluşlar veya ürünler ortaya çıkarması olarak tanımlamıştır. Yaratıcılık yeni fikirler yaratma yeteneği olarak ifade edilirken, yenilikçilik bir süreç olarak değerlendirilmektedir. Yaratıcılık bu sürecin gerçekleşmesine katkı yapan yetenek ve doğal yatkınlıklar kümesidir. Bundan dolayı yaratıcılık, yenilikler getiren zihinsel bir faaliyet olarak da değerlendirilirken, yenilik, yaratıcılığın somut, dışsal bir sonucu olarak ifade edilmektedir (Barker, 2002: 23).

Girişimci bireyin en önemli özelliklerinden biri de yaratıcılıktır. Çünkü girişimsel bir olay büyük ölçüde bir yeniliğe dayanmaktadır. Yenilik sürecinde yaratıcılığın rolü son derece önemlidir (Arıkan, 2002: 83). Bu süreçte yeniliğin kaynağı ise yaratıcılıktır. Ancak, girişimcilik açısından yaratıcılığın, sadece bir zihinsel faaliyet olduğu unutulmamalıdır. Yaratıcılık, girişimcilik süreci açısından son derece gerekli ve önemli bir özellik olmakla birlikte tek başına girişimciliği ortaya çıkarmaya yeterli değildir. Girişimcilik açısından yaratıcılık, yenilikle birleştiği takdirde anlam kazanmaktadır (Naktiyok, 2004: 163).

B) GİRİŞİMCİLERİN DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİ

Kimlerin girişimci olduğunu belirlemede, demografik özellikleri kullanmak istediğimiz zaman, ele aldığımız konular bireyin kişisel geçmişiyle ilgili özellikler olmaktadır. Literatürde üzerinde çalışılan popülerliği yüksek olan demografik faktörlerin bazılarını burada kısaca yer verilecektir. Girişimci bireylerin demografik özelliklerinin başında aldıkları eğitim, cinsiyet, yaş, geçmiş dönemden kazanılan iş tecrübesi, girişimci bir aile çevresinden gelme ve ailenin ilk çocuğu olma gibi özellikler gelmektedir (Coulter, 2003: 26).

1. Eğitim

Bireylerdeki girişimcilik tamamen doğuştan gelen bir özellik olarak ele alınmamakta, zamanla, eğitimle ve iş deneyimleriyle değişme ve gelişme gösterdiği kabul edilmektedir (Ceylan ve Demircan, 2001:829). Bu konudaki çalışmalar bize bir lise diplomasına sahip bireylerin bir girişimi başlatma merakını kesin olarak kamçıladığını ortaya koymaktadır (Coulter, 2003: 27). Toplumda girişimcilerin ortalama nüfustan daha az eğitilmiş oldukları sıkça dile getirilse de durum sanıldığı gibi değildir. Araştırmalar girişimcilerin genel nüfusa oranla daha fazla eğitilmiş olduklarını göstermektedir. Eğitim girişimcilerin yetişmesinde oldukça önemli bir yere sahiptir. Eğitimin önemi sadece elde edilen eğitimin seviyesiyle yansıtılmamakta, aynı zamanda iş eğitiminde sorunlarla mücadele etme ve yanlışları düzeltmeye yardımcı olmakla da ölçülmektedir. Her ne kadar diplomalı eğitim almak, yani mektepli olmak bir iş başlatmak için gerekli değilse de özellikle girişimcilik alanıyla ilgili olduğu zaman, girişimciler için iyi bir arka plan sunmaktadır. Örneğin gerek ülkemizde gerekse dünyanın değişik ülkelerinde lise, üniversite ve hatta ortaokul terk çok sayıda başarılı girişimci mevcuttur. Ancak artık küresel rekabet ortamında iyi mücadele etmek için girişimcilerin özellikle finans, stratejik planlama, pazarlama ve yönetim alanlarında eğitime gereksinimleri vardır. Girişimcilik faaliyetlerinde her kesimden insanlarla uğraşma ve gerek yazılı gerekse sözlü biçimde etkili iletişim kurma kabiliyetinin geliştirilmesi gereği bunu zorunlu kılmaktadır (Hisrich ve Peters, 2002: 70).

2. Cinsiyet

Cinsiyetle ilgili yapılan çalışmalarda genel olarak ortaya çıkan sonuç erkeklerin kadınlardan daha fazla bir girişim ve iş başlatmaya yatkın oldukları yönündedir. Erkeklerin kadınlardan iki kat daha fazla girişimciliğe yatkın oldukları ortaya çıkmıştır (Coulter, 2003:36). Dünya genelinde erkek girişimcilerin sayısı kadın girişimcilerden oldukça fazladır. Mesela ülkemizde bütün girişimciler içinde kadınların payı sadece %3, AB ülkeleri arasında en fazla kadın girişimcinin olduğu İtalya da bile bu oran %8'lerdedir (Tekinay, 2003: 106). Kadın girişimcilerin, genelde erkeklerin etkili bulunduğu faaliyet alanlarında çalışması, örnek alacakları hemcinslerinin az sayıda olması ve fon sağlamada karşı cinsleri ile karşılaştırıldıklarında daha çok güçlüklerle

yüz yüze gelme gibi nedenlerle, erkek girişimcilere oranla baş etmek durumunda oldukları sorunları daha fazladır. Bunun yanında, doğaları gereği belli durum ve koşullarda karşı cinsleri kadar kendinden emin ve ısrarcı olma ve kendini güdeleyebilme gibi özelliklerden yoksun bulunabilmektedirler. Bütün bu olumsuz etkenlere karşın gün geçtikçe kadının girişimcilik alanında daha büyük mesafeler aldığı ve hizmetler gibi bazı alanlarda erkeklere oranla daha başarılı olduğu görülmektedir. Kadınlar girişimci olarak bazı iş alanlarında daha fazla kabul görmüşlerdir. Dünya genelinde, güzellik salonları, hemşirelik okulları ve kadın elbiseleri, çocuk giyimi veya eşyası satan işyerleri genelde kadınlar tarafından işletilmektedir (Gürol, 2000: 225).

Son yıllarda ortaya çıkan hızlı teknolojik gelişmeler ve özellikle de iletişim sistemlerindeki radikal değişiklikler girişimci kadın imajının daha çok kabul görmeye başlaması, dünyada kadınların yeni girişim fırsatları yakalayabilmelerini kolaylaştırmaktadır. Ancak tüm bu gelişmelere rağmen halen bir çok ülkede erkeklerin sahip olduğu işletme sayısı kadınlara oranla daha yüksektir. Örneğin en gelişmiş ülkeleri yansıtan OECD ülkeleri genelinde bile, tarım işleri dışında kalan sivil işlerde kadınların sahip olduğu işlerin yüzdesi toplamın sadece %25'dir (Gürol, 2000: 226).

Sonuç olarak kadın girişimcilerin de artık erkek girişimcilere benzer bir arka plana, yeteneklere ve motivasyonlara sahip olmaya yönelik önemli bir çaba içerisinde olduklarını görmekteyiz. Bu konularla ilgili farkların giderek kapandığı görülmektedir. İki ayrı cins arasındaki farkların daha çok kaynaklara ulaşmada, kurulan girişimin biçiminde (aileye katkı amaçlı ve daha çok hizmet sektörlerinde) ve kurulan yeni organizasyon içerisindeki çalışma ilişkilerinde ortaya çıktığı görülmektedir. Ancak, kadın girişimciler bir girişim başlatmada ve sürdürmede sahip oldukları yetenekler, gereksinimler ve motivasyonlar bakımından genel nüfus içerisindeki diğer hemcinslerine göre oldukça önemli farklılıklar göstermektedirler (Bird, 1989: 73).

3. Yaş

Girişimcilik kariyeri ile yaş arasındaki ilişki üzerine çeşitli araştırmalar yapılmıştır. Bu araştırma sonuçları değerlendirilirken, girişimcilik yaşıyla bireyin kronolojik yaşının ayırt edilmesinde fayda vardır. Burada asıl belirleyici olan girişimcinin tecrübeye yansıyan yaşıdır. Eğer bazı tecrübeleri erken edinmişse birey çok

küçük yaşlarda da girişimciliğe başlayabilir. İnsanlar yaşadıkları zaman dilimi içerisinde ulaştıkları yaşa göre farklı beklentilere, tercihlere ve ihtiyaçlara sahip olacaktır. Genç bir kişiyle yaşlı bir kişinin hayattan beklentileri farklı boyutlardadır. Pek çok girişimci girişimcilik kariyerine 22 ile 45 yaşları arasında başlamaktadır. Girişimcilik kariyerine erken başlama geç başlamadan daha avantajlıdır. Erken ya da geç başlama daha çok girişimcinin yeterli finansal destek, yeterli tecrübe ve yeni bir iş başlatmak için iç enerji seviyesinin olmasına bağlı olarak gerçekleşmektedir. Genellikle erkek girişimciler ilk önemli girişimlerine 30 yaş civarında başlama eğilimi gösterirlerken kadın girişimciler 30 yaşından sonra başlama eğilimi göstermektedirler (Hisrich ve Peters, 2002: 71). Brockhaus (1980) başarılı ve başarısız girişimciler üzerine yaptığı bir çalışmada, başarılı girişimci grupta yer alan bireylerin yaş ortalamalarının 23 olduğunu bulmuştur.

Girişimcilerin geçmiş dönemlerde kazandıkları iş tecrübeleriyle ilgili araştırma bulgularına baktığımızda, daha önce küçük bir işletmede çalışmış olmak veya daha önce girişimcilik tecrübesine sahip olmak gibi durumların, girişimci olmayı pozitif olarak etkilediği görülmektedir (Coulter, 2003: 26). Yani geçmiş iş deneyimleri ile girişimci olma arasındaki pozitif ilişki iddiası kabul edilmiştir. Gerek bir çalışan olarak gerekse bir girişimci olarak geçmiş iş yaşamında kazanılan tecrübelerin hem yeni bir girişim kurma kararında hem de yeni girişimin büyümesinde ve sonraki başarısında payı oldukça önemlidir. Özellikle finans ve bankacılık, yeni ürün ve hizmet geliştirme, üretim tesislerinin kurulması, dağıtım kanalının oluşturulması ve stratejik yönetim ve pazarlama planları hazırlama konularındaki geçmiş tecrübeler girişimcinin başarısında çok önemli yere sahiptir (Hisrich ve Peters, 2002: 71).

Bir girişimci için gerekli yönetsel deneyimlere ek olarak, girişimcilik deneyimleri de karmaşık özellikler arz eden girişimleri başlatmak için oldukça önemli görülmektedir. Erdoğan (2002)'un ülkemizde başarılı girişimcilerin iş yaşamlarına yönelik yaptığı araştırmasında başarılı girişimciler olarak yer verdiği Koç, Sabancı ve Eczacıbaşı'nın çok farklı ve karmaşık nitelikli girişimler başlattıkları görülmektedir. Vehbi Koç'un iş hayatında ilk yıllarda bakkaliyeden hırdavatçılığa, köseleciliğe, mağazacılığa, gaz ve benzin acenteliğine, oksijen fabrikasına kadar çok çeşitli alanlarda girişimleri başlattığı görülmektedir. Sabancı'nın un fabrikasında veznedarlık, muhasebecilik ve müdürlük; Eczacıbaşı'nın balık yağı üretimi, çocuk maması üretimi,

elektrolit bakır üretimi ve mobilyacılık gibi alanlarda deneyimler elde ettikleri görülmektedir.

Geçmiş iş tecrübesi ile ilgili önemli bir nokta da bireylerin önceden çalıştıkları işlerindeki memnuniyetsizlik ile girişimcilik başarıları arasındaki pozitif ilişkinin varlığıdır. Daha önce çalıştıkları işten memnun olmayan, iş güvenlikleri düşük olan bireyler başlattıkları yeni girişimlerde başarılı olmaktadır. Bunun arkasında yatan en önemli neden ise o kişilerin geri dönüş imkanlarının olmayışı yani kendilerini başarılı olmaya mahkum etmeleri nedeniyle giriştikleri işe daha iyi motive olmaları ve girişimci eylemlerde daha ısrarcı ve cesaretli olmalarıdır (Brockhaus, 1980: 371).

4. Aile Çevresi ve Çocukluk

Girişimci bir aile çevresinden gelme de girişimci olmada önemli bir yere sahiptir. Bu konuda yapılan çeşitli çalışmalar çocukların girişimci ebeveyn veya girişimci özellikleri olan ebeveynleri örnek aldıklarını ve onlardan etkilendiklerini ortaya koymaktadır (Coulter, 2003: 26). Erkek girişimcilerin daha çok girişimci babadan etkilendikleri ve onları bir rol modeli olarak gördükleri konusunda güçlü kanıtlar mevcuttur. Kadın girişimciler ise daha çok girişimci anneyi bir rol modeli olarak almaktadırlar. Bu konuda üzerinde durulan nokta, anne-babanın çocuklarını bağımsız hareket etme, başarı odaklı olma ve sorumluluk alma konusunda desteklemeleri ve cesaret vermeleri, çocukların gelecek yaşantıları üzerinde girişimci bireyler olarak etki yapmaktadır.

Çocukların ailedeki doğum sırası da araştırmacılar tarafından inceleme konusu olmuştur. Genellikle ailedeki ilk çocuğun daha fazla sorumluluk arayışı ve başarı gereksinimi gösterdiği ortaya çıkmıştır. Bu nedenle araştırmacılar bu özelliklerin girişimci bir birey olmayla ilişkisinin olduğunu vurgulamaktadırlar (Coulter, 2003: 26).

Girişimcilik araştırmacılarının üzerinde çalıştıkları diğer demografik özellikler olarak; evlilik durumu, gelir durumu, anne-babanın eğitim seviyesi, etnik yapı ve sosyo-ekonomik durumlar görülmektedir.

Bu demografik özelliklerin incelenmesi herne kadar ilginç olsa da burada oluşturulan tipik girişimci profili veya modelleri geniş bir uygulanabilirliğe ve her

duruma uygunluğa sahip değildir. Çünkü buradan bu demografik özelliklere sahip olan her insanın otomatik olarak girişimci olacağı anlamı çıkmamaktadır. Aynı şekilde bu demografik özelliklere sahip olmayan insanların girişimci olmayacağını da kimse idda etmemektedir. Çünkü demografik özellikleri kullanmada bazı zorluklar ve eksiklikler mevcuttur. Kuşkusuz bu özellikler girişimciler hakkında bir şeyler öğrenmemizi sağlamaktadır. Ancak, bunların yanında bireyin temel psikolojik özellikleri de asla göz ardı edilmemelidir (Coulter, 2003: 26).

III. GİRİŞİMCİLİK YAKLAŞIMLARI

Girişimcilik alanında uyumlu, tutarlı bir evrensel teori henüz mevcut olmamakla birlikte bir çok farklı yaklaşımdan ve modelden söz etmek mümkündür. Girişimcilik alanındaki yaklaşımlar genellikle psikolojik, sosyolojik, antropolojik ve ekonomik temelli yaklaşımlar olarak karşımıza çıkmaktadır. Şiddetle arzu edilmesine rağmen bu konuda farklı görüş noktalarını ortak bir zeminde birleştirecek teorik bir çatı henüz ortada yoktur (Johnson, 1990).

1980’lerde girişimcilik alanındaki araştırmaların pek çoğu girişimci olarak birey üzerine odaklanmaktadır. “Özellik Yaklaşımı” olarak adlandırılan bu yaklaşım, yeni bir teşebbüs veya organizasyon başlatan bireyin özelliklerini ve onu harekete geçiren güdüleri açıklamaya yönelik çabaları içermektedir (Gartner, 1988; Zahra, Jennings ve Kuratko, 1999). Daha sonraki yıllarda bu konuda araştırmacılar arasında bazı anlaşmazlıklar ortaya çıkmaya başladığı görülmektedir. Bu anlaşmazlıkların başında bu yaklaşımın ölçülebilirliğe, yinelenmeye ve genelleştirmeye yardımcı olmadığından dolayı girişimcilik alanında teorik ilerlemeye engel oluşturduğu ifade edilmiştir. Yani kişisel özelliklerin ölçülebilirliği, tekrarlanabilirliği ve genelleştirilebilirliğindeki zorluklar bu konudaki tartışmaları artırmıştır. Yönetim faaliyetlerine dönük strateji-yapı-performans ilişkilerinde kişisel özelliklere göre firma davranışının daha anlaşılır, ölçülebilir ve iletken olduğu kabul edilmiştir (Covin ve Slevin, 1991: 8). “Firma Düzeyli Davranışsal Yaklaşım” olarak adlandırılan bu yaklaşım organizasyondaki girişimsel süreç ve faaliyetlere odaklanmakta, diğer bir deyişle girişimciliği organizasyon düzeyinde ele almaktadır (Gartner, 1988). Girişimcilik alanındaki çalışmalara temel teşkil eden bu yaklaşımlar literatürde “Özellik Yaklaşımı” ve

“Davranışsal Yaklaşım” olarak adlandırılmaktadırlar. Bu yaklaşımlara literatürde “Girişimciliği Açıklayan Yaklaşımlar” da denilmektedir. Çalışmaya temel teşkil edeceğinden aşağıda her iki yaklaşımın önemli noktaları kısaca vurgulanmaktadır.

A) ÖZELLİK YAKLAŞIMI

Girişimcilik alanında yapılan araştırmaların önemli bir bölümünü içeren yaklaşımların başında “özellik yaklaşımı” gelmektedir. Bu yaklaşım girişimci birey üzerine odaklanmaktadır. Bu yaklaşımda ortaya atılan ve açıklanmaya çalışılan esas araştırma sorusu şudur: Niçin aynı koşullar altında belirli bireyler organizasyon kurup işletirken (firma kurarken) diğerleri böyle bir girişimi başlatmamaktadırlar? (Gartner, 1989). Burada pek çok araştırmacı bu ‘niçin’ sorusunu ‘kim’ sorusunu sorarak cevaplamaktadırlar. Belirli bireylerin organizasyon kurup bir teşebbüs başlatmalarının nedeni, onların bir kısım gizli (iç) yeteneklere, karakteristiklere veya özelliklere sahip olmalarıdır. Literatürde bu yaklaşım “özellik yaklaşımı” olarak bilinmektedir. Bu yaklaşımda araştırmacılar, girişimci bireyleri girişimci olamayan bireylerden ayırt etmek için bireylerin özelliklerini ve karakteristiklerini tanımlamaya çalışmaktadırlar. Bu çerçevede ortaya konan girişimci bireyin kişisel özellikleri, girişimcilik olgusunu açıklamada anahtar konumundaki özellikler olarak görülmektedir. Bu yüzden analizin temelinde birey vardır ve bireyin kişisel özellikleri analiz edilmektedir. Literatürde bireyin belirgin girişimcilik özellikleri olarak, “kontrol odağı”, “başarma gereksinimi”(isteği), “risk alma”, “kişisel değer sistemleri” ve bireyin “yaşı” yer almaktadır (Begley ve Boyd, 1987; Gartner 1989; Littunen, 2000).

Özellik yaklaşımının bilimsel araştırmalarda ve literatürde dikkatleri üzerine çekmesine rağmen, tam anlamıyla girişimcilik olgusunu açıklamada yetersiz olduğu ileri sürülmektedir. Bu bağlamda bu yaklaşımla ilgili olarak bazı yetersizlikler Gartner (1989) ve Covin ve Slevin (1994) tarafından literatürde ortaya konmuştur. Her şeyden önce “özellik yaklaşımı” tek boyutlu olarak kalmakta, sadece girişimci birey üzerine odaklanmaktadır. Ayrıca bu yaklaşımla ilgili araştırma bulguları, kişisel özelliklerden ve karakteristiklerden yola çıkarak psikolojik bir profil sunmakta bu da girişimci bireyi her şeyden anlayan veya anlaması gereken standart biri olarak görmektedir (Gartner, 1989). Bundan başka bu yaklaşımın kendi başına ölçülebilirliğe, tekrarlanabilirliğe ve

genelleştirilebilirliğe yardımcı olamadığı ileri sürülmektedir. Bu eksikliklere ve eleştirilere rağmen özellik yaklaşımı hala oldukça popüler bir görüş olarak önemli bilimsel dergilerde makaleler şeklinde yer almaktadır (Maes, 2003: 5).

B) DAVRANIŞSAL YAKLAŞIM

Özellik yaklaşımının zayıf noktaları girişimcilik alanındaki araştırmacıları diğer bir yaklaşıma yönlendirmektedir. Literatürde “davranışsal yaklaşım” olarak adlandırılan bu yaklaşıma göre girişimcilik, yeni organizasyonlar yaratma süreci olarak görülmektedir (Gartner, 1989). Diğer bir deyişle bu yaklaşımın temelini yaratılan veya oluşturulan “organizasyon” oluşturmaktadır. Buradaki temel amaç, kimin girişimci olduğunun bilinmesi değil girişimsel oluşumun nasıl meydana geldiğinin anlaşılmasının ortaya konmasıdır. Davranışsal görüş, girişim başlatma veya organizasyon yaratma sürecinin içerik bakımından genel özelliklerini vurgulamaktadır. Bu anlamda girişimsel proje pek çok etkiye sahip karmaşık bir sürecin sonucu olarak görülmektedir. Bu bağlamda girişimci bireyin rolü projenin yaratılması veya hayata geçirilmesini olanaklı kılan davranışlar sergilemektir. Burada girişimci bireyin özellikleri veya nitelikleri, sergilediği davranış için yardımcı veya bağlı özellikler olarak değerlendirilmektedir. Davranışsal yaklaşımla girişimcilik arasındaki ilişki, dansla dansçı arasındaki ilişkiye benzetilerek, dansçıyla dansı birbirinden ayırmanın suni olarak kolay olmadığı ifade edilmektedir (Gartner, 1989: 64).

Davranışsal yaklaşım özellik yaklaşımıyla karşılaştırıldığında girişimcilik olgusunun karmaşıklığını artırdığını görmekteyiz. Davranışsal görüş içinde girişimcilik, genellikle fark edilebilir fakat birbirinde ayrıştırılamayan süreç bileşenlerinin veya birçok boyutun ilişkisine benzer çok boyutlu bir yapı olarak kabul edilmektedir. Ancak davranışsal yaklaşım içerisinde oluşturulan bu ortak zemin, girişimcilik olgusunun kavramsallaştırılmasına yönelik bütün farklılıkları ortadan kaldırmamaktadır. Özellikle girişimciliğin tanımlanması ve girişimcilik yapısını oluşturan süreç bileşenlerinin sayısı konusundaki farklılıklar hala ortadadır (Maes, 2003: 5).

Burada her iki yaklaşımı toparlayacak olursak şunu söyleyebiliriz. Girişimcilik yeni organizasyonlar yaratma süreci ise, girişimcileri girişimci olmayanlardan ayıran da, girişimcilerin yeni organizasyonlar yaratmasıdır. Girişimciliği açıklayan davranışsal

yaklaşımlara göre bir girişimcilik yeni bir organizasyon yaratmayla ilişkili bir grup faaliyetler olarak görülürken özellik yaklaşımında ise kişisel özelliklerin ve niteliklerin bir bütünü olarak görülmektedir (Gartner, 1989: 47). Kısaca özellik yaklaşımı, girişimciliği girişimci bireyin özelliklerine odaklanarak açıklamaktadır. Diğer taraftan davranışsal yaklaşım girişimciliği bir süreç olarak ele alarak birtakım nedenlerin girişimci bireyi girişimsel davranışa yönlendirdiğini ileri sürmektedir.

C) DİĞER YAKLAŞIMLAR

Literatürde bazı araştırmacıların girişimciliği ekonomik, psikolojik ve yönetsel bakış açılarıyla ele alarak araştırdıkları görülmektedir. Bununla ilgili olarak Stevenson ve Jarillo girişimcilik alanında yapılan araştırmaları bu üç alanda kategorize ederek ele almışlardır. Birinci kategoride yer alan çalışmalar, girişimcilerin eylemleri sonucunda ne olur? sorusuna cevap olarak girişimci veya girişimci davranışlarından ziyade, girişimsel sürecin toplam sonuçları üzerine yoğunlaşarak girişimciliği açıklamaya çalışmışlardır. Schumpeter, Kirzner ve Casson gibi ünlü ekonomistler bu yaklaşımın öncüleri olarak kabul edilmektedir. Kısaca bu yaklaşımı benimseyen araştırmacılar girişimciliği, yeni işletmeler kurma hamlesinden ziyade, ekonomist bakış açısıyla ekonomik büyümeyi gerçekleştiren fonksiyon olarak görmektedirler. İkinci kategoride yer alan araştırmacılar da girişimciliği, girişimcileri eyleme iten nedenlere odaklanarak açıklamaktadırlar. Diğer bir ifadeyle, neden girişimciler eyleme geçerler? sorusunu araştırmacılar psikolojik/sosyolojik yaklaşımla ilişkilendirerek cevaplamaya çalışmaktadırlar. “Psikolojik/Sosyolojik Yaklaşım” olarak kavramsallaştırılan bu yaklaşımın öncüleri McClelland (1961) ve Collins ve Moore (1964) olduğu ifade edilmektedir. Bu araştırmacıların, çalışmaları bir birey olarak girişimciye ve bu bireyin girişimcilik sürecindeki önemine vurgu yapmaktadır. Yapılan analizlerin ve araştırmaların odağında bireyin geçmişi, çevresi, hedefleri, değerleri ve motivasyonları yer almaktadır. Bireysel girişimcilik eylemlerinin nedenleri, araştırmacıların en temel ilgi alanlarını oluşturmaktadır. Bu kategorideki araştırmalar temel olarak girişimci bireyi psikolojik/sosyolojik bakış açısıyla açıklarken, çevresel değişkenlerin varlığını da kabul etmektedirler. Üçüncü kategorideki araştırmalar da girişimciler eyleme nasıl geçerler? sorusuna yoğunlaşarak girişimcilik sürecini açıklamaya çalışmışlardır. Bu

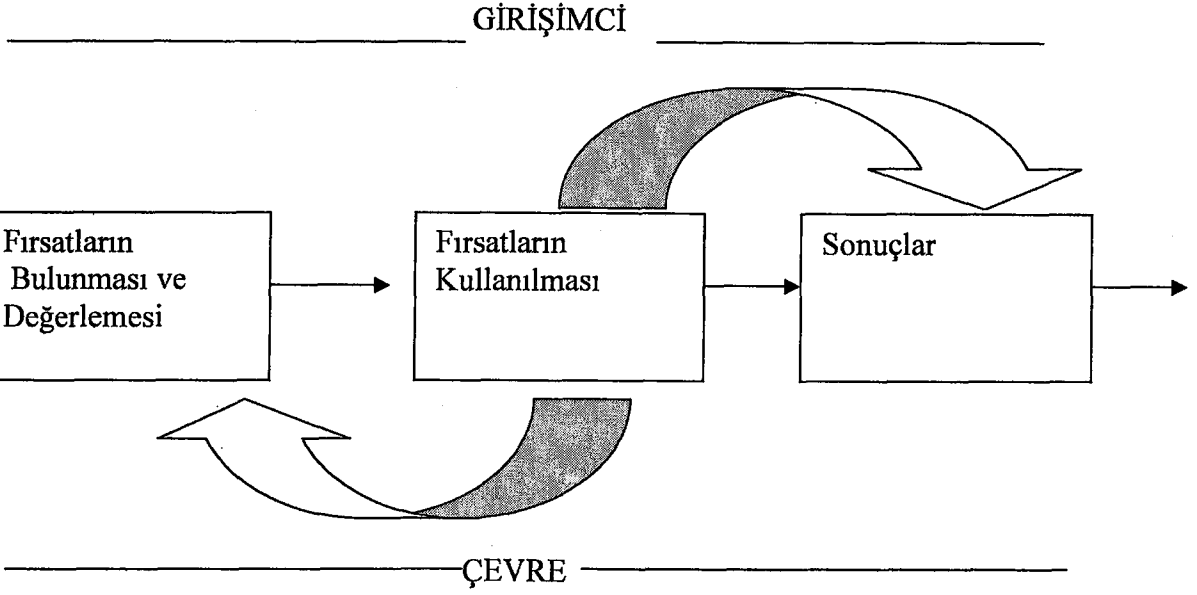
kategorideki araştırmacılar girişimciliği yönetim bakış açısıyla ele alarak açıklamaktadırlar. Bu araştırma akımı girişimsel davranışın veya sonuçların arkasındaki harekete geçirici faktörleri (güdöleri) hesaba katmaksızın girişimsel yönetim sürecinin özelliklerini analiz ederek, girişimcilerin amaçlarına nasıl ulaştıklarına yoğunlaşmaktadır. Yani burada esas üzerinde yoğunlaşılan konu, girişimcilik nedenleriyle sonuçları arasında yer alan ve girişimci birey tarafından sergilenen yönetimsel davranış olmaktadır (Stevenson ve Jarillo, 1990: 18-21).

VI. GİRİşİMSEL SÜREÇ

Yeni bir girişim (teşebbüs) başlatma sürecinin somutlaştırıldığı veya vücut bulduğu sürece girişimsel süreç denmektedir. Bu süreç yönetim ve organizasyon alanındaki tipik sorun çözüme sürecinden farklı bir süreçtir (Hisrich ve Peters, 2002: 39). Burada temel faaliyet fırsatların görölüp tanımlanması ve değerlendirilmesine imkan veren koşulların girişimci tarafından oluşturulması iken, bir sorun çözüme süreci olan yönetim pozisyonunda ise sorunun tanımlanması ve çözümlüne ilişkin yöntemlerin belirlenip, uygun yöntemin seçilmesi temel faaliyet olarak karşımıza çıkmaktadır. Dolayısıyla bu süreç girişimcinin neyle meşgul olduğunu ifade etmektedir (Arıkan, 2002: 27).

Girişimsel süreç girişimciliği yapılandıran faaliyetler ve koşulların bir kavramsal veya düşünsel zeminini sağlamaktadır. Girişimciliğin genel biçimi içinde girişimsel süreç daha çok ekonomik anlamda fırsatların görölüp tanımlanması veya teşhis edilmesi ve kullanılması gibi temel aşamalardan oluşmaktadır (Saemundsson, 2003: 4). Daha geniş ve detaylı bir bakış açısıyla bu süreci dört veya beş temel aşamada ele almak da mümkün görölmektedir. Bu aşamalar: (1) fırsatların belirlenmesi (tanımlanması) ve değerlemesi, (2) bir iş fikrinin veya planının geliştirilmesi, (3) gerekli kaynakların sağlanması, (4) geliştirilen iş fikrinin veya girişimin uygulanması ve yönetilmesi, (5) iş fikrinin veya girişimin sonuçlarının alınması aşamaları olarak ortaya konmuştur (Morris ve Kuratko, 2002: 28; Hisrich ve Peters, 2002:39).

Sekil 1. Kavramsal Bir Girişimsel Sürec Modeli



Kaynak: www.epi-entrepreneurship.com.doc/VANDERVEEN.pdf

Burada birinci aşama dışındaki aşamaların hepsini birden tanımlanan fırsatların işletilmesi veya değerlendirilmesi sürecine dahil aşamalar olarak da ele almak mümkün görülmektedir. Çünkü bunların hepsi ortaya çıkan bir imkanın değerlendirilmesi için atılması gerekli adımlardır. Nitekim Bhavé (1994) ve Bygrave (1994) de girişimsel sürecin genel olarak bir fırsatın görülmesiyle başlayan, daha sonra değerlemesinin yapılması ve kullanımına başlanması için gerekli kararın ve kaynakların sağlanmasıyla sonuçlanan birbiri ardına aşamalar olduğunu ileri sürmektedirler. Her ne kadar bu aşamalar birbirini izleyerek yol alsalar da birbirinden ayrıştırılarak (izole edilerek) değerlendirilemezler. Çünkü hepsi birbiriyle bağlantılı aşamalar olarak bu süreçte yer almaktadırlar. Örneğin, bir fırsatın girişimci tarafından başarılı bir biçimde tanımlanması ve değerlemesinin yapılması (1.aşama), girişimcinin kafasında bu fırsatın arzu edilen şekilde iş fikrine veya planına dönüşme biçiminin de (4.aşama) mevcut olmasını zorunlu kılmaktadır (Hisrich ve Peters, 2002:39).

A) FIRSAT BELİRLEME VE DEĞERLEME SÜRECİ

Girişimcilik tanımlarından yola çıkarak fırsatların girişimcilik sürecinde temel ve belirleyici bir role sahip oldukları sonucunu çıkarabiliriz. Öncelikle fırsat kavramına kısaca değinecek olursak, literatürde az sayıda yazarın bunu tanımladığını görmekteyiz.

Stevenson ve Jarillo (1990) fırsat kavramını mevcut durumdan farklı, başarılması mümkün görülen ve arzu edilen bir gelecek durum olarak tanımlamaktadırlar. Ancak bu tanımlama genel fırsatları, işletme alanındaki fırsatlardan ayırmamaktadır. Kavram işletme bağlamında Christensen vd. (1994) tarafından, (1) yeni bir teşebbüsün kurulması veya (2) mevcut bir girişimin önemli bir biçimde iyileştirilmesi yoluyla kar potansiyeli olan yeni bir imkan veya durum olarak tanımlanmaktadır. Casson (1982) da fırsatları yeni malların, hizmetlerin, hammaddelerin ve organize metotların üretildiği ve üretim maliyetlerinden daha büyük bir bedele satıldığı durumlar olarak tanımlamaktadır. Fırsatların tanımlanması ve değerlemesinin yapılması çok zor bir iş olarak görülmektedir. Çok iyi iş fırsatları aniden ortaya çıkmazlar; bilakis girişimcinin muhtemel durumlara yönelik teyakkuz halinde olması veya potansiyel fırsatları teşhis etmek için kurulan mekanizmaları kullanması sonucunda görülebirlirler. Örneğin, her kokteyl partisinde bir girişimcinin kendi ürünlerinin kullanıcılarına ürünün yeterli bir biçimde amaçlandığı gibi ihtiyaçlarını ve beklentilerini karşılayıp karşılamadığını sorması durumunda bu girişimcinin daha iyi bir ürün üretmek ve satmak için bir fırsat aradığını söyleyebiliriz (Hisrich ve Peters, 2002:40).

Her ne kadar pek çok girişimci iş fırsatlarını teşhis etmede biçimsel mekanizmalara sahip değilseler de bazı kaynaklar onlar için oldukça verimli sonuçlar vermektedir. Bu kaynaklar başta müşteriler olmak üzere, ticari birlikler ve topluluklar, dağıtım kanalı üyeleri ve teknik kapasiteli insanlardır. Burada fırsatları teşhis etme sürecinde bir grup çalışmanın belirli aktörlerin üzerinde yoğunlaştığını görmekteyiz. Bu çalışmalarda risk sermayedarlarının rolü, üniversitelerin rolü, bölgesel kalkınma birliklerinin ve inkübatörlerin (teknoloji geliştirme merkezleri) rolleri üzerinde durulmuştur⁷.

Hangi kaynaktan gelirse gelsin her fırsatın mutlaka dikkatlice araştırılması ve değerlendirilmesi gerekmektedir. Bir fırsatın değerlendirilmesi kuşkusuz girişimsel sürecin en kritik bir bileşenidir. Çünkü bu aşamada girişimci üretilcek ürünün getirisinin gerekli kaynakların tahsis edilmesine değer olup olmadığını ortaya koymaktadır. Diğer bir ifadeyle fayda-maliyet karşılaştırmasının yapıldığı aşama olarak da değerlendirilebilir. Fırsat değerlendirme süreci; (1) fırsatın yaratılması ve ne kadar süre

⁷ Van Der Veen, M. ve Wakke, I., The Entrepreneurial Process, an Overview, <http://www.epi-entrepreneurship.com/doc/VANDERVEEN.pdf>-(25.08.2004)

devam edeceği, (2) fırsatın gerçek ve algılanan değeri, (3) muhtemel riskler ve getirileri, (4) fırsatın girişimcinin bireysel yetenekleri ve hedefleriyle uygunluğunu ve (5) rekabetçi çevrenin sağladığı avantajlar gibi konuları incelemeyi içermektedir (Hisrich ve Peters, 2002: 41). Ayrıca fırsatın doğmasına neden olan faktörlerin de girişimci tarafından bilinmesi önemlidir. Teknolojik değişimler, pazardaki değişim, hükümetlerin yapmış olduğu düzenlemeler ve rekabet düzenlemeleri fırsatların doğmasına neden olan faktörler olarak değerlendirilmektedir. Bu faktörler ve neden olduğu fırsatlar farklı pazar hacmine ve zaman boyutuna sahip olduğu için bunun girişimci tarafından bilinmesi önemlidir (Hisrich ve Peters, 2002: 41).

Fırsatların analizi veya daha genel bir ifadeyle fırsat değerlendirme planı herhangi bir iş planı değildir. Bunun iş planı ile karşılaştırıldığında daha kısa ve bütün bir teşebbüs yerine sadece fırsata odaklandığı görülmektedir. Fırsatın değerlendirilip değerlendirilmeme kararına temel teşkil etmektedir. Bir fırsatın analiz planı kapsam alanına (1) üretilcek mal ya da hizmetin tanımlanması, (2) fırsatın bir değerlendirmesinin yapılması, (3) girişimcinin ve ekibin bir değerlendirmesinin yapılması, (4) fırsatı ticari bir girişime dönüştürmek için gereksinim duyulan bütün faaliyetlerin ve kaynakların açıkça ortaya konması ve (5) girişimi başlangıç ve büyüme aşamasında finanse edecek sermaye kaynağının belirlenmesi girmektedir (Hisrich ve Peters, 2002: 41).

B) FIRSATIN KULLANILMASI SÜRECİ

Swedberg (2000)'in ifade ettiği gibi girişimciliğin ortaya çıkması için fırsatların kullanılması aşamasında yaratıcı bir kişiliğe bağlı çok sayıda güzel fikirlerin olması yeterli değildir, bu aşamada kar fırsatlarını başarılı ve metodik bir şekilde kullanacak veya işletecek modern bir teşebbüse veya organizasyona gereksinim vardır.

Fırsatların kullanılma kararı aynı zamanda onları kullanma moduyla da yakından ilgilidir. Kullanma modunu seçim kararı iki farklı bağlamda algılanan yapılabirliğe ve girişimcinin arzusuna bağlı olmaktadır. Fırsatlar yeni bir girişim veya organizasyon oluşturma yoluyla veya mevcut bir organizasyon içerisinde de kullanılabilir. Bu bağlamda yeni firmaların yaratılması genellikle sektördeki düşük seviyedeki engellerin mevcudiyetine bağlı olarak ortaya çıkmaktadır. Ayrıca yeni organizasyonlar yaratmada

bireysel nedenler olarak da örneğin, girişimci bireyin kendi işinin patronu olma isteği veya bağımsızlık gereksinimi gibi sebepler ifade edilmektedir. Bu süreçte fırsatların kullanılmasını etkileyen üç faktörden söz etmek mümkündür. Birincisi, bilgi, tecrübe ve tutum gibi bireysel özelliklerdir. Diğer iki faktör ise gerekli kaynaklara erişim ve fırsatların algılanan değeridir⁸.

Tanımlanan fırsatı kullanmak veya işletmek için iyi bir iş planının geliştirilmesi kaçınılmazdır. Kuşkusuz girişimsel sürecin en zor aşaması bu aşamadır. İyi bir iş planı fırsatın kullanılması için gerekli kaynakların kararlaştırılması, elde edilmesi ve başarılı biri biçimde girişimin yönetilmesi için önemlidir. Ayrıca bu planda başlatılan girişimin ve içinde bulunulan sektörün analizinin yapılarak tanımlanmasının yanında üretim, pazarlama, örgütsel, finansal ve muhtemel riskler bakımından da planların yapılması gerekmektedir (Hisrich and Peters, 2002: 42).

Pek çok makalede girişimi sonuçlandırmak için kaynak zemini oluşturmanın önemli bir süreç olduğu ifade edilmektedir. Brush vd. (2001) kaynak sağlama zemini oluşturmak için basit bir model önermektedirler. Burada firma mutlaka gerekli kaynakları bir araya getirmelidir. Bunun anlamı ilk olarak iş veya girişim fikri temelinde gereksinim duyulan kaynakların ve bu kaynakların potansiyel sağlayıcılarının belirlenmesidir. İkinci olarak, firmanın gerekli kaynakları elde etmek için değişim sürecine girişmesi zorunludur. Eğer girişimcileri kaynakları organize ve koordine eden bireyler olarak kabul edersek, bu aşamada sosyal ağların (networkların) varlığı oldukça önemlidir. Üçüncü adım olarak, iş kavramının veya girişim fikrinin pazarlanabilir bir ürün veya hizmete dönüştürmeyi kolaylaştırmak üzere gerekli kaynakların bir araya getirilmesi aşamasıdır. Bu aşamada girişimci artık iş kavramı yerine gerçek bir dünya arz edicisi konumundadır. Bhave (1994) bu aşamayı arz tarafıyla (girişimsel firma) talep tarafı (müşteriler) arasında oluşturulan bir köprü olarak tanımlamaktadır.

Kaynaklar elde edildikten sonra girişimci iş planının uygulanması yoluyla kaynakları yönetmektedir. Bu aşamada büyümeye başlayan girişimin operasyonel sorunları mutlaka incelenmelidir. Bu durum başarı için anahtar konumdaki değişkenleri belirlemenin yanısıra yönetim biçimi ve yapısıyla ilgili uygulamayı da kapsamaktadır.

⁸ Van Der Veen, M. ve Wakke, I., The Entrepreneurial Process, an Overview, www.epi-entrepreneurship.com/doc/VANDERVEEN.pdf-(25.08.2004)

Her hangi bir sorunun anında görülmesini sağlayacak iyi bir denetim sisteminin kurulması gerekli olmaktadır. Bazı girişimciler kurmuş oldukları girişimi yönetmede ve büyütmede bazı zorluklara sahiptirler. Bu durum girişimsel ve yönetsel karar verme süreçleri arasındaki farktan ibaret bir durumdur (Hisrich ve Peters, 2002: 42).

C) GİRİŞİMSEL SÜREÇ YAKLAŞIMLARI

Literatürde, girişimcilik sürecini ve çeşitli bileşenlerini yapılandırmaya ve açıklamaya yönelik pek çok model ve yaklaşımın geliştirildiği görülmektedir. Burada girişimcilik sürecini ve bu süreçteki bileşenleri göstermek için bu yaklaşımlardan en ilginç olan iki tanesine yer verilmektedir. İlk olarak Micheal Morris tarafından geliştirilen “bütünleşik”(integrative) yaklaşımı ve daha sonra da Robert Ronstadt tarafından geliştirilen “girişimci değerlendirme” yaklaşımına temas edilmektedir. Geliştirilen bu her iki bakış açısı da çeşitli faktörlerin bir birleşimi olarak girişimsel süreci açıklamaya çalışmaktadır.

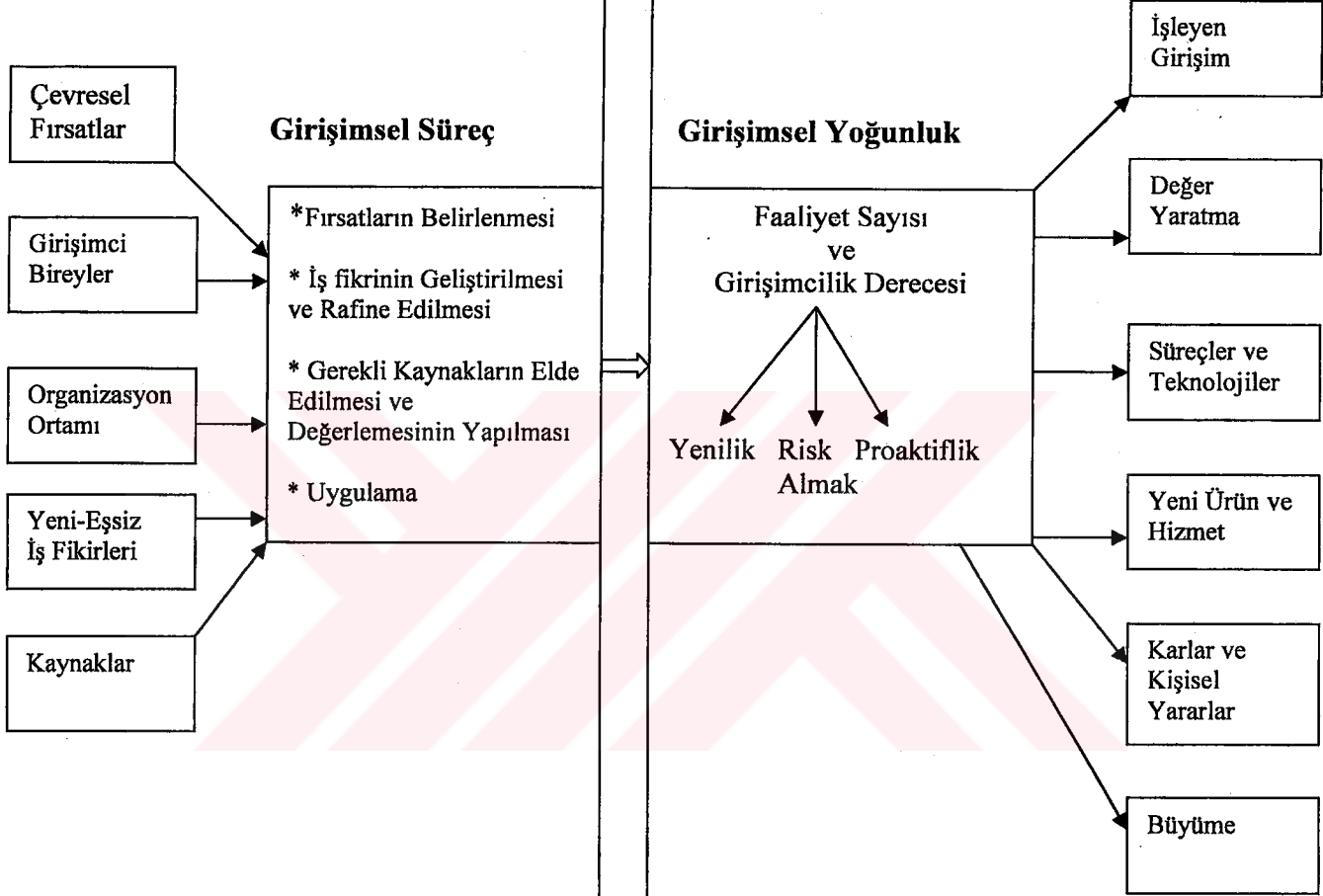
1. Bütünleşik Yaklaşım (Integrative Approach)

Girişimsel süreci açıklayan yaklaşımlardan en önemlisi Morris vd. (1994) tarafından geliştirilen ve bütünleştirici yaklaşım olarak adlandırılan yaklaşımdır. Şekil 2’de gösterilen bu model girişimsel sürece yönelik girdi bileşenleri ile girişimsel sürecin sonuçları olan çıktı bileşenleri etrafında şekillenmektedir. Modeldeki girdi bileşenleri girişimsel sürece odaklanmakta ve sürece katkı yapan beş kilit unsuru tanımlamaktadır. Bu unsurlardan ilki, demografik değişim, yeni teknolojilerin geliştirilmesi veya mevcut yasal düzenlemelerdeki modifikasyonlar gibi çevresel fırsatları içermektedir.

Sekil 2. Girişimsel Süreçteki Girdi ve Çıktıların Bütünleşik Modeli

Girdiler

Çıktılar



Kaynak: Morris, M., P. Lewis, ve Sexton. 1994.

İkinci unsur da, yeni bir girişimi kavramsallaştırmak ve uygulamak için kişisel sorumluluk alan girişimci bireydir. Buradaki girişimci birey çevredeki fırsatlardan yararlanmak için bazı iş fikirleri geliştirmektedir. Bu iş fikirlerinin uygulanması belirli bazı organizasyonel yapıları gerekli kılmaktadır. Bu yapılar küçük bir aile işletmesinden büyük bir şirketler topluluğu içerisindeki bir bölümle bağlantılı yapılara kadar

gitmektedir. Son olarak, sürekliliği olan bu temelde çok çeşitli finansal ve finansal olmayan kaynakların varlığı gerekli bir unsur olarak yer almaktadır.

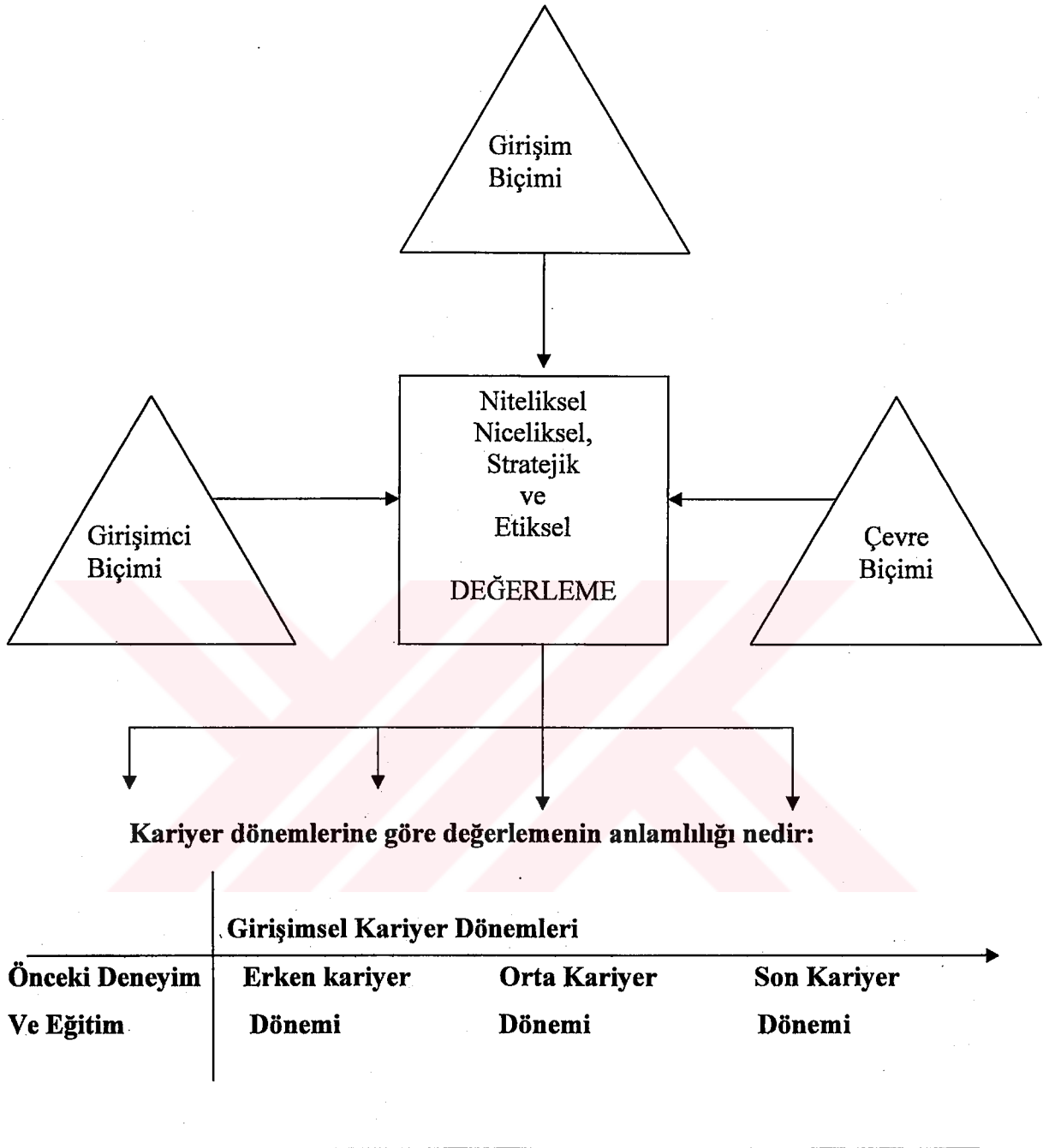
Şekil 2'deki çıktı bileşeni öncelikle oluşturulan girişimcilik seviyesini bütün boyutlarıyla kapsamaktadır. Asgari girişimcilik boyutları olarak; yenilik, risk alma ve proaktiflik gösterilmektedir. Bu "girişimsel derinliğin" seviyesine bağlı olarak bir veya birden fazla girişimsel faaliyet, değer yaratımı, yeni ürünler ve süreçler, yeni teknolojiler, gelirler ve karlar, yeni istihdamlar ve ekonomik büyüme gibi sonuçlar ortaya çıkmaktadır.

Bu model girişimciliğin doğasını yansıtan geniş bir resim sunmanın yanında girişimciliğin farklı seviyelerde uygulanabilirliğini de göstermektedir. Örneğin, model hem bağımsız bir şirkette hem de geniş bir şirketin departman, bölüm, veya her hangi bir stratejik işletme biriminde girişimcilik olgusunu açıklamaktadır (Morris ve Kuratko, 2002; 30-31).

2. Girişimci Değerleme Yaklaşımı

Robert C. Ronstadt (1984) tarafından geliştirilen bu yaklaşımda girişimciye, girişime ve çevreye ilişkin olarak niteliksel, niceliksel, stratejik ve etiksel değerlemeler yapılma zorunluluğunu ortaya koymaktadır. Bu yaklaşımın işleyişi Şekil 3'de gösterilmektedir. Bu değerlendirme sonuçlarının, girişimcinin kariyer dönemleriyle karşılaştırılması da zorunludur (Kuratko ve Welsch, 1994: 4). Model girişimci bireye odaklanmakta ve girişimciliğe, organizasyonel ortamda geliştirilen belirgin kavramsal açıdan ziyade girişimci bireyin stratejik kariyer noktasından yaklaşılmasını ileri sürmektedir. Bundan dolayı modelin merkezinde girişimcinin, girişim fikrinin ve çevrenin girişimci bireyin kariyeri boyunca sürekli değerlendirilmesi gereksinimi yer almaktadır. Bu değerlemeler nitel, nicel, stratejik ve etik kriterler kullanılarak yapılmaktadır. Girişimci bireyin kariyer dönemleri, erken kariyer dönemi, orta kariyer dönemi ve son kariyer dönemi olarak üç döneme ayrılmaktadır.

Sekil 3: Girişimci Değerleme Yaklaşımı



Kaynak: Morris ve Kuratko, 2002: 29.

Bu yaklaşıma göre başarılı girişimcilik, (1) girişimci bireyin yetişmesi (hazırlanışının), kişisel özellikleri ve değerleriyle girişim fikrinin uyuşmasının, (2) yeni, eşsiz, iyi belirlenmiş, içsel tutarlılığı olan ve uygulanabilir iş fikrinin; ve (3) bir dizi elverişli çevresel koşulların sonucu olarak gerçekleşmektedir. Daha da önemlisi bu

alanların her birindeki değerlendirme sonuçlarının girişimci bireyin erken, orta ve geç kariyer aşamalarıyla karşılaştırılması gereğidir. Bundan dolayı, girişimci bireyin kovaladığı girişimsel fikir biçimleri ve içerisinde bulunduğu şartlar onun kariyer dönemleri boyunca değişiklik gösterecektir. Bu bakış açısı, zamanla kendisini farklı biçimlerde ortaya koyan ve girişimci bireyin mesleki ve kişisel gelişimine yön veren bir yaşam felsefesi olarak görülen, girişimcilik olgusuyla tutarlılık göstermektedir (Morris ve Kuratko, 2002: 28-29).

V. GİRİŞİMCİLİĞİN GELİŞİMİ, ÖNEMİ VE SONUÇLARI

Günümüzde girişimciliğin öneminin iyi anlaşılması ve ekonomik gelişmedeki rolünün ortaya konması bakımından 1980'ler öncesi ve sonrası olarak ele alınmasında fayda vardır. Girişimciler kapitalizmin başladığı dönemden itibaren etkin olmasına rağmen, girişimcilik 1980'li yıllardan sonra inanılmaz bir popülerlik kazanmış ve bir çok ülke girişimci ekonomi oluşturmak için devlet programları hazırlayarak altyapılarını güçlendirmeye ve girişimci sayılarını artırmaya çalışmışlardır. Bu noktada, girişimci ekonomiyi en başarılı şekilde uygulayan ülke olarak kabul edilen ABD'nin diğer ülkeler için istenen bir model oluşturduğu ileri sürülmektedir (TÜSİAD, 2002: 40).

Schumpeter'in 1980'lerden çok önce girişimcilerin toplumda çok önemli rollerinin bulunduğu iddiasının haklılığına karşın, 1980 öncesi dönemlerde girişimcilerin fark edilememelerinin nedeninin bilinmesi faydalı olacaktır. Bygrave (1994)'e göre, bunun başlıca nedeni toplumlarda geçerli olan inanç sistemlerinde aranmalıdır. Amerikan toplumu örneğine bakılacak olursa, bu ülkede II. Dünya savaşı yılları sonrasında büyük şirketlerin refahın yaratıcısı ve dağıtımında en etkili role sahip olduğu inancı hakim olmuştur. Bu durum, ABD'de ekonomik çöküntü sonucu fakirlik ve II. Dünya savaşı yıllarındaki askeri eğitimin etkisi ile bürokrasilerde istihdamı kabullenme ve bunlara baş eğme davranışıyla açıklanmaktadır. Böylelikle, ABD büyük şirketlerin bir istihdam kaynağı olduğu görüşüne şartlandırılmıştır. Ülkemizde de bu yıllarda Kamu İktisadi Teşebbüslerinin öncelikli istihdam kaynağı olduğu görüşü hakimdi (Gürol, 2000: 74).

Bu dönemde dev şirketlere olan hayranlık, toplumu bu kuruluşların hakimiyetine sokmuştur. Toplumların büyük kuruluşlar tarafından yönlendirilmesi olgusu bu

dönemde etkisini sürdüren neo-klasik ekonomik teorinin ilkelerine de aykırı düşmemektedir. Çünkü bu teorinin geçerli olduğu bir sistemde, büyük ölçekli ekonomiler bu sistemin önemli bir unsuru niteliğindeydiler. Yani ölçek ekonomileri neo-klasik ekonomik teorinin temel kavramlarından bir tanesidir. Ölçek ekonomilerinin anlamı, firma büyüklüğü arttıkça birim başına düşen üretim maliyetlerinin azalmasıdır. Bu durum üretimde bulunan işletmelerin büyümelerine paralel olarak, işgücü ve makineleşme konusunda iş bölümü ve uzmanlaşmanın da artması ile açıklanmaktadır (Gürol, 2000: 75).

Ölçek ekonomilerinde kural, büyük firmaların küçük firmalara oranla daha düşük maliyetlerle üretimde bulunmalarıdır. Ölçek ekonomisi bir ekonomik faaliyetin, satın alma, üretim, araştırma ve geliştirme, pazarlama, hizmet ağı gibi hemen hemen tüm fonksiyonları için söz konusu olmaktadır. Neo-klasik teoride bir adım daha ileri gidilerek üretim maliyetlerinin daha düşük olması nedeniyle büyük ölçekli firmaların küçük ölçeklilere oranla daha karlı olacakları iddiası ileri sürülmektedir. Bu iddia pazardaki tüm satıcıların aynı fiyattan satış yaptıkları göz önüne alındığında mantığa aykırı düşmemektedir. Bu nedenle gerek sosyal gözlemciler ve gerekse bu ekonomik teori yanlıları toplumun büyük firmalara olan tutkunluğunu teori ile uyumlu bir durum ve mantıksal bir yaklaşım olarak değerlendirmektedirler.

Ayrıca, neo-klasik iktisat teorisindeki genel denge kuralından hareketle girişimciliğin keşif ve yenilik yapma özelliklerinin ortaya çıkması neo-klasik çizgi içerisinde benimsenmemektedir. Özellikle Schumpeter'in girişimciliği tanımlamak için risk almanın yeterli bir özellik olmadığını, yenilik yapmayan bir kişinin girişimci olamayacağını vurgulaması, neoklasikler tarafından kabul görmemektedir. Neoklasik teori içinde girişimcilik, sadece üretim faktörlerini bir araya getirme fonksiyonu ve bireyin, geleceğin risklerine karşı korunma motifiyle sınırlı kalmıştı (Alada, 2001: 4). Bu bakış açısı da girişimcilik üzerine gereken ilginin yoğunlaşmasını geciktirmektedir.

Ancak araştırmacılar, global düzeyde, büyük çaplı üreticilerin daha karlı olduklarını gösterebilecek somut örnekler ortaya koymada zorlandıkları görülmektedir. Neo-klasik teoriye göre firmaların yalnızca düşük maliyetle üretimde bulunmaları yetmemekte, bunun yanında bütün üreticilerin pazara arz ettikleri ürünlerin fiyatlarının da eşit olması gerekmektedir. Fiyatların eşit olduğu pazar koşullarında yalnızca en

düşük maliyetlerle üretim yapan üreticiler en fazla karı elde etmektedirler. Pazarda fiyatların eşit olmaması ve ürün farklılığı bulunması durumunda, daha küçük ölçekli firmaların daha yüksek fiyatlarla daha fazla karlı duruma gelmelerine imkan verilmiş olacaktır (Gürol; 2000 .76).

Ayrıca, ölçek ekonomilerinin sonucu olan sabit sermaye yatırımlarındaki aşırı büyüme ve büyük üretim tesislerinin de firmaların esnek hareket etmelerine engelleyeceği ileri sürülmektedir. Bu nedenle, girişimcilerin pazara yeni teknolojilerle girmeleri halinde, varolan geniş ölçekli tesislerin uyum zorlukları ile karşılaşma ve pazardaki paylarını kaybetme olasılıkları ortaya çıkacaktır. Girişim ağırlıklı bir ekonomide, üretim maliyetleri pazar dinamiğinin yalnızca küçük bir bölümünü oluşturmakta ve üretimde etkinlik doğrudan karlılığı sağlayabilecek bir unsur olarak görülmemektedir. Diğer bir ifadeyle bu yeni ekonomik anlayışa göre artık, denge piyasaları oluşmayacak ve ölçek ekonomisi de hakim bir ekonomik faktör olarak görülmeyecektir (Bygrave, 1994: 419). Girişim ağırlıklı bir ekonomide, doğrudan tüketici talebini belirleyecek unsurun “yenilik” olacağı ileri sürülmektedir. Diğer bir ifadeyle Schumpeter’e göre, yeniliğin yeni bir fikir şekline de pazara gelmesi ve tüketicilerin bunu çekici bulmaları sonucu talep artacaktır. İster büyük ister küçük, ister yeni ister eski olsun bütün girişimler tarafından piyasaya arz edilen her yenilik, mal ve hizmetler için yeni talep yaratacağından refah düzeyinde de bir artışa neden olacaktır (Gürol, 2000; 70-81). Ayrıca Schumpeter’in çıkış noktası ekonominin bir sistem olduğu fakat değişimlerin neo-klasiklerin söylediği gibi dışarıdan değil içeriden geldiğidir. Bu değişimlerin gerçekleşmesini sağlayanlar ise bizzat girişimcilerdir (TÜSİAD, 2000: 35).

Bu dönemde girişimciler hala “çalışmamak için kendi işlerini kuran kişiler” olarak algılanmaktaydı. Konu ile ilgili olarak David Birch’in 1979 yılında, küçük firmaların ABD’de “istihdam yaratma ve ekonomik büyümeyi yönlendirdiklerini” belgeleyen araştırması durumu değiştirmiştir. Bu araştırma sonuçları toplumun girişimcilere bakış tarzında büyük değişiklikler yaratmasının yanında neo-klasik ekonomik yapılanmaya da tepki rüzgarının esmesine neden olmuştur. Bu araştırma sonuçları itibariyle 100 ve daha az sayıda çalışanı bulunan küçük firmaların Amerika’daki net yeni işin %81’ini yarattığını ortaya koymuştur. Bu bulgular ekonomik büyümenin esas itibariyle küçük girişimcilerin firmaları tarafından yaratıldığını ortaya

koymuştur. Amerika da ve diğer ülkelerdeki çok sayıda ekonomist Birch'in vardığı sonuçları doğrular nitelikte sonuçlara ulaşmışlardır (Gürol, 2000: 77-78).

Gerek Birc'in gerekse Amerika'daki Küçük İşletmeler İdaresi'nin verileri küçük firmaların Amerika'da başlıca iş yaratan kuruluşlar olduklarını ortaya koymaktadır. Ayrıca Drucker (1985)'in yapmış olduğu çalışma da benzer sonuçlar ortaya koymaktadır. 1965-1985 döneminde ABD'nin nüfusu 129 milyondan 180 milyona çıkarken, çalışan ABD'li sayısı da 71 milyondan 106 milyona yükselmiştir. 20 yıl içinde yaratılan 35 milyonluk istihdamın 24 milyonu bu dönemde yaratılan net yeni işlerdir. Bu bulguların neo-klasik ekonomi teorisi ve genel denge üzerinde etkisi oldukça büyük olmuştur. İlk olarak, büyümenin küçük firmalar tarafından gerçekleştirildiği ve ölçek ekonomilerinin ekonomik büyümede hakim unsur olmadıkları yönünde kanıtlar ortaya çıkmıştır. İkinci olarak, Schumpeter'in "yaratıcı yıkım" görüşünün ekonominin geneli için daha iyi bir tanım getirmiş bulunmasıdır. Burada "yaratıcı yıkımdan" kastedilen girişimci eskinin yerine yeniyi, bazı durumlarda tamamen, bilinmeyen yepyeniği getirdiği için geleneği yıkarak yeniyi getirme görevini üstlenmiştir (TÜSİAD, 2002: 37). Ancak, yaratıcı yıkım yaklaşımının, bir sonraki yenilik, bir sonraki başarılı girişimci veya bir sonraki ekonomik genişleme veya daralma konularında öngörüle bulunmayı olası kılacak yöntemler geliştirememesi onun en çok eleştirilen yanı olmaktadır.

1980'lerden sonra ekonomik hayata yeniliklere dayalı anlayışın damgasını vurduğunu görmekteyiz. Bu durumu Timmons'un ortaya koyduğu ABD hane halkının refahını gösteren malvarlığı toplamı verilerde görmek mümkündür. 1970 yılında hane halkının malvarlığı toplamı 550 milyar dolar iken 1997 yılında 9 trilyon dolara ulaşmıştır. Yaratılan bu artışın yaklaşık yarısının 1980 yılından sonra yaratılan değer olduğu ve arkasındaki gücün de yeni ekonominin olduğu ifade edilmektedir. Diğer bir ifadeyle bu dönem yeniliklere dayalı ekonomik dönem olarak da adlandırılmaktadır. (TÜSİAD, 2002,42)

Diğer taraftan 1980'lerden günümüze istihdam yaratımına ilişkin araştırmalar girişimcilerin birer kahraman olarak nitelendirilmelerine yol açmıştır.

- Girişimciler yenilik yoluyla refah yaratan kişiler olmuşlardır

- Girişimciler istihdam yaratma ve ekonomik büyümenin temel dinamiği haline gelmişlerdir
- Girişimciler, yenilik, sıkı çalışma, risk üstlenme unsurları temeline dayalı “refah dağıtım mekanizması” geliştirmişlerdir (Gürol, 2000:70-81).

Girişimciliğin 1980’lerden sonra böylesine popüler olmasının başlıca sebepleri arasında, istihdam yaratma, yeni işletmelerin kurulması, yeniliklerin çoğalması, ekonominin büyümesi ve toplumun refah seviyesinin yükselmesine yaptığı pozitif katkılar dolayısıyladır. Bu faktörlere yönelik ABD, Avrupa Birliği ve ülkemizdeki literatürde pek çok araştırma, inceleme ve rapor mevcuttur (Birch, 1979; Drucker, 1985; Morris ve Lewis, 1991; TÜSİAD, 2002; Coulter, 2003; Audretsch; 2003; Green Paper, 2003). Girişimciliğin sonuçları veya etkileri olarak da değerlendirilebilecek bu faktörlere biraz yakından bakmak faydalı olacaktır.

A) GİRİŞİMCİLİĞİN İSTİHDAMA VE BÜYÜMEYE KATKISI

Girişimcilik, geri kalmış ekonomilerde yapılanmanın, gelişmekte olan ekonomilerde kalkınmanın, gelişmiş ekonomilerde ise dinamizmin, yeni zenginlik ve refah yaratmanın yapı taşıdır. Çünkü yeni işletmeler kurarak, sosyal iyileşmeler yaparak ve yeni işler yaratarak gayri safi milli hasılaya katkıda bulunmak, ekonomik değer yaratmanın sürükleyici gücüdür. Bu anlamda ekonomik değer yaratılmasının kaynağı da girişimsel firmalardır (Naktiyok, 2004: 11).

Küresel rekabetin yoğun olarak yaşandığı günümüz ekonomik ortamlarında sadece gelişmekte olan ülkeler değil gelişmiş bir çok ülke bile ekonomik sorunlarla yoğun bir şekilde uğraşmaktadır. Bu sorunların başında da istihdam sorunu gelmektedir. Özellikle son yıllarda Avrupa Birliği’nde yaşanan işsizlik sorunlarını araştıran araştırmacılar ABD’de yaratılan yeni işlerde girişimciliğin çok büyük bir katkısı olduğunu görmüşlerdir. Araştırma bulguları son yıllarda ABD’deki istihdam artışının yaklaşık %85’inin yeni girişimler sonucu ortaya çıktığını göstermektedir (Morris ve Sexton; 1996: 5). Ayrıca yayınlanan bu istatistikler uzun dönemli net istihdam yaratmada yeni kurulan küçük işletmelerin büyük işletmelere göre ortalama iki kat daha fazla olduğunu göstermektedir. Bu istatistik özellikle ABD’de yeni başlayan küçük

girişimlerin mevcut büyük işletmelerden daha fazla istihdam yarattığını da ortaya koymaktadır (Bygrave, 1994: 421).

Günümüzde yeni işlerin çoğu, büyük firmalardan çok, yeni kurulan küçük firmalar tarafından yaratıldığı ve bu trendin giderek güçlendiği ileri sürülmektedir. Girişimcilik faaliyetlerinde büyük artış gösteren ülkeler, işsizlik oranlarında büyük düşüşler sağlama eğilimindedirler. Özellikle 1990'lar boyunca, gerek Avrupa'da gerekse ABD'de hızlı büyüyen firmalar istihdam artışına önemli katkıda bulunmuşlardır. Örneğin, Hollanda'da 1994-1998 yılları arasında hızlı büyüyen firmaların %8'i mevcut işletmeler arasında istihdam artışının %60'ını gerçekleştirmiştir. ABD'de hızlı büyüyen 350 000 firma, 1993-1996 yılları arasında tüm yeni işlerin üçte ikisini meydana getirmiştir. GSYİH'deki büyüme pek çok başka faktörden etkilense de araştırmalar, girişimciliğin ekonomik büyümeye olumlu bir katkıda bulunduğunu göstermektedir (Green Paper, 2003: 7).

Özellikle 1980'lerden sonra küçük firmaların gündeme gelmesiyle doğal olarak girişimcinin de önemi artmaya başlamıştır. Çünkü girişimci bireyler yeni firmalar kurarak ekonomide istihdam ve üretkenlik artışı sağlayacaklardır. Fakat girişimcilerin ağırlıklı olduğu bu "girişimci ekonomi" sadece yeni şirketlerin kurulduğu ve kurulan şirketlerin de sürekli küçük ve orta ölçekli kaldığı bir ekonomik yapı değildir. Aksine, girişimci yeni kurduğu şirketin sürekli olmasını sağladığı ve büyütebildiği ölçüde başarılı bir girişimcidir. Buna en güzel örnek Microsoft firmasının kurucusu olan Bill Gates'tir. 1980 yılında 38 çalışanı ve 8 milyon doları olan bu yeni ve küçük firma, 1997 yılında 21000 çalışana ve 15,1 milyar dolar satış hacmine ulaşmıştır (TÜSİAD, 2002: 41-42).

B) GİRİŞİMCİLİĞİN YENİ İŞLETMELERİN VE YENİ SEKTÖRLERİN OLUŞUMUNA KATKISI

Yeni işletmelerin kurulması gerek bireysel gerekse toplumsal açıdan büyük yararlar sağlamaktadır. Yeni kurulan işletmelerin başarılı olmaları, yenilik çabalarının artmasına, topluma ilave istihdam yaratılmasına ve karlılık ve büyümeye pozitif katkılara yol açacaktır (Arıkan, 2002: 40).

Girişimcilik tanımlarına uysun veya uymasın mevcut bütün işletmeler bir zamanlar yeni işletmelerdi. Belli bir dönemde kurulan yeni işletmelerin sayısının bilinmesi daha çok girişimciliğin ekonomik hayatta oynadığı rolün bilinmesi açısından önemli görölmektedir. Burada üzerinde durduğumuz yeni işletmeler daha çok belli bir girişimsel karar süreci sonucunda kurulan yeni işletmelerdir. Bu anlamda yeni kurulan işletmelere yönelik verileri elde etmek öyle göründüğü gibi kolay değildir. Çünkü hangi gelişmenin yeni bir şirketin doğuşu olduğuna ilişkin farklı görüşler ileri sürölmektedir. Bir firma yeni bir ofis açtığında mı yeni bir işletme doğar, ilk satışını yaptığında mı doğar yoksa ilk vergi iadesini aldığıında mı doğar gibi farklı görüşler mevcuttur. Yenilik uygulamalarına kalkışan, karlılığı ve büyümeyi temel amaç olarak belirleyen yeni firmalar girişimsel özelliklere sahip firmalar olarak değerlendirilmektedir. Yani, eğer bazı yeni firmalar yenilikler yapmayı, karlılığı ve büyümeyi temel hedefler olarak belirlemişlerse, bu firmalar girişimciliğin bir sonucu olarak kurulan firmalar olarak kabul edilmekte ve bu varsayımlar altında girişimciliğin kovalanması yeni firmaların oluşmasına katkıda bulunduğı ileri sürölmektedir. Bu bakış açısına göre yeni firmaların yaratılması oldukça önemli görölmektedir. Çünkü bu anlamdaki yeni firmalar, ürün-süreç yenilikleri, artan vergi gelirleri, sosyal iyileşmeler ve yeni istihdam alanları gibi faydalar sağlamak yoluyla ekonomik gelişmeye katkıda bulunmaktadır (Coulter, 2003: 30).

Özellikle yeni teknolojilere dayalı girişimcilik sadece yeni firmalar değil, daha da önemlisi tamamen yeni sektörlerin oluşmasına da yol açmaktadır. Bu yeni oluşan sektörlerden ilk akla gelen bazıları şunlardır: Kişisel bilgisayarlar, biyoteknoloji, kablosuz TV, cep telefonu, İnternet ve İnternet ortamında ticaret. Bu sektörlerde kurulan yeni firmalar hızla büyümekte ve ekonominin vazgeçilmez yeni aktörleri haline gelmektedirler. 1960'larda Fortune 500 firmalarının %35'nin yerine yenilerinin gelmesi yaklaşık 20 yıl alırken bu süre 1980 sonlarında 5 yıla 1990'lı yıllarda ise 3-4 yıla düşmüştür (TÜSİAD, 2002: 43).

Yeni girişimler yeni işletmeler kurarak ekonomiye ivme kazandırmaktadırlar. Girişimciliğin artması yeni kurulan şirketlerin artmasıyla paralel olarak gelişmektedir. Örneğin ABD'de 20'nci yüzyılın başında yılda 200 bin adet olan yeni kurulan şirket sayısı 1970'lerin ortasında 600 bin, 1996 yılında ise 3,5 milyona çıkmıştır. Bu nedenle

girişimcilik ölçümü yeni kurulan işletmelerin sayısına yoğunlaşmaktadır (TÜSİAD, 2002: 41).

C) GİRİşİMCİLİK VE YENİLİKLERİN ORTAYA ÇIKMASI

Girişimciler yenilik yapan kişilerdir. Yenilik, girişimciliğin en belirgin enstrümanıdır. Yenilik, yeni kaynak kombinasyonları yoluyla değer yaratmaktır. Yenilik aslında bir kaynak yaratma faaliyetidir. Bütün bu görüşler ünlü yönetimci Peter Drucker'e aittir (Drucker, 1993: 30). Diğer taraftan, girişimsel firmalar da yenilik ve değişimin en önemli kaynaklarıdır (Minner, 1997: 54). Drucker (1993) ekonomik ve sosyal hayatta en büyük kaynağın "satın alma gücü" olduğunu ileri sürmektedir. Bunu da yaratanların yenilikçi girişimciler olduğunu belirtmektedir. Bu görüşünü açıklamak için ABD'deki çiftçilerin durumunu örnek göstermektedir. 19. yüzyılın başlarında ABD'deki çiftçilerin hemen hemen hepsinin hiç satın alma gücü olmadığını ve dolayısıyla tarım aletleri ve makineleri alamadıklarını ifade etmektedir. Pazarda düzinelerce almak istedikleri hasat makineleri olmasına rağmen satın alma güçleri olmadığından alamamaktaydılar. Derken, Cyrus McCormick adındaki bir hasat makineleri icatçısı, çiftçilerin satın almalarını kolaylaştıracak yeni bir satın alma yöntemi buldu. Bu yöntem çiftçilerin geçmişteki birikimleri yerine gelecekte elde edecekleri kazançları kullanarak bu makineleri almalarını sağlayan taksitli bir satın alma yöntemi idi. Böylece çiftçiler için bir "satın alma" gücü yaratılmış oldu. Drucker'a göre bu durum girişimcilikle yenilik yapma arasındaki ilişkiyi açık bir şekilde ortaya koymaktadır.

Girişimcilik değer yaratmaktır. Değer ise işlerin yeni yollarla ve daha iyi bir şekilde yapılmasıyla ancak yaratılabilir. Yenilik, yeni kaynaklar, yeni müşteriler, yeni pazarlar bulmak veya var olan kaynak, müşteri ve pazarların yeni bileşimin oluşturmaktır. Bu nedenle girişimciler açısından yenilik, hem yeni ve farklı değer ortaya çıkaran ürün ve pazarlama anlayışına sahip olarak fırsat yaratmak, hem de daha iyi ve farklı ürünler üreterek bu fırsatları değerlendirmek anlamına gelmektedir (Naktiyok, 2004: 171). Ayrıca yenilik, girişimcinin fırsatları pazarlanabilir fikirlere dönüştürdüğü süreç olarak da ele alınmaktadır. Bu bakımdan girişimciler fırsatları kovalayarak getirdikleri yeniliklerle ekonomik kaynakların düşük üretkenlik alanlarından yüksek

Üretkenlik alanlarına aktarılan recinin baş aktörleridir. Böylece yenilikler sayesinde en azından üretkenlik artışları sağlanmış olacaktır.

Her türlü yenilik, işletme fonksiyonlarını ve kaynak dağılımlarını etkileyebileceği ve iyileştirebileceği için önemli görülmektedir. Bununla birlikte, radikal yenilikler potansiyel olarak daha çok kazanç ya da toplumsal fayda getirecekleri için bu tür girişimcilik daha caziptir. Bu nedenle, yeni teknolojiler geliştiren girişimcilik türü tüm girişimcilik programlarında n sırayı almaktadır. Yeni teknolojilere dayanan girişimciliğin  nedenden dolayı daha çok kazanç ve toplumsal fayda sağladığı ileri sürülmektedir. İlk olarak bu tür girişimler ekonomide yeni sektörlerin doğmasına yola açmaktadırlar. İkinci olarak yeni teknolojileri kullanan sektörlerde verimlilik artmaktadır. Son olarak yeni teknolojilere dayalı sektörler diğerlerine göre daha hızlı büyümektedir (TÜSİAD, 2002: 43).



İKİNCİ BÖLÜM

İÇ GİRİŞİMCİLİK

I. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Girişimciliğin, yeniliklerin ortaya çıkması, yeni istihdam yaratılması, yeni işletmeler kurulması ve ekonomik büyümenin ve toplumun refah seviyesinin artması bakımından ekonomik ve sosyal hayatta oynadığı rol birkaç yüzyıldır bilinmektedir. Bununla birlikte girişimsel davranışın ve eğilimin mevcut organizasyonlarda oynadığı rol özellikle ülkemizde henüz yeterince ele alınmamıştır. Ayrıca, ülkemizde son yıllara kadar girişimcilik üzerine literatür, genellikle yeni küçük ve orta ölçekli işletmeler kurma üzerine yoğunlaşmıştır. Ancak, şiddetli küresel rekabetin yaygınlaşması, ekonomik, teknolojik, yasal, politik ve kültürel çevredeki baş döndürücü değişim ve dönüşümlerin ortaya çıkması, dünyanın ileri gelen firmalarında olduğu gibi ülkemizdeki pek çok firmayı da, hayatta kalabilmek için kendi girişimsel potansiyellerini harekete geçirmenin veya farkına varmanın yollarını aramaya yöneltmektedir.

Çalışmamızın bu ikinci bölümünde firmalarda iç girişimcilik ihtiyacı ve önemi, iç girişimci ve iç girişimcilik kavramı, bağımsız girişimcilik ve iç girişimcilik arasındaki farklar, iç girişimcilik kültürü, iç girişimcilikle ilgili geliştirilen modeller, iç girişimcilik boyutları ve iç girişimciliği belirleyen organizasyonel özelliklerle çevresel faktörler ele alınacaktır.

A) İÇ GİRİŞİMCİLİK İHTİYACI VE ÖNEMİ

Günümüzün geçerli küresel pazar ekonomisi, dünyanın her yerindeki kurumlarda ve sektörlerde derin ve büyük değişimlere neden olmaktadır. Bu değişimler öncelikle firmaların amaçlarını dikkatli bir biçimde gözden geçirmelerini ve onları başarıya götüren stratejilerini yeniden formüle etmelerini ve uygulamada da büyük

dikkat sarf etmelerini gerektirmektedir. Dışsal ve içsel çevrelerindeki hızlı, devrimsel (radikal) ve hayati öneme sahip bu değişimlere tepki olarak, pek çok kurulu organizasyon faaliyetlerini köklü ve anlamlı biçimlerde yeniden yapılandırmaktadırlar. Günümüz firmalarının bu yoğun küresel rekabet ortamında hayatta kalmaları, “sürekli yenilik” anlayışını temel yetenekleri haline getirmeyle çok yakından ilgilidir. Bundan dolayı, pek çok araştırmacı yazar ve akademisyen mevcut firmalar içerisinde çalışanlara daha fazla özerklik (otonomi), özgürlük ve kaynak kullanma imkanı veren ve yaratıcı enerjilerini kullanarak yenilik yapmalarını sağlayan bir metot olarak “iç girişimciliği” önermektedirler.

Bu yeni yüzyılda işletme (şirket) stratejilerinin ağırlıklı olarak yenilik üzerine odaklandığı görülmektedir. Bu yeni durum Peter Drucker’a göre 1980’li ve 1990’lı yıllarda geliştirilen “girişimsel ekonomi” düşüncesinin önemine işaret etmektedir. Ünlü yönetim uzmanı Peter Drucker bu yeni ekonominin doğuşunu açıklayan dört önemli gelişmeyi şöyle ortaya koymuştur: İlk olarak, bilginin ve teknolojinin hızlı gelişiminin yüksek teknoloji odaklı yeni girişimci firmaların çoğalmasını sağladığını; ikinci olarak, çift maaşlı ailelerin artması, genç nesillerin eğitimindeki süreklilik ve yaşlanan nüfus gibi demografik trendlerin yeni gelişen teşebbüslerin çoğalmasını körüklediğini; üçüncü olarak da, risk sermayesi piyasasının girişimciler ve yeni teşebbüsler için etkili bir fon sağlama mekanizması görevini başarıyla yerine getirdiğini ve son olarak da, özellikle ABD’deki sektörlerin girişimciliğin nasıl yönetileceğini öğrenmeye başlamalarını ifade etmektedir (Drucker, 1984: 60-61).

Özellikle ABD ekonomisinde önemli bir güç olarak görülen çağdaş girişimcilik hamlesinin, girişimcilik faaliyetlerinin kurumların içerisinde de gerçekleşmesi arzusunun doğmasına neden olduğu ileri sürülmektedir. Bazı araştırmacılar girişimcilik eğilimiyle, kurumların sahip oldukları bürokratik yapıların birbirini dışlayan ve bir arada varolmaları mümkün olmayan faaliyetler olduğunu ileri sürmelerine rağmen, yine de pek çok araştırmacı girişimciliği ve girişimsel faaliyetleri organizasyonel seviyede ele alarak tanımlamaya çalışmışlardır. Diğer bir anlatımla iç girişimcilik kavramıyla daha çok orta ve büyük ölçekli organizasyonlar içerisindeki girişimcilik davranışları tanımlanmaya çalışılmıştır. Bu anlamda pek çok firmada başarılı olmuş iç girişimcilik faaliyeti vardır. Bunlara örnek olarak da, 3M, Bell Atlantic, AT&T, Acordia, IBM, Texas Instrument ve Polaroid gibi büyük firmalar gösterilebilir. Bu ve daha başka

başarılı örneklerden yola çıkarak bugünün popüler işletme literatürü, girişimsel düşünmeyi geniş bürokratik yapılara aşımakla meşgul olmaktadır. Bu aşılama “iç girişimcilik veya kurum içi girişimcilik” aşılması olarak ifade edilmektedir. Bu kavramın çok popüler olmasının nedenlerinden biri kurumlara kendi çalışanlarının ve yöneticilerinin yenilikçi yeteneklerini işlerinde kullanmalarına izin vermesidir (Kuratko, Hodgetts, 2001: 51-52). Ayrıca, şirket çalışanlarının yaratıcılık ve yenilikçilik kabiliyetlerini artırmak için bir yol olmasının yanında, potansiyel yeni şirket içi girişimlerini yaratmak yoluyla şirketin başarısını artırması nedeniyle de bu kavrama, firmalar tarafından artan bir ilginin olduğu ileri sürülmektedir.

Sürekli yenilik geliştirme (ürünler, süreçler ve yönetim rutinleri ve yapıları bakımından sürekli yenilikler) ve uluslararası pazarlarda etkili rekabet etme becerisi, 21. yüzyıl küresel ekonomisinde, şirket performansı üzerinde etkisini giderek artıran yetenekler arasında değerlendirilmektedir. İç girişimciliğin, firmaların sürekli yenilik çabalarını kolaylaştırabilecek ve küresel pazarlarda rekabet ederken firmaların karşılaştıkları rekabet gerçekleri ile etkili bir biçimde baş edebilecekleri bir süreç olarak tasarlandığı ileri sürülmektedir. Bundan dolayı, girişimcilik tutum ve davranışlarının, rekabetçi ortamlarda başarılı olmak ve büyüyüp gelişmek amacıyla olan her büyüklükteki firma için gerekli olduğu anlaşılmaktadır (Covin ve Miles, 1999: 47-51). Pek çok araştırmacının, yenilikler elde etme amacıyla yönelik olarak örgütsel onay ve kaynak bağlantılarının elde edildiği girişimsel faaliyetler olarak, bu kavramın üzerinde mutabakata vardıkları ifade edilmektedir. Burada iç girişimciliğin temel dayanağının, başarılı olmak için organizasyon sınırları içerisinde yenilik atmosferinin oluşmasını sağlayacak girişimcilik ruhunun geliştirilmesi olduğu ileri sürülmektedir (Kuratko ve Hodgetts, 2001: 52-53). Kısaca, iç girişimcilik, firma sınırları içerisindeki herkese seviyesine göre girişimcilik ruhunun aşılması üzerinde durmaktadır. Kurum içerisinde geliştirilen girişimcilik ruhuyla, esnek yapılar oluşturmaya, büyümeye ve farklılaşmaya karşı gösterilen direncin üstesinden gelinebileceği vurgulanmaktadır (Hisrich ve Peters, 2002: 11).

Günümüzde artık insanların kendi işlerini kurma ve yönetme istekleri, oldukça yaygın bir uygulama haline gelmektedir. Güçlü bir kendini ispat etme motivasyonuna sahip girişimci nitelikli kişi ya da gruplar, çalıştıkları organizasyonlarda daha fazla yetki ve sorumluluk üstlenmekten kaçınmamaktadırlar. Ancak özellikle büyük firmalarda

girişimci yeteneğine ve fikirlerine sahip çalışanlar, ortaya çıkan girişim fırsatlarını firma içinde değerlendirememektedirler. Eğer bu girişim olanaklarını ve fırsatlarını gören kişi firmadan ayrılarak yeni bir girişim oluşturmayı başaramıyorsa bu fırsatlar değerlendirilmeden kaybolup gitmekte veya başkaları tarafından değerlendirilmektedir. Firma açısından daha kötüsü, girişimci çalışan bu fikirle yeni bir iş oluşturursa, firma hem değerli bir elamanını kaybetmekte hem de kendine yeni bir rakip yaratmış olmaktadır. Bu sorunların ortak çözümünün firma içinde çalışanları motive edecek ve daha faydalı hale getirecek serbest girişime benzer bir yapı oluşturmadan geçtiği ifade edilmektedir. Günümüzde organizasyon yapılarında i girişimciliğe olanak veren düzenlemelerle hem çalışanlar hem de firma için giderek daha üretken ve dinamik bir ortam oluşturduğu ileri sürülmektedir (Arıkan, 2002: 185; Gürol, 2000: 60).

Günümüzde pek çok firma i girişimcilik ihtiyaının farkına varmaya başlamıştır. Popüler işletme magazinlerinin (*Business Week, Fortune, Success, U.S. News & World Report*), geniş bürokratik yapılar başta olmak üzere, organizasyon yapılarına girişimcilik düşüncesinin ve eğilimlerinin aşılanmasıyla ilgili olarak çok sayıda makaleye ve rapora yer verdikleri görülmektedir. Bu günlerde bu gereksinimin bir dizi sorunun sıkıştırmasıyla iyice artmaya başladığı ileri sürülmektedir. Bu sorunlar; (1) pazarda yeni ve sofistike rakiplerin sayısındaki hızlı artış, (2) geleneksel şirket yönetim metotlarına karşı algılanan güvensizlik ve zayıflık duygusunun giderek artması, (3) piyasalardaki durgunluk ve düşüşün önüne geçmek için değerim, yenilik ve iyileştirme gereksinimleri, (4) artan küresel rekabet, (5) organizasyonların daha fazla etkinlik verimlilik için küçülme stratejilerindeki süreklilik, (6) kendi küçük işletmelerinin girişimcileri olmak için en iyi ve en parlak fikirli çalışanların kurumdan ayrılmalrı ve (7) yenilik odaklı düşünen çalışanların katı bürokratik yapılar nedeniyle hayal kırıklığına uğrayarak firmadan ayrılma oranlarındaki artışlar olarak ortaya konmuştur (Kuratko ve Welsch, 1994: 357-358; Kuratko, Hornsby ve Sabatine, 1999: 5; Kuratko ve Hodgetts, 2001: 54).

Bu konulardan ilki ve belki de en önemlisi, işletmelerin sürekli olarak karşı karşıya oladukları rekabet sorunudur. Gerçi günümüzdeki yüksek teknolojiye dayalı piyasa ekonomisi önceki dönemlerde görülmemiş bir biçimde birbirine rakip olan pek çok firmayı desteklese de, rekabet sorunu azalmamakta, aksine giderek artmaktadır. Geçmiş dönemlerin aksine, bu gün piyasalarda değerimlerin, yeniliklerin ve

iyileştirmelerin çok yaygınlaştığı görülmektedir. Bugün kurumların ayakta kalmaları ve varlıklarını sürdürmelerinin ancak pazara yönelik yenilik çabalarıyla mümkün olacağı kabul edilmektedir.

Bu sorunlardan bir diğeri de, zeki, kavrayışlı ve parlak fikirli insanların yeni girişimler başlatmak için firmadan ayrılmaları olarak ifade edilmektedir. Bu sorunun da iki önemli gelişmenin sonucu olarak artarak devam ettiği gözlemlenmektedir. Bu gelişmelerden ilki, yeni girişim başlatmanın veya yeni işletmeler kurmanın bireylere yeni statüler edindirmesi, herkesçe tanınmalarının sağlanması ve ekonomik bağımsızlık kazandırması olarak ifade edilmektedir. Bireysel seviyede girişimciliğin bu denli yükselmesi şirketlerdeki genç ve uygun çalışanlara yönelik cazip seçenek oluşturmaktadır. Diğer bir gelişme de, özellikle son yıllarda risk sermayesi uygulamalarındaki gelişmeler olarak değerlendirilmektedir. Risk sermayesi sektörü artık büyük bir sektör olarak daha önce hiç görülmemiş biçimde ve miktarlarda yeni girişimlere finans desteği sağlamaktadır. Bu anlamda sağlıklı işleyen bir sermaye ve finans piyasası yeni girişimcilere projelerini gerçekleştirmelerine olanağı vermektedir. Bu gelişmenin de yaratıcı ve yenilikçi fikirlere sahip çalışanları çalıştıkları kurumlardan ayrılıp kendi işlerini kurmaya cesaretlendirdiği çeşitli bulgularla oryaya konmaktadır.

Ancak, yukarıda ifade edilen nedenlerden dolayı uygulanan ve ortaya çıkan sorunlarla baş etmede bir strateji olarak benimsenmeye çalışılan iç girişimciliğin hem uygulama hem de teorik seviyede birtakım yeni sorunlara ve daha karmaşık zorluklara neden olduğu da ifade edilmektedir. Uygulama seviyesinde kurumların karşılaştıkları sorun, kaynakları etkili iç girişimcilik stratejilerine yönlendirmek için yol gösterici rehberlere ve politikalara gereksinim duymalarıdır. Teorik seviyede ise, özellikle araştırmacıların, iç girişimciliğin içerisinde yer aldığı ve gelişip uygulandığı çevrenin tahmin edilmesi, açıklanması ve şekillendirilmesini yapacak unsurların (belirleyicilerin) veya boyutların sürekli olarak yeniden değerlemesinin yapılması gereği bir zorluk olarak ileri sürülmektedir (Kuratko ve Welsch, 1994: 385). Son zamanlarda gerek bu sorunlara gerekse şirket içi girişimlerin kurulmasına katkı yapacak faktörler ve temel organizasyonel ve çevresel belirleyiciler üzerine odaklanmış pek çok çalışma ortaya çıkmaktadır. Çalışmanın ilerleyen bölümlerinde yeri geldiğinde bu çalışmaların içeriğinden de söz edilecektir.

B) İÇ GİRİŞİMCİLER

The American Heritage Dictionary of the English Language, iç girişimciyi (intrapreneur) “büyük bir firma içinde bir fikri, karlı bir nihai ürüne risk alma ve yenilik yapma yoluyla dönüştürme sorumluluğunu üstlenen kişi” olarak tanımlamaktadır. Her ne kadar iç girişimci terimi ilk kez Pinchot (1985) tarafından kullanılmış olsa da, kavram, daha önce Norman Macrae’nin *The Economist* dergisinde yayımlanan makalesinde “geleceğin dinamik firmaları diğer firmalarla yaşadıkları rekabete benzer bir çalışma yöntemini kendi firmaları içinde de bulmak zorundadırlar” şeklinde ifade edilmiştir (Arıkan, 2002: 186). Gürol (2000: 61)’ün aktardığına göre Drucker, iç girişimcileri, “organizasyon içerisinde girişimsel özellikler gösteren bireyler” olarak tanımlarken, Miner (1997), “kar amaçlı organizasyonlarda içeriği yeniden belirlenmiş bir stratejinin parçası olarak yeni fonksiyonlar geliştiren veya yeni fırsatları zorlayan “yenilikçi yöneticiler” olarak tanımlamaktadır. Mesconda’da “organizasyon içinde her türden yenilik yaratan kişiler” olarak tanımlamaktadır.

İç girişimcilik sürecinin merkezinde iç girişimci bulunmaktadır. İç girişimci girişimcilik sürecinde, girişimcilik dünyası ile organizasyon dünyasını bir araya getirmektedir. İç girişimci, vizyonu olan ve mevcut bir organizasyon içinde girişimsel ruhu ve atmosferi yaratma görevini üstlenen biridir. Onun hayali, bir fikri veya bir fırsatı, karlı bir ekonomik gerçeğe dönüştürmektir. Bunun için bulunduğu kurum içerisinde yapılması gereken her şeyi yapmaktan çekinmez. Örneğin IBM, PC’nin geliştirilmesi işini Philip Estridge’ye vermiştir. Estridge bir iç girişimci olarak ekibi ile birlikte PC geliştirme işinde şirkette bir çok geleneği yıkmış, örneğin PC gelişimini çabuklaştırmak için IBM içerisindeki birimlere bağlı kalmaktan ziyade dış tedarikçiler kullanmış, firmanın satış organizasyonunu kullanmak yerine, geliştirdiği PC’yi doğrudan perakendeciler yoluyla pazarlamıştır (Naktiyok, 2004: 64).

İç girişimciler gördükleri rüyayı gerçekleştiren birileri olarak da takdim edilmektedir. Eylem odaklıdırlar ve işleri çabuk bitirmek için hareket ederler. Hedef odaklıdırlar, amaçlarını başarmak için her şeyi yapmaya hazırdırlar. Vizyon ve eylem birlikteliği sergilerler ve kendilerini yeni fikirlere adamada en yüksek noktadadırlar. Kendi başlarına hedef belirleyen, başkasına ihtiyaç duymadan başaran kimseler olarak tanımlanmaktadırlar (Kuratko ve Hodgetts, 2001: 69-71). Pinchot (1985) iç girişimciyi,

“herhangi bir iç fikrini uygulama sorumluluğunu firma içinde üstlenen kişi” olarak tanımlamaktadır. İç girişimcilerin illa da yeni ürün ve hizmetlerin mucitleri olmaları gerekmez, ancak onlar fikirleri veya ilk örnekleri (prototipleri) karlı hale getirmede yeteneklidirler. Onlar, karlı ürün ya da hizmetlerin arkasındaki kişilerdir. Ekip oluşturmada ve onların fikirlerini yönetmede oldukça başarılıdır. İş yaşamı iç girişimcilik ile ilgili başarılı ve başarısız pek çok örnekle doludur. Geçmişte iç girişimcilikle ilgili olumsuz deneyimlerden birisi 100 büyük Fortune firmasından olan 15 milyar dolarlık dev Xerox’ta yaşanmış, o zamanlar şirket personeli olan Steve Jobs’un önerileri dikkate alınmamış, Steve Jobs da şirketten ayrılarak Apple Computer Inc’i kurmuştur. Bu türden arzu edilmeyen deneyimlerin tekrarlanmaması amacıyla Xerox, gelecek vaat eden ancak ele alınmamaları durumunda tozlu raflara terk edilebilecek teknolojilere yatırım yaparak kar elde etmek amacıyla Xerox Technology Ventures’i kurmuş bu yolla geçmişin hatalarını tekrarlamayarak yenilikçi fikirlerin şirketin dışına akışını engelleyecek bir sistem geliştirmiştir. Diğer bir örnek de 3M’de yaşanmıştır. 3M bilim adamı ve mühendis grubu için iç girişimcilik ve yeniliği çekici hale getiren bir organizasyon yapısı oluşturmada başarılı olmuş firmalara iyi bir örnektir. Olağanüstü büyüklükte bir firma olan 3M’de 6.000’i bilim adamı ve mühendis olmak üzere 82.000 kişi çalışmaktadır. Yıllık cirosu 10 milyar dolar olan ve hattındaki ürün sayısı 6.000’i aşan firma, araştırma laboratuvarlarında yılda 200’den fazla yeni ürün geliştirmektedir. 3M, hedeflediği üzere, cirosunun %25’ini beş yıl önce mevcut olmayan ürünlerin satışından elde ederek olağanüstü bir başarı elde etmiştir (Gürol, 2000: 63-64). Bu ve benzeri diğer başarıların arkasında, şirketlerin bilim adamı, mühendis ve diğer çalışanları için iç girişimciliği çekici hale getirmiş olması ileri sürülmektedir.

C) İÇ GİRİŞİMCİLİK

Faaliyet halindeki organizasyonlar içindeki girişimcilik anlamına gelen iç girişimcilik, organizasyonel ve ekonomik gelişmede önemli bir unsur olarak değerlendirilmektedir. Bilim adamları ve uygulamacıların bu kavrama 1980’lerden beri ilgi göstermelerinin nedeninin, firmaların yeniden harekete geçirilmesinde ve performansları üzerinde yararlı etkilerinden dolayı olduğu ileri sürülmektedir. İç

girişimcilik faaliyetlerinin firmaların performansı üzerindeki pozitif etkileriyle ilgili olarak pek çok araştırmacının çalışmalar yaptığı görülmektedir (Burgelman 1983, 1985; Pinchot 1985; Rule ve Irvin 1988; Guth ve Ginsberg 1990; Zahra 1991, 1993a, 1993b, 1993c ve 1995; Zahra ve Covin 1995; Lumpkin ve Dess, 1996, 2001; Zahra ve Garvis 2000; Antoncic ve Hisrich 2001 ve 2003; Wiklund ve Shepherd 2005). Girişimcilik sadece büyük ölçekli işletmeler için değil, aynı zamanda orta ve küçük ölçekli işletmeler için de önemli olabilmektedir (Carrier,1996: 6-7; Zahra ve Pearce, 1994: 31-33). Son zamanlarda girişimciliği organizasyonel seviyede ele alarak ölçmeye çalışan araştırmaların genellikle büyük şirketler üzerine odaklandığı ve firmanın girişimcilik eğilimi veya başarısı veya şirket içi girişimcilik derecesi gibi ltleri kullandıkları görülmektedir (Covin ve Slevin 1989, 1991; Knight 1997; Zahra 1991, 1993a; Hornsby, Kuratko ve Zahra 2002; Lupkin ve Dess 2001; Culhane, 2003).

Yıllardır, araştırmacıların mevcut faaliyet halindeki organizasyonlardaki girişimcilikle ilgili çabaları tanımlamak için çok çeşitli terimler veya kavramlar kullandıklarını görmekteyiz. Daha çok orta ve büyük ölçekli organizasyonlar içerisindeki girişimcilik davranışlarını açıklamak için kullanılan i girişimcilik kavramıyla aynı anlamda veya ilgili kavramlar olarak; intrapreneurship (i girişimcilik) (Pinchot, 1985; Kuratko vd, 1990; Luchsinger ve Bagby, 1987; Hostager vd, 1998; Carrier, 1996; Antoncic ve Hisrich 2001, 2003), corporate entrepreneurship (kurum girişimciliği) (Vesper, 1984; Guth ve Ginsberg, 1990; Covin ve Miles, 1999; Covin ve Slevin, 1991; Dess vd, 1999; Hornsby vd, 2002; Zahra, 1991,1993a, 1995; Zahra vd; 2000), corporate venturing (şirket girişimciliği) (MacMillan, ve George, 1985; Stopford ve Baden –Fuller, 1994; Miles ve Covin, 2002), internal corporate entrepreneurship (kurum içi girişimcilik) (Schollhammer, 1982; Jones ve Butler, 1992), firm-level entrepreneurial orientation (firma seviyeli girişimcilik eğilimi) (Lumpkin ve Dess, 1996, 2001; Knight, 1997; Culhane, 2003; Wiklund ve Shepherd, 2005; Covin ve Slevin, 1991) ve continued entrepreneurship (sürekli girişimcilik) (Davidson, 1990) kavramlarının kullanıldığı görülmektedir.

Genel olarak bakıldığında bu kavramların hepsi, büyüklüğü ne olursa olsun mevcut, faaliyet halindeki organizasyonlardaki i girişimcilik olgusunu veya eğilimini açıklamaktadırlar. Burada adlarını belirttiğimiz kavramlara yönelik yapılan tanımların büyük bir bölümü, aşağıda Tablo 2.1’de kaynakları ile birlikte gösterilmektedir. Bu

tabloda yer alan iç girişimcilik veya kurum içi girişimcilik tanımları ile ilgili olarak şu sonuçları çıkarmak mümkün görülmektedir. İlk olarak, bazı araştırmacıların aynı fenomeni nitelemek veya tanımlamak için farklı terimler kullandıkları anlaşılmaktadır. İkinci olarak, farklı araştırmacıların aynı kavramı farklı şekillerde tanımladıkları görülmektedir. Bazı araştırmacıların da yapmış oldukları tanımlarda küçük organizasyonları dışarıda tutarak daha dar kapsamlı olarak sadece geniş organizasyonlara odaklandıkları görülmektedir. Ayrıca bazı yazarlar da kavramları sadece yeni girişim oluşturmayla eşdeğerde tuttukları anlaşılmaktadır. Son olarak, bazen bazı araştırmacıların aynı kavramı son çalışmalarında daha farklı şekillerde tanımladıkları görülmektedir. Bütün bunlar açıkça gösteriyor ki, dinamik bir olgu olan iç girişimcilik, çeşitli araştırmacıların yaptığı çalışmalarla yapısal olarak hala gelişmektedir. Bu süreç bundan sonrada hızlanarak devam edeceğe benzemektedir. Çalışmalar devam ettikçe kavram veya kavramlarla ilgili genel kabul görmüş tanımlamalara da ulaşılacağı anlaşılmaktadır.

Tablo 2.1. İç Girişimcilik: kavramlar ve tanımlar

Kaynak	Tanım
İç Girişimcilik(Intrapreneurship)	
Pinchot(1985)	Büyük kurumlar içerisindeki girişimcilik(s.xv)
Luchsinger ve Bagby(1987)	Faaliyet halindeki bir organizasyon içerisinde yaratılan teşebbüslerle ilişkili girişimcilik(s.11)
Kuratko vd.(1990)	Şirket içerisindeki girişimcilik(s.50)
Hostager vd.(1998)	Yeni ürünler veya hizmetlere yönelik fikirlerin ortaya çıkarılması ve bu fikirlerin kazançlı ürün ve hizmetlere dönüştürülmesi için bir organizasyon içerisinde bireylerin ve ekiplerin çalışması(s.11-12)
Carrier(1996)	Mevcut bir kurum içerisinde bir veya daha fazla çalışan tarafından firma için önemli bir yeniliğin ortaya çıkarılması ve uygulanması(s.7)
Antoncic ve Hisrich(2001)	Büyüklüğü ne kadar olursa olsun mevcut bir firma içinde devam eden bir süreç olarak yeni hizmetler, teknolojiler, yönetim teknikleri, stratejiler ve rekabet pozisyonu geliştirme gibi diğer yenilik faaliyetleri ve yönelimlerinin sürdürülmesidir(s.498)
Kurum Girişimciliği (Corporate Entrepreneurship)	
Carrier(1996)	Kurumsal karlılığı iyileştirmek ve şirketin rekabet pozisyonunu yükseltmek için mevcut firmalar içerisinde yeni işler yaratma sürecidir(s.6)
Covin ve Miles(1999)	Yenilik yapmanın yanında rekabet üstünlüğü yaratmak veya sürdürmek için organizasyonların, pazarların ve sektörlerin amaçlarını yeniden belirlemesidir(s.50)
Covin ve Slevi(1991)	Şirket içerisinde oluşturulan yeni kaynak kombinasyonları yoluyla yetenek ve uygun fırsat alanlarının genişletilmesi(s.7)
Dess vd(1999)	Şirket girişimciliği iki tip fenomen ve süreçten ibaret olarak değerlendirilebilir. Bunlar; (1) mevcut organizasyonlar içerisinde yeni işlerin doğuşu (içsel yenilik ve dışsal işbirlikleri yoluyla) ve (2) stratejik yenilenme yoluyla organizasyonların dönüşümü(kaynakların yeni kombinasyonları yoluyla yeni değer yaratma)

Tablo 2.1'in devamı

Kaynak	Tanım
	Kurum Girişimciliği (Corporate Entrepreneurship)
Hornsby vd(2002)	Şirket girişimciliği, yenilik getirici beceri ve yetenekler elde etmek için bir firmanın niteliklerini yeniden güçlendirme ve yükseltmeye yoğunlaştırmasıdır (s.255)
Jennings ve Lumpkin(1989)	Yeni ürünler ve/veya pazarların geliştirildiği alan veya ortam(s. 489)
Zahra(1991)	Kurumsal karlılığı iyileştirmek ve şirketin rekabet pozisyonunu artırmak için mevcut firmalar içerisinde yeni işler yaratma sürecin(s.260-261)
Zahra(1993a)	(1)Yenilik ve girişimcilik ve (2) stratejik yenilenme olmak üzere birbirinden farklı fakat birbiri ile ilişkili iki boyutu olan bir organizasyonel yenilenme sürecidir(s.321)
Zahra vd(2000)	Bir şirkette deki girişimcilik, yenilikçilik ve yenileme çabalarının tamamı(s.947)
	Şirket Girişimciliği(Corporate Venturing)
MacMillan ve George(1985)	Uzun dönemli büyümeyi gerçekleştirmek için kurum içinde yeni işlerin yaratılması(s.34)
Stopford ve Baden-Fuller(1994)	Mevcut bir organizasyon içinde yeni işlerin yaratılması(s.521)
	Şirket içi girişimcilik (Internal Corporate Entrepreneurship)
Jones ve Butler(1992)	Şirket içi girişimcilik bir firmanın içindeki girişimsel davranışlar veya girişimsel davranışların seviyesini ifade etmektedir(s.734)
	Girişimcilik eğilimi (Entrepreneurial orientation)
Lumpkin ve Dess (1996)	Yeni girişlere(giriş kapılarına) yol açacak süreçler uygulamalar ve karar alma faaliyetleri (s.136)
Knight(1997)	Firmanın karşılaştığı tehditleri bertaraf etmeye yönelik ürün ve hizmetlerin olduğu kadar yeni yönetim teknikleri ve teknolojilerin geliştirilmesi veya iyileştirilmesini kapsayan yaratıcı çözüm önerileri olarak ele alınmaktadır(s.213-214)
Wiklund& Shepherd(2005)	Bir firmanın karar alma stillerinin, metotlarının ve uygulamalarının belirgin girişimsel yönlerini kapsayan stratejik eğilimini ifade etmektedir(s.75)

İç girişimciliğin en geniş tanımı kuşkusuz “mevcut, faaliyet halindeki bir organizasyon (kurum) içindeki girişimcilik” tanımıdır. Yukarıdaki tanımlarda ve burada yer almayan diğer bir çok tanımda da bu vurgunun yapıldığını görülmektedir. Konuya başlama noktası olarak böyle geniş kapsamlı tanımın, birkaç nedenden dolayı gerekli olduğuna inanmaktayız. Geniş tanımlamalar iç girişimcilik alanıyla ilgili erken dönemdeki gelişmeleri daha iyi yansıtmakta, bu alanla ilgili yeni bilgiler ele geçtiği zaman önceki tanımlamada çok büyük değişiklikler yapılması ihtiyacını ortadan kaldırmakta ve bu da zamanla bütün parçaların tanımlanmasını, sınıflandırılmasını ve bütünle olan ilişkisinin anlaşılmasına izin verecek teorik ve ampirik bir yapının ortaya çıkmasına imkan vermektedir (Sharma ve Chrisman, 1999: 12). Antoncic (2000) yaptığı bir çalışmada iç girişimcilik (Intrapreneurship) kavramının çeşitli şekillerde tanımlandığını göstermektedir. Bu tanımlarda kavramın, “organizasyon içerisindeki bireylerin, kontrol ettikleri mevcut kaynaklardan bağımsız olarak fırsatları kovaladıkları bir süreç” olarak, “fırsatları elde etmek için yeni işler yapmak ve eski alışkanlıklardan vazgeçmek” olarak, “mevcut bir organizasyon içerisindeki girişimcilik ruhu” olarak ve “faaliyet halindeki, mevcut bir organizasyon tarafından yeni organizasyonlar yaratma veya bu organizasyon içinde yenilenmenin ve yeniliğin teşvik edilmesi” olarak ele alındığını anlaşılmaktadır.

Bu çalışmada iç girişimcilik kavramı, “mevcut bir organizasyon içinde yenilikçi fikirleri somut gerçeklere dönüştürme sürecinde bağımsız hareket etme niyetlerinin ve alışılmışın dışındaki yeni alışkanlıklarla ilgili davranışların amaçlandığı ve sergilendiği girişimcilik eğilimleri” olarak tanımlanmaktadır. Bize göre de iç girişimcilik süreçleri, ölçeği ne olursa olsun mevcut bir firma içinde sürekliliği olan süreçlerdir. İç girişimcilikle kastedilen sadece yeni iş teşebbüslerinin yaratılması değil, aynı zamanda diğer yenilik faaliyetleri ve eğilimleridir. Örneğin, bir araştırmacının da vurguladığı gibi kurumsal anlamda “yenilik” çok geniş kapsamlı bir faaliyettir. Bu anlamda yeniliğin kapsamına yeni fikirlerin ve davranışların ortaya çıkarılması, geliştirilmesi ve uygulanması girmektedir. Böylece bir yenilikten söz edildiği zaman firmada çalışanlara ait olan yeni ürünler, yeni hizmetler, yeni teknolojiler, yeni yönetim teknikleri, yeni stratejiler ve yeni pazar pozisyonları kastedilmektedir. Bu bağlamda da iç girişimciliğin, yenilik getirici beceri ve kabiliyetlerin elde edilmesi için mevcut bir

firmanın temel yeteneklerinin güçlendirilmesi ve yükseltilmesine odaklandığı görülmektedir (Kuratko ve Hodgetts, 2001: 53).

Ayrıca bu çalışmada yukarıda Tablo 2’de çeşitli tanımları verilen kavramlardan “intrapreneuship” (iç girişimcilik) kavramının kullanılması tercih edilmektedir. Çünkü bu kavram dışındaki kavramlar, özellikle “corporate enterprenurship” kavramı olmak üzere, daha çok büyük kurumlardaki girişimcilik eğilimlerine ve davranışlarına odaklanırken, bizim iç girişimcilik olarak ifade ettiğimiz (intrapreneurship) kavramı küçük, orta ve büyük ölçekli firmaların hepsinde kullanılmaktadır (Antoncic ve Hisrich, 2001: 498; Carrier, 1996: 6).

Araştırmacı Zahra (1991) iç girişimcilikle aynı anlamda kullandığı kurum (şirket) girişimciliğini (corporate enterprenurship), ürünlerde ve süreçlerdeki yenilikler ve pazar geliştirmesi yoluyla mevcut şirketlerde yeni işler yaratmayı amaçlayan biçimsel veya biçimsel olmayan faaliyetler olarak tanımladıktan sonra bu işaret edilen faaliyetlerin firmanın rekabet pozisyonunu ve finansal performansını iyileştirme amacına yönelik olarak firma, departman, fonksiyon ve proje seviyelerinde yer alabileceğini ifade etmektedir. Bu tanımların pek çoğunun işaret ettiği, literatürde genel kabul gören ve bu çalışmanın ileriki bölümlerinde geniş yer verilecek olan belirgin iç girişimcilik boyutları olarak; yeni ürün, hizmet veya süreç geliştirme olarak “yenilikçilik” (innovativeness), “yeni iş/işletme girişimi başlatma” (new business venturing), “kendini-yenilenme” veya “stratejik yenilenme” (self-renewal/ strategic renewal), “özerklik” (autonomy), “risk üstlenme” (risk taking), “proaktif davranma” (proactiveness) ve “rekabetçi girişkenlik” (competitive aggressiveness) yer almaktadır.

Burada son olarak literatürde yer alan, iç girişimci ve iç girişimcilik kavramları etrafında yapılan araştırmalara temas edilecek olursa, bu alandaki araştırmaların üç ana akım veya eğilim etrafında yer aldığı görülmektedir (Antoncic ve Hisrich, 2003: 7). Bu eğilimlerden ilki, mevcut bir firmada özellikle yenilik faaliyetlerinin yaratıcıları ve uygulayıcıları olarak bireylerle ilgilidir. Bu eğilim temsilcileri, temel olarak iç girişimcinin bireysel özelliklerine vurgu yapmaktadır. Bu yaklaşımı benimseyen araştırmacıların iki gruba ayrıldığı görülmektedir. İlk gruptaki araştırmacılar, iç girişimciliği psikolojik özellikler ve bireysel niteliklerin bir seti olarak değerlendirmektedirler. Literatürde bu gruptaki araştırmacı ve yazarlara örnek olarak,

Pinchot (1985), Carbone (1986), Bordeaux (1987), Luchsinger ve Bagby (1987), Ross (1987) ve McKinney (1989) gösterilmektedir. Bu yazarların pek çoğu aynı zamanda iç girişimcilerin ve bağımsız girişimcilerin psikolojik özelliklerinin (profillerinin) oldukça birbirine benzer olduğuna inandıklarını da görmekteyiz. İkinci grupta yer alan Ronen (1988), Lessem (1987), Knight (1987, 1989), Lee ve Zemke (1985), Ellis (1985) ve Jones ve Butler (1992) gibi araştırmacılar iç girişimcilerin rollerine ve fonksiyonlarına yoğunlaşarak onları “vizyonerler” “değişim ajanları”, “kurum girişimcileri” ve “yenilik öncüleri” olarak takdim etmektedirler (Carrier, 1996: 6). Girişimciliğin organizasyonlarda tanıtılması ve desteklenmesi konusundaki çalışmaların da bu alanda değerlendirildiğini görmekteyiz (Antoncic ve Hisrich, 2003: 7). Bu konuda yapılan çalışmaların yapıldığı tarihlere baktığımızda şu sonucu çıkarabiliriz: İç girişimcilikle ilgili erken dönemdeki çalışmaların daha çok iç girişimcilerin psikolojik ve bireysel nitelikleri üzerinde yoğunlaştığı görülmektedir.

İç girişimcilik literatüründe ikinci ana eğilimin, iç girişimcilik sürecine yoğunlaştığı görülmektedir. Bu alandaki çalışmaların daha çok iç girişimcilik sürecini ortaya çıkaran faktörler ve gerekli koşullar üzerinde durdukları görülmektedir. Bu yaklaşımı benimseyen yazarlar iç girişimciliğin, çalışanlara yenilik yapma imkanı veren özgürlük ve özerklik (otonomi) gibi özelliklerle karakterize edilmiş kurumsal bir tarz olduğunu ileri sürmektedirler (Carrier, 1996: 6). Diğer bir ifadeyle bu alandaki çalışmalar, girişimci organizasyonların özellikleri üzerine odaklanmaktadır. Bu çalışma boyunca kendilerine sık sık atıfta bulunulacak bu eğilimin temsilcilerinin Covin and Slevin (1991), Stevenson ve Jarillo (1990), Kuratko, Hornsby, Naffziger ve Montagno (1993), Zahra ve Pearce (1994), Zahra ve Garvis (2001) ve Antoncic ve Hisrich (2001, 2003) olduğu görülmektedir.

Üçüncü olarak da, bu alandaki bazı araştırmaların iç girişimciliği, çalışanlar arasında girişimcilik davranışlarının teşvik edilmesini amaçlayan “yönetimsel bir strateji” olarak değerlendirdiği görülmektedir. Bu çalışmalarda mevcut organizasyonlarda stratejik öneme sahip yeni işlerin yaratılması yoluyla rekabet üstünlüğü elde edileceği vurgulanmaktadır. İç girişimciliğin stratejik davranışlar için önemli bir kaynak olduğu üzerinde durulmaktadır. Buradaki çalışmalarda iç girişimcilik sürecinin stratejik yönetimle uyumlaştırıldığını gösteren modellerin de oluşturulduğunu

görmekteyiz. Bu alanda çalışma yapan araştırmacılar olarak, Burgelman (1983), Rule ve Irwen (1988) ve Guth ve Ginsberg (1990) gösterilmektedir.

II. BAĞIMSIZ GİRİŞİMCİLİK VE İÇ GİRİŞİMCİLİK ARASINDAKİ FARKLAR

Hatırlanacağı gibi birinci bölümde girişimciliğin en kısa ve en geniş kapsamlı tanımının “yeni organizasyonlar yaratma” (Gartner, 1988: 11) olduğu belirtilmişti. Bu bölümde de iç girişimciliğin literatürde en çok kabul gören ve en geniş tanımı olarak “mevcut organizasyonlardaki girişimcilik” (Antoncic ve Hisrich, 2003: 9) olduğu ifade edilmişti. Girişimcilikle iç girişimcilik arasındaki farkları ortaya koymak için çıkış noktası yine bu tanımlar ve bunlara benzer değerlendirmeler olacaktır. Girişimcilik ya da “bağımsız girişimcilik” mevcut işletme dışındaki bireysel seviyedeki girişimcilik çabalarını tanımlamak amacıyla kullanılırken, iç girişimcilik mevcut, faaliyet halindeki işletme içinde organizasyonel seviyedeki girişimsel çabaları açıklamak için kullanılmaktadır (Arıkan, 2002: 186). Bu noktada bağımsız girişimciliği iç girişimcilikten ayıran ilk ve en önemli farkın girişimsel faaliyetin meydana geldiği yerle ilgili olduğu vurgulanmaktadır (Carrier, 1996: 6). Bununla ilgili olarak yine Luchsinger ve Bagby (1987) girişimcilik davranışları ile iç girişimcilik davranışlarının benzer davranışlar olmasına rağmen bazı ilgi çekici farkların olduğunu belirtmektedir. Her ikisinin de yüksek verimlilik ve katma değer yaratmayı amaçladıklarını ve yoğun bir biçimde yenilik süreçlerine dayandıklarını ortaya koyduktan sonra, her ikisinin de yer aldığı genel koşulların farklılığını öncelikle ifade etmişlerdir.

Literatürde bu iki kavram arasındaki farkları ortaya koymak için Shrader ve Simon (1997) yazdıkları bir makalede, bireysel girişimciler tarafından kurulan bağımsız girişimler (girişimcilik) ile mevcut büyük şirketlerin kontrolü altında kurulan şirket içi girişimler (iç girişimcilik) arasındaki farkları teorik ve ampirik bulgularla ortaya koymaktadırlar. Yaptıkları geniş bir literatür taramasıyla bu iki kavram arasında “kaynaklar”, “uygulanan stratejiler” ve “finansal performans” bakımından önemli farklılıkların olduğunu vurgulamaktadırlar.

Burada sözü edilen firma kaynakları, etkenlik ve verimliliği sağlayan stratejilerin tasarlanması ve uygulanması için firmanın işini kolaylaştıran, firmanın

kontrolü altındaki bütün varlıklar, yetenekler, organizasyonel süreçler, firmanın nitelikleri, bilgi ve bilgi sistemleri ve diğer kaynaklar olarak ele alınmaktadır (Barney, 1991: 99-100). Literatürde geniş yer bulan “kaynak bağımlılığı teorisine” göre, firma kaynakları, firmaların stratejilerini oluşturmak ve uygulamak için kullanabildikleri güçlü yönlerini oluşturmaktadır. Bu konuda araştırmacıların firmanın hedeflerine başarıyla ulaşmak için kullandıkları kaynakları daha belirgin olarak, finansal kaynaklar, insan kaynakları, fiziksel kaynaklar, organizasyonel kaynaklar ve teknolojik kaynaklar olarak kategorize ettiklerini görmekteyiz.

Kaynakların elde edilmesi her iki girişimcilik çabaları için hayati öneme sahiptir. Ancak kaynakların elde edilişi bakımından bu iki tip girişimcilik arasında önemli farklılıklar mevcuttur. İç girişimcilik faaliyetleri için gerekli kaynaklar ana firma veya sponsor firma tarafından sağlanmaktadır. Diğer bir ifadeyle iç girişimcilikle bağımsız girişimcilik arasındaki en önemli farkın fonlama konusunda olduğuna işaret edilmektedir. Şirket içerisinde başlatılan yeni girişimler mevcut şirketler tarafından veya ana şirketlerin diğer faaliyetleri tarafından fonlanırken, bağımsız yeni girişimlerin böyle avantajları yoktur. Onlar sermaye gereksinimlerini dış kaynaklardan karşılamak zorundadırlar. Bağımsız girişimle genellikle risk sermayesi firmalarından kaynak desteği sağlamaktadırlar. Fon sağlama yanında iç girişimlerin ana şirket tarafından elde edilmiş, marka ismi, pazarlama yetenekleri, ticaret unvanı ve diğer görünmeyen varlıklar gibi diğer kaynakları kullanma avantajı da vardır. Genel olarak iç girişimler ana şirketin kaynaklarına ulaşma avantajına sahipken, bağımsız girişimler şiddetli kaynak sınırlamalarıyla karşı karşıyadırlar. Bağımsız girişimle genellikle risk sermayesi firmalarından kaynak desteği sağlamaktadırlar. Örneğin, iç girişimler genellikle ana şirketin imajına güvenirken, bu konuda bağımsız girişimciler kendi marka imajlarını geliştirmek zorundadırlar (Shrader ve Simon, 1997: 51).

Yukarıda ifade edilen mevcut kaynak farklılıklarından dolayı, bağımsız girişimlerle iç girişimler farklı stratejiler benimsemektedirler. Araştırmalar, yeni bir girişimin genellikle üç tür stratejik yön takip ederek rekabet edebileceğini ortaya koymaktadır. Bunlar, geniş bir şekilde pazara giriş (breadth of market entry), düşük maliyeti ve farklılaştırmanın belirgin yönlerini vurgulayan stratejilerdir. Erken dönem girişimcilik literatürü, iki girişim tipini de ayırt etmeksizin büyük firmalarla doğrudan rekabet etmekten kaçınmaları için “niş” (niche) stratejileri takip etmelerini

önermekteydi. Diğer bazı araştırmacılar da, bu tür yeni girişimlere eşsiz avantajlar yaratacak uzmanlaşmaya dayalı ürün farklılaştırmasını, yüksek seviyeli müşteri hizmetleri ve sipariş esasına göre ürün sunulan pazar bölümlendirmesini önermişlerdir (Shrader ve Simon, 1997: 52). Fakat erken dönemde, bu tür stratejilerin daha çok bağımsız girişimciler tarafından uygulanabileceği ve iç girişimciler tarafından uygulanmayacağı da iddia edilmiştir.

Daha fazla kaynak sınırlamasına sahip olan bağımsız girişimlerin, pazara geniş ölçekli stratejilerle girmeleri pek de makul karşılanmamaktadır. Bunun yanında, fazla kapasite, yerleşik marka ismi ve mevcut dağıtım kanalları gibi ana firmanın kaynaklarına erişim avantajı iç girişimlere, geniş ölçekli pazara giriş stratejilerini başarıma imkanı vermektedir. Kıt kaynaklardan dolayı pek çok bağımsız girişim kafa kafaya rekabetten kaçınmak zorunda kalmaktadırlar. Bu yüzden de, bağımsız küçük girişimlerin farklılaştırılmış ürünler sunarak, özellikli ve/veya cazip fiyatlarla yüksek seviyeli müşteri hizmetleri sağlayarak veya düşük gelir alanlarına düşük fiyatlı ürünler tasarlayarak “niş” pazarlara girmeleri önerilmektedir.

Farklı kaynak kullanımı ve farklı stratejiler uygulama durumunda olan her iki girişimcilik tipindeki bu farklılıklar acaba performanslarına da yansımakta mıdır? sorusu araştırmacıların ilgisini çeken bir soru olmuştur. Porter ve Caves gibi erken dönemdeki araştırmacılar, iç girişimlerin ana veya sponsor firmanın kaynakların erişim avantajından dolayı daha iyi finansal performans ortaya koyacaklarına inanmaktaydılar. Bu araştırmacılar iç girişimlere destek sağlayan ana firmanın dağıtım sistemi, satış gücü, marka imajı ve ticaret unvanı gibi girişimlerin performansını etkileyen belirgin bir çok avantajdan söz etmişlerdir. Bu kaynakların iç girişimlere pazarda avantaj sağlayacağına inanmışlardır. Bu pazar avantajının yanında, bu girişimlerin bağlı olduğu ana firmaların güçlü finansal pozisyonlarından dolayı ihtiyaç duydukları sermayeye daha kolay erişimleri de finansal performanslarını olumlu etkilediği ileri sürülmüştür. Ayrıca, iç girişimlerin ana şirketin fazla kapasitesini kullanarak, ölçek ekonomisinin de etkisiyle düşük maliyet avantajına sahip olacakları ileri sürülmüştür (Shrader ve Simon, 1997: 53).

Ancak, son dönemdeki bazı araştırmacılar, iç girişimlerin ana şirket kaynaklarına ulaşmada karşılaştıkları uzun politik sürecin, iç girişimlerin özerkliğini

azaltmakta olduğunu ortaya koymuşlardır. Aşırı merkezileşme, esnek olmayan ve uzun karar mekanizmaları, yüksek bürokratik yapılar bu süreci uzatmakta ve zorlaştırmaktadır. Ayrıca bağımsız girişimcilerin iç girişimcilerden daha fazla motive oldukları da ileri sürülmektedir. Çünkü yeni girişimlerle ilgili olarak üstlerinin yönlendirmesi onların motivasyonlarını olumsuz etkileyebilmektedir. Bağımsız girişimciler daha fazla motive olmaktadırlar, çünkü genellikle onların yaşamı (geçimi) başlattıkları bu girişimlerin finansal performansına ve büyümesine bağlıdır. Bununla ilgili olarak literatür, özerklik (bağımsızlık) ve yönetsel motivasyon avantajlarına sahip olan bağımsız girişimcilerin, kaynaklara ulaşma avantajına sahip olan iç girişimcilerden girişimin performansı üzerinde daha fazla avantaja sahip olduklarını işaret etmektedirler. Burada performansı asıl etkileyen şeyin çok miktarda kaynağa sahip olmak değil, kaynakların kombinasyonu ve onlardan yararlanma biçimi olduğu vurgulanmaktadır (Shrader ve Simon, 1997: 53). Bu nedenle, girişimin tipi ne olursa olsun burada asıl olan, yüksek özerklik ve yüksek yönetsel performansın, kaynakları daha iyi kullanma becerisini getireceği ve bunun sonucunda da performansın çok daha iyi olacağıdır. Aşağıda Tablo 2.2’de bağımsız girişimlerle iç girişimler arasındaki bu farklar özetlenmiştir.

Literatürde her iki girişimcilik tipi arasındaki bu farklara rağmen, özellikle her iki girişimcilik tipinin performanslarının farklılıkları konusunda, Shrader ve Simon (1997) kısmen farklı bulgular ortaya koymuşlardır. Öncelikle ana firmanın kaynaklarına kolay ulaşma avantajına sahip iç girişimler, öyle söylendiği gibi bu kaynak avantajını pekte yüksek performansa yansıtamamaktadırlar. Bu sonuç, iç girişimlerin stratejik avantaj oluşturmak için ana firmanın kaynaklarını kullanmadıklarını göstermemektedir. Ayrıca, bu durum performans üzerinde asıl etkili olan faktörlerin ana firmanın kaynakları ile birlikte, girişimlerin daha özerk olması ve daha bağımsız yönetilmesi görüşüyle de tutarlılık göstermektedir. Aynı şekilde sadece daha fazla özerklik ve daha fazla bağımsız yönetimin de, bağımsız girişimlerin performansı üzerinde yeterli etkiye sahip olmadığı ortaya çıkarılmıştır. Yüksek performans için bu özelliklerin yanında sınırlamalar olmaksızın sağlam kaynak elde etme yollarının bulunması da kaçınılmazdır.

Tablo 2.2. Bağımsız ve iç girişimlerin özellikleri**Sermaye**

- İç girişimler genellikle daha fazla sermayeye ulaşım imkanına sahiptirler. Ana şirketin yedek akçeleri ve amortisman giderleri iç girişimlerin yeni pazarlara girmelerini imkan vermektedir.
- İç girişimler bağımsız girişimlere nazaran genellikle daha düşük maliyetle yabancı kaynak bulabilirler.
- İç girişimlerin gereksinim duyduğu fonlar firmadaki politik karar mekanizmalarının yer aldığı bütçe süreçleri yoluyla sağlanmaktadır.
- Bağımsız girişimler genellikle risk sermayesi firmalarının uzun dönemli sermaye taahhütleri tarafından desteklenmektedir. Bu sermaye akışı girişimlerin gelişim sürecinde de devam etmektedir.

Yönetimsel Kontrol

- İç girişimler çoklu inceleme seviyesine tabidirler.
- İç girişimlerin sponsorları (ana firma), sıkı maliyet kontrolleri yaparak ve kısa dönemli kesin hedefler belirlemektedirler.
- Bağımsız girişimciler oldukça fazla özerkliğe (otonomiye) sahiptirler
- Bağımsız girişimler genellikle bürokratik ataletle maruz kalmazlar.
- Bağımsız girişimler çok çabuk hareket etmeye müsait basit merkezi yapılara sahiptirler.

Yönetimsel Motivasyonlar

- İç girişim yöneticileri genel olarak başlatılan girişimle ilgili görevleri pek iyi karşılamazlar
- İç girişim yöneticileri, girişimleri değişik yönlerde çekebilecek farklı politik ve kurumsal amaçları dengelemek zorundadırlar.
- İç girişim yöneticileri, girişim planına bağlılıkları bakımından sık değerlendirmeye tabidirler.
- Bağımsız girişimciler girişimin sonucundaki başarıya odaklıdır, çünkü onların getirisi girişimin performansına bağlıdır.
- Bağımsız girişimciler başarılı olmak zorundadırlar çünkü onların iş hayatında yüksek ve sürekli zarar etme lüksleri yoktur.
- Bağımsız girişimlerin amaçları daha açık ve kesindir.

Personel ve fonksiyonel eğilimler

- İç girişimler değişik fonksiyonel alanlardaki üst yöneticilere erişim kolaylığına sahiptirler
- İç girişimciler pazarlama fonksiyonunu önemserler
- Bağımsız girişimlerin üst yönetim ekipleri daha çok teknolojik altyapısı olan personelden oluşmaktadır.

İç girişimlere ana firma tarafından sağlanan İmkanlar

- İç girişimler ana firmanın mevcut imkanları dolayısıyla düşük maliyetle etkili dağıtım sistemleri ve satış elamanlarına erişim kolaylığına sahiptir.
- İç girişimler ana firmanın bir halkası olarak, girdi sağlayıcılar üzerinde daha fazla kontrole sahiptirler.
- İç girişimler ana firmanın fazla kapasitesine erişim imkanından dolayı ölçek ekonomisinden yararlanmaktadırlar.

İç girişimciyle bağımsız girişimci arasındaki farklara gelince, bu konuda oldukça az araştırmanın yapıldığını görmekteyiz. Araştırmacıların, bu iki grup arasında biçimsel araştırmaları motive edecek önemli bir fark algılamamaları, bu konuda araştırma kıtlığına (azlığına) sebep olmuştur. Bu konuyla ilgili olarak Hisrich ve Peters (2002)'in iç girişimcilerin özelliklerinin yer aldığı bir liste oluşturduklarını görmekteyiz. Bu listede yer alan iç girişimci özellikleri, “çevresel koşulları iyi kavrama”, “vizyonerlik ve esneklik”, “yönetim tercihleri yaratma”, “ekip çalışmasını destekleme”, “açık tartışma ortamı sağlama”, “destek birlikleri oluşturma” ve “kararlı ve ısrarcı olma” gibi özelliklerdir. Bu sıralanan özelliklerin bağımsız girişimcilerin özelliklerinden farklı yönlerinin olmadığını söyleyebiliriz. Çünkü bağımsız girişimcilerin özellikleriyle ilgili yapılan çalışmaların ortaya koyduğu bazı temel özelliklere baktığımızda bunların da iç girişimcilerin özelliklerine benzediğini söylemek mümkündür. Bunlar, hırslı olma, bağımsızlık isteği, sorumluluk, insan ilişkileri, iletişim becerisi, özerklik, başarı odaklı olma, risk üstlenme gibi özelliklerdir. Bu konuda Carrier (1996)'in yapmış olduğu literatür taraması da, iç girişimcinin bireysel özellikleri ile ilgili yapılan çalışmaların, bu iki grup girişimci arasında önemli farkların olmadığını ortaya koymaktadır.

Ancak, bazı yorumcular bağımsız girişimcilerle iç girişimcilerin bazı önemli bakımlardan dolayı gerçekte farklı olduklarını ileri sürmektedirler. Her ikisi de ekip çalışmasına ve yenilik faaliyetlerine yoğun bir biçimde odaklanmaktadır. Ancak, bağımsız girişimciler kendileri için yenilik yaparken, iç girişimciler mevcut bir organizasyon adına yenilik faaliyetlerinde bulunurlar. Bağımsız girişimciler seçilmezken, iç girişimciler seçilmek ve atanmak zorundadır veya kendini iç girişimci olarak kabul ettirme durumunda ancak seçilmektedir. Koşullardaki bu farklılıklar, özerklik, risk alma biçimi ve beklenen ödüller gibi konularda diğer bir çok farkı da beraberinde getirmektedir (Carrier, 1996: 6). Bağımsız girişimci kendi koşullarını (ortamını) oluştururken, iç girişimci mevcut bir organizasyon ortamında yapısal ve prosedürel kısıtlamalarla birlikte çalışmaktadır. Her iki grup girişimci de yaratıcılık ve yenilik yapma konusunda teknik yeteneklerle donatılmış olmalarının yanında, iç girişimcinin ayrıca politik ve kültürel kısıtlamaların olduğu bir organizasyonda etkin bir ekibi bir araya getirme konusunda da yeteneklere gereksinim duyduğu belirtilmektedir. Bu noktada, iç girişimcinin kendi sahip olduğu yetenekleri tamamlayacak diğer kilit

konumdaki yetenekli bireylerin nerede olduğunu da bilmesi gerekmektedir. Kurulu bir organizasyon içerisinde girişimsel davranışlara yönelik engellerin daha fazla olması nedeniyle, iç girişimcinin işinin bağımsız girişimciden daha zor olduğu iddia edilmektedir. Bu engellerin işin doğası gereği yapısal ve kültürel koşullardan kaynaklandığı kabul edilmektedir. Ancak, bu engellerin pek çoğunun değişime yönelik güçlü bir direnç olarak organizasyonlarda kök salmakta olduğu da ifade edilmektedir (Saetre, 2001: 14).

Bütün bu farklı durumlar iç girişimcinin işinin, bağımsız girişimciye göre daha zor olduğunu göstermektedir. Girişimcilerin içinde bulundukları çevresel koşullar ve özellikle de içsel çevre koşulları üzerinde daha fazla kontrole sahiptirler. Ancak, onların iç girişimciler gibi finansal riskleri göğüsleyen sponsor firmaları olmadığı için bu tür riskleri kendileri üstlenmek zorundadırlar. İç girişimciler ana şirketten yönetsel ve operasyonel destek sağlama imkanına sahipken, bağımsız girişimciler böyle bir imkana sahip değildirler. Bağımsız girişimci için başarısızlığın anlamı iflasken, iç girişimcinin başarısızlığı durumunda döneceği yer ana firmasıdır. Bağımsız girişimci kendi kendinin patronu iken, iç girişimci üstlerine rapor vermek ve projesine destek aramak zorundadır. Projesini kabul ettirmede içsel eleştiri ve dirençlerle karşılaşmaktadır. Burada başarılı olmak için iç girişimcinin davranış biçimi, ikna gücü ve ısrarcılığı devreye girmektedir (Luchsinger ve Bagby; 1987: 12).

Bu iki tip girişimcilik dünyasında en başarılı organizasyon, genel girişimcilik ilkelerini takip eden iç girişimciler tarafından yönetilen organizasyondur. Her iki girişimcilik tipi de değerli projeleri hayata geçirmek amacıyla yenilik faaliyetlerini ve kaynakları harekete geçirme potansiyeline sahiptirler. Bağımsız girişimciler bu işi bağımsız organizasyonlar veya yeni firmalar kurarak yaparken iç girişimciler ise bu işi mevcut, faaliyet halindeki bir firma içerisinde yaparlar.

III. ORGANİZASYONLARDA İÇ GİRİŞİMCİLİK KÜLTÜRÜ

Kültür, bir grubu bir arada tutan ve üyelerince paylaşılan normlar, davranışlar, beklentiler, inançlar, değerler, varsayımlar, ideolojiler ve felsefelerin bir bütünü olarak tanımlamaktadır (Kilmann vd., 1986: 89). Wheelen ve Hunger de (1988) organizasyon kültürünü, bir iş gören nesilden diğerine geçen; organizasyon içerisinde tutarlı

davranışlar sergilenmesini sağlayan normları belirleyen değerler, inançlar, tutumlar, beklentiler ve varsayımların paylaşılmış bir seti olarak tanımlamaktadırlar. Bir organizasyonun iç girişimcilik eğilimi geliştirmesi ve koruması uygun organizasyon kültürüne bağlıdır. Bu noktayla tutarlı olarak Cornwall ve Perlman (1990)'ın ileri sürdükleri görüşe göre, kültür bir organizasyon içerisindeki girişimcilik faaliyetlerinin temel bir bileşeni ve onun gelişmesinde ilk adımdır. Kültür insanların yaptığı her şeye temas etmekte ve etkilemektedir. Pozitif kültür bir organizasyonun vizyon, misyon ve stratejileriyle aynı hat üzerinde ve onlarla mutabık olan bir kültürdür. Girişimci organizasyonlarda pozitif kültür iç girişimciliği desteklemektedir. Girişimciliğin stratejik bir hedef olarak yetersiz ve zayıf olduğu diğer organizasyonlarda kültür, risk almayı, fırsatları araştırmayı ve yenilik yapmayı desteklememektedir (Cornwall ve Perlman, 1990: 66; Coven ve Sleviv, 1991: 16).

Organizasyon kültürü girişimcilik eğilimi üzerinde güçlü etkiye sahiptir. Araştırmalar, bir firmanın yenilikçilik kapasite ve yeteneklerinin kültürel normlardan etkilendiğini ortaya koymaktadır. Bu bağlamda kültür, yeni bir girişimle ilişkili risk almayı cesaretlendirmekte veya cesaretlendirmemektedir. Aynı şekilde, bir firma tarafından ortaya konan proaktif rekabet seviyesi de bir dereceye kadar kültürel değerlerden etkilenmektedir. Kültürün girişimsel eğilimi etkilediği gibi, girişimsel eğilimin de bir organizasyon kültürünün şekillenmesine katkısı göz ardı edilmemektedir. Girişimsel eğilim ilk önce bir firmanın en üst seviyesinde oluşturulmaktadır. Bu seviyedeki stratejik yöneticiler isim ve sembolik eğilimleriyle, organizasyon kültürü üzerinde geniş bir etkiye sahiptirler. Yenilik yapma ve risk almayı cesaretlendirmek yoluyla bu yöneticiler, normları girişimsel eğilimi destekleyen bir kültürün yaratılmasına katkıda bulunmaktadır. Kısaca, organizasyonlardaki girişimcilik eğilimi ve organizasyon kültürünün karşılıklı olarak birbirlerini güçlendirdiklerini tasavvur etmek zor olmasa gerek. Bu durum karşılıklı bir nedensellik ilişkisi içerisinde süreklilik arz etmektedir (Coven ve Slevin, 1991: 17)

Kültürün girişimsel faaliyeti motive etmede ve şekillendirmedeki önemli rolüyle ilgili olarak Russel ve Russel'in (1992) çalışması literatürde oldukça kabul görmüştür. Bu yazarlar organizasyonlardaki biçimsel, bürokratik metotların, yenilik yaratmanın özünde yer alan belirsizlikle ilgili girişimsel faaliyetin yönetiminde etkisiz olduklarını ortaya koymuşlardır. Amaçlı biçimsel kontrollerin yokluğunda geçerli olan içselleştirilmiş

değerler ve biçimsel olmayan kuralların, yenilik yaratma gibi belirsizliğin yer aldığı sosyal süreçlerin yönetiminde daha etkili olduğunu ortaya koymuşlardır. Yine bu araştırmacıların kültürle yenilik yapma arasındaki bağlantıyı, değerlerin ve normların yenilik getirici sonuçları üzerindeki etkilerini ölçerek, ampirik olarak kanıtlamışlardır. Bu noktada iç girişimciliği etkileyebilecek, kültürün sekiz boyutunu tanımladıklarını görmekteyiz. Bu boyutlarla özetlenen değerler ve normların, içerisinde yenilikçiliğin yer aldığı bir organizasyonel ortam oluşturmaya eğilimli oldukları iddia edilmektedir. Yenilikçiliği destekleyen değerlerin ve normların beraberce iç girişimciliğin gelişmesine yardımcı olan uygulamalara ve davranışlara entegre edilmesi sonucunda, yenilikçilik organizasyonlarda ortak ve genel kabul görmüş bir uygulama haline gelmektedir (Russel, 1999: 71)

Russel ve Russel (1992)'in çalışmasında yer alan kültürel boyutlar, (1) rutin bir alışkanlık ve rekabetçi üstünlük kaynağı olarak yenilikçilik değeri, (2) organizasyon üyeleri arasında yaratıcılığı destekleyen normlar, (3) dış kaynaklardan yenilikçilik fırsatlarını araştırmayı destekleyen normlar, (4) yenilik girişimlerine yönelik kaynak sağlamayı kolaylaştırıcı normlar, (5) firmadaki konumuna bakılmaksızın bireyler ve gruplar arasındaki bilgi paylaşımını destekleyen normlar, (6) başarısızlığı tolare eden (hoş gören) normlar, (7) yeni fikirler ve projelerin açık görüşlü değerlendirilmesini destekleyen normlar ve (8) girişimin gelişmesinde yeniliklerin uygulanmasını destekleyen normlar olarak ortaya konmaktadır.

Geleneksel organizasyon kültürü iç girişimcilik kültüründen oldukça farklıdır. Geleneksel kurum kültüründeki rehber nitelikli talimatlar (direktifler) olarak; mevcut talimatlara sıkı sıkıya bağlılık, hata yapmamak ve başarısız olmamak, her hangi bir sorun anında hemen inisiyatif almamak ve talimatları beklemek, kendi iş alanında kalmak ve koltuğunu korumak yer almaktadır. Bu kısıtlayıcı çevre iç girişimcilerin rehber ilkeleri olan yaratıcılık, yenilikçilik, esneklik, özerklik, risk alma ve proaktif davranma eğilimlerini engellemektedir. İç girişimcilik kültürü oldukça farklıdır. İç girişimcilik kültürü, vizyon, hedef ve eylem planları geliştirmeye; gerçekleştirilen eylemlerin ödüllendirilmesine; hangi alan olursa olsun yeni öneri sunmaya, çeşitli denemelerde bulunmaya, yeni şeyler yaratmaya, sorumluluk almaya ve sahiplik duygusu sergilemeye imkan vermektedir (Hisrich, 1990: 216-217; Hisrich ve Peters, 2002: 47).

Geleneksel kurum kültürü ile iç girişimcilik kültürü arasında paylaşılan değerler ve normlar bakımından farklar vardır. Geleneksel organizasyonlar, yerleşik prosedürler, raporlama sistemleri, yetki sorumluluk zinciri, talimatlar ve kontrol mekanizmaları gereği hiyerarşik bir yapılanmaya sahiptirler. Bu özellikler mevcut kurum kültürünü desteklemekte ve yeni girişimler yaratmayı teşvik etmemektedir. Diğer taraftan iç girişimci bir firma kültürü bu modelin tam tersi bir modele sahiptir. İç girişimcilik atmosferi hiyerarşik bir yapı yerine ağlar (network), ekip çalışması, sponsor firmalar ve akil adamlarla dolu basık bir organizasyon yapısına sahiptir. Yakın çalışma ilişkileri, güven atmosferinin oluşmasına ve vizyon ve hedeflerin başarılmasını kolaylaştıracak fikir alış verişlerine yardım etmektedir. Çalışanlar mevcut konumlarını ve çalışma alanlarını koruma uğruna engeller inşa etmek yerine fonksiyonel alanlar ve bölümler içinde ve arasında karşılıklı öneriler ve fikir alış verişleriyle yeniliklerin oluşmasına zemin hazırlamaktadırlar (Hisrich ve Peters, 2002: 47-48).

Bu iki farklı kültürün hakim olduğu organizasyonlarda birbirinden farklı tiplerde bireyler ve yönetim biçimlerinin ortaya çıktığını görmekteyiz. Pinchot (1985) geleneksel yöneticilerle iç girişimciler arasındaki farkları ortaya koymaktadır. Geleneksel yöneticiler genellikle terfi, yükselme ve geleneksel kurum ödülleriyle motive olurken, iç girişimcilerin motivasyonunu sağlayan faktörler, özerklik, kaynaklara erişim, hedef odaklılık ve aynı zamanda da kurum ödülleri ve kurum kabulleri olmaktadır. İç girişimciler elini taşın altına koyarak faaliyetlere doğrudan olarak katılırken, geleneksel yöneticiler daha çok yetki devriyle işleri yaparlar. Enerjilerinin çoğunu denetim ve raporlama faaliyetleri alırken, iç girişimciler gerekli gördüklerinde yetki dağıtımına giderler fakat gerektiğinde de bütün sorumluluğu alarak işi bizzat kendileri yaparlar. İç girişimciler işten atılacaklarını bilseler bile makul riskleri almaktan kaçınmazlar. Yöneticiler risk alma konusunda tedbirlidirler. Geleneksel yöneticiler bütün dikkatlerini organizasyon içerisindeki olaylara harcarken, iç girişimcilerin dikkatleri hem içerdeki hem de dışarıdaki olaylara odaklıdır. Özellikle pazara ve müşterilere odaklıdır. Geleneksel yöneticiler kendi üstlerine hizmet verme kaygısı duyarken, iç girişimciler daha çok müşterilerine ve sponsor ana firmalarına hizmet verme kaygısı içindedirler. Geleneksel yönetimde başkalarıyla ilişki kurmada temel belirleyici hiyerarşi olurken, iç girişimcilerde temel belirleyici hiyerarşiler içerisindeki işlemlerdir. Geleneksel yöneticiler hata yapmaktan ve sürprizlerden hoşlanmazken, iç girişimciler riskli işleri

sonuçlandırıcaya kadar gizleme eğilimindedirler. Geleneksel yöneticiler statü sembollerine yönelik ilgi duyarlarken, iç girişimciler için bu durum komik bir oyundan öte bir şey değildir. Onların asıl değer verdikleri statü sembolü, özgürlüklerdir (Hisrich,1990: 217).

VI. İÇ GİRİŞİMCİLİK MODELLERİ

Literatürde iç girişimcilikle ilgili araştırmalarda son yıllarda hızlı bir artışın olduğu gözlenmektedir. Pek çok önemli akademik dergi gelişmekte olan bu alanda keşfedici ve tanımlayıcı araştırmaya dayanan makaleler yayınlamaktadır. Yayımlanan bu makalelerin büyük çoğunluğu bu çalışmada kaynak olarak yer almaktadır. Bu alan ile ilgili bir çok araştırmacının 1990'larda çeşitli modeller geliştirdiği yine literatürde geniş yer almaktadır. Bu modellerin temel amacı araştırmacıların ve uygulamacıların kavramı daha iyi anlaması ve etkin bir biçimde yönetim faaliyetlerine yansıtması olarak ifade edilmektedir (Kuratko ve Welsch, 1994: 367; Morris ve Kuratko, 2002: 32). Bu alanda akademisyenler ve uygulamacıların en çok başvurduğu ve girişimsel çabaların işletmeler içerisinde başarılmasına katkı yapacak dört önemli model görmekteyiz. Bu modeller;

- (1) Guth ve Ginsberg (1990) tarafından geliştirilen, “bir iç girişimcilik alan modeli” olarak adlandırılan (A Domain Model of Corporate Entrepreneurship) ve iç girişimciliği stratejik yönetim faaliyetlerine uygun bir biçimde yerleştirme ve uyumlaştırma konularını ele alan model,
- (2) Covin ve Slevin (1991) tarafından geliştirilen “firma davranışı olarak bir kavramsal girişimcilik modeli” (A Conceptual Model of Entrepreneurship as Firm Behavior),
- (3) Hornsby, Naffziger, Kuratko ve Montagno (1993) tarafından geliştirilen “interaktif iç girişimcilik modeli” (An Interactive Model of Corporate entrepreneuring) olarak adlandırılan model ve
- (4) Lumbkin ve Dess (1996) tarafından geliştirilen “girişimcilik eğilimi-performans ilişkisinin kavramsal modeli” olarak adlandırılan modeldir.

Daha iyi bir kavramsal ve uygulama çerçevesi ortaya çıkarmak için bu modellere bazı boyutlar veya bileşenler eklenerek ve ortaya çıkan yeni modeli ampirik bulgularla da

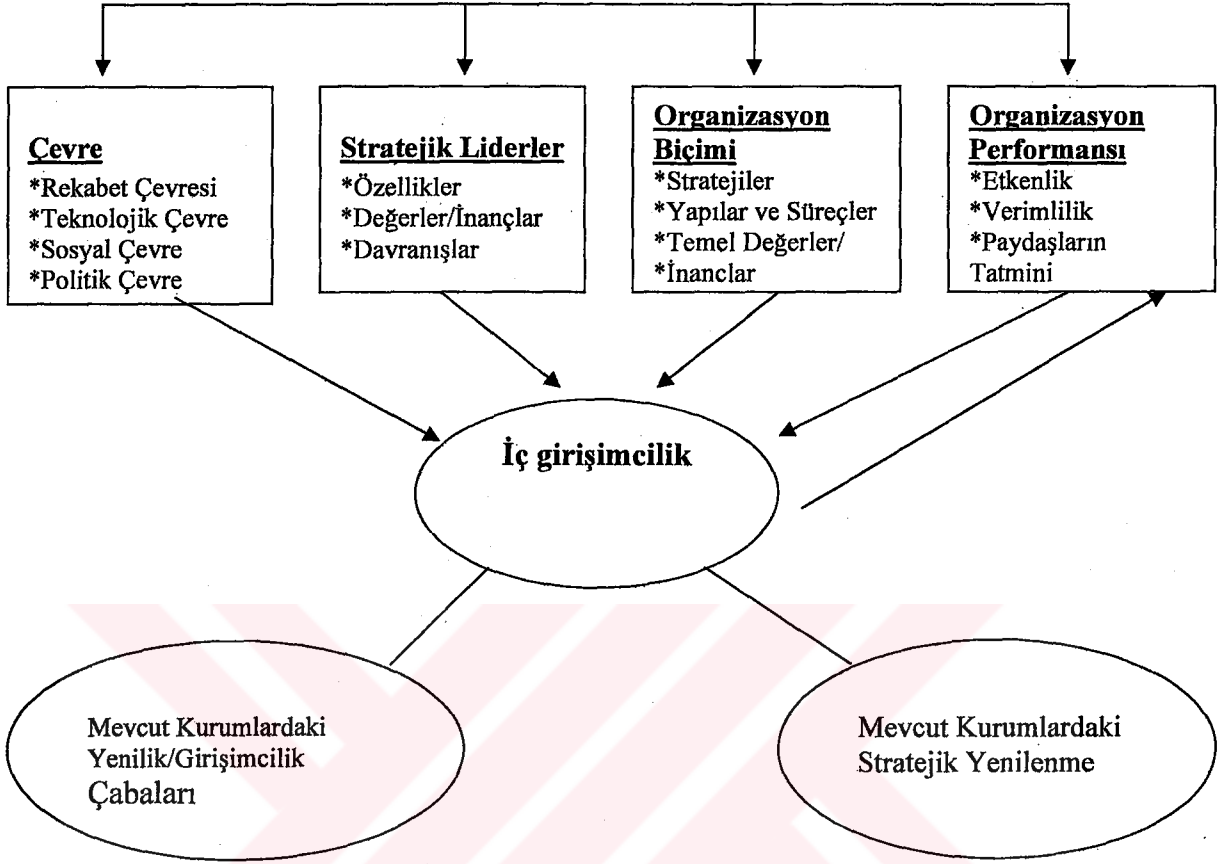
destekleyerek, bu alanda yeni modellerin de ortaya çıkarıldığı görülmektedir. Nitekim bu çalışma da burada yer verilen modellerden yola çıkarak elde edilen entegre çok boyutlu bir iç girişimcilik modeli çerçevesinde yapılacaktır. Özellikle burada bütün yönleriyle ele alınan iç girişimcilik boyutları ve firma performansı arasındaki pozitif ilişkiye bir entegre model temelinde yoğunlaşılacaktır.

A) İÇ GİRİŞİMCİLİK ALAN MODELİ

Organizasyonlarda girişimciliğin stratejik entegrasyonuna dayanan bu model, iç girişimcilikten stratejik yönetimin diğer kavramsal bilişenlerine yönelik teorik bağlantıları ortaya koymuşlardır. Burada iç girişimcilik, girişimcilik bileşenleriyle kurumların stratejik gereksinimlerini birleştirmektedir. Bu bakımdan, stratejik yönetim en önemli bir organizasyon gereksinimi olarak yer almaktadır. Guth ve Ginsberg (1990) organizasyon veya kurum bağlamında bu disiplinin dinamiklerinin anlaşılmasına yardımcı olması için iç girişimcilikle stratejik yönetim arasındaki uygunluğu ortaya koymuştur (Postigo, 2002: 7). Bu durum aşağıda şekil 4’de gösterilmektedir.

Guth ve Ginsberg, iç girişimcilikle ilgili bilginin gelişmesi ve kavramın daha iyi anlaşılması için böyle bir çerçeve ortaya koymaktadır. Bu araştırmacılara göre iç girişimcilik alanı iki tip süreci kapsamaktadır. Bunlar, “içsel anlamda yenilik” yapma veya mevcut organizasyonlar içerisinde yeni işlerin yaratılması yoluyla girişimcilik ve organizasyon içerisindeki faaliyetleri dönüştüren “stratejik yenilenme” çabalarıdır. Bu model içerisindeki temel unsurlar olarak organizasyonun çevresi, stratejik liderler, organizasyonun biçimi ve organizasyonun performansı yer almaktadır. Model içerisinde yer alan her bir unsur iç girişimciliğin doğasını ve sonuçlarını etkileyen önemli bileşenlerden oluşmaktadır (Kuratko ve Welsh, 1994: 367). Diğer bir ifadeyle, İç girişimciliğin boyutları ve sonuçları çevre, stratejik liderler, organizasyon biçimi ve organizasyon performansı tarafından etkilenmektedir. Ayrıca İç girişimcilik boyutları da firma performansını etkilemektedir.

Sekil 4 . İç girişimciliğin Stratejik Yönetime Uyumunu



Kaynak: Guth ve Ginsberg , 1990

Çevrenin kurum içi girişimciliği etkilemesine örnek olarak, daha dinamik ve saldırgan rekabetin olduğu bir çevrenin daha fazla firmayı girişimsel çabalara yönelttiği iddiasıdır. Ayrıca liberalleşmeler, deregülasyonlar (devletin ekonomi üzerindeki etkisini azaltan yasal düzenlemeler) gibi önemli çevresel değişimlerin etkisiyle organizasyonları bir jenerik (standart) stratejiden diğerine yöneltecek değişimlerde yaşanmaktadır. Özellikle çevrede meydana gelen değişimler başarılı bir biçimde yeni ürün geliştirmeye yönelik fırsatları da etkilemektedirler. Özetle sektörün rekabet yapısında, teknolojilerde ve sosyal ve politik yapılarıdaki değişimler iç girişimciliği etkilemektedir. Çünkü yeni ürünlere ve hizmetlere yönelik fırsatlar genellikle yeni teknolojilerin geliştirilmesi ve bunların başkaları tarafından ticarileştirilmesi sonucunda ortaya çıkmaktadır (Guth ve Ginsberg, 1990: 7).

Stratejik liderler de iç girişimciliği etkilemektedirler. Örneğin, tepe yöneticilerin yönetim biçimi, yeni girişimlerin seviyesini ve performansını etkilemektedir. Özellikle orta kademe yöneticilerin işbirliği yapacak ekiplerin oluşturulması ve üst kademe yöneticilerin girişimsel fikirlerin desteklenmesi konusundaki çabaları, firma içerisinde yeni girişimlerin uygulanma başarısını etkilemektedir. Pek çok araştırmacı bir organizasyondaki girişimcilik davranışlarının önemli bir biçimde liderlerin özelliklerinden, değer/inançlarından ve vizyonlarından etkilendiğini kabul etmektedir.

Bu modelde organizasyon biçiminin de iç girişimcilik üzerinde etkili olduğu ileri sürülmektedir. Gunt ve Ginsberge (1990)'e göre bürokratik yapılar ve yönetim süreçleri organizasyon içerisinde yenilik ve değişimleri nefret edilen şeyler olarak görmektedir. Organizasyon yapısının, stratejilerin, ve temel organizasyonel değerlerin/inançların iç girişimcilik üzerindeki kombine etkisinin göz ardı edilmemesi gerektiği bu modelle ortaya konmaktadır.

Yine bu modele göre organizasyonel performansın da iç girişimciliği etkilediği görülmektedir. Örneğin başarılı firmalar daha radikal ve daha sık ürün ve süreç yenilenmesine gitmektedir. Bu konuda bir rekabet çevresinin başarılı firmaları nasıl daha radikal ve daha sık ürün ve süreç yeniliklerine sevk ettiği de göz ardı edilmemelidir. İç girişimciliğin özellikle uzun dönemde firma performansı üzerinde pozitif etkiye sahip olduğu kabul edilmektedir. Firma içerisinde yeni girişimlerin genellikle birkaç yıl sonra karlılık ve büyüme gibi firmanın genel performansına yansıdığı gözlenmektedir. Hatta kısa dönemde negatif performans sonuçlarının da ortaya çıktığı görülmektedir. Bu çalışmanın temel amacı iç girişimciliğin firma performansına pozitif etkilerinin ortaya çıkarılması olduğu için, bu konuya ileride yeri geldiğinde daha fazla temas edilecektir.

B) FİRMA DAVRANIŞI OLARAK GİRİŞİMCİLİK MODELİ

Morris ve Kuratko (2002) tarafından stratejik bütünleşme modeli olarak da adlandırılan bu model, girişimciliği bir firma davranışı olarak ele almakta ve organizasyonun her tarafıyla girişimcilik arasında stratejik bir bütünleşmeyi amaçlayan kavramsal bir çerçeve oluşturmaktadır. Covin ve Slevin (1991) tarafından geliştirilen bu model, firma içerisindeki girişimcilik eğiliminin veya derinliğinin kurum performansı üzerinde doğrudan ve pozitif etkisinin olduğunu ileri sürmektedir. Şekil 5'de gösterilen

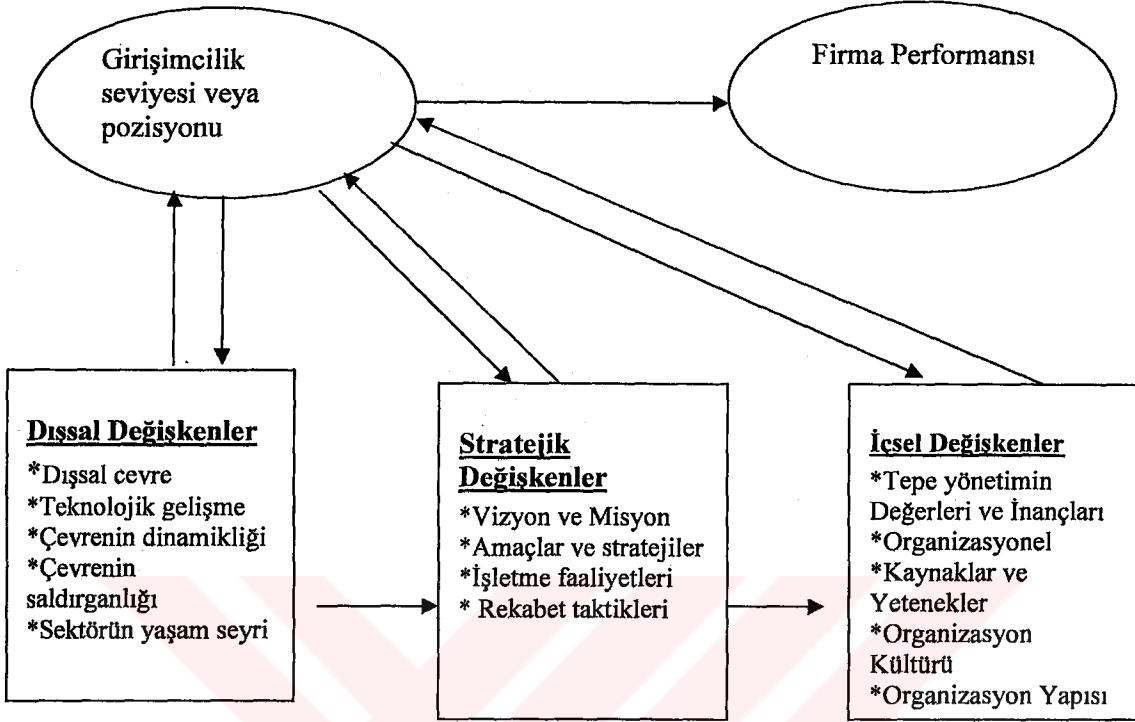
bu modelde firma seviyesindeki girişimcilik davranışı firmanın belirgin vizyon ve misyonundan, amaç ve stratejilerinden, yapılarından, sistemlerinden ve kültüründen etkilenmektedir. Covin ve Slevin (1991) bu modelin birkaç önemli özelliğinin olduğunu ifade etmektedirler. Bunlar, modeldeki en temel bağımlı değişkenin firma performansı olduğu, modeldeki değişkenlerin açık olarak tanımlandığı (iyi bir model geliştirmek için değişkenlerin tanımlanması kritik önemdedir), modelin çevresel, organizasyonel ve bireysel seviyedeki değişkenleri kapsadığı ve modelin temel bileşenler arasında doğrudan ve uyumlaştırıcı etkileri içerdiğidir. Şekil’5 de görüleceği gibi model firma içindeki girişimcilik pozisyonunun öncesindeki bileşenleri ve sonuçlarını göstermektedir.

“Modelde yer alan girişimcilik pozisyonu (seviyesi) üç tür organizasyonel davranış biçimini yansıtmaktadır. Bunlar, (1) tepe yönetiminin, yatırım kararlarıyla ve stratejik eylemlerle ilgili olarak belirsizlik durumlarında risk alması, (2) yeni ürünlere ve teknolojik liderliğe yönelik çabalarındaki yaygınlık ve sıklık ve (3) firmanın sektördeki rakiplerle atılgan (girişken) ve proaktif rekabet eğilimidir (Covin ve Slevin, 1991:10).

Modelde yer alan dışsal değişkenler, firmanın dışsal çevresindeki bir çok temel boyutla ilgilidir. Bu boyutlar firma çevresindeki teknolojik gelişmişlik ve karmaşıklık, çevresel dinamizm, çevrenin saldırganlığı ve sektörün yaşam seyrinde geldiği nokta olarak ortaya konmuştur.

İç girişimcilik faaliyetlerinin mevcut organizasyonlardaki performansın iyileşmesine katkısı, modelde yer alan temel amaçlardan biridir. Denebilir ki, firmaları iç girişimcilik uygulamalarına motive eden faktörlerin başında performansın yükseltilmesi arzusu gelmektedir. Bu modelde amaçlanan firma performansı, finansal performans olarak sınırlandırılmıştır. Yine modele göre genel kabul görmüş finansal performans boyutları olarak da; büyüme ve karlılık olmak üzere iki boyuta işaret edilmektedir. Bu boyutların işaret ettiği finansal performans kriterleri olarak da, satışların büyüme oranı, varlıkların getirisi, ve satışların karlılığı gibi oranlardır. Firma performansının girişimcilik faaliyetlerini etkileyeceği de iddia edilmektedir. Gerek yüksek gerekse düşük performansın firmanın girişimcilik faaliyetlerini ateşleyeceği kabul edilmektedir.

Sekil 5: Firma Davranışı Olarak Kavramsal Bir Girişimcilik Modeli



Kaynak: Coven ve Sleven, 1991'den uyarlanmıştır

Coven ve Sleven (1991) firma davranışı olarak girişimcilik modelinin birkaç önemli noktaya işaret ettiğini belirtmektedirler. Öncelikle organizasyonlar girişimsel varlıklar olarak değerlendirilmelidir. Yani, organizasyonlar da bireyler gibi kaynakların çeşitli verimli kombinasyonları yoluyla topluma yeni değerler yaratabilirler. İkinci olarak model, firma seviyeli girişimsel davranışı bir organizasyonun faaliyetlerinin yaygın ve önemli bir parçası olarak göstermektedir. Bu noktada girişimsel davranış veya daha açık ifadeyle girişimsel pozisyon, firmaların üzerinde planlar çizdikleri stratejik bir boyut olarak değerlendirilmektedir. Bu teoriksel işaretlerden sonra, modelin vurguladığı en temel yönetsel nokta ise, girişimsel pozisyonun davranışsal bir olgu olduğu ve dolayısıyla yönetilebileceğidir. Organizasyonlardaki ödül yapılarının özelliklerine bağlı olarak risk alma, yenilik yapma ve proaktif davranma gibi girişimsel davranışlar desteklenebilmekte veya desteklenmeyebilmektedir. Yani iç girişimcilik faaliyetleri firma içerisindeki her seviyedeki yöneticiler tarafından yönetilebilen faaliyetlerdir. Diğer işaret

edilen bir yönetimsel nokta da girişimsel pozisyonun, çoklu kurumsal sistem bileşenlerini etkilemesi ve daha da önemlisi bu bileşenlerden etkilenmesidir (Coven ve Sleven, 1991: 20-21)

C) İNTERAKTİF İÇ GİRİŞİMCİLİK MODELİ

Organizasyonel ve bireysel özelliklerin, tetikleyici veya hızlandırıcı bir olayla karşılıklı etkileşimi sonucu ortaya çıkan, başarılı iç girişimciliğin gösterildiği bir modeldir. Şekil 6'da gösterilen bu model Hornsby ve arkadaşları (1993) tarafından geliştirilmiştir. Modele göre, iç girişimcilik eylem kararının alınması, organizasyonel faktörlerle girişimci bireyin özelliklerinin bir tetikleyiciyle etkileşimi sonucunda ortaya çıktığı ileri sürmektedir. Bu tetikleyici olay şirket yönetiminde herhangi bir değişim, stratejik bir birleşme veya satın alma, yeni bir teknolojik gelişme olabileceği gibi bireysel özelliklerle organizasyonel faktörlerin karşılıklı etkileşimini sağlayan başka bir ateşleyici olay da olabilmektedir (Kuratko ve Welsch, 1994: 370). Girişimcilik kararının verilmesinde etkili olan veya yeni bir girişim kararının verilmesinde hızlandırma etkisine sahip olan çevresel faktörler olarak; firma rakiplerinin saldırgan rekabet stratejileri, çevresel dinamizm (pazardaki istikrarsızlık ve değişim) ve hızlı teknolojik gelişmeler gösterilmektedir.

Modelde yer alan, iç girişimciliği besleyen veya belirleyici organizasyonel faktörler olarak; yönetim desteği, çalışanların özerkliği, ödül sistemleri, kaynak ve zaman uygunluğu ve organizasyonel sınırlar yer almaktadır. Yönetim desteği daha çok girişimcilik projelerini kolaylaştırmak için gerekli olan yönetici arzu ve isteklerinin yansıtılmasıyla ilgilidir. Diğer taraftan çalışanların yaratıcı ve yenilikçi fikirlerinin gelişmesini destekleyen yönetim yapısı olarak da ifade edilmektedir. Yönetimin desteğini yansıtan bazı belirgin koşullar olarak; çalışanlarının fikirlerinin alınmasında çabukluk, fikir üreten insanların onure edilmesi, küçük, deneme mahiyetindeki projelerin desteklenmesi ve yeni projeler ortaya çıkaracak çalışmalara yatırım yapmak gösterilmektedir.

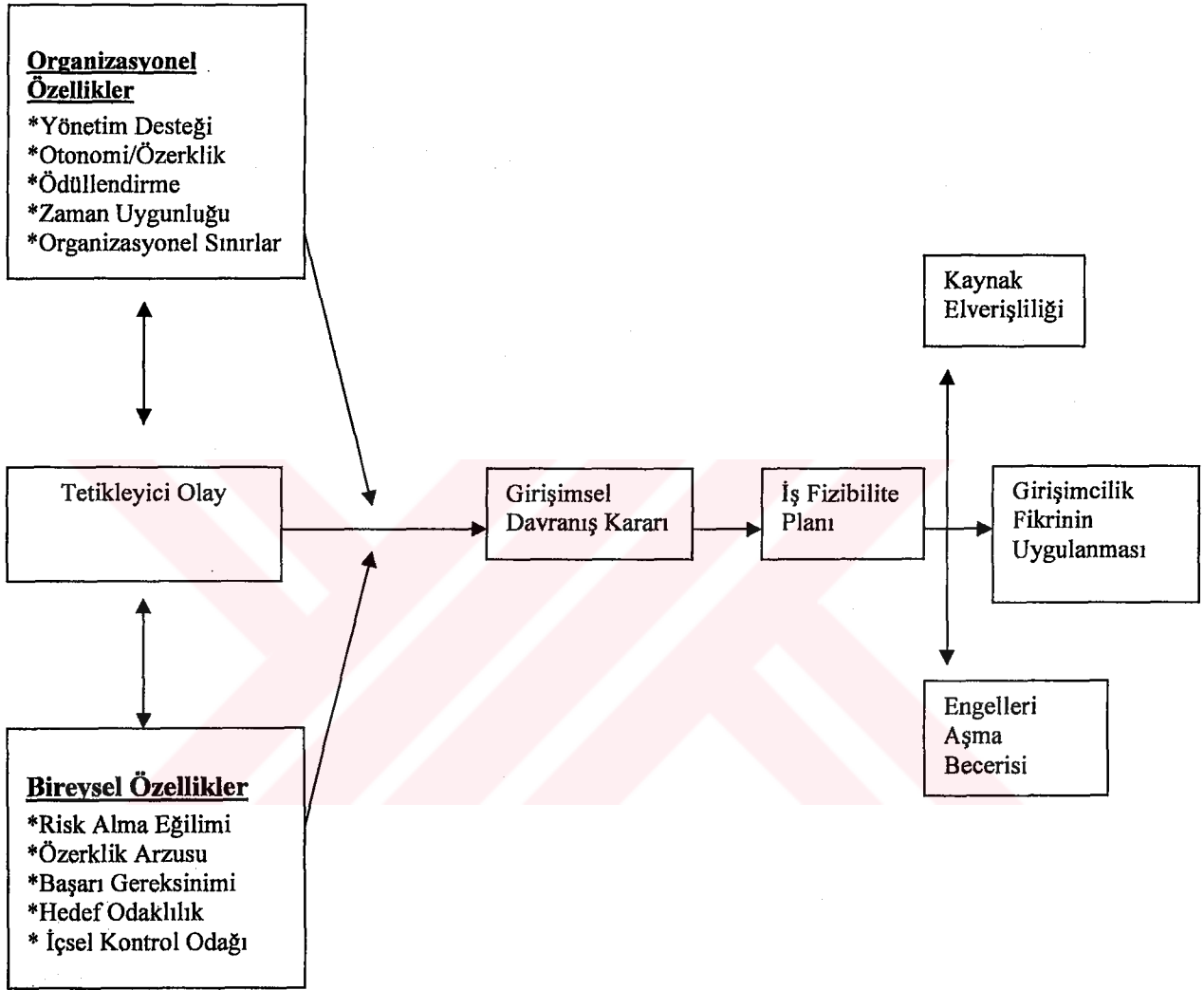
Ödüller ve çalışanların cesaretlendirilmesi yenilikçi davranışlar sergilemede çalışanların motivasyonlarını artırmaktadır. Ödül sistemlerinin etkin kullanımı, hedeflerin, geribildirim ve bireysel sorumluluğun hesaba katılmasını zorunlu kılmasının

yanında sonuç odaklı olmalarını da gerektirmektedir. Diğer bir organizasyonel bileşen de zaman uygunluğunu da kapsayan, kaynaklar ve kaynakların elverişliliği bileşenidir. Model, çalışanların yenilikçi fikirler üretmeleri için kaynakların ve zamanın uygunluğunu algılamalarını zorunlu kılmaktadır. Organizasyonun sınırlarının geniş tutulması da modelde yer verilen başka bir organizasyonel bileşendir. Modele göre, organizasyonun yapısı ve sınırları, çalışanların kendi işleri dışındaki sorunlara eğilmelerine engel olmamalıdır. Çalışanların organizasyona bir bütün olarak bakabilmeleri sağlanmalıdır. Organizasyonlar standart faaliyet prosedürlerine, dar iş tanımlarına ve katı performans standartlarına bağlılığı azaltılmalıdır. Organizasyon bileşenlerinden sonuncusu da çalışanlara özerklik sağlanması olarak modelde yer almaktadır. Model, çalışanların kendi işlerini etkili olduklarına inandıkları kendi yöntemleriyle yapmalarının sağlanmasını önermektedir. Organizasyonlar, çalışanlara kendi iş süreçleri konusunda karar alma serbestisi tanımalı ve yenilikçilik yolunda yapılacak hataları yıkıcı eleştirmeden kaçınılmalıdır (Hornsby vd, 1993: 30-32).

İç girişimciliğin gelişmesine katkı sağlayacak genel kabul görmüş bireysel özellikler, içsel kontrol odağı, risk alma eğilimi, başarı gereksinimi, özerklik ve başarı gereksinimi, bireysel enerji seviyesi, ısrarlı olma ve bireysel kontrol isteği gibi özelliklerdir. Bu özelliklerin yeni bir iş başlatmada her türlü girişimci için önemli faktörler olduğu konusunda araştırmacılar görüş birliği içindedir. Bu modelde yer alan bireysel özellikler seti, risk alma eğilimi, özerklik isteği, hedef odaklılık ve içsel kontrol odaklı olma bileşenlerinden oluşmaktadır.

Modelde yer alan bileşenlerin karşılıklı etkileşimi sonucunda ortaya çıkan girişimsel davranma kararından sonra atılması gerekli önemli adım, etkili bir iş (eylem) planı geliştirmek için olacaktır. Geliştirilecek olan bu plan, başlatılacak bu yeni girişimle ilgili faaliyetleri açıklamak için gerekli araştırmanın bütün yönlerini kapsayıcı olacaktır. Modeli geliştiren araştırmacılara göre, etkili bir iş planının yer vermesi gerekli araştırma alanları olarak; sektörün geçmişi, pazarlama araştırması ve analizi, rekabet analizi, finansal tahminler, üretin faaliyetleri, yönetim ve araştırma-geliştirme alanları yer almalıdır. Bu araştırmaya “tam bir iş planı analizi” de denmektedir (Kuratko ve Hodgetts, 2001: 73).

Sekil 6: İnteraktif Bir İç girişimcilik Modeli



Kaynak: Hornsby, Naffziger, Kuratko ve Montagno (1993)

Yeni girişimin fizibilite planı geliştirildikten sonraki aşama, kaynakların uygunluğunun belirlenmesi ve bu girişime karşı engellerin ortadan kaldırılması olacaktır. Her ne kadar iyi bir iş planı önemli olsa da, bunun uygulanması ve girişimsel fikrin esas başarısı iki faktöre bağlı olarak gelişmektedir. İlki, organizasyon gerekli kaynakları sağlamakta mıdır? İkincisi, iç girişimci, acaba bu yeni projeyi tehdit edebilecek organizasyonel ve bireysel engellerle baş edebilecek mi? Kanter (1988) ve

Hisrich ve Peters (2002)'e göre de girişimsel bir fikrin uygulanması için kaynakların uygunluğu veya mevcudiyeti önemli bir organizasyonel özelliktir. İş planının başarıyla uygulanması için firmanın bu yeni girişimi fonlama becerisi kritik bir öneme sahiptir. Bu noktada organizasyonel engellerin de belirlenmesi ve ortadan kaldırılma becerisi de iç girişimcilik sürecinde önemli bir faktördür. İç girişimcilik faaliyetlerinde karşılaşılan bu tür organizasyonel engeller veya zorluklar; yapılan hatalara veya yanlışlara karşı organizasyonun cezalandırma prosedürleri, uzun dönemli planlama faaliyetleri, fonksiyonel yönetim yapıları, tekdüze ödeme politikaları ve uysal, iyi geçimli bireylerin yükseltilmesi olarak belirlenmiştir (Sykes ve Block, 1989: 159).

Modele göre, iç girişimcilik fikrinin uygulanması, yukarıda belirtilen faktörlerin karşılıklı etkileşimi sonucu ortaya çıkmaktadır. Fizibilite analizinden, girişim için gerekli kaynakların elde edilmesinden ve mevcut organizasyonel engellerin de ortadan kaldırılmasından sonra, iç girişimci için artık yapılacak şey uygulamaya geçmek ve yeniliği başlatmak olacaktır (Kuratko ve Hodgetts, 2001: 74).

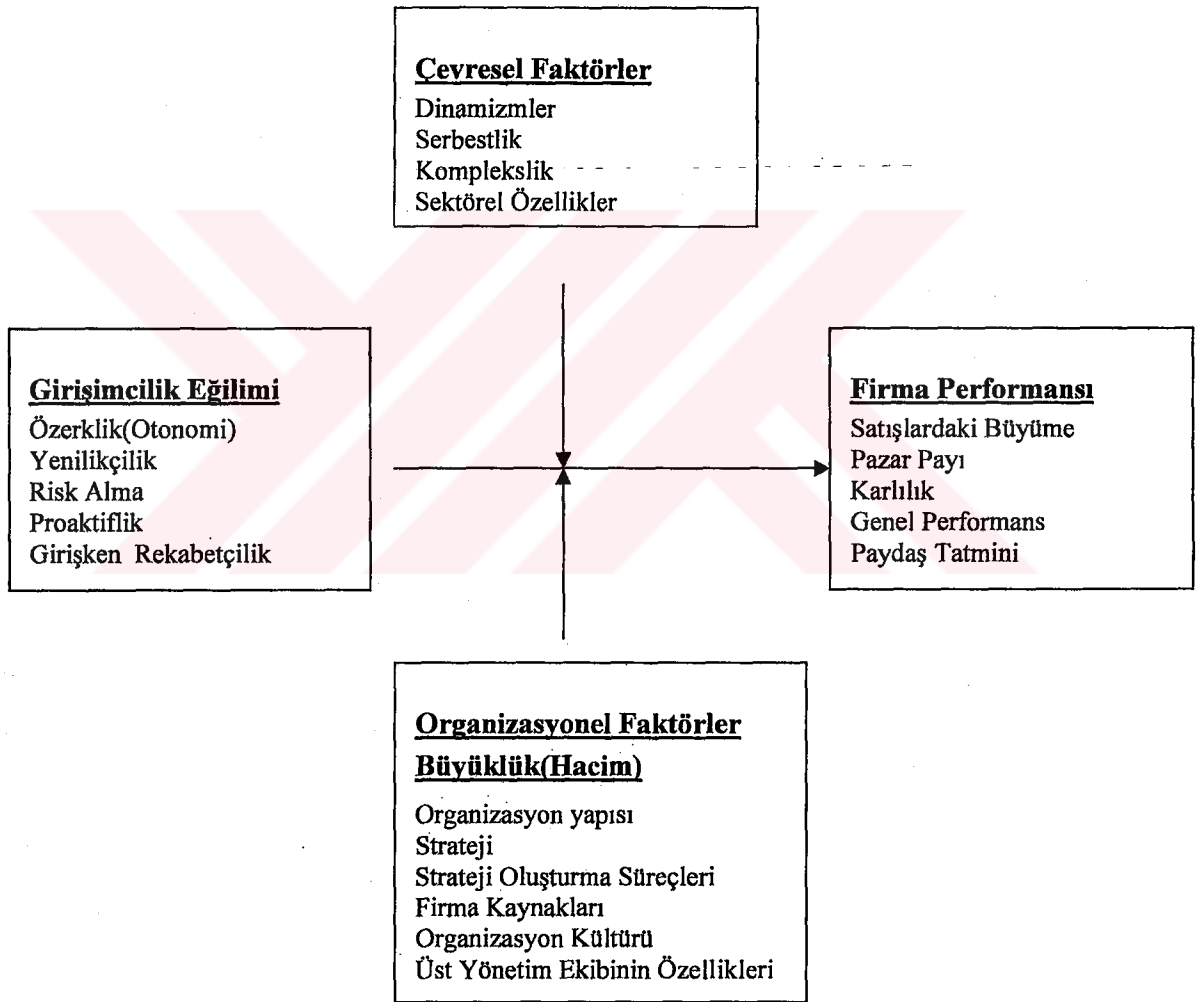
D) GİRİŞİMCİLİK EĞİLİMİ-PERFORMANS İLİŞKİSİ MODELİ

Bu model Lumpkin ve Dess (1996) tarafından organizasyon seviyesindeki girişimcilik eğilimi ile firma performansı arasındaki pozitif ilişkiyi açıklamak için geliştirilmiştir. Model, girişimcilik eğiliminin veya davranışının öncesinde yer alan faktörlerle girişimcilik faaliyeti sonuçlarına yönelik kestirimlerde bulunmayı amaçlamaktadır. Şekil 7'de gösterilen bu modelde beş girişimcilik boyutu yer almaktadır. Bu boyutlar, özerklik, yenilikçilik, risk alma, proaktiflik ve girişken rekabetçilik boyutlarıdır. Modelde yer alan çevresel ve organizasyonel faktörlerin kritik önemi, bu faktörlerin iç girişimcilik ve firma performansı üzerindeki etkisinden dolayıdır. Bu model daha önce Covin ve Slevin (1991) tarafından geliştirilen modelden farklı olarak; girişimcilik eğilimi ile firma performansı arasındaki ilişkinin çevresel ve organizasyonel faktörlerin etkisinde olduğunu iddia etmektedir. Modelin çıkış noktası olarak; nasıl bağımsız girişimciliğin nedenleri olan yönetim biçimi, başarı gereksinimi ve diğer sosyal ve motivasyonel faktörler, bu girişimciliğin başarısını ve performansını açıklamaya yönelik önemli değişkenler olarak kabul ediliyorsa, benzer biçimde iç

girişimcilik eğilimi ve firma performansını, modelde yer alan çevresel ve organizasyonel faktörlerin etkileyebileceği kabul edilmektedir.

Bu modelde yer alan firma performans ölçütleri, satışlardaki büyüme, pazar payı, karlılık gibi geleneksel muhasebe-finance ölçütleriyle, paydaşların hedef ve genel tatminleri gibi finansal olmayan ölçütlerdir.

Sekil 7: Girişimcilik Eğilimi-Performans İlişisinin Kavramsal Modeli



Kaynak: Lumpkin ve Dess (1996).

Bu kavramsal çerçeveyi ortaya koyan araştırmacılara göre modelde yer alan girişimcilik boyutlarından özerklik, bir bireyin ya da grubun bir fikri ya da vizyonu

ortaya koymada ve onu başarmada sergilediği bağımsızlığa işaret etmektedir. Bu durum genel olarak organizasyon ortamında çeşitli kurumsal kısıtlamalardan bağımsız olarak, bir fırsatın kovalanmasında bireyin kendi kendini yönlendirme becerisi ve isteği olarak ele alınmaktadır. Girişimcilik eğilimini tanımlamada önemli role sahip yenilikçilik boyutu ise bir firmanın, yeni ürünler, yeni hizmetler veya yeni teknolojik süreçler olarak ortaya koyduğu yenilikleri ortaya çıkaracak yeni fikirlere, alışılmışın dışındaki şeylere, yeni durumlara veya yaratıcı süreçlere angaje olması ve destekleme eğilimi göstermesi anlamına gelmektedir. Diğer bir ifadeyle yenilikçilik, yaratıcı yeni teknolojilerin, yeni ürünlerin, yeni pazarlar, yeni süreçler ve yeni stratejilerin firma seviyesinde ele alınması ve desteklenmesi anlamına gelmektedir. Risk alma, firma kaynaklarını sonuçları önceden kesin (garanti) olmayan projelere ve stratejilere yöneltme istekliliği veya eğilimini ifade etmektedir. Modelde yer alan proaktiflik boyutu ise, başkalarından önce bir eylemde bulunma veya çevreyi şekillendirme çabası olarak vizyoner liderlik sergileyen firmaların özelliği olarak kabul edilmektedir. Pazarda bir fırsatın herkesten önce sezilmesi ve herkesten önce değerlendirilmesine yönelik aktif hareket etme olarak da tanımlanmaktadır. Girişimcilik eğiliminin son boyutu olan girişken rekabetçilik veya girişken rekabet anlayışı, bir firmanın pazara girmek için veya pazardaki konumunu sağlamlaştırmak için rakiplerine yönelik doğrudan ve yoğun olarak meydan okuma eğilimi göstermesi, yani sektördeki rakiplerini sarsıcı, çözücü performans göstermesi anlamına gelmektedir (Lumpkin ve Dess, 1996: 140-148).

V. İÇ GİRİŞİMCİLİK BOYUTLARI

Günümüzde firmaları girişimcilik eğilimine sahip olanlar ve olmayanlar diye ayırmak, bir düşünce yanlışlığının sonucu olarak değerlendirilmektedir (Morris ve Kuratko, 2002: 39). Esasen, girişimcilik eğilimi her firmada mevcut olan bir durumdur. Ancak, bu eğilimin derecesi bazı firmalarda oldukça yüksekken bazı firmalarda çok düşük olabilmektedir. Hatta çok büyük, hantal, heyecanı kaybolmuş ve tutucu kurumlarda bile girişimsel davranışların bir yere kadar yer aldığı gözlenebilmektedir. En bürokratik ve en katı hiyerarşik devlet kurumlarında bile oldukça yüksek seviyeli girişimsel özelliklere sahip çalışanlar bulunabilmektedir. Bir organizasyonun girişimcilik eğilimi göstermesi, bünyesinde bazı girişimcilik özelliklerine sahip

olduğunun bir göstergesi olarak kabul edilmektedir. Bu nedenle bu bölümde organizasyonlardaki girişimcilik eğiliminin boyutlarının neler olduğu ortaya konulmaktadır. Burada cevaplamaya çalışılan soru bir firmanın girişimsel eğilimini (iç girişimcilik seviyesini) ortaya koyarken temel belirleyici davranışlar nelerdir? olmaktadır. Pek çok araştırmacıya göre bu sorunun cevabı iç girişimcilik boyutları içerisinde olduğu yönündedir.

Bize göre de iç girişimcilik kavramının kesin olarak iyi anlaşılması, kavramın içeriğinin ve boyutlarının (özelliklerinin) açıklanmasıyla mümkün olacaktır. Hatırlanacağı gibi bu bölümde iç girişimcilik kavramını tanımlamak için çeşitli araştırmacılar tarafından geliştirilen tanımlamaların sınıflandırılması yapılmıştı. Yapılan her bir tanımın iç girişimciliğin çeşitli boyutlarını vurguladığı ifade edilmişti. Benzer şekilde literatürde, yine hemen hemen aynı araştırmacılar tarafından ortaya konan iç girişimcilik boyutlarını, adları ve kimler tarafından ortaya konduğunu gösteren bir sınıflandırmada aşağıda yer almaktadır.

Literatüre baktığımızda, iç girişimcilik boyutlarının iki ana yaklaşım veya akım etrafında şekillendiğini görülmektedir. Bu yaklaşımlardan ilki “girişimcilik eğilimi” yaklaşımı olarak adlandırılmaktadır. Bu akımın öncüleri ve ortaya koydukları iç girişimcilik boyutları, (Miller ve Friesen, 1983) yeni ürünler geliştirme, risk alma, ve proaktif davranma, (Covin ve Slevin, 1991) risk alma, yenilikçilik ve proaktif davranma, (Lupkin ve Dess, 1996) özerklik, rekabetçi girişkenlik, yenilikçilik, risk alma ve proaktif davranma, (Knight, 1997) yenilikçilik ve proaktiflik ve (Moris ve Kuratko, 2002) yenilikçilik, risk alma ve proaktiflik olarak görülmektedir.

İç girişimcilik boyutlarının yer aldığı ikinci akımın öncüleri, iç girişimciliği daha çok geniş ve büyük organizasyonlar seviyesinde ele alarak “kurum içi girişimcilik” olarak adlandırmışlar ve boyutları olarak da; stratejik yenilenme, kendini yenileme, içsel iş girişimleri başlatma ve yenilikçilik olarak ortaya koymuşlardır. Bu akımın öncülerinin, (Zahra 1991, 1993a ve 1995), (Guth ve Ginsberg, 1990) ve (Stopford ve Baden-Fuller, 1994) olduğunu görmekteyiz.

Tablo 2.3. İç girişimcilik Boyutlarının Sınıflandırılması

Boyutlar	Tanımlar	Kaynaklar
Yenilik Yapma/İnovasyon (Innovativeness/innovation)	Yeni ürünler, hizmetler, süreçler, teknolojiler ve metotlar yaratma süreci	Covin ve Slevin(1991); Lumpkin ve Dess(1996); Knight(1997); Antoncic ve Hisrich(2001); Morris ve Kuratko(2002)
Risk Alma (Risk Taking)	Kaybetme olasılığına rağmen yeni fırsatları değerlendirmek için belirsizlik ortamında yatırım kararları alma ve stratejik eylemlerde bulunma	Miller ve Friesen(1983) Covin ve Slevin(1991) Lumpkin ve Dess(1996-2001) Hornsby vd.(2002) Morris ve Kuratko(2002) Antoncic ve Hisrich(2003)
Proaktiflik (Proactiveness)	Özellikle üst yönetimin başta olmak üzere, organizasyonun öncü davranma ve ilk girişim başlatma eğilimi	Miller ve Friesen(1983) Covin ve Slevin(1991, 1995) Lumpkin ve Dess(1996-2001) Knight(1997) Morris ve Kuratko(2002) Antoncic ve Hisrich(2003)
Özerklik (Autonomy)	Bir bireyin, grubun ya da organizasyonun bir fikri ya da vizyonu ortaya koymada ve onu başarmada sergilediği bağımsızlık	Zajac vd.(1991) Lumpkin ve Dess(1996) Culhane(2003)
Yeni İş Girişimi Başlatma (New Business Venturing)	Mevcut organizasyonlarda yeni ürünler, yeni işler ve yeni özerk birimler veya yarı özerk firmalar yaratma	Zahra(1991, 1993, 1995) Stopford ve Baden-Fuller(1994) Zahra ve Covin(1995) Antoncic(2000) Antoncic ve Hisrich(2001)
Kendini yenileme/ Stratejik Yenilenme (Self-renewal/Strategic Renewal)	Amaç ve stratejinin yeniden formüle edilmesi, iş konseptinin yeniden tanımlanması, re organizasyon ve organizasyonel değişim	Guth ve Ginsberg(1990) Zahra(1991, 1993) Stopford ve Baden-Fuller(1994) Antoncic(2000) Antoncic ve Hisrich(2001, 2003)
Rekabetçi Girişkenlik (Competitive Agressiveness)	Rakiplere yönelik girişken (saldırgan) pozisyon alma veya pazarda doğrudan ve yoğun bir biçimde rakiplere meydan okuma	Covin ve Covin(1990) Lumpkin ve Dess(1996) Antoncic(2000) Antoncic ve Hisrich(2003)

Antoncic (2000) ve Antoncic ve Hisrich (2003) yaptıkları çalışmalarda bu iki akıma işaret ederek, her iki akımın içerisinde yer alan iç girişimcilik boyutlarının ve bu boyutların öncülerinin bir sınıflandırmasını yapmışlardır. Buna benzer bir sınıflandırma Tablo 2.3’de gösterilmektedir. Bu araştırmacılar, iç girişimciliğin yedi boyutlu bir kavramsal çerçevesini ortaya koymuşlardır. Bu kavramsal çerçevede yer alan boyutlar, (1) “yeni ürün/hizmet geliştirme olarak yenilikçilik” (product/service innovativeness), (2) “süreç yenileştirme” (process innovativeness), (3) “yeni iş girişimi başlatma” (new business venturing), (4) “kendini-yenileme” (self-renewal), (5) “risk üstlenme” (risk taking), (6) “proaktif davranma” (proactiveness), ve (7) “rekabetçi girişkenlik” (competitive aggressiveness) olarak belirlenmiştir. Bu çalışmada yer verilecek iç girişimcilik boyutları; bu konuda yapılan tüm bu çalışmalar dikkate alınarak; yedi boyutlu kavramsal bir bütün olarak sınıflandırılmaktadır. Yapmış olduğumuz bu sınıflandırmaya göre iç girişimcilik boyutları, (1) yenilik yapma (inovasyon), (2) risk alma, (3) proaktiflik, (4) özerklik (otonomi), (5) yeni iş girişimleri başlatma, (6) kendini yenileme veya stratejik yenilenme ve (7) rekabetçi girişkenlik olarak belirlenerek tablo 2.3’de gösterilmektedir.

Ortaya koyulan bu boyutların her biri iç girişimcilikle ve dolayısıyla firma performansıyla yakın ilişkisi dikkate alınarak açıklanacaktır. Bu boyutlara bağımsız bir kavram olmaktan ziyade, iç girişimciliğin bileşenleri gözüyle bakılacaktır. Bu nedenle bu boyutları sadece kendi bağlamı içerisinde bağımsız kavramlar olarak ele alıp detaylı biçimde bütün yönleriyle açıklamak, bu çalışmayı asıl amacından saptıracağından ve konu bütünlüğünü kaybedeceğinden, kavramlar sadece iç girişimcilikle ilişkileri bakımından inceleneceklerdir.

A) YENİLİKÇİLİK/İNOVASYON BOYUTU

Firmalar tarafından sürdürülebilir rekabet avantajları elde etmede ve korumada çok önemli bir araç olarak görülen yenilik (inovasyon) hakkında 1990’lardan sonra hem popüler basın yayında hem de akademisyenler arasında yoğun bir dikkatin sarf edildiği görülmektedir. Yenilik hem bağımsız girişimciliğin hem de iç girişimciliğin en temel bir boyutu ve girişim başarısının anahtar bileşeni olarak değerlendirilmektedir. Bu önem kapitalist sonrası, bilgi temelli topluma doğru hareket ettiğimiz bu yıllarda daha da

belirginleşmeye başlamaktadır. Pazarı sürekli hareketli kılan bilgi ve bilgi teknolojilerindeki bitmez tükenmez hızlı artış, rekabet avantajı yaratmak ve sürdürmek için firmaları daha sıkı bir biçimde yenilik yapmaya odaklamaktadır (Johannessen vd., 2001: 20). Hızlı değişen bu rekabet ortamında ayakta kalabilmek için firmaların ürünlerini, hizmetlerini ve üretim ve yönetim süreçlerini sürekli olarak değiştirmeleri ve yenilemeleri gerekmektedir.

Girişimcilik sürecinde yeniliğin önemini ilk önce vurgulayanların başında Avusturyalı ünlü iktisatçı Schumpeter gelmektedir. Ona göre girişimci “yaratıcı yıkım” görevini yüklenmiştir. Yani o geleneği (eskiyi) ortadan kaldıracak yeniyi yaratan ve değişimi normal ve sağlıklı gören kişidir. Onun girişimcilik tanımında yenilik vardır ve bu yenilik mevcut kaynakların yeni bir bileşenini ifade eder. Schumpeter’e göre girişimcilik davranışı olarak beş çeşit yenilik vardır. Bu yenilikler, yeni bir malın ya da hizmetin üretimi, yeni bir yöntemin geliştirilmesi, yeni bir pazarın oluşturulması, yeni bir hammadde kaynağının oluşturulması ve sektörün yeniden yapılandırılması olarak belirtilmektedir. Ona göre girişimciler yenilik yapıyorlarsa girişimcidirler. Bu yüzden, yenilikçilik bireysel ve organizasyonel seviyedeki girişimciliği nitelendirmede kullanılan önemli bir faktör olmaktadır (Lumpkin ve Dess, 1996; TÜSİAD, 2000: 35).

Yenilik kavram olarak, hem bir süreci (yenileme/yenilenme) hem de bir sonucu (yenilik) ifade etmektedir. Literatürde bir süreç olarak yenilik, “bir fikri pazarlanabilir bir ekonomik değere (ürüne), yeni ya da geliştirilmiş bir üretim ya da dağıtım sistemine veya yeni bir sosyal hizmet biçimine dönüştürmeyi” ifade ederken, yenilik bu dönüştürme süreci sonunda ortaya çıkan “pazarlanabilir yeni ya da geliştirilen bir mal, hizmet ya da metodu” ifade etmektedir (Aksoy, 2003: 17). Yeniliğin en yaygın kullanılan tanımlarının, yeni ortaya çıkmış ve herkes için yeni olan şeylere odaklandığı görülmektedir. Örneğin, Avrupa Komisyonunun yenilikle ilgili oluşturduğu “Yeşil Kitap” yeniliği, ekonomik ve sosyal alanlarda alışılmışın dışında yeni bir şeyin başarılı bir şekilde üretimi, özümsemesi ve kullanılmasıyla eşanlamlı olarak geniş bir perspektifte tanımlamaktadır. Ayrıca yenilik, yenilik yapan bir birim yöneticisinin yeni olarak algıladığı herhangi bir politika, yapı, metot, süreç, veya herhangi bir ürün veya pazar fırsatını içerdiği ifade edilmektedir. Eşsiz veya benzersiz fikirlerin firma tarafından ortaya çıkarılması, geliştirilmesi ve adapte edilmesi olarak da tanımlandığını görmekteyiz (Johannessen vd, 2001: 22). Bu ifadelerden sonra günümüzde genel kabul

gören bir yenilik tanımı şu şekilde yapılmaktadır. “Yenilik ; düşünce geliştirme, teknoloji geliştirme, yeni ürün/hizmet veya üretim yöntem ve ekipmanı üretme ve pazarlama faaliyetlerinin yönetimidir”⁹. Yeni fikirlerin başarıyla ticarileştirilmesi olarak da tanımlanan yenilik, Drucker’a göre girişimcilere farklı bir iş veya hizmet geliştirme fırsatı veren bir araçtır. Porter’a göre de yenilik, teknoloji geliştirmeyi ve işleri daha iyi yöntemlerle ve yollarla yapmayı ifade eder. Firmalar rekabet avantajını yenilikçilikle yakalar. Yenilik icat değildir. Örneğin telefon bir icattır; ancak cep telefonu bir yeniliktir. Bir adım sonrası olan örneğin, WAP’lı cep telefonu da yeniliktir¹⁰.

Pek çok araştırmacı yeniliği iç girişimcilik faaliyetlerinin odak noktası olarak görmektedir. İç girişimcileri de yenilikçiler ve fikir yaratıcıları olarak görmektedirler. Bu yeniliklerin sonuçları yeni ürünlerden yeni pazarlara ve yeni süreçlere kadar uzamaktadır. Yenilikle iç girişimciliğin ilişkisini vurgulamak için pek çok araştırmacının iç girişimciliği “yeni ürünler ve yeni pazarlar geliştirme süreci” olarak tanımladıklarını görmekteyiz (Pearce ve Carland, 1996: 87). Knight (1997)’da firma seviyesindeki girişimciliğin yenilikçilik boyutu olarak, firmanın karşı karşıya kaldığı tehditler için yaratıcı ve benzersiz çözümlere yönelik çabalara işaret etmektedir. Bu çözüm önerileri ürün ve hizmet geliştirmeyi kapsadığı gibi üretim, pazarlama, satış ve dağıtım gibi organizasyon fonksiyonlarına yönelik yeni yönetim teknikleri ve teknolojilerini de kapsamaktadır. Morris ve Kuratko (2002) da yenilik yapmayı hangi alanda olursa olsun firmanın daha önce alışık olmadığı, eşsiz veya farklı şeyler yaratması olarak ele almaktadırlar. Firma seviyesindeki yenilikçiliğin bir ucunda ürün ve hizmetlerle ilgili muhtemel yenilik alanları olarak, (1) dünya için tamamen yeni biri ürün veya hizmet, (2) pazar için yeni bir ürün veya hizmet, (3) firmanın üretim hattında yeni bir ürün veya hizmet, (4) yeni bir ürün ya da hizmet hattı, (5) ürün iyileştirme, (6) mevcut ürün ya da hizmete yeni kullanım alanları bulma ve (7) mevcut ürün veya hizmetlerin pozisyonunu yeniden belirleme olarak ifade etmektedirler. Yenilikçiliğin diğer ucunda da bir görevin veya fonksiyonun başarılması için yeni ve daha iyi yöntemlerin bulunması yer almaktadır. Bugün pek çok firmanın oldukça sıradan ve standart ürünleri bile çok yüksek yenilikçi süreçlerde üreterek rekabetçi üstünlük

⁹ Aksoy, M., Firma Düzeyinde Yenilik ve Bilgi Yönetimi,
[http://www.sistems.org/know_info1.htm-\(25.08.2004\)](http://www.sistems.org/know_info1.htm-(25.08.2004))

¹⁰ Neden Teknoloji Geliştirme, Türkiye Teknoloji Geliştirme Vakfı,
[http://www.ttgiv.org.tr/tur/01_neden_ttgiv/11.htm-\(26.08.2004\)](http://www.ttgiv.org.tr/tur/01_neden_ttgiv/11.htm-(26.08.2004))

kazanabildikleri görülmektedir. Bu yenilikçi süreçler düşük maliyet, hızlı üretim, daha hızlı dağıtım, daha fazla kalite ve daha iyi müşteri hizmetleri avantajı sağlamaktadırlar. Bu bakış açısına göre, iç girişimciliğin yenilikçilik boyutunun, hem ürün/hizmet yenilikleri hem de teknolojik/süreç yeniliklerini kapsadığını ileri sürebiliriz. Nitekim, bazı araştırmacıların bu kavramı ürünlerle ilgili yenilikler ve teknolojiyle ilgili yenilikler olarak ayırdığını görmekteyiz (Antoncic ve Hisrich, 2003: 17). Lumpkin ve Dess (1997) bu ayrımı, ürün-pazar yeniliği ve teknolojik yenilikler olarak yapmaktadır. Ürün-pazar yeniliğinin, ürün dizaynı, pazar araştırması, reklam ve promosyonu kapsadığını, teknolojik yeniliğinde ürün ve süreç geliştirme, mühendislik, araştırma geliştirme, teknik uzmanlık ve sektör bilgisine yoğunlaştığını ifade etmektedirler. Bu araştırmacılar da yenilikçilikle ilgili sahanın çok geniş olduğunu ve pek çok biçimi olduğunu kabul etmektedirler.

Yenilikçilik, pek çok yazar tarafından ısrarla sistematik bir disiplin olarak kabul edilmesine rağmen, bazı yazarlar onun kaotik ve planlı olmayan bir davranış olduğunu ileri sürmektedirler. Bu iki pozisyonun da yenilikçiliğin doğasına bağlı olarak doğru olduğu kabul edilmektedir. Bu nedenle bu kavramı daha iyi anlamak için iki farklı yenilik biçimi üzerine odaklanıldığı görülmektedir. Bunlar, radikal yenilik ve tedrici (incremental) yenilikler olarak ifade edilmektedir. Radikal yenilik, daha önce denenmemiş ve geliştirilmiş ürün veya üretim yöntemlerinin ortaya çıkardığı yenilikleridir. Örneğin, kişisel bilgisayarlar, bebek bezleri ve bir gecede posta dağıtım hizmetlerinin yapılması ve internet teknolojisinin geliştirilmesi gibi yenilikler radikal yeniliklerdir. Bu yenilikler, yönetilmesi gerekmeyen fakat desteklenmesi ve beslenmesi zorunlu olan denemeler ve kararlı vizyonlarla gerçekleşmektedir. Bunlara devrimsel nitelikli yenilikler de denmektedir. Tedrici yenilikler adım adım ve sistematik bir biçimde yeni veya daha geniş pazarlara yönelik olarak ürün ya da hizmetlerdeki bir dizi geliştirme ve iyileştirme faaliyetlerini içeren yeniliklerdir. Evrimsel nitelikli yenilikler olarak adlandırılan bu yenilikler var olan bir malın, hizmetin veya metodun daha da geliştirilmesini kapsamaktadır (Kuratko ve Hodgetts, 2001: 62). Örneğin, telefonun icadı devrimsel bir yeniliktir; ancak cep telefonunun geliştirilmesi evrimsel nitelikli bir yeniliktir.

Araştırma ve geliştirme (Ar-Ge) çabaları da yenilikçilik için zorunlu faaliyetlerdendir. Ancak, Ar-Ge'yi yapan firmada ve yapanlarda girişimcilik özelliği

yoksa yeni değerler yaratılması zordur. Yani, bu tür ortamlarda Ar-Ge sonuçları yeniliğe dönüştürülemez. Ar-Ge harcamalarının seviyesi ve ayrılan kaynaklar bir firmanın yenilik faaliyetlerine verdiği önemi ve ilgi seviyesini göstermektedir. İnsan kaynakları bakımından, bir firmanın mühendis ve bilim adamı gibi fazla sayıda profesyonel ve uzmana sahip olması yenilik yapma seviyesinin ve yeteneğinin bir göstergesi olarak kabul edilmektedir. Firmaların teknokratlık seviyesini araştıran bazı araştırmalar, yüksek seviyedeki yeniliklerin teknik bakımdan eğitilen uzmanlarla yüksek ilişkisinin olduğunu ortaya koymuştur. Ayrıca, satışların bir yüzdesi olarak Ar-Ge harcamalarında yer alan finansal kaynakların miktarı da önemli bir yenilik harcaması göstergesidir. İnsan kaynakların ve finansal kaynakların seviyesi ve miktarı sektörler arasında farklılık gösterse de, burada esas olan tahsis edilen bu faktörlerin yenilikçilik için önemli göstergeler olduğunu ortaya koymaktır. Bu noktada ürün-pazar yeniliklerine yönelik yenilik başlatma ve uygulama maliyetlerinin sağlıklı karşılaştırmasının ve değerlendirmesinin yapılması için toplam satışların yüzdesi biçimindeki göstergelerle ölçüldüğü görülmektedir. Yenilikleri değerlemek için kullanılan diğer bir genel ölçü de, pazara sunulan yeni ürün ve hizmet sayısının belirlenmesi ve ürün/hizmet hatlarındaki değişimin frekansıdır (Lumpkin ve Dess, 1997: 144). Teknolojik yenilikler için gösterge olarak kullanılan faaliyetler, en son teknolojiler ve üretim metotları ile ileri seviyede imalat süreçlerinin geliştirilmesine yönelik yeteneklerdeki değişikliklerin ölçülmesiyle gösterilmektedir. Bu konudaki çalışmaların daha çok firmaların teknoloji politikalarına yoğunlaştığı görülmektedir. Yani, bir firmanın teknolojiyi elde etmesi, geliştirmesi ve yaygın hale getirme ilgisine yoğunlaşmaktadır (Zahra ve Covin, 1993: 452). Ayrıca firmaların almış oldukları patent sayısı da yapmış oldukları yeniliklerin göstergesi olarak değerlendirilmektedir. Çünkü yenilik ile patent arasında genel bir paralellik bulunmaktadır. Patent yeniliğın bir belgesidir. Bugün küresel rekabet ortamında yarışan firmaların yaptıkları yenilikçilik çalışmaları sonucunda çok sayıda patente sahip oldukları görülmektedir. Nitekim dünyaca ünlü Bell Laboratuvarları; bu güne kadar transistor, lazer, fiber optik, güneş pilleri, haberleşme uyduları ve dijital iletişim gibi pek çok buluşla 11 Nobel ödülü ve 25.000 patent almıştır. Ancak bu sayı halen dünyanın patent şampiyonu olan IBM'in ulaştığı sayının yarısıdır. Ancak her patentin ticari ürüne dönüşmeyeceğı, birçok yeniliğın de patentsiz olarak pazara gireceğı unutulmamalıdır (Ayhan, 1999: 13).

Kısaca bir firmanın iç girişimciliğin bir boyutu olan yenilikçilik faaliyetleri olarak; pazara sürdüğü yeni ürün oranları, yeni ürün geliştirme faaliyetlerindeki harcamaları, ürün hattına eklenen ürünlerin sayısı, kendine ait teknoloji geliştirme yatırımları, teknoloji yaratma yetenekleri, diğer firmalar ve sektör tarafından geliştirilen teknolojileri edinmesi, sektörde teknoloji geliştirmede liderlik sergilemesi ve Ar-Ge harcamalarının sektör ortalamasındaki yeri gibi konular yer almaktadır.

Günümüzde iç girişimcilik eğilim ve davranışını anlamamızda önemli bir gösterge olarak değerlendirilen ürün yeniliğini etkileyen faktörlerin ortaya konması da önemlidir. Bununla ilgili olarak literatürde, firmalarda yeni ürün geliştirmenin yönetim ve organizasyon yapılarıyla ilgili çok şeyin ortaya konulduğu görülmektedir. Bunlar, yeni ürünlerin uygun zamanda geliştirilip pazara sunulması, esnek bir organizasyon yapısı, yoğun bir iletişim, çok fonksiyonlu ekiplerin kullanılması, yeni ürün ekiplerinin liderlik biçimi, üst yönetimin ilgisi ve desteği, müşterilerle yüz yüze ilişkiler ve etkin kontrol sistemleri gibi faktörlerdir. Bunların yanında, yeni ürünlerin başarılı olması için pazara sunulan ürün sayısının ve zamanının sektörün koşullarıyla ve rekabet stratejilerinin gereksinimleriyle uyumlu olması da gerekmektedir (Zahra, 1993b: 48).

B) RİSK ALMA BOYUTU

Girişimcilik literatüründe en çok üzerinde durulan konulardan biri, bireylerin ve organizasyonların risk alma eğilimleridir. Girişimci bireylerin özellikleri konusunda yapılan pek çok çalışmada girişimcilerin risk üstlenebilen bireyler olduğu vurgulanırken, diğer bazı çalışmalarda da girişimcilerin aşırı risk üstlenmesinin bir efsane olduğu, bunun yerine girişimcinin aslında makul ya da hesaplanabilir riskleri üstlenen ve yöneten bireyler olduğu savunulmaktadır. McClelland yaptığı çalışmalarda, yüksek başarı gereksinimine sahip bireylerin aynı zamanda makul risk alma eğilimine sahip olduklarını ortaya koymuştur. Bu durum girişimci bireylerin, sonucu tamamen şansa bağlı kumar oynamanın ötesinde, sonuçlar üzerinde kontrol sağlayabilecekleri bazı riskli durumları tercih ettikleri anlamına gelmektedir. Bu anlamda başarılı girişimciler kumarbaz değildir ve bu başarıda esas olan belirsizliği kontrol edebilme yeteneği ve sergiledikleri cesarettir. Çünkü bu bireyler bir girişimi başlatmaya karar verdiklerinde çok iyi hesap yaparlar. Bir projeyi veya bir girişimi değerlendirirken bir

takım riskleri algılar ve ona göre hareket ederler. Olumlu algıladıkları şeyleri yapmağa çalışır, gereksiz risk almaktan kaçınırlar (Kuratko ve Hodgetts, 1995: 45).

Bir bireyin risk alma eğilimi, belirsizlik durumlarında karar alma olasılığını işaret etmektedir. Diğer bir ifadeyle birey kara alırken esas belirleyici olan kazanma ve kaybetme olasılığıdır. Sergileyecekleri bu girişimcilik davranışında öncelikli yaptıkları şey, riskleri ölçmek olacaktır. Bu ölçme, belirsizlik durumunu kontrol edebilme olasılığı ve yeteneği sayesinde gerçekleşmektedir (Koh, 1996: 15-20).

Bir organizasyon içerisinde girişimci bireyin risk alma eğilimi veya davranışı bireyin özelliklerine, organizasyonun özelliklerine ve karar verilecek durumun yapısına bağlı olduğu ifade edilmektedir. Burada bireyin özellikleri ile kast edilen, bireyin risk eğilimi, risk algısı, ve risk tercihidir. Eğer bireyin riskten kaçma eğilimi yüksekse, ona göre vereceği kararın olumsuz sonuçları olumlu sonuçlarından daha önceliklidir. Karar alıcının riski bu şekilde değerlendirmesi, aslında riski algılamasıdır. Bu değerlendirme, bireyin durumunun belirsizlik derecesine yönelik olarak olasılık tahminlerini, bu belirsizliği nasıl kontrol edeceğini ve bu tahminlere güvenmesini kapsamaktadır. Risk tercihi ise bireysel bir özelliktir; cesurca karar almadan hoşlanan bir girişimci daha fazla riskli eylemler ve kararlar alacaktır. Böylece risk algısı bireyin risk alma eğiliminden etkilenirken, risk eğilimi de karar alıcının risk tercihinden etkilendiği ileri sürülmektedir (Erdem, 2001: 44-45).

Karar verilecek durumun yapısı da bireyin risk davranışını belirlemektedir. Bireyin geçmişe ilişkin deneyimi, mevcut durumu tanıyıp tanımadığını ortaya koymakta ve girişimci bireyin önceki başarılarını veya başarısızlıklarını içermektedir. Karşılaştığı bu duruma benzer deneyimlerini kullanarak herhangi bir durumu kazanç-fırsat veya kayıp-tehdit olarak yapılandırmaktadır. Organizasyonlar da sahip oldukları kültürel değerler ve normlarla girişimci bireylerin risk alma eğiliminde belirleyici olabilmektedirler. Örneğin bir organizasyonda daima belirlilik, belirsizliğe, riskten kaçma risk üstlenmeye tercih edilebilmektedir. Dolayısıyla bu durum bireylerin risk alma eğilimlerini etkilemektedir (Erdem, 2001: 45).

Bağımsız girişimciliğin ve girişimcinin çok önemli bir niteliği olan risk alma eğilimi, iç girişimciliğin de bir boyutu olarak kabul edilmektedir. Risk alma konusunda bağımsız girişimciyle iç girişimci arasında önemli bir farkın olmadığını, her ikisinde

makul riskler üstlenmede aynı yaklaşımı sergileyebildiklerini ifade etmiştik (Hisrich and Peters, 2002: 48). Girişimci terimini ilk defa geliştiren ve girişimciyi kar ve zarar riskine katlanan kişi olarak tanımlayan Fransız Cantillon'dan bu yana risk alma, girişimci ve girişimciliğin temel bir unsuru olarak değerlendirilmektedir (Hisrich ve Peters, 2002; Lumpkin ve Dess; 1996; Antoncic ve Hisrich; 2003). Kaybetme olasılığı anlamına gelen risk, mevcut firmaların yenilikçilik davranışlarının, yeni girişimler başlatma eğilimlerinin, girişken veya proaktif (öncü) eylemlerinin ayrılmaz bir parçası olarak değerlendirilmektedir. Risk almayla diğer iç girişimcilik boyutları arasında makul güçlü bir ilişkiye rağmen, geçmişte bazı araştırmacıların onu firma düzeyindeki girişimciliğin diğer özelliklerinden farklı bir özellik olarak değerlendirdikleri de görülmektedir (Antoncic ve Hisrich, 2003: 17; Antoncic; 2000: 34). Girişimcilik eğilimine sahip firmalar genellikle, pazardaki fırsatlardan dolayı yüksek getiriler elde etme uğruna, yüksek seviyelerde borca girerek veya çok büyük kaynaklar ayırarak riskli davranışlar sergilemeleri risk alma eğilimlerinin bir göstergesi olarak değerlendirilmektedir. Bu nedenle organizasyon seviyesinde risk alma; pazardaki fırsatları değerlendirmede çabuk hareket etme, hızlı kaynak kombinasyonları yapma ve cesur eylemlerde bulunmayı gerektirmektedir. Fırsatların kovalanmasında ve çok sık yeni ürün veya hizmet denemelerinde sergilenen cesaret, iç girişimciliğin özelliği olarak vurgulanmaktadır. Girişimciler ve girişimci firmaların çok sık aralıklarla çeşitli yeni ürün ve hizmet opsiyonları geliştirerek farklı pazar alanları ve boşluklarını hedefleyen düşük riskli pazar denemeleri yaparak, riskleri daha iyi yönetmeye çalıştıkları görülmektedir (Antoncic ve Hisrich, 2003: 17; Morris ve Kuratko, 2002: 41). Bu yoğun denemeler ve pazarı test etme çabaları, girişimcinin pazarda neyin gidip neyin gitmediğini çabuk kavramasına neden olmaktadır. Ancak bu gibi çabukluklar ve sergilenen cesaretler başta öğrenme olmak üzere bir takım maliyetleri de beraberinde getirmektedir. Ancak, bunlar uzun dönemli sürdürülebilir başarıyı elde etmek için, firmalar tarafından alınması gerekli riskler olarak değerlendirilmektedir (Morris ve Kuratko, 2002: 40-43). Bu anlamda Covin ve Slevin (1991) iç girişimciliğin bir boyutu olarak risk almayı, belirsizlik durumunda yatırım kararları ve stratejik eylemlere yönelik davranışlar olarak tanımlamaktadırlar. Benzer şekilde Zahra ve Covin (1995)'de organizasyon seviyesindeki risk almayı, bir şirketin sonuçları yüksek belirsizlik taşıyan girişimlere ve stratejilere kalkışma arzusu olarak tanımlamaktadırlar.

Gerek bireylerin gerekse işletmelerin sergiledikleri ekonomik davranışları tamamen riskten arınmış saymak çok büyük bir iddia olarak kabul edilmektedir. Bütün iş çabaları belli dercede riskler taşımaktadır. Mutlak manada risksiz faaliyetin bulunduğunu ileri sürmek pek anlamlı gelmemektedir. Bu anlamda alınan risklerin derecesi, bankaya para yatırmak, tahvile yatırım yapmak, stoklara yatırım yapmak gibi güvenli risk seviyesinden, yüksek miktarlarda borç almak ve vermek, keşfedilmemiş teknolojilere yatırım yapmak veya tamamen yeni ürünlerle yeni pazarlara girmek gibi oldukça yüksek riskli eylemlere kadar uzanmaktadır (Lumpkin ve Dess; 1996: 45).

Literatürde yer verilen bir konu da yenilikçilikle risk alma arasındaki ilişkidir. Yenilikçilikle risk alma arasında doğrudan bir ilişkinin olduğu ileri sürülmektedir. Burada tartışılan konu, çok sık aralıklarla yenilik yapmanın daha yüksek risk alma anlamına gelip gelmediğidir. Veya firmaların çok az yenilik yapmaları riskli midir? Gerçekte bu ilişkinin oldukça kompleks olduğu ifade edilmektedir. Bazen firmalar yeni ürün veya hizmet fırsatlarını görmezlikten gelip yeniliklerde bulunmadıkları zaman, karşılaştıkları riskler çok yüksek olabilmektedir. Bu durum, rakipleri tarafından değerlendirilen, pazardaki ve teknolojiadaki değişimleri algılayamama riskiyle karşı karşıya oldukları anlamını taşımaktadır. Bu anlamda yenilik yapmamanın riski, yapmanın riskinden daha fazla olarak değerlendirilmektedir. Firmalar bazen de tersi durumlarla karşı karşıya kalabilmektedirler. Yeni pazarlar yaratmaya ve sektörü yeniden tanımlamaya yönelik yenilik hamleleri büyük yatırımlar ve kaynaklar gerektiren oldukça riskli davranışlardır. Bu tür davranışların sonu bazen firmaların sonu olabilmektedir. Bu iki uç nokta arsında riskin düşük ve yönetilebilir olduğu durumlar, sürekli, çok sayıda ve tedrici yeniliklerin yapıldığı durumlardır (Morris ve Kuratko, 2002: 43).

Son olarak, firma seviyeli risk alma eğilimlerini ölçmeye dönük ölçeklerin geliştirildiğini görmekteyiz. Bu konuda genel kabul gören ve yaygın olarak kullanılan ölçeğin Miller ve Friesen (1983)'in "girişimcilik eğilimi yaklaşımı" temel alınarak geliştirilmiştir. Bu ölçekle genel olarak firma yöneticilerinin, riskli projeleri gerçekleştirmeye yönelik firmanın eğilimi başta olmak üzere firmanın amaçlarını gerçekleştirmek için atak (cesur) ve ihtiyatlı eylemlere yönelik yöneticilerin tercihleri sorularak ölçülmeye çalışılmaktadır (Lumpkin ve Dess, 1996: 146). Ayrıca, Knight (1997) firma seviyesindeki girişimcilik eğilimini ölçmek için kullandığı

(“ENTRESCALE”) ölçekte de risk eğilimini ölçmeye dönük 9 soru bulunmaktadır. Bu çalışmanın uygulama bölümünde güvenilirliği ve geçerliliği test edilmiş bu ölçeklere yeri geldiğinde başvurulacaktır.

C) PROAKTİFLİK BOYUTU

Schumpeter'dan bu yana ekonomi ve girişimcilik alanındaki akademisyenler girişimcilik sürecinde girişkenliğin, öncü hareket etmenin (ilk olmanın) önemine çok sık vurgu yapmaktadırlar. Yine uygun genişleme (yayılma) fırsatlarını başarmada gerekli vizyon ve hayal güçlerinden (yaratıcılık kabiliyeti) dolayı, girişkenlik özelliğine sahip yöneticilerin firmaların büyümelerinde önemli katkıları olduğu da ileri sürülmektedir. Bu bağlamda bazı araştırmacıların, özellikle pazardaki asimetrik fırsatlardan yararlanmada en iyi strateji olarak; pazarda ilk olma ve ilk hareket etmenin avantajlarını vurguladıklarını görmekteyiz. İlk hareket eden firma, pazardaki bu fırsatların değerlendirilmesi yoluyla, olağanüstü yüksek karlar elde etmekte ve marka imajını oluşturmada da öncü konuma geçmektedir. Günümüzün giderek şiddetlenen küresel rekabet koşullarında yenilikler yapmada öncü olma, firmaların hayatta kalmaları ve yüksek başarı sağlamaları için önemli bir araç olarak görülmektedir (Knight, 1997: 214). Bu yüzden, yeni fırsatları belirleme ve kovalama ve gelişen pazarlara katılma bakımından öncü olma, firma seviyesindeki girişimcilik faaliyetleriyle çok yakından ilişkilidir. Böylece girişimciliğin bir yönünü ortaya koyan bu durum, genel olarak bir iç girişimcilik boyutu olan proaktiflik kavramıyla ifade edilmektedir (Lumpkin ve Dess, 1996: 146).

Proaktif (proactive) terimi, işletme terimleri sözlüğünde (Dictionary of Business Terms) “olaylar meydana geldikten sonra reaksiyon (tepki) gösterme yerine, geleceğe yönelik bir davranışa sahip olma, sorunları önceden görme ve onlarla mücadelele döndük olumlu adımlar atma” olarak tanımlanmaktadır (Friedman, 1994: 477). Proaktiflik (proactiveness) terimi de Lumpkin ve Dess (1996) tarafından “gelecekte ortaya çıkacak sorunlardan, ihtiyaçlardan ve değişimlerden önce harekete geçme” olarak tanımlanmaktadır. Koçel (1995) de kavramı yönetim faaliyetleri bağlamında “yönetimde olayların arkasında gitmeyi değil, geleceği kestirerek ve etkileyerek olaylara yön verme” anlamında kullanmıştır.

Proaktif davranış, belli bir süredir özellikle girişimcilik, pazarlama, organizasyonel davranış ve strateji alanlarında olmak üzere; yönetimci akademisyenlerin ilgi alanlarında yer almaktadır. Firma seviyesindeki girişimciliğin bir boyutu olarak proaktifliğin, firmaların davranış eğilimlerini tanımlamaya yönelik bir terim olarak popüler bir kullanım alanı bulduğunu söyleyebiliriz. Araştırmacıların bu kavramı, cesurca riskler alan ve çevrelerine yönelik tepkici davranış yerine aksiyoner davranış sergileyen girişimci firmaları diğerlerinden ayırt etmek için kullandıklarını görmekteyiz. İşlevsel proaktif davranışlar olarak, yenilik yapma konusunda rakipleri takip etme yerine onlara liderlik etme, büyümeyi, sürekli yenilik yapmayı ve gelişmeyi önemseme ve rekabette rakiplerle işbirliği yerine onları çözücü ve imha edici davranışlar sergileme olarak görülmektedir (Pitt vd., 2002: 640). Stratejik girişimcilik davranışlarıyla ilgili çalışmalarda bu kavramın, değişen çevresel trendlere cevap vermeyle birlikte pazar fırsatları ve deneyimlerine yönelik sürekli bir arayışı ifade etmek için kullanıldığı görülmektedir. Bu anlamda proaktifliğin işlevselleşmesiyle ortaya çıkması umulan davranışların, (1) firmadaki mevcut faaliyet hatlarıyla ilgili ilgisiz yeni fırsatların araştırılması, (2) rekabetin önünde (rekabet üstü) yeni ürünler ve markalar ortaya çıkarılması ve (3) yaşam seyri itibarıyla olgunluk veya düşüş aşamasında olan faaliyetlerin stratejik olarak elimine edilmesidir (Pitt vd. 2002, 640; Morris ve Kuratko, 2002: 44).

Proaktif davranışa, çevresini etkilemeye dönük eyleme geçen bir bireyin kişiliği (tabiatı) olarak yaklaşıldığı görülmektedir. Bu yaklaşıma göre insanların davranışları içsel ve dışsal olarak kontrol edilmektedir. Çevresel koşullar bireylerin fonksiyonu olduğu kadar, bireyler de kendilerine yönelik çevrelerinin fonksiyonudurlar. Başka bir anlatımla, insanlar çevresel baskılar altında pasif alıcılar değildir; onlar da kendi çevrelerini etkilemektedirler. Proaktifliğe yönelik bu yaklaşımın iç girişimcilikle çok iyi uyum sağladığı (örtüştüğü) ileri sürülerek; insanların özellikle kendi iş çevreleri bakımından bilinçli ve doğrudan olarak mevcut durumları değiştirebilecekleri kabul edilmektedir (Pitt vd. 2002: 640). Bununla ilgili olarak Becherer ve Mauer (1999) da proaktiflikle girişimcilik tanımları arasında bazı paralellikler olduğunu ileri sürmektedirler. Başarılı bir bağımsız girişimciyle iç girişimcinin çok sayıda benzerliklere sahip olduklarından yola çıkarak, proaktif davranış biçiminin iç girişimcilerin davranışlarıyla benzerlik gösterdiğini söylemektedirler. Örneğin bir iç

girişimciyi sahip olduğu vizyonu başarmak ve başkalarıyla da paylaşılmasını sağlamak için bir sistem içerisinde veya etrafında çalışan biri olarak tanımlarsak (Pinchot, 1985); bu tanımın, çevreyi etkilemeye yönelik davranışlar bağlamında insanlar arasındaki farkları ortaya koyan proaktif davranışa yönelik kişilik özelliğiyle uygunluk içinde olduğunu söyleyebiliriz (Crant; 1996: 42-49). Bu bağlamda proaktif davranışa yönelik kişilik özelliği de, çevreyi etkilemeye dönük kararlılık eğilimi olarak tanımlanmaktadır. Yani, doğrudan olarak çevreyi değiştiren bir davranış olarak ele alınmaktadır (Bateman ve Crant, 1993: 103-119). Bununla ilgili olarak yapılan bir çalışmada, proaktif kişilik özelliğiyle küçük şirketlerin tepe yöneticilerinin girişimcilik davranışları arasındaki güçlü ilişkiler ortaya çıkarılmaktadır (Becherer ve Mauer, 1999: 28-36).

Bir iç girişimcilik boyutu olarak proaktif davranış, firmanın her konuda rakiplere göre daha girişken pozisyon almasıyla ilgilidir. Proaktif firmanın çok sayıda deneyim edinmede risk almaya eğilimli olduğu görölmektedir. Proaktiflik kavramı, bir firmanın yeni ürünler ve hizmetler, yeni süreç teknolojileri ve yeni yönetim tekniklerinin geliştirilmesi ve sunumu gibi temel işletme alanlarında rakiplerini takip etme yerine, onlardan öncü hareket etme anlamında kullanılmaktadır. Bu durum, firmanın sektördeki rakipleriyle rekabet etmede, girişken ve öncü hareket etme eğiliminde kendini göstermektedir. Proaktiflik, firmadaki üst yönetimin eğilimlerinde ve faaliyetlerinde ortaya çıkan öncü hareket etmeyi, risk almayı, rekabetçi girişkenliği ve cesaretli olmayı kapsamaktadır (Antoncic ve Hisrich, 2001: 499). Bütün bunlardan sonra, iç girişimciliğin önemli bir boyutu olan proaktiflikle iç girişimciliğin diğer boyutları olan özellikle, yenilikçilik, risk alma ve girişken rekabetçilik arasında güçlü ilişkilerin olduğunu söyleyebiliriz..

Girişimcilik literatüründe proaktiflikle rekabetçi girişkenliğin aynı şeyler olduğuna yönelik bir teamöl olduğu görölmektedir. Bu kavramların çok sık olarak birbirinin yerine kullanılması bunun en belirgin kanıtıdır. Örneğin, Coven ve Sleven (1991) tarafından geliştirilen ve yenilikçilik, proaktiflik ve risk alma özelliklerinden oluşan bir stratejik girişimcilik modelinde, proaktiflik özelliğinin rekabetçi girişkenlik olarak tanımlandığını görmekteyiz. Her ne kadar bu iki kavram arasında anlam bakımından yakın ilgi olsa da, aralarında önemli bir farkın olduğu bir gerçektir. Proaktiflik, pazara yeni giriş sürecinde bir firmanın pazar fırsatlarıyla ilişkisine işaret etmektedir. Yani pazarda talep yaratmak, trendleri etkilemek anlamında çevreyi

şekillendirmede öncü rol üstlenme ve fırsatçı bir gözle hareket etmektir. Rekabetçi girişkenlik ise firmaların, rakiplere yönelik nasıl davranış sergilediklerine işaret etmekte, yani, firmanın pazardaki mevcut talebe ve trendlere nasıl tepki göstereceğiyle ilgilidir. Proaktiflik, talebi doyumak ve karşılamak için daha çok şeyler üretmek zorundayken, rekabetçi girişkenlik mevcut talebe yönelik rekabet etmektedir (Lumpkin ve Dess, 2001: 433). Ayrıca proaktifliğin karşıtının reaktiflik (reactiveness) olmadığı; kavramsal karşıtının reaktif davranmadan ziyade pasif davranma (passiveness) olduğu ifade edilmektedir. Diğer bir anlatımla proaktifliğin karşıtının pazardaki ihtiyaçlara veya rakiplerin davranışlarına karşı pasif bir pozisyon sergilemek veya ilgisiz davranmaktır (Lumpkin ve Dess; 1996: 147). Bu görüşe göre, proaktif davranılmadığı zaman reaktif davranılmış da olunmamaktadır. Oysa reaktiflik pazarın veya rakiplerin tehditlerine karşı bir tepkinin gösterilmesidir.

Öncü hareket etme ve pazara ilk girme anlamındaki proaktifliğin firmanın performansının iyileştirilmesine katkı yaptığı kabul edilmektedir. Bazı araştırmalar, özellikle uluslararası pazarlarda pazara ilk girenlerin önemli stratejik avantajlar kazandığını ortaya koymuştur. Örneğin, uluslararası pazarlara petrol ekipmanı üreten firmaların çok önemli biçimde öncü hareket etme avantajlarından yararlandıkları görülmektedir. Bu firmaların, teknolojik liderlik, kaynak bağımlılığı ve alıcılarının satın aldıklarını değiştirme maliyetlerinin yüksekliği gibi engellerden dolayı bu avantajları elde ettikleri görülmektedir. Ayrıca, bu konuda yine bazı araştırmalar firmanın pazara girme zamanlamasıyla pazar payı arasında pozitif bir ilişkiyi ortaya koymaktadır. Sonra girmektense aynı anda bir çok uluslararası pazara öncü olarak girmenin firmanın pazarda kalıcı olmasıyla da ilişkisi ortaya çıkmıştır (Zahra ve Garvis, 2000: 474). Sonuç olarak, uluslararası pazarlarda sergilenen proaktif davranışlar başarılı firma performansına neden olabilmektedir.

Firma tarafından seviyeli proaktifliğin işlevselliğini ortaya çıkarmak için de bazı çalışmaların yapıldığı görülmektedir. Bu çalışmalarda firmanın proaktiflik eğilimini ölçmek için yöneticilere, (1) firmanın yeni ürün/hizmet, yeni yönetim teknikleri ve yeni süreç teknolojileri bakımından sektörde öncü olup olmadığı, (2) yeni fikir veya ürünler sunmada rakiplerin önünde olma eğilimleri ve (3) rakiplerinin karşılık vermede yetersiz ve pasif kaldıkları eylemleri, geliştirme eğilimlerinin olup olmadığı sorulmaktadır (Lumpkin ve Dess; 2001: 451). Kısaca firmanın, sektördeki rakipleriyle mücadele

ederken rakiplerin başlattığı eylemlere tepki gösteren bir eğilimden ziyade, rakiplerinin tepki vermede yetersiz kaldıkları öncü eğilimleri proaktif davranışlar olarak tespit edilmeye çalışılmaktadır.

D) ÖZERKLİK BOYUTU

Girişimcilik tarihi; yeni, eşsiz fikirleri olan ve kendi iradeleriyle bu fikirlere dayalı girişimler başlatan öncülerin hikayeleriyle doludur. Girişimcilik; özgür iradeli bireylerin eşsiz fikirlerini pazarlanabilir değerlere dönüştürmek ve yaymak için, bulundukları pozisyonları terk etmeyi göze alan ve bu pazarların kendilerinden üstün organizasyonlar veya süreçler tarafından ele geçirilmesine izin vermeyen bireylerden dolayı sürekli gelişmektedir. Diğer bir anlatımla, toplumdaki bağımsız girişimciliğin gelişmesinde, serbest fikirli ve hür iradeli bireylerin cesur kararlar alarak harekete geçmesi önemli rol oynamaktadır. Aynı şekilde, organizasyonel seviyede ele alınan iç girişimciliğin gerçekleşmesi ve gelişmesi için de gerekli olan koşulun, yaratıcı ve yeni fikirlere sahip bireylere veya ekiplere firma içinde gerekli özgür ortamların sağlanması olduğu belirtilmektedir. Dolayısıyla, pazarda ilk olma için gerekli önemli motivasyon faktörü, organizasyonlarda bağımsız bir girişimcilik ruhunun bulunmasıdır. Bu bakımdan özerklik kavramı iç girişimcilik kavramının temel boyutu olmaktadır. Özerkliğin önemine belirtmek için Burgelman (1983: 241) firmalarda operasyonel seviyedeki bireylerin özerk stratejik girişkenliklerinin, “iç girişimciliğin motoru” olduğunu ifade etmektedir.

Genel yönetim ve organizasyon literatüründe özerklik, çalışanların işleriyle ilgili faaliyetler hakkında karar vermek için sahip oldukları yetkinin derecesini, diğer bir ifadeyle bir çalışanın yaptığı işle ilgili olarak kullanacağı araç-gereç veya çalışma metotlarına yönelik çeşitli alternatifler arasından seçme hakkına sahip olduğunu ifade etmektedir. Çalışanlar işlerini programlamak, gerekli araç-gereçlerini seçmek ve çalışma metotlarını belirlemek serbestisine sahip olduklarında, işlerine daha fazla bir bağlılık gösterecekleri kabul edilmektedir (Holt, 1990: 360-361). Örneğin, bir akademisyene ne öğreteceği, nasıl öğreteceği, sınıfları nasıl hazırlayacağı, hangi kitapları okutacağı konusunda talimatlar verilmesi çok az bir özerkliğe sahip olduğu anlamını taşımaktadır.

Özerklik, bir birey veya ekibin bir fikri veya bir vizyonu ortaya koymada ve onu başarmada bağımsız hareket etmesi anlamını taşımaktadır. Genel olarak fırsatları kovalamada kendi kendini yönlendirme imkan ve arzusu anlamına gelmektedir (Lumpkin ve Dess; 1996: 140). Dar anlamda, iş tasarımı çerçevesinde ele alınan ve geliştirilen iş özerkliği, iş metotlarının seçilmesi, iş programı üzerindeki kontrol ve bireyin kendi performans kriterini seçme konularını kapsamaktadır. Ancak, özerkliğin daha geniş kapsamlı tanımlandığı görülmektedir. Buna göre, stratejik özerklik; Ar-Ge faaliyetlerindeki özerklik olarak kendi araştırma gündemini belirleme, operasyonel özerklik ise, mevcut organizasyonel kısıtlamalar içerisinde öncelikle sorun belirleme ve kendi karar verdiği araçlarla eyleme geçme serbestisi olarak tanımlanmaktadır (Pinnington ve Haslop; 1995:5). Diğer bir tanıma göre özerklik, hangi yönetim kademesinde olursa olsun, yapılan işin başından sonuna kadar kontrole sahip olma şeklinde ele alınarak, stratejik ve operasyonel özerklik olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Stratejik özerklik, çalışan bireyin kendi gündemini belirlemedeki özgürlük, operasyonel özerklik ise; sorunları çözmedeki özerkliktir. Operasyonel özerklik kişinin projesini tamamlamasındaki başarı duygusunu artırarak, bireydeki girişimcilik ruhunu cesaretlendirmekte iken, stratejik özerklik ise çalışanların ilgilerini organizasyon misyon ve hedeflerine yöneltmektedir (Eren ve Çekmecelioglu, 2002: 890-891). Organizasyon seviyesindeki özerkliğin, stratejik özerklik, yönetsel özerklik ve operasyonel özerklik olarak üçe ayrılarak açıklandığı da görülmektedir. Buna göre stratejik özerklik, organizasyona rehberlik eden hedeflerin, politikaların ve stratejilerin seçilmesindeki özgürlüğü gerektirmektedir. Bu seviyedeki özerklik temsilcileri kurumun misyonunu seçmek ve kurumla bir parçası olduğu toplum arasında uyumu sağlamaktan sorumludurlar. Yönetsel özerklik, organizasyon içerisindeki birbirimin faaliyetlerini yönetme sorumluluğunu tayin etmekte ve kurumdaki diğer birimler bu birimin işlerini koordine etmekten sorumludur. Yönetsel özerklik temsilcilerinin bu içsel fonksiyonlarının yanında dışsal fonksiyonları da vardır. Bu da kendi sorumlu oldukları birimle kendi ürün ve hizmetlerinin kullanıcılarıyla ilgili özerkliktir. Operasyonel özerklik, yönetsel ve stratejik kısıtlamalar içerisinde, öncelikle hedef ve sorunun ortaya konmasında ve daha sonra buna yönelik eyleme geçmede kendi başına karar verme özgürlüğüdür. Bu seviyedeki özerklikten sorumlu organlar belirli ürün ve hizmet alanlarıyla ilgili teknik fonksiyonlardan sorumludurlar (Raelin; 1989:216-217).

Yapılan araştırmalar, kişilere yaptıkları işle ilgili nasıl davranacaklarına yönelik özgürlük tanındığı zaman daha yaratıcı işler ürettiklerini ortaya koymaktadır. İnsanlara amaca nasıl ulaşacaklarına ilişkin, yani sürece ilişkin özgürlük tanınması onların içsel motivasyonlarını artırdığı ve bunun da yeni fikirler ve girişimler ortaya koymalarına neden olduğu ifade edilmektedir (Eren ve Çekmecelioğlu, 2002: 890). Bu anlamda, iş görenlerin yaptıkları işle ilgili karar verme yetkisi olarak özerklik, girişimci faaliyetlerin serbestçe yapılma ortamının hazırlanması ve bu faaliyetlere karar verme ve uygulama özgürlüğünün tanınması, iç girişimcinin başarısını doğrudan etkilemektedir (Abraham, 1997: 180).

Özerklik kavramıyla “çalışanların güçlendirilmesi” (empowerment) kavramı arasında oldukça önemli benzerliklerin olduğu görölmektedir. Çalışanların güçlendirmesi kavramı genellikle organizasyondaki yetki devri anlamında kullanılmaya çalışılan bir kavram olarak ele alınmasına rağmen, bunun yetki devrinden de öte anlamalar taşıdığına inanılmaktadır. Gerçi güçlendirmede bir yetki devri boyutu vardır. Ancak burada olayın hem esası, hem de anlayışı farklıdır. Anlayış farklıdır, çünkü yetki devri olayı esas itibariyle hiyerarşik bir yapı ve çalışma biçimini yansıtan bir kavramdır. Hiyerarşik yapılar da esas itibariyle organizasyondaki işleri kalite ve uygunluk açısından kontrol etmek amacıyla tasarlanmıştır. Yetki devrinde işi yapan işin sahibi sayılmazken, güçlendirmede işi yapanın işin sahibi haline getirilmesi amaçlanmaktadır. Yani işle ilgili seçim yapma hakkı işi yapana aittir (Koçel, 2003: 415). Ayrıca, “çalışanların güçlendirilmesi” çalışanlara büyük kararlar verebilme yetkisinin verilmesi ve bu kararların sonuçlarının sorumluluğunu taşıma bilincine sahip kılınması olarak tanımlanmaktadır. Bu anlamda onların güçlendirilmesi, iş süreçlerini etkileyen önemli kararları olabilecek en az yönetim müdahalesi ile karar verme yetkisine sahip olmalarını sağlayacaktır. Çalışanlar güçlü kılındığında, yaptıkları işe akıllarını ve duygularını da katacaklardır. Bu durum kendi işlerini yapmada, iş süreçlerini geliştirmede onları istekli kılacaktır (Çetin ve Günay, 2001: 760-761). Bir araç olarak çalışanların güçlendirilmesini, organizasyonda daha serbest, özgür ve özerk bir ortamın oluşmasını amaçladığını söyleyebiliriz. Bu anlamda organizasyon ortamında çalışanların özerk hareket etmeleri onların bu anlamda güçlendirilmelerine bağlıdır diyebiliriz. Örneğin, çalışanların güçlendirilme sürecinde onlara sunulan, sorumluluk, yetki, yeterli oranda bilgi, güven duygusu, başarısızlığı hoş görme, karşılıklı saygı, eğitim ve geliştirme

imkanları, iş süreçlerinde doğru bildikleri şekilde hareket serbestisi, kendi işlerini planlama, organize etme ve kontrol etme yetkisinin verilmesi ve onların bürokratik ve hiyerarşik engellerden arındırılmaları gibi daha pek çok alanda güçlendirilmeleri bizim tanımlamaya ve iç girişimcilik için gerekli olduğunu ifade etmeye çalıştığımız, özerklik boyutunun içeriğini oluşturmaktadır. Kendilerine böyle özerk bir ortam sağlanan bireyler, işlerini daha çok sevecekleri, daha yenilikçi ve yaratıcı, daha girişimci olacakları açıktır.

Organizasyonel bağlamda Lumpkin ve Dess (1996) tarafından ele alınan özerklik kavramı, bireylerin veya ekiplerin mevcut organizasyonel kısıtlamalardan bağımsız olarak gerçekleştirdikleri eylemlere işaret etmektedir. Dolayısıyla, kaynakların mevcudiyeti, rakiplerin davranışları veya içsel organizasyonel değerlendirmeler gibi kısıtlayıcı faktörlerin yeni girişimcilik faaliyetlerini etkileme potansiyeline sahip olmalarına rağmen, pazara girişe imkan verecek özerk girişimcilik süreçlerini ortadan kaldırmaya engel olmaları önlenmektedir. Bu süreç boyunca, organizasyonel aktörler kilit kararları almada ve bunları hayata geçirmede bu kısıtlayıcı faktörlerden bağımsız olarak hareket etmeye devam etmektedirler. Onlara sağlanan özerklik bu şekilde hareket etmelerini sağlamaktadır.

Firmalardaki özerklik uygulamaları, fonksiyonların büyüklüğüne, yönetim biçimine veya sahiplik gibi nedenlere bağlı olarak farklılık göstermektedir. Örneğin başlıca karar vericinin sahip-yönetici olduğu bir firmada özerklik doğal olarak sahiplik hakkı olarak değerlendirilmektedir. Ancak bu koşullarda kullanılan özerkliğin alanı, organizasyonel büyüklükle de ilişkili olarak yine de firmalardaki merkezileşme derecesine veya yetki devrine bağlı olabilmektedir. Bu konuyla ilgili olarak küçük firmalara yönelik yapılan çalışmalarda, araştırmacıların firmaların özerk davranışlarının doğası ve alanı üzerinde yoğunlaştıklarını görmekteyiz. Araştırmalarda, bu firmalarda nasıl bir merkezi liderlik (otorite) sergilendiği, astlara ne sıklıkta yetki dağıtıldığı ve teknik uzmanlığa ne derece güvenildiği konuları incelenmektedir. Pek çok girişimsel firmanın çok sayıda özerk hareket eden liderlere sahip olduğu ortaya çıkmıştır. Yani, bu küçük ve basit firmalarda görülen yüksek seviyeli girişimcilik faaliyetlerinin, güçlü merkezi otoriteye sahip tepe yöneticileriyle ilişkili olduğu ortaya çıkmıştır. Bu liderlerin gelişen yeni teknolojiler ve pazarlar konusunda da firmaların bilgi kaynakları oldukları belirlenmiştir (Lumpkin ve Dess, 1996:141).

Küresel pazarlarda faaliyet gösteren çok uluslu şirketlerin kendilerine bağlı başka ülkelerdeki şubelerine sağladıkları özerklikle bu yavru şirketlerdeki girişimcilik faaliyetleri arasındaki pozitif ilişkiye yönelik çalışmalar da dikkat çekicidir. Bu firmalara sağlanan özerkliğin iç girişimcilik faaliyetleri üzerinde pozitif etkisi olduğu bazı çalışmalarla ortaya çıkmıştır. Ana firmaya bağlı bu firmalardaki yöneticilerin yerel pazar koşullarını daha yakından tanımaları ve pazar ihtiyaç ve beklentilerini daha yakından bilmelerinden dolayı, ana firma tarafından bunlara sağlanan özerklik bu firmalardaki yöneticileri yenilikçi faaliyetler başlatmaya motive etmektedir. Bu anlamda, çalışanları güçlendirme duygusunun verilmesi yoluyla yavru firmalara sağlanan bu özerklik, yenilikçi ve riskli projeleri keşfetmede, desteklemede ve uygulamada onlarda büyük bir arzunun oluşmasını sağlamaktadır. Bu özerklik aynı zamanda bu yöneticilerin güçlü bir yerel pazar oluşturmalarına yardımcı olacak, firma içi girişimciliği artıracak bazı yetkilerde sağlayacaktır. Araştırmalar, yavru firmalara sağlanan özerkliğin bu firmaların yenilikçilik faaliyetleriyle pozitif ilişkisini ortaya çıkarmıştır. Ayrıca, birimlere büyük özerklik sağlayan merkezkaç yönetim uygulamalarının da birimlerdeki girişimcilik çabalarıyla pozitif ilişkili olduğu ortaya çıkmıştır. Çünkü sağlanan bu özerklikle bu firmalar, yeni fırsatları değerlendirmek için gerekli kaynakları daha çabuk ve daha kolay tahsis edeceklerdir. Ayrıca, çevreye daha duyarlı organik organizasyonlara dönüştüklerinden dolayı da yeni iş fırsatlarını daha çabuk göreceklerdir (Zahra vd., 2000: 9-10). Firma içi girişim başlatan bu birimin, çevresine etkili bir biçimde mukabele etmesi için gerekli olan özerkliğin ana firma tarafından sağlanmadığı zaman, girişimin başarısı için gerekli olan sinerjinin de ortaya çıkması engellenmiş olacaktır (Zajac vd., 1991: 176).

Bünyelerindeki iç girişimciliği ilerletmek için pek çok büyük firmanın hiyerarşi düzeylerini azaltarak (yassılaştırarak) ve faaliyet birimlerine daha fazla yetki tanıyarak organizasyon yapılarında değişikliğe gittikleri görülmektedir. Bu değişimler ve hareketler özerkliği artırmaya yönelik eylemlerdir. Ancak, organizasyonel özerklik süreci değişimler tasarlamaktan daha fazla şeyler yapılmasını gerekli kılmaktadır. Bu anlamda firmalar gerçek özerkliği hayata geçirmek ve çalışanlarının onu gerçek hayatta kullanmalarını desteklemek zorundadırlar. Bazı başarılı firmalarda bu süreç içerisinde, yeni girişimlerin reddedilmesine neden olacak kurumsal normlardan veya kaynak sınırlamalarından yenilikçi girişimcileri himaye edecek (koruyacak), girişimsel

faaliyetle ilişkili destekçilerin (öncülerin) yer aldığı görülmektedir. Bu nedenle, organizasyonel özerklik uygulaması iki aşamalı bir süreç olarak nitelendirilmektedir. Birinci aşama özerk organizasyon üyeleri tarafından belirlenen bir projenin varlığı aşaması; ikinci aşama da organizasyonda özerk çabaları destekleyenler tarafından sağlanan proje hızlandırma aşamasıdır. Yani girişimsel faaliyeti destekleyen öncülerin yer aldığı aşamadır (Lumpkin ve Dess, 1996: 142).

Firmalarda; ilk özerk iç girişimcilik çabalarına sadece yeni ürün ve teknolojik süreçlere yoğunlaşma biçiminde, mevcut firma stratejisi dışında hareket eden Ar-Ge departmanlarının giriştiği görülmektedir. Daha sonra, bu konuyla ilgili olarak organizasyonel aktörlerin özerk faaliyet süreçlerinin incelendiği görülmektedir. Bu incelemede, firmanın stratejik yönünü şekillendirmeye yönelik, çalışanların inisiyatifine bağlı girişimcilik çabalarının ne oranda ortaya çıktığı araştırılmaktadır. Yani, firmada alt kademelerden yukarıya doğru gerçekleştirilen özerk iç girişimcilik çabalarının derecesi belirlenmeye çalışılmıştır (Lumpkin ve Dess; 1996: 142). Bir iç girişimcilik boyutu olarak firmadaki özerklik seviyesini ölçmeye veya belirlemeye dönük bu ve diğer çalışmalar sonunda ortaya çıkan ölçeklerle, yöneticilere ve diğer çalışanlara; yeni ürün veya hizmetlere yönelik pazarlama stratejileri belirlemede, yeni ürün veya hizmetlerin fiyatlarının tespitinde, yeni ürün ve hizmetlere yönelik araştırmanın büyüklüğü ve yönünün tespit edilmesinde ve mevcut ürün ve hizmetlere yönelik stratejinin değiştirilmesinde tanınan özerkliğin seviyesi belirlenmeye çalışılmaktadır (Culhane; 2003: 142-143).

Ayrıca organizasyonun özerklik derecesini belirlemek için de, önemli kararlarda biçimsel politika ve prosedürlerin etkisi, biçimsel organizasyon yapısındaki otorite hattının belirginliği, yazılı ve biçimsel planların yoğunluğu, biçimsel faaliyet bütçelerinin günlük kararlara etkisi ve her pozisyon için biçimsel iş tanımlarının yapıp yapılmaması konuları araştırılmaktadır. Çalışanların işlerini yaparken serbest karar almaları, kendi yöntemlerini seçmeleri, kendilerini değerlendirme ve yeteneklerini kullanmaları gibi konularda kendilerini özerk hissetme seviyeleri de belirlenmektedir (Hornsby vd., 2002: 264; Culhane; 2003: 142-143).

E) YENİ İŞ GİRİŞİMİ BAŞLATMA BOYUTU

Günümüzde üretilen mal ve hizmetlerin yaşam süreleri giderek kısalmakta ve değişim hızı da giderek artmaktadır. Firmaların bu yeni değişim temposuna uyum sağlama yeteneğine sahip olmaları zorunludur. Bu nedenle son zamanlarda organizasyon içinde “yeni iş girişimi başlatma (new business venturing) kurumun yenilenmesi için önemli bir araç olarak dikkat çekmektedir (Zahra, 1991; Antoncic ve Hisrich 2003). Aslında kurulu bir firma içerisinde yeni iş girişimler başlatma yeni bir olgu değildir. Dünya da pek çok büyük şirketin 1970’lerde bünyelerinde bu tür yeni girişimler başlattıkları bilinmektedir. Ancak, bunların pek çoğunun başarısız olması firmanın bir parçası olmaktan çıkarılmalarına neden olmuştur. Başarısızlık nedenlerinin başında, ana firmaya bağlı olarak başlatılan yeni girişim birimi ile ana firma arasındaki yönetsel süreçler, strateji oluşturma biçimi ve çalışanların eğilimleri bakımından ortaya çıkan yapısal farklılıklar gelmektedir. Ana firmanın organizasyon yapısının, yeni girişim için optimal olmaması ve ana firma ile yeni girişim birimi arasındaki işbirliğinin, yeni girişimin küçük ve yenilikçi olması ve firmanın kalan diğer kısmının büyük ve yavaş olması nedeniyle her zaman kolay olmaması da başarısızlık nedenleri olarak belirtilmektedir. 1990’larda firma içinde “yeni iş girişimler başlatma çabalarında” tekrar hızlı bir artış yaşandığını görmekteyiz. Bu yeni akımın boyutlarının, firmaların yeni rekabet avantajı kazanmalarında, büyüme ve gelişmelerinde önemli yeri olduğu ileri sürülmektedir. Bir başka bakış açısına göre de, yeni iş geliştirme girişimlerinin amacının, firmanın stratejik hedeflerine ulaşması, uygunluk aşamasına gelmiş mevcut bir firmanın hayatta kalmasının sağlanması ve firmaya canlılık kazandırması olarak ifade edilmektedir. Ayrıca firmanın yeni teknolojik yetenekler öğrenmesi ve pazardaki mevcut öncü konumunu koruması da amaç olarak ileri sürülmektedir. Bunda dolayı iç girişimciliğin temel bir boyutu ve girişimci firmanın temel dinamiği olan “yeni iş girişimleri başlatma” kavramının yeniden ele alınması bizce de önemli görülmektedir.

Günümüzde büyümek isteyen firmaların bu amaçlarını gerçekleştirmeleri için çeşitli yollara başvurdıkları görülmektedir. Şirketler ve birimlerarası “birleşmeler”, “satın almalar” ve “ortak girişim kurma” gibi yöntemler, bunlardan en çok bilinen bir kaçıdır. Araştırmacılar ve yöneticiler tarafından ilgi duyulan ve takip edilen diğer bir yol da, firma içerisinden dışa doğru bir girişimin geliştirilmesi olan, firma içerisinde

“yeni iş girişimleri başlatma” çabalarıdır. Firmayı bu yeni girişimi kurmaya motive eden faktörler, kurumun karlılığının artırılması, stratejik yenilenme, yenilik çabalarının canlandırılması istekleri olarak ileri sürülmektedir (Thornhill ve Amit: 2000: 26)

Antoncic (2000), Antoncic ve Hisrich (2001, 2003) ve Guth ve Ginsberg (1990) gibi çok önemli bazı araştırmacıların iç girişimciliğin bir boyutu olarak ele aldıkları mevcut organizasyon içerisinde “yeni iş/işletme girişimleri” kavramını, Zahra (1991, 1993), Zahra ve Coven (1995) ve Thornhill ve Amit (2000) gibi bazı araştırmacıların daha geniş bir perspektiften “kurum içi girişimcilik” (corporate venturing) olarak ele aldıklarını görülmektedir. Ancak, literatürde bu boyutun diğer iç girişimcilik boyutları olan proaktiflik, yenilikçilik, stratejik yenilenme, rekabetçi girişkenlik, risk alma boyutlarıyla birlikte ele alındığı tek ve en geniş çaplı bir kavramsal çerçeve oluşturma çalışmasının Antoncic (2000) ve Antoncic ve Hisrich (2003)’e ait olduğu görülmektedir. Burada “yeni iş girişimleri başlatma” boyutunun iç girişimciliğin diğer boyutlarından ayrıştırılarak (izole edilerek) ele alınması mümkün değildir. Çünkü, “yenilikçilik”, “proaktiflik”, “risk alma”, ve “özerlik” boyutlarının iç girişimciliğin en temel boyutu olan “yeni iş girişimleri başlatılması” esnasında sürekli gündemde olma zorunluluğu vardır. Bunlar yeni iş girişimleri başlatmak için gerekli koşullar olarak değerlendirilmektedir. Bunun yanında, yine “yeni iş girişimleri başlatmanın”, iç girişimciliğin diğer boyutları olan firmanın “kendini yenilenmesi” veya “stratejik yenilenme” ve “rekabetçi üstünlük” elde etme amaçlarını gerçekleştirmeye yönelik yapıldığı da unutulmamalıdır.

İç girişimciliğin bir boyutu olarak yeni iş girişimleri başlatma sürecine ve sonuçlarına yönelik literatürde üzerinde mutabakat sağlanan bir kaç noktanın yer aldığını görmekteyiz. Bu noktalardan ilki, firma içindeki bu girişimlerin, kazanç getirici konuma geçmesinin bir kaç yıl alması ve beklenen faydaların elde edilmesinin bir garantisinin olmamasına rağmen, yine de bu girişimlerin firmanın performansına pozitif etkisi olduğu yönündedir. İkincisi, bu tür girişimlerin bir dizi aşamadan geçerek olgunlaştığı ve dinamik bir yapıya sahip oldukları konusundaki görüş birliğidir. Üzerinde tam bir mutabakat sağlanan üçüncü nokta da, dinamik yapılarına uygun olarak bu girişimlerin performansını değerlendirmede en iyi metodun gelişim süreçlerinde ortaya çıkan dönüm noktalarını değerlendirmek olduğudur (Thornhill ve Amit, 2000: 27). Yani, bu girişimlerin performansında asıl belirleyicilerin, gelişim süreçleri boyunca

ortaya çıkan dönüm noktalarına veya kritik eşiklere yönelik yapılan müdahaleler veya değerlendirmeler olduğudur.

Ürünlerin yeniden tanımlanması ve/veya yeni pazarların geliştirilmesi yoluyla mevcut bir organizasyon içerisinde yeni işlerin yaratılması (Zahra,1991: 261) veya ortaya çıkmasını sağlayacak “yeni iş girişimciliği”, iç girişimciliğin en belirgin bir boyutudur (Stopford ve Baden-Fuller, 1994: 522). Çok büyük işletmelerde olduğu kadar mevcut küçük işletmelerde yeni iş geliştirmeye yönelik girişimcilik, oldukça biçimsel özerk veya yarı özerk birimler veya firmalar şeklinde oluşturulmaktadır. Mevcut bir firma içerisinde veya ona bağlı ortaklık şeklinde oluşturulan bu girişimler literatürde, içsel girişimcilik, özerk iş birimi yaratma, firma düzeyli girişimcilik, yeni içsel eğilimler ve kurum girişimciliği adlarıyla ifade edilmektedir. Diğer bir adı da firma içinde girişimcilik fikir ve çabalarının yaratıldığı “kuluçka girişimciliği” (incubative entrepreneurship) dir (Antoncic ve Hisrich; 2003: 16). Bu tür yeni oluşumlar mevcut bir organizasyonun hakimiyet alanı içerisinde veya dışında yer alabilmektedir.

Zahra (1993) iç girişimciliği bir yenilenme süreci olarak ele aldığı makalesinde, bu yenilenme sürecinin de farklı fakat birbiriyle ilişkili iki boyutunun olduğunu ifade etmektedir. Bu boyutlardan biri “yeni iş girişimciliği” diğeri de “stratejik yenilenme” boyutudur. Yeni iş geliştirme girişimi boyutunu da ürün, süreç, teknolojik ve yönetsel süreçlerin ve pazar koşullarının yeniden belirlenmesi (tanımlanması) yoluyla yaratılan yeni işleri kapsadığını ortaya koymuştur. Bu bağlamda, firmanın ürünlerinin veya hizmetlerinin yeniden belirlenmesi; mevcut iş kavramının, yeni ürünler, hizmetler ve teknolojiler geliştirmek yoluyla revizyonunu içermektedir. İşlerin revize edilmesi firmanın portföyüne birleşmeler, satın almalar, ortak girişimler, içsel geliştirmeler, yeni ürün sunumları veya yeni pazarlar geliştirilmesi yoluyla yeni işlerin eklenmesini içermektedir (Zahra, 1991: 261).

Firmalarda yeni iş girişimleri içsel veya dışsal odaklı olabilmektedir. İçsel odaklı yeni iş girişimi, mevcut bir organizasyonun hakimiyet alanı içerisinde yer alan organizasyonel oluşumların yaratılması sonucunda ortaya çıkan iç girişimcilik faaliyetlerini kapsamaktadır. Dışsal odaklı yeni iş girişimi, mevcut organizasyonel alan dışında yer alan yarı veya tam özerk organizasyonel oluşumların yaratılması sonucunda yine benzer faaliyetleri ifade etmektedir. İçsel yeni iş girişimleri farklı şekillerde

yapılandırılabilir. Bu yapılandırma, firmanın yeni yetenekler öğrenme ihtiyacı ile mevcut durumu geliştirme ihtiyacı arasındaki dengeye bağlı olarak gerçekleşmektedir. Bu bağlamda yeni iş girişim birimi, firmanın teknolojik yetenek ve kapasitesini geliştirmek veya mevcut durumu iyileştirmek için gerekli kilit bir enstrüman olan radikal yeniliklere dayanmaktadır. Bu birimin amacı, firmadaki mevcut yeteneklerle, kültürle ve stratejiyle ilgili umut verici ve gelecek vaat eden yeni girişimleri belirlemek ve geliştirmektir. Bu birim genellikle farklı uzmanlık alanlarından gelen, kendini bu işe adanmış küçük bir grup insandan oluşmaktadır. Bu birimler genellikle kısıtlı bir bütçeyle faaliyet gösterir; ancak, gerektiğinde şirketin kaynaklarından faydalanmaktadırlar. Merkezi Ar-Ge, teknolojik sorun çözmede önemli bir rol üstlenirken; bu birimler de pazarlar, müşteriler ve üretimle ilgili sahip oldukları “know how”u merkezle paylaşmaktadırlar. İçsel bir birim olarak, genellikle tam bir operasyonel özerkliğe sahiptirler ve üst yönetim tarafından değerlendirmeye ve denetime tabidirler (Vanhaverbeke ve Kirschbaum, 2002: 9).

Dışsal odaklı yeni iş girişim faaliyetleri, “birleşmeler”, “satın almalar”, “ortak girişimler” şeklinde gerçekleşmektedir. İster dışsal odaklı olsun isterse içsel odaklı olsun bu faaliyetler, biçimsel veya biçimsel olmayan şekilde olabilmektedirler. Bazı firmalar seçtikleri bir birimi iç girişimcilik faaliyetlerine öncülük etmesi için görevlendirmelerine rağmen, firma içerisindeki bütün yeni girişimler sadece bu birim tarafından ortaya çıkarılmamaktadır. Biçimsel olmayan girişimler ilgili olduğu kurumun desteği ile veya desteği olmaksızın özerk olarak ortaya çıkmaktadır. Bu gibi biçimsel olmayan faaliyetler genellikle bireysel yaratıcılığın veya bireysel yetenek ve çabaların sonucu olarak ortaya çıkmakta ve bu çabaların bazıları sonunda firmanın resmi onayını alarak firmadaki iş konseptinin bütünleyici bir parçası olmaktadır (Zahra, 1991: 261). Genel olarak büyüklüğü ne olursa olsun bütün organizasyonlar için geçerli olan “yeni iş geliştirme girişiminin” boyutları, yeni birimler ve firmalar oluşturarak yeni işler yaratma veya yeni organizasyonel oluşumlara gitmeden mevcut organizasyonla yeni işlere girişme olarak ortaya konmaktadır (Antoncic ve Hisrich, 2003: 16).

Mevcut organizasyonlar içerisinde veya dışında oluşturulan özerk veya yarı özerk yeni birim, departman veya firma tarafından yeni işlerin yaratılması olarak ele alınan “yeni iş girişimi” faaliyetlerinin seviyesini belirlemeye veya ölçmeye dönük çalışmaların yapıldığı görülmektedir. İç girişimciliğin karmaşık bir boyutu olarak

görülen bu boyutun ölçülmesi diğer boyutlara göre oldukça zor bir iş olarak değerlendirilmektedir. Genel olarak içsel odaklı yeni iş geliştirme girişimlerini ölçmek için, iş hatlarında ortaya çıkan yeni işlerin satışlara oransal yansımaları, gösterge olarak kullanılmaktadır. Dışsal odaklı yeni iş geliştirme girişimlerinin ölçülmesi de, firmanın son 3-5 yılda katıldığı ortak girişimler ve diğer dışsal faaliyetlerin sayısı ortaya konarak yapılmaktadır (Zahra, 1991: 271-272). Bu bağlamda firma seviyesindeki yeni iş girişimlerinin seviyesini ve eğilimini ortaya koymak için yöneticilere sorulan başlıca konular aşağıdaki gibidir (Guth and Ginsberg, 1990; Zahra, 1991; Antoncic, 2000).

- Mevcut pazarlardaki mevcut ürünlere yönelik yeni talepleri kamçılama için girişken reklam ve pazarlama çabalarına verilen önem,
- Mevcut sektördeki iş hatlarını genişletme çabalarının yoğunluğu
- Mevcut iş alanlarıyla ilgili yeni sektörlerde yeni işler kovalamak
- Mevcut pazarlarda firmanın ürünlerine yönelik yeni pazar boşlukları bulma çabalarındaki yoğunluk,
- Yeni yarı özerk ve tam özerk birimler oluşturma çabaları
- Yeni firmalar oluşturma çabalarındaki yoğunluk ve
- Tamamen yeni bağımsız firma kurma çabalarına verilen önem derecesi

F) KENDİNİ YENİLEME/STRATEJİK YENİLENME BOYUTU

Yaşam seyirlerinin giderek kısaldığı, küresel rekabetin yoğunlaştığı ve bugünün avantajının yarının dezavantajına dönüştüğü bir çevrede faaliyet gösteren firmaların, hayatta kalabilmeleri sert önlemler almalarına bağlı olmaktadır. Hamel (1999)'in ifade ettiği gibi bir nesil önce varlığı söz konusu dahi olmayan Amazon.com, American Online, MCI WorldCom, Dell, Southwest Airline gibi pek çok firmanın bugünlerdeki ciroları yüz milyar dolarlarla ifade edilmektedir. Yine 1980 –1990 yılları arasında Fortune 500 şirketleri içerisinde yer alan şirketler 3,4 milyon işi elimine ederken, bu dönemde 500 ve altında çalışan sayısı olan işletmelerin 13 milyon yeni iş yarattıkları ortaya çıkmıştır (Block ve MacMillan; 1993: 1-2). Bu bağlamda firmaların sergiledikleri bu başarı ve başarısızlıkların bir çok faktörle ilişkilendirilerek açıklandığını görmekteyiz. Bu faktörlerin başında da iç girişimciliğin önemli bir boyutu olan ve son zamanlarda stratejik yönetim literatüründe de dikkat çekmeye başlayan,

firmaların “kendilerini yenilemeleri” veya “stratejik yenileme” faktörü olduğu ileri sürülmektedir. Bu bağlamda Zahra (1993a) stratejik yenilenmenin amacını, “bir firmanın stratejilerinin yenilenmesi yoluyla çevresine daha duyarlı hale gelmesini sağlamak” olarak ifade etmektedir. Yani bu başarıların, firmanın amaçlarını, stratejilerini ve kaynak kombinasyonlarını yeniden tanımlayarak firmayı çevrenin beklentilerine, ihtiyaçlarına ve eğilimlerine duyarlı hale getirmenin sonucu olduğunu söyleyebiliriz.

“Stratejik yenilenme” kavramı çok eski bir kavram olarak literatürde yer alan “değişim” kavramından farklı olarak ele alınmaktadır. Stratejik yenilenme kavramı, bir durumdan başka bir duruma doğru müstakil bir değişimden ziyade rekabetin yoğunlaşmasıyla süreklilik arz eden bir “seyahati” ifade etmektedir (Volberda vd, 2001: 160-161). Burada dikkat edilmesi gereken nokta, yenilenmenin bir değişme süreci olduğu, ancak her değişimin de bir yenilenme olmadığıdır. Yani organizasyonun davranışlarındaki her değişiklik buradaki anlamda bir yenilik sayılmaz. Bu anlamda örneğin, bir firmada belirli bir dönemde üretim seviyesinde yapılan değişiklik, yenilenme olarak görülmeyecektir (Dinçer;1992: 7).

Stratejik yenilenmeyi, organizasyonların kurulmasına kaynaklık eden “kilit fikirlerin” yenilenmesi yoluyla organizasyonların dönüştürülmesi olarak ele alan araştırmacılar, buradaki kilit fikirlerin organizasyonun temel yeteneklerine işaret ettiğini ifade etmektedirler (Guth ve Ginsberg; 1990:5). Karmaşık ve sürekli bir etkileşim sonucunda ortaya çıkan bu temel yetenekler, ansızın ortaya çıkmamakta ve zamanla gelişip ve elde edilen yetenekler olarak değerlendirilmektedir. Bir temel yeteneğin oluşturulması ve organizasyonda uygulanması verimliliği ve performansı artırırken beraberinde de bağımlılık ve atalet getirmektedir. Buradaki anlamıyla atalet (dinginlik), organizasyonda geçerli olan stratejiye bağlılık olarak tanımlanmaktadır. Firmalarda ortaya çıkan bu atalet veya mevcut stratejiye bağlılık, yenilenmeye dönük sonu olmayan bir değişim ihtiyacını yaratmaya başlar. Yani ataletin fark edilmesi yenilenme çabalarının başlaması anlamını taşımaktadır. Aslında bu durum, değişen içsel ve dışsal taleplerin firmayı, mevcut stratejilerini sürekli olarak yenilemeye zorlamasından başka bir şey değildir. Bu perspektiften bakılınca “stratejik yenilenme” evrimsel bir süreç gibi gözükmektedir. Bu bağlamda Huff vd. (1992) ifade ettiği gibi, evrimsel bir süreç olarak

vurgulanan “stratejik yenilenme” daha eski olan ve süreklilik arz etmeyen “stratejik değişim” teriminin yerini almaktadır.

Kendini yenileme veya stratejik yenilenme geniş olarak, firmanın faaliyetlerini sürdürürken bağlı olduğu veya yürüdüğü yolu değiştirmesi olarak tanımlanmaktadır. Stratejik yenilenme, organizasyonlarda devam eden bir “seyahate” benzetilmektedir. Bu anlamda bu seyahatin önemli parametreleri de, yönetimin her seviyesindeki yöneticilerin birbirlerine karşı davranışları (yukarıdan aşağıya veya aşağıdan yukarıya), bu günün karını “sağmaya” karşın yarının yatırımlarını düşünme (bugünü değerlendirmek yerine yarını araştırmak) ve organizasyon sınırları boyunca, organizasyon içi öğrenmeyi sağlayacak bilginin paylaşılma biçimini kapsamaktadır. Stratejik yenilenme, eldeki mevcudu değerlendirmeye geleceği keşfetme arasındaki çizgide faaliyet gösterme olarak da yorumlanmaktadır (Volberda vd, 2001:160). Bu bağlamda yeni girişimlerin kaynağı olan ve yarının keşfedilmesini ele alan “iç girişimcilik”, “stratejik yenilenmeyle” bir bütünlük içinde görülmektedir. Stratejik yenilenme, içerisinde mevcut durumdaki fırsatların değerlendirilmesiyle birlikte geleceğe dönük girişimlerin de ele alındığı bir mekanizmadır. Bu nedenle bu çalışmamızda biz de stratejik yenilenmeyi kısaca “firmanın, temel yeteneklerinin yenilenmesi yoluyla dönüştürülmesi” olarak tanımlamaktayız. Ayrıca, Floyd ve Lane (2000)’de başarılı bir stratejik yenilenmeyi, organizasyonun kontrolü altındaki faaliyetlerle çevresel koşulları evrimsel bir süreçte uyumlaştırma olarak tanımlamaktadır.

Guth ve Ginsberg (1990), firma seviyesindeki girişimciliğin iki boyut etrafında şekillenen bir süreç olduğunu ileri sürmektedir. Bu boyutlardan bir tanesi daha önce ifade ettiğimiz mevcut organizasyon içerisinde “yeni iş girişimlerin” başlatılmasıdır. İkincisi ise, organizasyonun üzerine bina edildiği temel yeteneklerin (kilit fikirlerin) yenilenmesi yoluyla organizasyonun yenilenmesi anlamına gelen “kendini yenileme veya stratejik yenilenmedir”. Firmaların kaynak sağlama ve dağıtım biçimlerindeki değişimler veya Schumpeter’in deyimiyle yeni kaynak kombinasyonları, firmaları önceki durumlarından oldukça farklı konumlara dönüştürmektedir. Bu dönüşüm, sergiledikleri girişimcilik davranışlarının bir sonucu olarak değerlendirilmektedir. Yani bu stratejik yenilenmeyi başaracak yegane yolun mevcut organizasyon içerisinde yeni girişimler başlatma olduğu ileri sürülmektedir. Bu bağlamda stratejik yenilenme, yeni kaynak

kombinasyonları yoluyla yeni değer yaratılması anlamını içermektedir. Bu durum bir organizasyon içerisindeki işleri yeniden rekabet edebilir konuma getirme, pazar veya dağıtım faaliyetlerinde önemli değişiklikler yapma, ürün geliştirmeyi yeniden ele alma faaliyetlerini yeniden şekillendirmeyi kapsamaktadır.

Stopford ve Baden-Fuller (1994)'de strateji literatürünün, üç çeşit iç girişimcilik tanımına yer verdiğini belirterek, bunlardan ilkinin, mevcut organizasyonlarda yeni işlerin yaratılması olarak tanımlanmaktadır. İkincisini de, mevcut organizasyonların dönüşümü veya yenilenmesiyle ilgili daha geniş kapsamlı faaliyetler olarak tanımlarken sonuncusunu da sektördeki rekabet kurallarını değiştirmeye dönük çabaların yer aldığı iç girişimcilik olarak tanımlanmaktadır. Bu bağlamda, organizasyonel yenilenmeyi daha iyi sürdürülebilir ekonomik performansı elde edebilmek için kaynak bileşenlerini ve kaynakların şablonunu değiştirmeye yönelik oldukça pahalı ve top yekun bir dönüşüm süreci olarak ele almaktadırlar. Yenilenme sürecinin sürekliliği için oldukça kapsamlı ve firmanın her tarafına yayılan çabalara gereksinim vardır. Bu süreçte bir kaç insandan daha fazla kilit konumdaki insanın ilişkili olduğu ve ayrıca finansal fonksiyonun da işin içinde olduğu çabaların sergilenmesi zorunludur.

Zahra (1991) iç girişimciliği, kurumsal karlılığı artırmak, kurumun rekabet gücünü yükseltmek veya mevcut işlerin stratejik yenilenmesini gerçekleştirmek için kurulu firmalar içerisinde yeni işler yaratma süreci olarak tanımlanmaktadır. Buna göre iç girişimciliğin bir boyutu olarak firmanın kendini yenilemesi ulaşılması gerekli bir hedef olarak ele alınmaktadır. Yine aynı araştırmacı "organizasyonel yenilenme süreci olarak" iç girişimciliğin birbirinden farklı fakat ilişkili iki boyutunun olduğunu belirtmektedir. Bunlar, firma içindeki yenilik ve girişimcilik faaliyetleriyle stratejik yenilenme çabaları olarak ifade edilmektedir (Zahra, 1993a: 321).

İç girişimciliğin bir boyutu olarak ele alınan yenilenme faaliyetleri, firmanın rekabet edebilme ve riskler üstlenebilme yeteneklerini artırmakta ve geliştirmektedir. Bu anlamda, firmadaki iş kavramının yeniden tanımlanması, re-organizasyon ve sistem genelli değişimler yenilenmenin boyutlarını oluşturmaktadır. Firmanın iş kavramını ve rekabet yaklaşımını ele alan yenilenme; ürün ve teknolojilerin yeni kombinasyonlarını ortaya çıkaracak, yaratıcı kaynak düzenlemeleriyle yeniden tanımlanan (belirlenen) firma misyonu yoluyla gerçekleştirilmektedir (Guth ve Ginsberg, 1990: 6-8).

Yenilenme ayrıca yenilikçilik ve girişimciliği teşvik eden, yeni organizasyon yapılarının geliştirilmesi veya adapte edilmesini de gerektirmektedir. Bu durum genellikle, her seviyedeki iletişimi iyileştirmek ve yenilikçiliği kolaylaştıracak içsel sistemleri yaratmak için firmanın prosedürlerinin yeniden organize edilmesini gerektirmektedir. Bu anlamda, re-organizasyon başarılı iç girişimcilik için hayati önemde olan “organik organizasyon” adaptasyonunu sağlamaktadır. Yenilenme, yaratıcı organizasyonel öğrenmeyi ve sorun çözme kapasitesini yükselten sistem genelli değişimleri de gerekli kılmaktadır. Bu değişimler, firmayı enerjik (canlı) kılmakta ve onu dış çevresine duyarlı hale getirerek, çevredeki fırsat ve tehditleri ayırt etmek ve onlara yönelik yaratıcı tepkiler vermek için gerekli yetenekleri de artırmaktadır. Ayrıca, firmanın temel değerlerini yeniden bir noktaya odaklamaktadır. Ortaya çıkan bu yeni görüş ve değerlerin firmanın proaktif davranmasında ve rekabet eğiliminde belirleyici olmaları nedeniyle, sistem genelli değişimler, yenilenme sürecinin tamamlayıcı bir parçası olarak değerlendirilmektedir (Zahra, 1993a: 321).

Bütün bu anlatılanlardan sonra konuyu birkaç noktada şöyle özetlemek mümkün görülmektedir. Stratejik yenilenme, mevcut stratejiden önemli bir biçimde ayrılan yeni bir stratejik yön olarak değerlendirilebilir. Bu anlamda, iç girişimciliğin bir boyutu olarak görülen bu yenilenme çabaları, organizasyondaki işlerin sürekli olarak yenilenmesi ve organizasyonel uyum ve esnekliğin sağlanmasına yönelik zorunluluğun sonucu olarak ele alınmaktadır. Mevcut organizasyonların yenilenmesiyle ilgili bu faaliyetlerin iç girişimciliğin bir unsuru olarak değerlendirildiği görülmektedir. Organizasyonlardaki bu tür yenilenme çabalarının, firmanın misyonunun yeniden oluşturulması, re-organizasyon ve sistem genelli değişimlere yoğunlaşarak firmayı adeta tepeden tırnağa kuşatan yenilenme çabaları olduğu görülmektedir. Firmadaki bu yenilenme çabalarını ortaya koymak ve seviyesini tespit etmek için Zahra (1991, 1993a), Antoncic (2000) ve Antoncic ve Hisrich (2001) tarafından çeşitli soruların yer aldığı ölçeklerin kullanıldığı görülmektedir. Bu sorular, firmanın misyonunun, iş konseptinin ve faaliyet gösterdiği sektörün yeniden tanımlanıp tanımlanmadığını belirlemek; firmadaki re-organizasyon çabalarının firmadaki esnekliği, çevreye uyumu, özerkliği ve yenilikçilik çabalarını nasıl etkilediğini ortaya koymak ve firmadaki sistem genelli değişimlerin derinliğini ve etkilerini tespit etmek için geliştirilmiştir.

G) REKABETÇİ GİRİŞKENLİK BOYUTU

Küreselleşmenin giderek arttığı bir ekonomide firmaların gelecekteki başarısının ulusal ve uluslararası pazarlardaki rekabetçilik eğilimlerine bağlı olacağı görülmektedir. Bu anlamda bir firmanın rekabetçiliği kendi sahip olduğu özellikler bakımından açıklanmaktadır. Firmanın rakipleri karşısında sahip olduğu kaynaklar ve maliyetler olarak bu özellikler, firmanın pazarda başarılı olma becerisini etkilemektedirler (Wilkinson vd., 2000: 275). Bu dinamik rekabetçi çevrede, bazı pazar lideri firmaların sağlam pazar pozisyonlarını, ortalamanın üzerinde karlarını ve ortaklarının çıkarlarını sürdürebilir kılmak için pazarda girişken, proaktif ve rakiplerini zorlayan rekabet sergiledikleri görülmektedir (Ferrier vd., 2002: 301). Bu firmaların böyle bir rekabet ortamındaki başarıları, sahip oldukları temel yeteneklere bağlı olarak gelişmektedir. Yani firmanın ürün tasarımı ve üretimi için gerekli çoklu kaynakların, teknolojilerin ve süreçlerin ne şekilde koordine edilip bütünleştirileceği ile ilgili sahip olduğu yetenekler belirleyici olmaktadır. Pek çok araştırmacı, firmaların bu temel yeteneklere dayalı olarak pazarda sergiledikleri girişken tavır ve yoğun rekabetin onların bekası ve pazara yeni girmedeki başarıları için çok kritik olduğunu ileri sürmektedir. Lämpkin ve Dess (1996)'e göre firmaların kendi bünyelerinde başlattıkları yeni girişimlerin mevcut yaptıkları işlerden daha fazla başarısızlık riski taşımaları nedeniyle “rekabetçi girişkenlik”, iç girişimciliğin gerekli bir boyutu olarak literatürde önemli bir yer tutmaktadır. Rekabetçi girişkenlik kültürüne sahip bu firmalar, rakiplerinden daha üstün performans sergilemeleri için çalışanlarını cesaretlendirirler. Bu özellik, iç girişimciliğin diğer özellikleriyle birleştiğinde firma yeni girişimler sergilemede ve pazara sunmada yaratıcı, girişken ve cesur hareket edecektir.

Ekonomik bir kararın verilmesi için firmalar arasında yapılan yarış ifade etmek için kullanılan rekabet kavramı, oldukça sık kullanılmasına rağmen tanımı üzerinde tam bir anlaşmanın olmadığı görülmektedir. Kavrama değişik ortamlarda farklı anlamlar yüklendiğini görmekteyiz. Küreselleşmeyle birlikte rekabetin yeni boyutlar kazandığını ve bu yüzden içeriğinin de değişikliğe uğradığına şahit olmaktayız. Günümüzdeki anlamı itibarıyla rekabet gücünde, “müşterilerin firmanın sunduğu mal ve hizmetleri alternatifleri karşısında tercih etmesini sürdürebilir kılma yeteneği” olarak tanımlandığını görmekteyiz (TÜSİAD,1997: 35). Rekabetçi üstünlük kavramı bir firmanın daha iyi müşteri değeri yaratarak, rakipleri karşısında pazar avantajı elde

etmesi anlamına da gelmektedir. Rekabetçi üstünlük kazanmanın bir çok yolu bulunmaktadır. Rakipler karşısında fiyat ve kalite üstünlüğü elde etmek, rakiplerden önce müşteri değeri yaratacak yeni pazar fırsatları elde etmek, değişen müşteri istek, ihtiyaç ve beklentilerine hızlı cevap verebilmek rekabetçi üstünlük kazanmanın yolları olarak değerlendirilmektedir¹¹. Firmaların pazarda takip edecekleri rekabet stratejisi de rekabetçi üstünlük elde etmede önemli rol oynamaktadır. Rekabet ortamında farklı kar ve rekabet avantajlarının kaynağı ve mekanizmasına yönelik farklı stratejik görüşler ileri sürülmektedir. Bu stratejiler, (1) firmanın sektördeki pozisyonuna dayalı stratejiler, (2) kaynaklara ve yeteneklere dayalı stratejiler ve (3) büyüme yönelimli stratejik işbirliklerine dayalı rekabet stratejileri olarak sınıflandırılmaktadır (Kandemir; 2003: 87). Firmanın sektördeki pozisyonuna dayalı stratejiler, maliyet avantajına dayalı rekabet stratejisi, ürün farklılaşmasına dayalı rekabet stratejisi ve bu iki yaklaşım kapsamında yalnızca belli bir pazar kesimini hedefleyen odaklanma stratejisi olarak üç genel strateji olarak ele alınmaktadır¹². Maliyet avantajına ve ürün farklılaşmasına dayalı rekabet stratejileri daha geniş faaliyet alanında rekabet avantajı elde etmeye çalışırken, odaklanma stratejileri, maliyet ve farklılaşma avantajlarını daha dar bir faaliyet alanında elde etmeyi amaçlamaktadırlar. Kaynaklara dayalı yaklaşıma göre rekabet avantajının kilit noktası işletmelerin rakiplerine göre sahip oldukları kaynaklardaki farklılık ve üstünlükler oluşturur. Bu yaklaşım, bir işletmenin kaynaklarının onun performansını dinamik bir rekabet ortamında nasıl yönlendirdiğini açıklığa kavuşturmayı amaçlamaktadır. Bu bağlamda kaynaklara dayalı rekabet stratejisi, rekabet üstünlüğünün kaynağının firmalara özgü kaynak ve temel yeteneklerden ortaya çıktığı temelinden hareket etmektedir (Kandemir; 2003: 87-93).

Rekabetçi girişkenlik, bir firmanın pazara girişte veya pazardaki mevcut pozisyonunu güçlendirmede doğrudan ve şiddetli bir biçimde rakiplerine meydan okuma eğilimine işaret etmektedir. Yani pazarda, rekabet ettiği sektördeki rakiplerini devre dışı bırakma çabalarını ifade etmektedir. Rekabetçi girişkenlik kafa kafaya mücadele biçimi olan karşı tarafa “duyarlılık” (responsiveness) kavramıyla da nitelendirilmektedir. Örneğin bir firma başka bir firmanın elinde bulundurduğu pazara

¹¹ Akın, B., Rekabetçi Üstünlük ve Teknoloji: Küresel bir Yaklaşım, [http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=266-\(01.09.2004\)](http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=266-(01.09.2004))

¹² Akın, B., Rekabetçi Üstünlük ve Teknoloji: Küresel bir Yaklaşım [http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=266-\(01.09.2004\)](http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=266-(01.09.2004))

girdiğinde veya reaksiyon olarak bir firmanın rekabetçi bir tehdide karşı fiyatları düşürdüğü durumlarda bu kafa kafaya mücadele ortaya çıkmaktadır. Girişken rekabetçilik aynı zamanda geleneksel rekabet metotlarından ziyade alışılmışın dışındaki gibi olmaya yönelik bir arzuyu da yansıtmaktadır. Pazara ilk girenler için geçerli rekabetçi girişkenlik biçimlerine örnek olarak, sektör liderlerine meydan okumaya yönelik geleneksel olmayan taktikler benimseme, rakibin zayıf yönlerini analiz etme ve onlara yoğunlaşma ve yüksek katma değeri olan ürünlere odaklanma taktikleri verilmektedir (Lumpkin ve Dess; 1996: 149). Benzer olarak Porter da girişken rekabet anlayışını benimseyenler için üç yaklaşım ileri sürmektedir. Bunlar, kaynak bileşenlerinin yeniden düzenlenmesi anlamında, “işlerin alışılmışın dışında farklı biçimlerde yapılması”, ürünler, hizmetler ve pazarlama kanalları veya bunlarla ilgili sahanın yeniden tanımlanması anlamına gelen “içeriğin değiştirilmesi” ve “sektör liderinden daha fazla harcamalarda bulunma” olarak ifade edilmektedir. Bu nedenle, “rekabetçi üstünlük” elde etmeye yönelik olarak kafa kafaya rekabet etme anlamına gelen “rekabetçi girişkenlik” firma seviyesinde ele alınan girişimciliğin önemli bir boyutudur. İç girişimciliğin önemli bir boyutu olarak bu değişkenin önemi, küresel pazarlardaki ABD firmalarının sergiledikleri girişimcilik süreçleriyle ilgili yapılan bir çalışmada ortaya konmuştur. Bu çalışmada, rekabetçi girişkenliğin iç girişimcilik içerisinde analiz edilen diğer stratejik veya yapısal değişkenlerden daha fazla ortaya çıkan farklılığı açıkladığı (%37) ortaya çıkmıştır. Yani iç girişimciliğin bir sonucu olarak bu firmalarda ortaya çıkan pozitif değişimlerin büyük bir bölümünün girişken rekabet çabalarına bağlı olduğu ortaya konmuştur (Lumpkin ve Dess, 1996: 149). Antoncic ve Hisrich (2003) tarafından sektördeki rakiplere yönelik firmanın meydan okuma eğilimi olarak ele alınan rekabetçi girişkenlik konusunda Coven ve Slevin (1991) de firma seviyesinde ele alınan girişimcilik başarısının kısmen firmanın sektördeki rakiplerine yönelik girişken rekabet eğilimine bağlı olduğunu ileri sürmektedir.

Rekabetçi girişkenlik uygulamada kendini farklı biçimlerde ortaya koymaktadır. Örneğin, firmaların rakiplerine yönelik olarak yumuşak bir yaklaşım olan “yaşa ve yaşat” anlayışından öte daha şiddetli bir rekabet anlayışı olan “rakipleri çöz ve boz” anlayışı benimsemeleri; çok iddialı pazar payı hedefleri belirleme ve bunlara ulaşmada çok cesaretli adımlar olan, fiyatlarda indirimle gitme ve karlardan fedakarlık etme veya

rakiplerden daha fazla olarak pazarlama, ürün ve hizmet kalitesine veya üretim kapasitesine yönelik harcamalarda bulunmaları olarak kendini göstermektedir. Ayrıca, pazara yeni girişlerde sergilenen genişlik ve hız da girişken eğilimleri belirlemede bir gösterge olarak değerlendirilmektedir. Bu konuda bazı araştırmacılarda, en başarılı girişken firmaların rakam, hacim, müşteri çeşitleri bakımından olduğu kadar ürün hatlarının genişliği bakımından da pazarı geniş olarak belirlemeden veya tanımlamadan çekinmeyen firmalar olduğunu ileri sürmektedirler (Lumpkin ve Dess, 1996: 149).

Covin ve Covin (1990) rekabetçi girişkenliği, proaktif davranışlar ve yenilikçi çabaların bir kombinasyonu yoluyla pazarda rakipleri yakalamaya ve onlara egemen olmaya yönelik bir firmanın niyetine ve arzusuna yansıtılan yönetsel eğilim olarak tanımlamaktadır. Daha önce de işaret edildiği üzere, Miller ve Friesen (1983), Coven ve Slevin (1991) ve Knight (1997) gibi “girişimcilik eğilimini” benimseyen bazı araştırmacıların, rekabetçi girişkenlikle proaktifliği girişimciliğin bir boyutu olarak ele alırken, Guth ve Ginsberg (1990), Zahra (1991, 1993), Lumpkin ve Dess (1996) ve Antoncic ve Hisrich (2003) gibi araştırmacılar da bu özellikleri farklı iki boyutta ele almaktadırlar. Bize göre de bu özelliklerin iç girişimciliğin iki ayrı fakat birbiriyle ilişkili boyutları olarak ele alınması gereklidir. Çünkü Lumpkin ve Dess (1996) ve Antoncic ve Hisrich (2003)’in ileri sürdükleri gibi, “proaktiflik” pazardaki fırsatları değerlendirmede öncü hareket etmeyle ilgili iken “rekabetçi girişkenlik”, firmanın rakiplerine yönelik girişken organizasyonel ilişkileriyle ilgilidir. Proaktiflik fırsatlara yönelik bir tepki olarak veya onları değerlendirmeye yönelik bir davranış iken rekabetçi girişkenlik pazardaki tehditleri bertaraf etmeye yönelik bir harekettir.

Firmalardaki rekabetçi girişkenliğin işlevselliğinin göstergesi, firma tarafında başlatılan girişken rekabet davranışına rakipler tarafından verilen tepki olduğu ifade edilmektedir. Firmadaki girişken rekabetin işlevselliğini ortaya çıkarmaya yönelik bazı soruların tespit edildiği görülmektedir. Bu sorular öncelikle firmanın yeni ürünler, yeni yönetim teknikleri, yeni üretim teknolojiler geliştirme ve pazara sunmada genellikle öncü konumda olup olmadığını ortaya çıkarmaktadır. İkinci olarak firma mı rakiplerin başlattığı eylemlere tepki vermekte yoksa rakipleri mi firmanın başlattığı eylemlere tepki vermekte olduğunu ortaya çıkarmaktadır. Ayrıca firmanın rekabet eğiliminin “yaşa ve yaşamalarına izin ver” anlamında yumuşak mı yoksa “rakipleri devreden

çıkar” anlamında set bir anlayış mı olduğunu ortaya çıkarmaktadır (Coven ve Coven, 1990: 47-48; Lumkin ve Dess, 1996: 149; Antoncic, 2000: 208-209).

H) BOYUTLARA GENEL BİR BAKIŞ

Burada yer verilen bu yedi boyut daha önce (Miller ve Frisen, 1983; Guth ve Ginsberg, 1990; Covin ve Slevin, 1991; Zahra, 1991, 1993; Stopford ve Baden Fuller, 1994; Zahra ve Covin, 1995; Lumpkin ve Dess, 1996; Antoncic, 2000; Antoncic ve Hisrich, 2003; Morris ve Kuratko, 2002;) gibi bir çok araştırmacı tarafından yapılan sınıflandırmaların bir araya getirilmiş ve birleştirilmiş halidir. Bu boyutların tamamını veya bir kısmını sergileyen firmalar girişimsel yönelime veya eğilime sahip firmalar olarak değerlendirilmektedir. Özellikle girişimciliği Schumpeter bakış açısıyla değerlendirenler için, bir firmadaki girişimcilik eğilimi sadece “yenilikçilik” boyutuyla bile açıklanabilmektedir. Çünkü Schumpeter’e göre gerek bağımsız gerekse firma seviyesindeki girişimciliğin temel taşı veya ana göstergesi “yenilikçilik” (Antoncic ve Hisrich, 2003: 20). Onun bakış açısına göre diğer boyutların varlığı da “yenilikçilik” boyutunun varlığını ortaya koymaktadır. Bütün boyutların temelinde ve dolayısıyla iç girişimciliğin temelinde de yaratıcılık ve yenilikçilik yatmaktadır. Aslında yapılan işin özü şudur. Firmalar karşılaştıkları tehditlere yönelik yaratıcı veya yenilikçi çözümler olarak, yeni ürün ve hizmetlerin, pazarların, yönetim tekniklerinin ve teknolojilerinin geliştirilmesi ve iyileştirilmesinde olduğu kadar stratejide, organizasyonda ve rakipleriyle mücadele ettikleri metotlardaki değişimler de geniş bir bakış açısıyla yenilik olarak görülebilmektedir. Rule ve Irwin (1988)’in ifade ettiği gibi, mevcut organizasyonlardaki girişimcilik yeteneği yaratıcılık ve yenilikle eşit tutulmaktadır.

İç girişimciliğin bu yedi boyutu faaliyetleri ve yönelimleri itibariyle bir dereceye kadar birbirlerinden farklılık arz etmektedirler. Bu farkları ortaya çıkartmak için her bir boyutun çok kısa tanımına bakmak yeterli olacaktır. Ürün ve hizmetlerdeki yenilikçilik boyutu yeni ürünler ve hizmetlerin yaratılmasını vurgularken, süreçlerle ilgili yenilikler üretim prosedürleri ve tekniklerindeki yeniliklere işaret etmektedir. Kendini yenileme veya stratejik yenilenme boyutu stratejinin yeniden formüle edilmesini, re-organizasyonu ve organizasyon seviyeli değişimi vurgulamaktadır. Risk üstlenme boyutu cesaretli eylemlere geçmeye ve yeni fırsatları kovalamaya yönelik tahsis edilen

kaynakların kaybedilme olasılığına işaret etmektedir. İç girişimciliğin proaktiflik boyutu, özellikle pazarda ve yenilikçilik faaliyetlerinde öncülük etmede ve inisiyatif almada üst yönetimin eğilim ve yönelimlerini yansıtmaktadır. Özerklik boyutu, organizasyondaki bireylerin ve birimlerin yeni girişimler ve yeni işler başlatmada ve sürdürmede karar serbestisini ve bağımsız hareket etmelerini vurgulamaktadır. Rekabetçi girişkenlik boyutu da firmanın sektördeki rakiplerine yönelik sergilediği girişken pozisyonu vurgulamaktadır. Yeni iş girişimleri başlatma boyutu yeni özerk veya yarı özerk birimler yaratılması veya mevcut ürün ve pazarlarla ilgili yeni işlere girme ve yeni pozisyonlar almaya vurgu yapmaktadır.

VI. İÇ GİRİŞİMCİLİK VE BELİRLEYİCİLERİ

Literatürde iç girişimcilikle ilgili belirleyicilerin iki temel grupta ele alındığı görülmektedir. Birinci grupta organizasyon içi çevreye ilişkin içsel ve dışsal özelliklerin yer aldığı organizasyonel belirleyiciler yer alırken, ikinci grupta organizasyonun dış çevresine ilişkin faktörlerin bulunduğu çevresel belirleyiciler yer almaktadır (Zahra,1991; Antoncic ve Hisrich, 2001). Her iki grupta yer alan çalışmalarda performans iç girişimciliğe bağlı bir değişken olarak ele alınmaktadır. Pek çok araştırmacının bu şekilde iç girişimcilikle belirleyicileri ve sonuçları arasındaki ilişkiyi incelediğini görmekteyiz. Diğer bir ifadeyle, bu çalışmalarla çevresel ve örgütsel belirleyicilerin iç girişimcilik boyutları üzerindeki olumlu ve olumsuz etkileri ortaya çıkarılmaya çalışılmaktadır. Ancak, bu çalışmaların daha çok iç girişimcilikle ikinci grupta yer alan çevresel belirleyiciler arasındaki özel ilişkiyi araştırmaya yönelik olduğu görülmektedir. Yani, dış çevre faktörlerinin iç girişimcilik üzerinde sınırlayıcı ve tamamlayıcı yönlerinin neler olduğu üzerinde durulduğu anlaşılmaktadır. Kavramsal bir iç girişimcilik modeli içerisinde her iki belirleyicinin de yer aldığı ve iç girişimcilikle ilişkilerinin araştırıldığı ampirik çalışma sayısının da oldukça az olduğu görülmektedir. Aşağıda Tablo 2.4'da bu belirleyicilere yönelik literatürde kimler tarafından hangi çalışmaların yapıldığı yer almaktadır.

Tabloda yer alan on bir çalışmadan yedisi aynı anda çevresel belirleyicilerle organizasyon içi belirleyicileri birlikte ele almıştır. Bu yedi çalışmanın da sadece iki tanesinde (Antoncic, 2000; Antoncic ve Hisrich, 2001) bu belirleyicilerin, iç

girişimcilik bütn boyutlarıyla ilişkisi ampirik olarak ortaya konmuştur. Diğr beř ĉalıřmanın üć (Guth ve Ginsberg, 1990; Covin ve Slevin, 1991; Lumpkin ve Dess, 1996) sadece kavramsal bir çerçvede bu belirleyicileri ele alırken, ikisinin de (Zahra, 1991; Russell ve Russel, 1992) iç girişimcilik birtkaç boyutuyla ampirik olarak ilişkilendirildiğı görlmektedir. On bir ĉalıřmanın diğr üç ĉalıřması (Zahra, 1993; Zahra ve Covin, 1995; Dess vd., 1997) iç girişimcilikle çevresel belirleyiciler arasındaki ilişkileri ortaya koyarken, biri de (Hornsby, 1993) iç girişimcilik sürecinde organizasyon içi değışkenlere yer vermektedir.

Tablo 2.4: İç Girişimcilik ve Belirleyicilerine Ynelik Geliştirilen Modeller

Belirleyiciler Araştırmacılar	Çevresel Faktrler	Organizasyon içi zellikler	İç Girişimcilik Performans
Guth ve Ginsberg(1990)	Kavramsal Çerçve Çalışması	Kavramsal Çerçve Çalışması	Var
Covin ve Slevin(1991)	Kavramsal Çerçve Çalışması	Kavramsal Çerçve Çalışması	Var
Zahra(1991)	Ampirik Çalışma	Ampirik Çalışma	Var
Russel ve Russel(1992)	Ampirik Çalışma	Ampirik Çalışma	Var
Zahra(1993)	Ampirik Çalışma	Yok	Var
Hornsby vd. (1993)	Yok	Kavramsal Çerçve Çalışması	Yok
Zahra ve Covin(1995)	Ampirik Çalışma	Yok	Var
Lumpkin ve Dess(1996)	Kavramsal Çerçve Çalışması	Kavramsal Çerçve Çalışması	Var
Dess vd. (1997)	Ampirik Çalışma	Yok	Var
Antoncic (2000)	Ampirik Çalışma	Ampirik Çalışma	Var
Antoncic ve Hisrich(2001)	Ampirik Çalışma	Ampirik Çalışma	Var

Ayrıca Antoncic'in (2000) ĉalıřması dışındaki hićbir ĉalıřmada, firma performansına etkisi bakımından organizasyon zellikleri ile iç girişimcilik etkileşimi ampirik bulgularla ortaya konmamıştır. Bu ĉalıřma, hem iç girişimcilik boyutları bakımından hem de bu belirleyicilerin çerçvesi bakımından diğr ĉalıřmalardan farklılık gstermektedir. Ayrıca yapılan ĉalıřmaların daha ĉok Kuzey Amerika ve Batı

Avrupa ekseninde yer aldığı görülmektedir. İç girişimcilikle ilgili geliştirilen modellerin ve kavramsal çerçevelerin Türkiye gibi farklı kültürlerdeki uygulamaları yok denecek kadar azdır. Bu konuyla ilgili olarak ülkemizde sadece Naktiyok (2004) tarafından organizasyonel ve çevresel faktörlerin iç girişimciliğin sadece dört boyutu (yenilik, yeni girişim, proaktiflik ve yenilenme) dikkate alınarak iç girişimciliğe etkisi incelenmiştir. Bu boşluğun doldurulması ve iç girişimciliğe farklı bir bakış açısı getirmesi bakımından bu çalışmanın yararlı olacağı düşünülmektedir.

Çalışmanın bu bölümünde son olarak iç girişimciliğin bu belirleyicilerini de açıkladıktan sonra geliştirmeyi hedeflediğimiz entegre bir iç girişimcilik modelinin ana gövdesini veya firma performansının bağlı olduğu temel bağımsız değişkenler belirlemiş olacaktır. Oluşturulacak bu modelde bağımlı değişkenler olarak yer alan iç girişimcilik boyutları, bağımsız değişkenler olan çevresel ve organizasyon içi faktörlerden etkilenirken, yine modelin bağımlı değişkenleri olan firma performans göstergelerini de etkilemektedir. Diğer bir ifadeyle modelde yer alan yedi iç girişimcilik boyutu hem bağımlı değişken hem de bağımsız değişkenler olarak ele alınmaktadır. Çalışmanın üçüncü bölümünde iç girişimcilik ve firma performansı arasındaki ilişki kavramsal bir çerçevede açıkladıktan sonra çok boyutlu kavramsal bir iç girişimcilik modelinin şekli çizilip bütün değişkenleriyle ortaya çıkarılacaktır.

A) ORGANİZASYON İÇİ ÖZELLİKLER VE İÇ GİRİŞİMCİLİK

Yukarıda tablo 2.4’de görüldüğü gibi bazı araştırmacıların, iç girişimciliğin belirleyici faktörlerini ortaya çıkarmak için organizasyon içi çevreye odaklandığı görülmektedir. Bu çalışma, bu araştırmacılar tarafından kavramsal çerçevesi ortaya konmuş çabalardan hareketle, hem iç girişimciye hem de iç girişimcinin girişimsel çabalar sergilediği organizasyon ortamına odaklanmaktadır. Çünkü mevcut organizasyon ortamı iç girişimcilik için gerekli fırsatçı bir organizasyon ortamını ve yapısını oluşturmaktadır. Bu nedenle, iç girişimciliği engelleyen veya gelişmesini destekleyen organizasyon içi faktörlerin bilinmesi başarılı bir iç girişimcilik uygulaması için gerekli görülmektedir.

Literatürde iç girişimcilik faaliyetlerinin başarılı bir biçimde yerine getirilmesi için organizasyonel faktörlerin önemi çeşitli araştırmacılar (Zahra,1991; Lumpkin ve

Dess; 1996; Antoncic, 2000) tarafından vurgulanmaktadır. Bu değişkenler, yöneticiler ve çalışanların yeni girişimlere yönelik fırsatları algıladıkları organizasyon ortamında ortaya çıkmaktadır. Bu organizasyonel değişkenler aynı zamanda iç girişimlerin değerlendirildiği, kabul edildiği ve reddedildiği organizasyon koşullarının oluşturulması bakımından da önemlidir (Zahra, 1991: 265).

Zahra (1991) iç girişimciliğin organizasyonel belirleyicilerini “maddi ve maddi olmayan değişkenler” olarak iki gruba ayırarak kategorize etmiştir. Maddi değişkenler biçimsel organizasyon özelliklerinden iletişim, kontrol mekanizması, çevresel tarama mekanizması gibi değişkenleri içerirken, maddi olmayan özellikler de bir kurumun başlıca yerleşik inanç sistemi olmak üzere, hakim organizasyonel değerleri içermektedir. Bu değerler en geniş anlamıyla bir firmanın kendisini ve dünyayı değerlendirmede belirleyici olmaktadır. Maddi ve maddi olmayan bu değişkenler yerine göre iç girişimciliği destekleyebilmekte veya engelleyebilmektedirler. Bu sınıflandırmaya benzer olarak Covin ve Slevin (1991) de iç girişimcilik üzerinde belirleyici organizasyon içi bağımsız değişkenleri, üst yönetimin değer yargıları, organizasyon kültürü, organizasyon kaynakları ve yetenekleri ve organizasyon yapısı olarak ortaya koymuşlardır.

Burada iç girişimciliğin bir firmada yerleşmesinde ve başarısında çeşitli araştırmacılar (Guth ve Ginsberg, 1990; Zahra, 1991; Covin ve Slevin, 1991; Lumpkin ve Dess, 1996; Antoncic ve Hisrich, 2001) tarafından belirleyici olarak görülen organizasyonel özellikler olarak, “içsel iletişim”, “biçimsel kontrol mekanizmaları”, “çevreyi tarama yoğunluğu”, ödül ve teşvik sisteminde yer aldığı “organizasyonel ve yönetsel destek” ve “organizasyonel değerler” yer alacaktır.

1. İçsel İletişim

İletişim, bir organizasyonun çeşitli kısımları ve çalışanları arasındaki bilgi, veri, anlayış, yaklaşım ve sezgi aktarmalarını; bu aktarma işinde kullanılan her türlü metot araç gereç ve tekniği; bu aktarma ile ilgili çeşitli sistemleri ve kanalları, ve yazılı, sözlü, görüntülü her türlü mesaj şeklini içermektedir. İletişim basit görünmesine rağmen oldukça karmaşık bir süreçtir. Kısaca “bir mesaj alışverişi” olarak tanımlanan iletişim olmadan organizasyonların varlığı düşünülemez. Bütün yönetim ve organizasyon

faaliyetleri iletişim sürecinin etkin işlemesine bağlı olarak gelişmektedir. Çünkü firma içerisinde yapılan işlerle ilgili verilen kararlar, ulaşılan sonuçlar ve gelişmeler organizasyonda ilgili birimlere ve bireylere dağıtılmadıkça, fazla bir anlam ifade etmezler. Firmadaki yöneticiler dünyanın en iyi planlarını yapabilir veya kararını verebilirler, ancak bunlar uygulamaya aktarılmadıkça anlamsızdırlar. Uygulamaya aktarmanın ilk şartı ise, iletişimdir. İletişim, eğer kurallarına uyulmazsa bir darboğaz rolü oynayabilir ve mesajın ancak bir kısmı ilgililere ulaşabilir. Bunun sonucu ise gecikme, performans düşüklüğü ve kayıp, zarar vs. şeklinde kendini gösterir (Koçel, 2003: 530). Bütün bunlardan dolayı iletişim bir firmadaki yönetim ve organizasyon yapısının temelini oluşturmaktadır.

Organizasyondaki yapılar, yapılan işlerin gereği ve özellikleri iletişim yapısını belirlemektedir. Yapılan araştırmalar, ekiplere daha zor ve karmaşık sorunlar veya işler verildiğinde merkez üzerinde büyük baskı oluşturduğu ve merkezden uzaklaşmaların arttığı, böylece şebeke biçiminde iletişim yapılarına döndüğünü ortaya koymaktadır (Eren; 1993: 292). Ayrıca klasik yönetim yaklaşımlarının ileri sürdüğü yukarıdan aşağıya ve aşağıdan yukarıya doğru akan iletişim yanında, modern yönetim yaklaşımlarının ileri sürdüğü yatay ve çapraz iletişim de önem kazanmaktadır.

Açık iletişim veya serbest iletişim ortamında grup üyelerinin birbiriyle iletişim kurmaları oldukça sık ve kolay gerçekleşmektedir. Özellikle çok yönlü iletişime önem veren bu ortamda üyelere iletişim bakımından hiçbir sınırlama getirilmemekte ve iletişimde merkezileşme eğilimi çok düşük olmaktadır. Çağdaş yönetim teorilerinin organizasyonlarda gerçekleşmesini istediği bu iletişim biçimi aynı zamanda organizasyonlardaki iç girişimcilik uygulamaları içinde gerekli bir iletişim biçimidir (Ertürk, 1995: 149). Organizasyonlarda personeli güçlendirmenin ve bilgi paylaşımının bir aracı olarak ileri sürülen açık iletişim kurumsal yenilikçilik için kritik öneme sahip bir bileşen olarak değerlendirilmektedir. Büyük organizasyonlarda iç girişimciliğin başarılı bir biçimde başlatılması ve uygulanması için iletişimin niteliği (kalitesi) ve niceliği (sıklığı) oldukça önemli olarak değerlendirilmektedir. Dikey iletişime ilaveten, şebeke tipi organizasyonlardaki yatay iletişim de yenilik ve değişim için oldukça önemli olarak görülmektedir. Bu nedenle bazı araştırmacılar, firmalardaki iletişim sıklığı ve kalitesinin iç girişimciliği olumlu olarak etkileyeceğini ileri sürmektedirler (Antonicic, 2000: 45). Burada iç girişimcilikle iletişim arasındaki pozitif ilişkiyi esas olarak

belirleyen faktörler, firmada gerek yatay, çapraz ve dikey gerekse her seviyede yöneticiler arasında, yöneticilerle çalışanlar arasında ve çalışanların kendi aralarındaki ki biçimsel veya biçimsel olmayan iletişimin “kalitesi” ve “sıklığıdır”.

İletişim, firma için yeni fikirlerin ortaya çıkmasına ve şirket çalışanlarının sektördeki yeni trendlerden haberdar olmasına yardımcı olmaktadır. İletişim vasıtasıyla çalışanlar ve yöneticiler yeni fikirlerini açığa vurur ve çevredeki fırsatlara ve tehditlere dikkatlerini yoğunlaştırır ve böylece de yeni girişimlerin keşfedilmesine yönelik bir altyapı oluşturmaktadırlar. İletişim, ayrıca yeni girişimlerin başarısı için gerekli olan firmadaki birimler arası işbirliğinin gelişmesine de yardımcı olmaktadır. Firma içerisindeki bu tür yeni girişimler genellikle karmaşık finansal, teknik ve yönetsel konulara yönelik diğer departmanlardaki çalışanların dikkatlerini gerektirmektedir. Böylece departmanlar arası iletişim, uygulanabilir iç girişimcilik faaliyetlerini başarmak için farklı birimlerdeki çalışanları bir araya getirmektedir. Sonuç olarak, bazı kurumlar bu tür yeni girişimlerle ilişkili departmanlar arasında biçimsel iletişimi artıracak yeni organizasyon tasarımlarını uygulamaya gitmektedirler. Neticede gerek biçimsel iletişim gerekse biçimsel olmayan iletişim, serbest veya açık iletişim imkanı sağlamalarından dolayı iç girişimcilik faaliyetlerinin başarısına olumlu katkı yapmaktadırlar (Zahra, 1991: 266). Bu yüzden de bir organizasyondaki iletişimin kalitesi ve sıklığının iç girişimcilikle pozitif olarak ilişkili olduğu bizce de ileri sürülmektedir.

2. Biçimsel Kontroller

Herhangi bir yönetim faaliyetinin tamamlanması, kontrol fonksiyonunun yerine getirilmesiyle mümkündür. Kontrol faaliyetinin özünde, faaliyetlerin planlarla karşılaştırılması, faaliyetler planlardan ayrıldığı takdirde, gerekli düzeltmelerin yapılması vardır. Bu yönüyle kontrol, yönetim birimlerinin meydana gelen faaliyetlerle, meydana gelmesi beklenen faaliyetlerin birbiriyle uyuşup uyuşmadığını araştırmalarıyla ilgili bir kavramdır (Ertürk, 1995: 175). Firmaların içsel seviyelerindeki biçimsel kontroller iç girişimcilik için yararlı olabilmektedirler. Biçimsel kontrol, arzu edilen veya çalışanlar tarafından sergilenmesi istenen davranış kalıplarını açıklayan, kodlanmış çalışma kurallarına, hedeflere, prosedürlere ve düzenlemelere işaret etmektedir. İç girişimcilik faaliyetlerine yönelik yapılan kontrol ve değerlemenin önemi bazı

araştırmacılar tarafından vurgulanmaktadır. Özellikle iç girişimcilik projelerinin belirlenmesinde veya seçiminde biçimsel kontrollerin zorunlu olduğu ileri sürülmektedir. Çünkü bu aşamadaki kontrol ve değerlendirmeler firmanın geleceği parlak ve ümit vaat eden iç girişimcilik projelerini daha az değerli projelerden ayırıştırmasına imkan vermektedir (Zahra, 1991: 267; Antoncic, 2000: 45).

Kuratko vd. (1993) iç girişimcilik projelerinin etkili bir biçimde uygulanması için değerlendirme ve kontrol sürecinin kilit konumda olacağını ileri sürmektedirler. Konuyla ilgili olarak kontrol sürecinde yöneticilerin yoğunlaşmaları veya odaklanmaları zorunlu bazı konuları tespit etmişlerdir. Kontrol esnasında ilk olarak yöneticiler, girişimsel faaliyeti destekler mahiyette hareket ederek, kurallar ve kısıtlayıcı prosedürler yerine finansal teşvikler ve güçlü kurum onayı gibi araçları kullanmalıdırlar. Başka bir kontrol konusu da uygun insan kaynakları politikalarıyla ilgilidir. Yöneticiler sektörü ve içinde bulundukları departmanı tam anlamıyla öğrenmeleri için bulundukları pozisyonlarında yeterli bir süre kalmaları gerekmektedir. Sürekli rotasyona sahip yöneticilerin denetimde başarılı olmaları düşünülemez. Bulundukları pozisyonları tam anlamıyla tanıdıktan sonra rotasyona tabi tutulan yöneticiler farklı fakat birbiriyle ilişkili alanlarda hakimiyet kazanacaklardır. Bu durum onlara, yeni girişimler geliştirmek için elverişli bilgiler ve deneyimler elde etmelerini sağlayacaktır. Üçüncü olarak, yönetimlerin girişimsel projeler belirli bir hıza erişinceye kadar yeterli bağlılığı sergilemeleri gerekmektedir. Bu süreçte ortaya çıkacak kaçınılmaz başarısızlıklar, tecrübe edinme veya öğrenme deneyimi olarak ele alınmalıdır. Son olarak, yapılan kontroller mutlaka insan odaklı olmalı, analiz odaklı olmamalıdır. Gerçi analiz, projelerin gelişim süreçlerinin ortaya çıkarılması için çok önemli olsa da, yine de projeyi gerçekleştirenleri destekleyici ve cesaretlendirici olmalıdır. Yani onlara bir şeyleri empoze eden ve yanlışlarını yargılar bir ortam oluşturulmamalıdır. Bu destekleyici kontrol, onların kendi hatalarını görmelerine ve kendi kanaatlerini test etmelerine ve kendi kendilerini analiz etmelerine yardımcı olacaktır. Kısaca, iç girişimciliğin başarısında en temel yönetsel gereklilik insanlara güvende yatmaktadır. Kontrollerin bireylerin şevkini kırıcı nitelik taşımaları ve kişinin yaptıklarının kötü şekilde yapıldığını ortaya çıkarmaya yönelik oldukları sürece iç girişimcilik üzerinde olumsuz etkiler ortaya çıkacaktır. Bu nedenle biçimsel kontroller

ceza odaklı olma yerine ödül ve destekleyici özellikler taşıdığı sürece iç girişimcilik performansına olumlu katkı yapacaktır.

Biçimsel kontrollerle iç girişimcilik arasındaki bu olumlu ilişkinin yanında bazı araştırmacılar da biçimsel kontrollerin aşırı kullanımının iç girişimcilik üzerinde engelleyici etki göstereceğini ifade etmektedirler. Çalışanların, geliştirdikleri yeni fikirlerine yönelik olarak yönetimin biçimsel desteğini almada karşılaştıkları aşırı bürokrasi ve belli bir hiyerarşik kanalı takip etme ihtiyacı, iç girişimcilik projelerinin fikir babalarını ve destekçilerini engelleyebilmekte ve hayal kırıklığına uğratmaktadır. Bundan dolayı biçimsel kontrollerin aşırı kullanımı ve onlara aşırı bağımlılık iç girişimciliği negatif olarak etkilemektedir (Zahra, 1991:267; Antoncic, 2000: 45). Bu nedenle bizce de firma içerisindeki girişimsel faaliyetleri kontrol etmek için kullanılan biçimsel kontroller aşırı olmadığı sürece iç girişimciliği pozitif olarak etkilemektedir.

İç girişimcilik faaliyetlerinde kat edilen gelişmeyi kontrol etmek ve projelerin performansları hakkında bilgi elde etmek için yöneticilere, biçimsel denetim araçlarının hangi yoğunlukta kullanıldığı veya kullanım seviyeleri sorularak biçimsel denetim seviyesi tespit edilmeye çalışılmaktadır. Örneğin, bütün yeni girişimlerin finansal bakımdan fizibil olup olmadıklarına yönelik çok geniş bir incelemeye tabi tutulup tutulmadıkları, yeni girişim projeleriyle ilgili yöneticilerin yılda birkaç kez finansal bakımdan rapor verme zorunlulukları, girişimlerin üst yönetim tarafından sıkı bir biçimde kontrol edilip edilmedikleri ve firmada yeni bir girişimi engellemesinden endişe veya şikayet edilen çok sayıda kural ve prosedürün olup olmadığı gibi sorular sorulmaktadır (Zahra, 1991:284).

3. Çevresel Tarama

Çevresel tarama (inceleme), bir organizasyonun dışsal çevresindeki olaylar, trendler ve ilişkiler hakkında enformasyon (veri ve malumat) edinmesi ve kullanması olarak ele alınmaktadır. Elde edilen bu enformasyonun organizasyonun gelecekteki eylemlerini planlamada yönetime yardımcı olacak bilgiye dönüştürülmesi amaçlanmaktadır (Choo, 2001: 1). Örneğin bir firmanın pazarlama imkanlarını, çevredeki fırsatları ve sektördeki rakiplerinin durumunu incelemesi çevresel tarama faaliyetleri içerisinde yer almaktadır. Zahra (1991) ve Antoncic (2000) tarafından iç

girişimcilik faaliyetlerinde bir organizasyonel belirleyici olarak ele alınan çevresel tarama, bir firmanın dış çevresi ve sektördeki rekabet hakkında veri toplama, analiz etme ve yorumlamaya yönelik biçimsel çabaları ifade etmek için kullanılmaktadır.

Firmalar tarafından sergilenen tarama davranışı çevresel çalkantılar ve kaynak bağımlılığı gibi dışsal faktörler, yapılan işin doğası ve takip edilen strateji gibi kurumsal faktörler, bilginin geçerliliği ve kalitesi gibi bilgi faktörleri ve tarayıcının bilgisi ve zihinsel yapısı gibi bireysel faktörlerden etkilenmektedir (Choo, 2001: 2). Çevresel inceleme, sektörel değişimler ve sektörel trendlerle ilgili hayati verilerin çabuk ve zamanlı elde edilmesini kolaylaştırmaktadır. Böylece firmanın ilgisini çeken sektördeki yeni girişimlere ilişkin bilgi birikimine ulaşma imkanı elde edilmiş olmaktadır (Zahra, 1991: 266). Çevresel tarama aynı zamanda firmanın çevresindeki tehdit ve fırsatlardan üst yöneticileri haberdar etmektedir. Bu bakımdan sektör çevresini tahmin etmeye yönelik olarak yapılan çevresel tarama, saldırgan çevrelerde faaliyet gösteren firmalar için çok önemli bir araç olmaktadır (Antoncic ve Hisrich, 2001: 5002). Çevresel tarama, organizasyonların performansını yükseltebilecek veya varolmalarını tehdit edebilecek fırsatlar ve tehditlerle ilgili bilgilerin elde edilmesinde önemli bir rol oynamaktadır. Çevreden uygun zamanlı bir biçimde bilgi elde etmek için, yöneticiler özellikle çevresel “tarama alanını” ve “tarama sıklığını” konularını belirlemek zorundadırlar. Bir organizasyonun çevresel tarama alanı genişledikçe fırsat ve tehditlerin tespitine yarayacak bilgide artmaktadır. Aynı şekilde çevresel tarama sıklığı arttıkça bu bilginin miktarı, zamanlılığı ve ilgililiği de artmaktadır. Her ne kadar çevresel tarama firma performansını iyileştiren doğrudan bir faktör olarak görülemese de, çevrelerini etkin bir şekilde tarayan organizasyonların böyle yapmayan organizasyonlara göre bir bilgi avantajına sahiptirler, bu da onların çevrelerine uyum kabiliyetini artırmaktadır (Strondholm ve Kumar, 2003: 416).

Çevresel tarama firmanın iç girişimcilik faaliyetlerine yönelik olarak oldukça önemli bir belirleyicidir. Özellikle iç girişimciliğin yenilikçilik boyutu ve yeni girişimler başlatma boyutu başta olmak üzere, rekabet eğilimlerine yönelik olarak sektördeki trendleri ve değişimleri olduğu kadar tehdit ve fırsatları da ortaya çıkarması bakımından çok önemli görülmektedir. Bu bakımdan yoğun bir biçimde yapılan çevresel taramalar iç girişimcilikle pozitif olarak ilişkilendirilmektedir. Bu bağlamda bir firmanın çevresel tarama faaliyetlerinin ortaya çıkarılmasına ilişkin olarak yöneticilere,

rakiplerin politika ve taktiklerini rutin olarak izleyip izlemedikleri, tüketici beğenilerini, teknolojik gelişmeleri ve yönetsel gelişmeleri rutin olarak izleyip izlemedikleri sorulmaktadır (Antoncic, 2000: 215).

4. Organizasyonel ve Yönetimsel Destek

Girişimci organizasyonlar yeni bilgi kaynakları oluşturmaya ve sektör yapısını yeniden tanımlamaya dayalı stratejiler ile faaliyet göstermektedirler. Geleneksel hiyerarşik yapılar bu tür stratejilerin uygulanmasına uygun yapılar değildir. Firmalardaki girişimsel stratejiler, yeniliği, yaratıcılığı, proaktif davranmayı, girişken rekabetçiliği ve risk almayı mümkün kılacak organizasyon yapılarında gerçekleşebilmektedir. Bu nedenle organizasyon yapısı, dikeyden yataya, iş belirlemeden güçlendirilmiş role, biçimsel kontrol sisteminden paylaşılan bilgiye ve rekabetçi yapıdan işbirlikçi yapıya dönüşmelidir (Naktiyok, 2004: 116).

Organizasyonel ve yönetimsel destek firma seviyesindeki girişimcilik faaliyetleri için oldukça önemli bir belirleyicidir. Bu destek iç girişimciliğe yönelik olarak üst yönetimin ilgiliğini, özendiriciliğini, desteğini, bağlılığını ve üslubunu içerdiği gibi girişimsel faaliyetlere personel sağlanmasını ve ödüllendirilmesini de kapsamaktadır (Antoncic ve Zorn, 2004: 7). Organizasyonel desteğin, özellikle fırsatların keşfedilmesi için firma içerisindeki bireylerin eğitimi ve onlara güvenilmesi bakımından ve kaynaklara ulaşılabilirlik bakımından iç girişimcilik davranışlarını pozitif olarak etkilediği ifade edilmektedir (Antoncic, 2000: 46). Antoncic ve Hisrich (2001) bu ilişkiyi desteklemeye yönelik ampirik bulgular ortaya koymuşlardır. Yaptıkları araştırmada ayrıca iç girişimcilikle finansal performans arasındaki pozitif ilişkiyi de ortaya çıkarmışlardır. Yine bu araştırmada iç girişimciliğin organizasyonel destekle performans arasındaki ilişkide bir arabulucu olarak hareket ettiğini belirtmektedirler. Yani, sergilenen organizasyonel destek iç girişimciliği pozitif olarak etkilemekte, bu durum da firma performansına olumlu olarak yansımaktadır.

Kaynakların elverişli kılınması yönünde sağlanan yönetim desteği mevcut firmalardaki girişimcilik faaliyetleri için önemli çaba ve destek olarak ifade edilmektedir. Öyle ki, bir firmanın girişimsel davranışlar sergilemedeki gayreti ve becerisi kısmen sahip olduğu kaynaklara ve yeteneklere bağlıdır. Bu değişkenler geniş

bir perspektifte ele alındığında, parasal kaynaklar, tesis ve ekipman, insan kaynağı, üretim esnekliği, fonksiyonel ve organizasyon seviyesindeki temel yetenekler ve organizasyonel sistemleri kapsayabilmektedir. Bu anlamdaki kaynaklar ve yetenekler, bütün girişimsel eylemlere yönelik temel teşkil etmektedirler. Bu kaynaklar girişimsel davranışa yönelik kolaylaştırıcı veya engelleyici olarak hizmet edebilmektedirler. Bir firmanın girişimsel kapasitesi sahip olduğu kaynaklara bağlı olarak sınırlandırılabilir. Girişimsel faaliyetlere girmede bol kaynaklara sahip firmalar diğerlerine göre daha fazla yetenekli ve avantajlıdır. Burada kaynakların ve yeteneklerin biçimi de girişimsel faaliyet başlatmada etkili olmaktadır. Örneğin, insan kaynakları bakımından diğer firmalardan daha fazla bilim adamı ve teknik personele sahip firmalar daha fazla yenilik yapma ve girişimsel faaliyette bulunma kapasitesine sahip olduğu görülmektedir (Covin ve Slevin, 1991: 15). İç girişimcilik faaliyetlerinde finansal kaynak desteği sağlama özel bir öneme sahiptir. İç girişimcinin emrine sunulan “finansal kaynak tahsis mekanizması” finansal kaynakların elverişliliği bakımından kurumdaki iç girişimcilik çabalarını beslemeye dönük önemli bir mekanizma olarak değerlendirilmektedir.

Belirgin organizasyonel destek mekanizmaları olarak araştırmacılar, çalışanların eğitimi ve ödüllendirilmesi kadar yeni fikirlerin ortaya çıkmasına dönük prosedürler ve yöntemleri ortaya koymaktadırlar. İç girişimciliği etkileyen organizasyonel destek faktörleri olarak; yönetim desteği, iş özerkliği, ödüller, zaman yeterliliği ve organizasyon içi sınırlardaki gevşeklik gibi özellikler ileri sürülmektedir (Antoncic, 2000: 47). Ödüllerin uygun kullanımı iç girişimciyi etkilemekte, özellikle bireyleri yenilikçi davranışlar sergilemeye motive etmektedir. Bu anlamda organizasyonda gerçek başarıyı ödüllendirici sistemlerin yeniden belirlenmesi, daha fazla meydan okuyucu görevlerin kabulünü sağlayabilmektedir. Yenilikçi fikirlerin hızlı bir biçimde yönetim tarafından benimsenmesi ve kabulü, ileri görüşlü çalışanların onurlandırılması, küçük deneysel projelerin desteklenmesi ve bu projelere yönelik başlangıç sermayesinin tahsisi, belirgin yönetim destek biçimleri olarak ifade edilmektedir. Çalışanlara özerklik olarak da, işleriyle ilgili karar alma ve uygulama yetkisi verilmesi, işleriyle ilgili yaptıkları hataları hoş görme ve yıkıcı eleştirilerden kaçınma şeklinde ifade edilmektedir. Çalışanların organizasyona geniş bir perspektiften bakmaları mutlaka desteklenmeli, gerçek ve hayali sınırlar onların işleri dışındaki sorunlara da eğilmelerini

engellememelidir. Bu konuda organizasyonlar dar iş tanımları ve katı performans standartları koymaktan kaçınmaları gereği ifade edilmektedir. Çalışanlarına uzun dönemli sorunların çözümünde, zaman baskısına maruz bırakmadan, yeterli ve esnek zaman kullanımı sağlanmalıdır (Hornsby vd. 1993; 30-32; Abraham, 1997: 181).

5. Organizasyon Değerleri

Değerler organizasyon kültürünün önemli bir bileşenidir. Organizasyon kültürü bileşenleri içinde, kültürün özelliğini yansıtan, organizasyonlar arası farklılığı veya benzerliği ortaya koyabilen önemli bir bileşendir. Çünkü organizasyon kültürünün bir tanımı da “organizasyondaki paylaşılan değerler ve kurallar toplamı” biçiminde yapılmaktadır. Organizasyonda faydalı olan ve yarar sağlayan her şey değer olarak düşünülmektedir (Erdoğan,1994: 133). Geniş anlamda değerler, kültürün daha çok gözle görülmeyen, öznel, içsel yönünü oluşturmakta, organizasyondaki sorunların çözümünde uygun olarak kabul edilen çözüm biçimini göstermektedir. Örgütsel değerler, bir organizasyonun genel amaçlarını, ideallerini, standartlarını yansıtır ve organizasyon kimliği veya yönetim felsefesi içinde çeşitli biçimlerde dile getirilir (Şişman, 1994).

Değerler, bir organizasyonda işe veya iş çevresine yönelik neyin doğru neyin yanlış olduğunun belirlendiği veya tercihlerin öneminin değerlendirildiği standartlar olarak tanımlanmaktadır (Finegan; 2000: 149). Bir organizasyonda çalışanlara yaptıkları işin, aldıkları kararların ya da sergiledikleri davranışın nedeni sorulduğunda genellikle bu davranışı yönlendiren değerlere veya standartlara ulaşılmaktadır. Örneğin, “açık kapı politikasının” benimsendiği bir organizasyonda iş görenler istedikleri zaman üstleri ile görüşe biliyorlarsa, bu uygulama o organizasyonda açık iletişimin çok önemli bir değer olduğunu göstermektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998).

Organizasyonel değerler, çalışanların davranışlarına rehberlik eden yönetim felsefesi ve ideallerini ve biçimsel normları içermektedir (Zahra, 1991: 267). Burada ifade edilen normlar genellikle organizasyondaki bireylerin ilişkilerini düzenleyen ve eylemlerine yön veren organizasyonda paylaşılan değerlerin yansıması anlamında ele alınmaktadır. Zahra (1991)’ya göre bu anlamdaki belirgin organizasyonel değerler iç girişimcilikle pozitif ilişkili olarak değerlendirilmektedir. Guth ve Ginsberg (1990) de

organizasyonlardaki girişimsel davranışın organizasyondaki stratejik liderlerin özelliklerine, değer/inançlarına ve vizyonlarına bağlı olduğunu ileri sürmektedir. Örneğin bazı araştırmacılarında ileri sürdüğü gibi, firmalardaki büyüme veya büyümeye ilgili diğer fenomenler öyle kendi başına gerçekleşen doğal olgular değildir, bilakis bunlar firmanın sahibi veya üst yönetimin kontrolü ve sorumluluğu altındaki sosyal gerçeklerdir. Bu düşünce grubuna göre firmadaki girişimciler veya daha genel ifadeyle üst yönetim herhangi bir firma davranış modelinin merkezinde yer almaktadır. Bundan dolayı üst yönetim değerleri ve felsefesi firma seviyesinde kurulması düşünülen girişimcilik modelinde temel belirleyici değişken olarak yer almaktadır (Covin ve Slevin, 1991: 15). Bir girişimsel pozisyonun seçimi, üst yönetimin inançlarının yansıması olan oldukça yoğun değer yüklü karar olabilmektedir. Daha önce de ifade ettiğimiz gibi üst yönetimin değer yargılarıyla bir firmanın stratejik tercihlerini gerçekten birbirinden ayırmak mümkün değildir. Dolayısıyla stratejik bir karar olduğundan kimsenin kuşkusu olmayan, girişimsel bir pozisyonu da bu değerlerden ayırmak mümkün olmayacaktır.

Firma değerleri birey merkezli ve rekabet odaklı olmak üzere iki yönlü olarak da ele alınmaktadır. Birey merkezli değerler, firmanın çalışanlarına yönelik bakış ve davranış biçimine odaklanmaktadır. Pozitif bireysel merkezli değerler, genellikle bireyin yaratıcılığının gelişmesine yardımcı olmak ve bireylerin risk almalarını teşvik etmek şeklinde kendini göstermektedir. Bu değerler, firmanın hedefleriyle çalışanların hedeflerinin entegrasyonunu artıracak ve çalışanların kuruma bağlılık seviyelerini yükseltecek içsel bir atmosfer yaratmaya odaklanmaktadır. Bu faktörler çalışanların, başarılı organizasyonel performansı garanti edecek iç girişimcilik için uygulanabilir araçlar bulmalarını, keşfetmelerini cesaretlendirecektir. Çünkü çalışanlar bu değerler sayesinde yeni fikirler ortaya koymada ve yeni oluşumlara katkıda bulunmada veya şirketin başarısını sağlayacak yeni girişimler başlatmada hevesli ve cesaretli davranacaklardır. Örneğin, Merch, Hewlett Packerd, Kodak ve 3M çalışanlarına yönelik bu tür güçlü sorumluluklar sergilemeleriyle tanınmaktadırlar. Çalışanlarını sürekli olarak yeni denemeler yapmaları ve risk almaları konusunda cesaretlendirmektedirler (Zahra, 1991, 267; Antoncic, 2000: 48).

Rekabet odaklı değerler de, kurumun hedeflerini başarmada yöneticilerin ve çalışanların izlemeleri gerekli uygun yaklaşımlar hakkında firmanın varsayımlarını

yansıtmaktadır. Çevresel değişikliklere karşı girişken ve cesaretli karşılık vermeyi destekleyen hareket tarzını benimsemiş firmalarda, iç girişimcilik faaliyetlerinin de aratacağı beklenmektedir. Bu firmalardaki çalışanlar ve yöneticiler sektördeki trendleri takip etmek, yeni iş fikirlerini denemek ve pazarda ortaya çıkan fırsatlardan yararlanmaya yönelik yeni girişimler başlatmak için cesaretlendirilmektedirler (Zahra, 1991: 267). Sonuç olarak gerek bireysel merkezli gerekse rekabet merkezli bu değerler kurum çalışanlarının davranışlarına rehberlik edeceklerdir. Gerçekte bu durum organizasyonlardaki yenilikçiliği artıran paylaşılmış değerlere yönelik duygusal bir bağlılıktan öte bir şey değildir. Bu nedenle, iç girişimcilik firmadaki bireylerin değer ve tutumlarına bağlı olarak tasarlanacaktır. Bütün bunlardan dolayı organizasyonel değerlerin iç girişimcilikle pozitif olarak ilişkili olduğu sonucunu çıkarılmaktadır (Antoncic, 2000: 48). İç girişimcilik üzerinde belirleyiciliği olan birey merkezli değerler, ödül- ceza, olumlu-olumsuz, insan odaklı-görev odaklı ve katılımcılığa karşın otokritik değerler olarak belirlenmiştir. Rekabet odaklı değerler olarak da, açık- kapalı, girişken- pasif, proaktif- reaktif, lider-takipçi, baskın-uysal, çabuk- yavaş ve işbirlikçiliğe karşın işbirlikçi olmayan değerler şeklinde ele alınmaktadır (Zahra, 1991: 285; Antoncic, 2000: 218-219).

B) ÇEVRESEL FAKTÖRLER VE İÇ GİRİŞİMCİLİK

Çevreyi organizasyonun sınırları dışında kalan her şey olarak tanımlamak mümkündür. Burada önemli olan firma dışında kalan bu faktörlerin hangilerinin firma faaliyetlerini nasıl etkilediğidir. Bu faktörlerin başında tüketicilerin demografik yapıları, sosyo ekonomik yapılar, politik ve hukuki yapılar, sektördeki rekabet koşulları ve teknolojik koşullar gelmektedir. Bu koşullardan hangileri, organizasyondaki karar sürecinde dikkate alınıyorsa, o koşulları organizasyonu doğrudan olarak etkileyen koşullar olarak görmek mümkündür (Koçel, 2003: 288-289). Organizasyonel özelliklere ilaveten ikinci temel belirleyici olarak ele alınan dışsal çevre, bireysel seviyede olduğu kadar organizasyonel seviyede de firmadaki girişimsel faaliyetlerin bir belirleyicisi olarak ele alınmaktadır (Guth ve Ginsberg, 1990; Antoncic, 2000; Zahra, 1991; Coven ve Slevin, 1991). Araştırmacılar, durumsallık modelleri oluşturarak veya bazı kavramsal modeller kullanarak iç girişimcilik ve sonuçlarını, dışsal çevre değişkenlerini de dahil

ederek açıklamaya ve tahmin etmeye çalışmışlardır. Ortaya konan bu çalışmalarda iç girişimciliği etkileme bakımından, dışsal çevre önemli bir belirleyici olarak ele alınmaktadır. Guth ve Ginsberg (1990) bir belirleyici olarak dışsal çevrenin etkisiyle ilgili bazı araştırmaların sonuçlarını ortaya koymaktadır. Bunlar, liberalleşme (deregülasyon) gibi önemli çevresel değişimlerin stratejilerde tesadüfi olmayan belirli değişikliklere yol açtığı, çevrenin dinamikliği ve saldırganlığı arttıkça daha fazla firmanın girişimsel çabalara giriştikleri ve sektör yapısının, başarılı yeni girişimlere yönelik fırsatları etkilediği şeklinde özetlenmektedir. Bu sonuçların daha açık ifadesi, sektördeki rekabet yapılarının ve teknolojik değişimlerin iç girişimciliğe temel teşkil ettiğidir. Yeni ürün ve hizmetlere yönelik fırsatlar, yeni teknolojilerin geliştirilmesi ve/veya başkaları tarafından geliştirilen teknolojilerin ticarileştirilmesi sonucunda doğmasıdır.

Önceden tahmin edilememe anlamındaki belirsizlik, dinamiklik ve heterojenlik gibi bir dizi boyutla karakterize edilen çevre, organizasyonlar için bir belirsizlik unsuru olarak ele alınmaktadır. Örneğin bazı çalışmalar, yüksek teknoloji veya dinamik çevrelerde rekabet eden firmaların, risk alma, yenilikçilik ve proaktif strateji ve taktikler yoluyla bu zor koşulların üstesinden geldiklerini ortaya koymuştur. Yine bazı araştırmalar da, çevresel belirsizliklerin, dinamizmin ve heterojenliğin bir firmanın girişimsel başarısı ve yenilikçiliğiyle pozitif ilişkisini ortaya koymuştur (Dess vd., 1997: 680). Benzer biçimde Zahra ve Coven (1995)'de saldırgan çevrelerde yani yüksek rekabet yoğunluğunun yaşandığı, belirsiz ve heterojen bir ortamda rekabet eden ve girişimsel pozisyon sergileyen firmaların yüksek performans sergilediklerini ortaya koymuşlardır.

Firmalar dışsal çevrelerine proaktif olarak, önceden veya tepki olarak sonradan yenilikte bulunur ve girişimler başlatırlar. Bu çevre, firmalara yönelik hem tehditler hem de yeni fırsatlar sunmaktadır. Firmalar da, iç girişimcilik yoluyla yaratıcı bir biçimde bu tehditlere ve fırsatlara karşılık vermek zorundadır. Çevre bu özelliklerinin yanında firmaların yeni ürünler geliştirmesi içinde zengin bir fikir kaynağı olarak da hizmet vermektedir (Zahra, 1991: 263). Bu özelliklere sahip bir çevre, firma yöneticilerinin iç girişimcilik çabalarında önemli bir rol oynamaktadır. İlk olarak özellikle, yöneticilerin bu özelliklere sahip bir çevre algılamaları, şirketin yüz yüze olduğu konuları tanımlamada ve yapacağı eylemlerde belirleyici olmaktadır. İkinci

olarak, sektör içi ve sektörler arası çevrelerin heterojen yapıları organizasyonların bulundukları sektörün sınırlarını ve faaliyet alanlarını yeniden tanımlamalarını gerektirmektedir. Üçüncü olarak da, bu tür bir çevre algılamasının başarılması çok boyutlu bir bakış açısını gerektirmektedir. Literatürde çok boyutlu bir sınıflandırmaya tabi tutulan çevresel özellikleri, yöneticilerin kavraması oldukça meydan okuyucu bir iştir. Çünkü yöneticiler bulundukları bu çevreyi algılamaya çalışırken çok boyutlu olduğunu göz önünde bulundurmaları zorunludur. Bu boyutlar genel olarak, elverişlilik (cömertlik), saldırganlık ve heterojenlik olarak kategorize edilmektedir (Zahra, 1993a: 322).

Çevresel elverişlilik, bir sektörde iç girişimciliğe ve yenilik yapmaya dönük fırsatların bolluğunu yansıtmaktadır. Çok boyutlu bir kavram olarak ele alınan çevresel elverişlilik çevresel dinamizmi, teknolojik fırsatların bolluğunu, sektörel büyümeyi ve yeni ürünlere yönelik var olan talebi kapsamaktadır. Bu boyutlar, firmayı iç girişimcilik faaliyeti sergilemeye “çeken” özellikler olarak da değerlendirilmektedir. Çevresel saldırganlık ise firmaları iç girişimciliğe “iten” diğer önemli bir kaynak varyasyonu olarak değerlendirilmektedir. Saldırganlık, firmanın faaliyetlerine yönelik çevresel güçlerin elverişsizliğini (aleyhteliğini) sergilemektedir. Firma için bu çevresel aleyhtarlık sektördeki radikal değişimlerden ve sektördeki rekabetin yoğunluğundan kaynaklanmaktadır. Bunlarla baş etmenin yolu, firmadaki iç girişimcilik seviyesini yükseltmekten geçmektedir. Yani bu faktörler, firmayı iç girişimcilik faaliyetleri sergilemeye itmektedir (Zahra, 1993a: 322-324). Çevresel heterojenlikteki artış, firmaları iç girişimcilik faaliyetlerini uygulamaya hem itmekte hem de çekmektedir. Heterojenlik, firma tarafından hizmet sunulan müşteri beklentilerindeki farklılık ve farklı pazar alanları arasındaki beklentilerde ortaya çıkan farklılıklar anlamındadır. Bu ortaya çıkan farklılıklar firmalara ilave yenilikler yaratmak ve yeni pazar geliştirmek için pek çok yeni fırsatlar sunmaktadır. Bu anlamda heterojenlik firmanın hizmet vereceği farklı özelliklere ve ihtiyaçlara sahip çok yönlü pazar segmentlerinin ortaya çıkmasına neden olmaktadır (Zahra, 1991: 263-264).

Bu çalışmada yapılan literatür taraması sonucunda, firmaları iç girişimcilik faaliyetleri sergilemeye “çeken” belirgin çevresel elverişlilikler olarak, “çevresel dinamizm”, “teknolojik fırsatlar”, “sektördeki büyüme algılaması” ve “yeni ürünlere talep” özellikleri ele alınacaktır. Diğer taraftan firmaları iç girişimcilik faaliyetlerine

“iten” saldırgan veya elverişsiz çevresel özellikler olarak da, “çevredeki elverişsiz radikal değişimler” ve “yoğun rekabet” özellikleridir.

1. Çevresel Dinamizm (Dinamik Çevre)

Bu boyut bir firmanın çevresindeki değişimin sürekliliğine işaret etmektedir. Çünkü firma çevresindeki teknolojik gelişmeler, rekabet, bazı düzenleyici gelişmeler ve benzer etkiler sürekli olarak bir takım değişimlere neden olmaktadır. Dinamik çevre, firmaların faaliyet gösterdikleri pazarlarda veya kendilerine yakın alanlarda fırsatlar yaratmaktadır. Diğer bir ifadeyle dış çevredeki bu değişimler yeni fırsat pencerelerinin açılmasını sağlamakta ve bu durum firmaların yeni girişimler başlatmasını çekici hale getirmektedir. Firmalar, bu fırsatları değerlendirmek için de mevcut pazarda yeni bir boşluğa (niş) konumlanarak ve mevcut ürün ve süreçlerde bazı değişiklikler yaparak karşılık verebilmekte, ya da pazar alanlarını genişletmek veya yeni ürün ve süreç girişimleri başlatmak yoluyla da geleneksel pazarların dışında çekici bir boşluğa da konumlanabilmektedirler. Çevresel dinamizm mevcut veya yeni pazarlardaki bu fırsatları değerlendirmek için firmaları harekete geçirmektedir (Zahra, 1991: 263; Covin ve Slevin, 1991: 11). Bu gibi dinamik çevrelerde yeni fırsatlar koalamaya yönelik girişimler sergileyen firmalara yönelik talep sürekli olarak aratmakta, fırsatlar bollaşmakta ve firma performansı da yükselmektedir. Diğer bir ifadeyle, dinamik çevredeki iç girişimcilik düzenlemeleri performansa olumlu yansımaktadır (Wiklund ve Shepherd, 2005: 78).

Dinamik çevre, ayrıca şirketlerin yenilik yoluyla kendilerini yenilemeleri için de baskı oluşturabilmektedir. Örneğin geçmiş dönemlerdeki iletişim, ağır taşıma ve hava yolu sektörlerindeki liberalleşmeler yoluyla ortaya çıkan dinamik rekabet çevresini ele alacak olursak, bu sektörlerdeki firmaların rekabete yönelik yaklaşımlarını yeniden ele aldıklarını ve bir dizi yeni rekabet yetenekleri bulmak zorunda kaldıklarını görmekteyiz. Diğer bazı firmalar da organizasyon yapılarını değiştirmek veya içsel süreçlerini revize etmek yoluyla kurum kültürünü ve değerlerini yeniden şekillendirecek önemli programlara girişmektedirler. Bu değişimlerin, firmaların yenilik çalışmalarını artırdığı ve karar alma süreçlerini hızlandırdığı görülmektedir (Zahra, 1993a: 322).

Organizasyonların genellikle dinamik veya yüksek teknolojik çevrelerde ortaya çıkan meydan okuyucu koşullara, girişimsel pozisyon olarak karşılık verdikleri görülmektedir. Bu nedenle bir sektörün rekabet yapısındaki çevresel değişimlerin iç girişimciliği etkilediği düşünülmektedir. Sonuç olarak bulundukları çevreyi dinamik olarak algılayan firmaların, kendilerini yenilemeyi ve iç girişimciliği önemsedikleri görülmektedir (Zahra, 1993a: 322; Antoncic, 2000: 60).

2. Teknolojik Fırsatlar

Bu boyut yeni veya mevcut teknolojilere yönelik, yeni talep paketlerin varlığının algılanmasına işaret etmektedir. Bu fırsatlar mevcut veya yeni pazarlarda yeni talebi özendirecek yeni teknolojik ilerlemelerden ortaya çıkmaktadır. Yeni fırsatların ortaya çıkması veya fırsat yetersizliği, bu nedenle iç girişimciliği özendirmekte veya engel olabilmektedir (Zahra, 1993a: 322; Antoncic, 2000: 61).

Teknolojik fırsatlar sektörden sektöre farklılık göstermektedir. Bu farklılık sektörlerdeki gelişme veya ilerleme aşamalarındaki farklılıktan kaynaklanmaktadır. Örneğin tıp ve biyoloji alanındaki ürünlere yönelik teknolojik fırsatlar demir-çelik sektörlerindeki teknolojik fırsatlardan daha bol ve daha elverişlidir. Ayrıca bir sektör içerisinde bile teknolojik fırsatları algılamada firmalar oldukça büyük farklılıklar sergilemektedirler. Bir firma bulunduğu sektörde bol fırsatlar algılamakta diğeri kullanılmaz hale gelmiş teknolojik fırsatların yer aldığı bir sektör olarak algılayabilmektedir. Algılamadaki bu farklılığın firmaların belirli teknolojilere yönelik edindikleri tecrübelerin bir sonucu olduğu ileri sürülmektedir. Teknolojik fırsatların algılanmasında ortaya çıkan farklılıklar, iç girişimcilik faaliyetlerini de belli bir seviyede etkilemektedir. Bu fırsatların bol olduğunun algılandığı zaman firmada teknolojik yenilik önemli hale gelmektedir. Bunun alternatifi olarak firmalar sektördeki diğer firmalardan teknolojilerini kullanma hakkını alabilmekte veya onlara teknolojilerini kullanma hakkını verebilmektedirler. Bu durumlar firmaların yeni işler yaratmasını ve gelir ve karlarını artırmalarını sağlamaktadır. Bu nedenle bir sektördeki teknolojik fırsatlar iç girişimcilik boyutları üzerinde belirleyici etkiye sahiptir (Zahra, 1993a: 322-323).

3. Sektörel Büyüme Algılaması

Bu boyut bir firmanın sektördeki ürünlerine yönelik talep algılamasına vurgu yapmaktadır. Aynı sektörde bulunan firmalar sektöre ilişkin mevcut verileri farklı biçimlerde yorumlayabilmektedirler. Bu farklılıklar çevresel verilere ulaşmadaki asimetrik bakış açılarından, farklı organizasyon niteliklerinden, farklı pazar pozisyonlarından ve yöneticilerin yetenek ve tarzlarındaki farklılıklardan ortaya çıkmaktadır (Zahra, 1993a: 323).

Düşüşe geçen sektörlerdeki büyüme oranının, hayatta kalabilmeleri için firmaların yenilenme stratejilerini şekillendirdiği görülmektedir. Bu nedenle sektörde algılanan negatif büyüme, firmaları, iş konseptlerini ve rekabet pozisyonlarını da içine alacak şekilde iç girişimciliğin önemli bir boyutu olan yenilenme teşebbüslerine sevk etmektedir. Diğer taraftan, pozitif olarak büyüyen pazarlar veya sektörler de firmalara iç girişimcilik faaliyetlerini artıracak fırsatlar sunmaktadır. Bu nedenle, sektörde büyümeye yönelik fırsatların azlığı, sektörün gelecekteki büyümeye yönelik pek çok çekici fırsat sunup sunmadığı ve büyüme fırsatlarının bolluğunun algılanmasının firmaların iç girişimcilik çabalarıyla pozitif olarak ilişkili olduğu kabul edilmektedir (Zahra, 1993: 337; Antoncic, 2000: 210).

4. Yeni Ürünlere Talep

Sektörde yeni ürünlere talebin ortaya çıkması firmalarda iç girişimciliği özendirici etki yapmaktadır. Yeni ürünlerin rekabetçi üstünlük kaynağı olarak değerlendirildiği sektörlerde firmalar bu çekici talebe oldukça yüklü yatırımlar yapmaktadırlar. Ortaya çıkan yeni ürünlere yönelik bu talep, firmaları yeni ürün geliştirme ve pazara sunmak için yatırımlarını artırmaya zorlamaktadır. Bu noktada ürün, teknoloji ve yönetim yenilikleri birbirinden ayrılmaz yenilikler olarak değerlendirilmektedir. Çünkü bir firma, ürünlerdeki yenilik çabalarını artırmak için mutlaka uygun teknolojik ve yönetsel yapıları da beraberinde geliştirmek zorundadır. Bu nedenle, pazar tarafından yeni bir ürüne yönelik “çekici talep” iç girişimcilik faaliyetlerinin önemli bir belirleyicisidir (Zahra, 1993a: 323; Antoncic ve Hisrich; 2001: 502).

Yeni bir ürüne yönelik çekim etkisi gösteren bu talep firmayı kendini yenilemesi konusunda da zorlamaktadır. Ortaya çıkan bu talep firmanın iş konseptini yeniden ele almasını ve yeni yatırımlar yapmaya değer iş fikirleri geliştirmesini de beraberinde getirecektir. Bu nedenle firmalar, iş portföylerini yeniden tanımlamak, pazardaki değişimleri görecektir etkili çevre tarama sistemleri yaratmak ve yeni girişimlere yönelik uygun organizasyon yapıları geliştirmek zorundadırlar. Güçlü çekim etkisine sahip bir talep, ayrıca pazara daha hızlı yeni ürünler sunmak için yöneticileri sahip oldukları ödül ve iletişim sistemlerini de değiştirmeye zorlayacaktır (Zahra, 1993: 323).

5. Çevredeki Elverişsiz Radikal Değişimler

Firmanın içinde bulunduğu saldırgan çevre koşullarının bir yönünü oluşturan radikal değişimler, firma için elverişsiz durumların ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Radikal değişimler veya aleyhte değişimler olarak da ifade edilen bu boyut, çevrenin veya çevredeki radikal değişimlerin bir organizasyonun faaliyetlerine, hedeflerine ve misyonuna ters veya aleyhinde olarak algılanmasına işaret etmektedir (Zahra, 1991: 263; Zahra, 1993a: 324). Yani, çevrede firma aleyhine gelişen dışsal güçlere işaret etmektedir (Zahra ve Garvis, 2000). Bu anlamdaki radikal değişimler bir çok kaynaktan beslenmektedir. Bunlar, talepteki düşüşler, bir firmanın temel teknolojilerini modası geçmiş hale getiren veya etkisiz kılan radikal yenilikler, sektördeki radikal değişimler ve sektör üzerindeki yasal ve yapısal diğer düzenlemeler olarak ifade edilmektedir (Zahra, Garvis, 2000: 475). Ayrıca, tüketicilerin demografik özelliklerinin değişmesi, pazardaki yabancı ve yerli rakip sayısının değişmesi ve sektördeki reklam harcamalarının artması gibi nedenlerde ileri sürülmektedir (Antoncic, 2000: 210-211).

Firmanın aleyhine olarak algılanan bu çevresel değişimler, firmanın iç girişimcilik faaliyetlerini teşvik etmekte ve hızlandırmaktadır. Bu elverişsiz koşullarla karşılaşan bir firma, müşteri bağlılığını devam ettirmek ve mevcut pazar bölümlerine daha fazla nüfuz etmek için yoğun pazarlama ve reklam çabalarıyla ürünlerini farklılaştırmayı seçebilmektedir. Eğer firmanın mevcut pazarlarındaki bu çevresel elverişsizlik giderek yoğunlaşmaya devam ederse, firma bu aleyhte durumu değiştirmek için içsel girişimler, dışsal işbirlikleri ve farklılaştırma stratejileri yoluyla yeni iş

fikirleri düşünmeye veya ilave temel iş yetenekleri ortaya koymaya başlayacaktır (Zahra, 1991: 263). Diğer bir ifadeyle çevresel saldırganlık ve elverişsizlik arttıkça, firmalar genellikle mevcut işlerini yeniden belirlemeye girişmekte, yeni alanlara girmeye karar vermekte ve bazı faaliyetlerini budayarak, masrafları kısarak veya yeniden yapılandırarak bu durumla baş etmeye çalışmaktadırlar. Örneğin geçmiş dönemlerde gıda konserve sektörünün giderek saldırgan bir çevreye dönüşmesi, bazı firmaların genişleme faaliyetlerinden vazgeçmesine ve bunun yerine bazı departmanlarını ve birimlerini budamalarına neden olmuştu. Bazı firmaların da dondurulmuş gıda segmentine yönelik iç girişimler başlatarak satış hacimlerini genişlettikleri görülmektedir. Çevrenin elverişsizliğindeki bu artış, yöneticileri bu aleyhte durumun kaynaklarını azaltmak veya yönetmek için yöntemler bulmaya zorlamaktadır (Zahra, 1993a: 324).

Ayrıca çevrenin bu elverişsizliği firmaları iç girişimciliğin önemli bir boyutu olan kendilerini yenileme girişimlerine de zorlamaktadır. Bu yenileme çabaları daha çok çevreye daha duyarlı “organik” yapılar edinmeyi ve bünyelerinde çevresel tarama birimleri kurmayı gerektirmektedir. Bu nedenle, çevrenin saldırganlığının artması firmaları aynı oranda iç girişimcilik çabalarına yöneltmektedir (Antoncic ve Hisrich, 2001: 502). Böylece elverişsiz çevresel değişimlerle iç girişimcilik arasında pozitif bir ilişkinin olduğunu ileri sürebiliriz.

6. Yoğun (Saldırgan) Rekabet

Bir firma çevresinin bu boyutu, pazardaki veya pazar bölümlerindeki rekabetin yoğunluğuna işaret etmektedir. Her ne kadar rekabetteki yoğunluk, dinamik ve saldırgan bir çevrenin oluşmasına neden olsa da, bu boyut teorik olarak her iki durumdan da ayrılmaktadır. Çevresel dinamizm ve saldırganlık pek çok nedenden kaynaklanmaktadır. Yoğun rekabet bu nedenlerden sadece bir tanesidir (Zahra, 1993a: 324). Bundan başka, yoğun rekabet bir sektördeki belirgin, temel rekabet dinamiklerinin doğasını ve sektördeki rakiplerin sayısını ve rekabetin yoğunluğunu da yansıtmaktadır (Zahra ve Garvis; 2000: 475). Sektördeki temel rekabet dinamikleri, yaşanan yoğun rekabetin sektördeki mevcut yerli veya yabancı firmalardan mı yoksa sektöre yeni giren yerli veya yabancı firmalardan mı kaynaklandığıyla ilgilidir (Zahra, 1993: 338).

Çevresel elverişsizliğin bir yönünü ortaya koyan saldırgan rekabet, sektördeki rakipler arasındaki yarışın imha edici boyutlara ulaşmasına da işaret etmektedir. Bir sektördeki rekabet şiddetlendiği (yoğunlaştığı) zaman firmalar ürün ve süreçlerde yenilikler yapmak zorundadırlar. Yeni pazarlar bulmak, rekabette yeni yöntemler keşfetmek ve kendilerini rakiplerinden farklı kılacak alanlara yoğunlaşmak zorunda kalmaktadırlar. Bu tür eylemler mikrobilgisayarlar, hastane hizmetleri ve metal imalatı gibi farklı rekabet çevrelerindeki başarılı firmalar arasında yaygınlaşmaktadır. Bu konuyla ilgili yapılan araştırmaları, bu tür yoğun rekabet durumlarının firmaların özellikle yenilik odaklı iç girişimler başlatmalarına neden olduğunu ortaya koymaktadır. Bu derecede yoğun rekabet bazen de, riskli yatırımlar ve yeni girişimler başlatma yerine firmaların pazar dışına çıkmalarına da neden olabilmektedir. Bunun alternatifi olarak da, firmaların riskli yatırımlar yapma yerine, kaynaklarını muhafaza etmeye dönük önlemler aldığı görülmektedir (Zahra, 1993a: 324).

Artan yoğun rekabet firmaları kendilerini yenileme çabalarına da zorlamaktadır. Örneğin, yabancı üreticilerin ABD'nin tekstil ve yedek parça sektörlerine başarılı girişlerinin, ABD firmalarını yaptıkları işleri yeniden belirlemeye ve tanımlamaya zorladığını görmekteyiz. Yabancı firmaların bu başarısı ABD firmalarının kaynakları yeniden düzenlemeye gitmelerine ve iş portföylerinde önemli değişiklikler yapmalarına neden olmuştur. Ayrıca firmaların kendilerini pazarda yeniden konumlandırma çabaları anlamındaki iç girişimcilik faaliyetlerindeki artış da sektörde rekabet seviyesini yükseltebilmektedir. Bu durum rekabet ve iç girişimcilik çabalarının karşılıklı etkileşim içinde olduğuna işaret etmektedir (Zahra, 1993a: 324-325). Sonuç olarak, saldırgan ve elverişsiz bir çevresel boyut olan yoğun rekabet, firmaları iç girişimcilik faaliyetlerine itmekte ve dolayısıyla da iç girişimcilikle pozitif olarak ilişkilendirilmektedir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İÇ GİRİŞİMCİLİK VE FİRMA PERFORMANSI

I. FİRMA PERFORMANSI

Günümüzün hızla gelişen ve büyüyen ekonomik dünyasında, rekabetin giderek yoğunlaştığı ve şiddetlendiği endüstrilerde firmaların başarısının değerlendirilmesi (ölçülmesi) kritik bir faktör olarak her geçen gün önem kazanmaktadır. Böyle şiddetli rekabet ortamlarında, sadece finansal göstergelere dayalı performans değerlendirme, fotoğrafın bütününe yansıtmadığından firmaların performansını değerlemede yeterli görülmemektedir. Pek çok akademisyen ve uygulamacının “yönetmek için ölçmek gerekir” anlayışından hareketle, firmalardaki mevcut gelişmeleri veya değişimleri belirleme süreci ya da belirlenen hedeflere ulaşılma derecesi olarak açıkladığı firma performansının bütün yönlerinin ölçülmesi konusunda kapsamı gittikçe genişleyen araştırmalar ve incelemeler yaptıkları görülmektedir.

Firmalar, belli bir vizyon doğrultusunda, bir takım belirgin amaç ve görevleri gerçekleştirmek için kurulup, faaliyet göstermektedir. Kurulan bu firmalarda çalışanların temel görevi ise, organizasyonun amaçlarını ve görevlerini mümkün olabilecek en iyi ve başarılı seviyede gerçekleştirmektir. En iyi ya da en başarılı olan ne olduğu konusunda asıl belirleyici olan firmanın sergilirdiği performans sonuçlarıdır. Tüm organizasyonlar; varlıkları ve başarıları ile ilgili olarak, (1) elde etmeleri gerekli sonuçlar nelerdir? ve (2) bu sonuçlara ulaşmak için takip edilmesi gerekli süreçler nelerdir? sorularına cevap aramaktadırlar. Elde edilecek sonuçların ne olduğu sorusu organizasyonun amaçları ve hedefleri konularını gündeme getirmektedir. Çünkü ortaya konan amaç ve hedefler bir yönüyle ulaşılmaya çalışılan sonuçları tanımlamaktadır (Barutçugil, 2002: 12).

Firmalardaki performans değerleme anlayışları günümüze gelinceye dek sürekli gelişen ve değişen dinamik bir süreç olarak gerçekleşmektedir. Bu süreç içinde önemini kaybeden, yeni ortaya konan, daha fazla önem kazanan performans anlayışlarının ortaya çıktığı görülmektedir. Kısaca bu gelişim süreci en düşük maliyette, en çok üretim ve yüksek karı hedefleyen geleneksel yönetim anlayışından, günümüzün rekabet koşullarının gereği olarak müşteri tatminini, kaliteyi, yeniliği vb. çok farklı performans ölçülerine ağırlık veren anlayışlara geçiş olarak ifade edilebilmektedir (Akal, 1988: 5). İşletmeler, artan rekabet koşullarına ve değişen çevre koşullarına uyum sağlayabilmek için, performans ölçütlerini yeniden değerlendirmektedirler. Günümüzde sadece finansal göstergelere (ölçütlere) dayalı performans ölçümleri, işletmelerin performansını değerlendirmede yeterli görülmemektedir. Bu alanda yapılan çalışmalar, sadece finansal göstergelere dayalı olan performans ölçümlerinin, işletmeler için önemli olan faktörlerin ölçülmesinde yetersiz kaldıklarını ortaya koymuştur (Yüksel, 2002: 85). Bu nedenle, firmaların performans ölçümlerinde finansal göstergelerle birlikte finansal olmayan göstergeleri de kullanmaları gerekmektedir.

Günümüzde organizasyonların amaçları genellikle, yüksek verimlilik, etkinlik, karlılık, müşteri memnuniyeti, büyüme, saygınlık, çalışma yaşamının kalitesi gibi performans göstergeleri ile ifade edilmektedir. (Barutçugil, 2002: 12; Akal, 1988: 15-42). Bu amaçları bir arada ve yüksek düzeyde gerçekleştirmiş bir organizasyon yüksek performanslı organizasyon olarak tanımlanmaktadır (Barutçugil, 2002: 12). Yüksek performanslı firmalar, doğru işleri doğru şekilde yapan firmalardır. Müşterilerinin istedikleri ürün ve hizmetleri daha yüksek kalitede ve daha düşük maliyetle üretirler. Bu firmalarda başlatılan yeni girişimlerin getirisi daha kısa sürede ve daha yüksek oranlarda gerçekleşmektedir. Müşterilerinin, çalışanlarının ve ortaklarının beklentilerini karşılayacak veya aşacak şekilde katma değer yaratırlar. Bu organizasyonların kendisine yeten ve kendini geliştiren bir yapısı ve işleyişi vardır. Çalışanlarına, ortaklarına, yöneticilerine ve müşterilerine ilgi çekici imkanlar ve avantajlar yaratmaktadırlar. Firmadaki tüm çalışanlar oluşturulan firma misyonunu paylaşılarak bu misyonun başarılmasına nasıl katkıda bulunacaklarını bilmektedirler. Bu firmalarda çalışanları motive eden ve yetkilendiren etkili iş ilişkileri kurulmaktadır. Çalışanlarda yüksek düzeyde güven, işe adanma, coşku ve keyif vardır. Bu tür firmalarda morali yüksek,

fiziksel ve zihinsel bakımdan oldukça sağlıklı çalışanlar yer almaktadır (Barutçugil, 2002: 25-26).

Bir firmanın yürüttüğü faaliyetlerde, hedeflenen sonuçlara ulaşış ulaşmadığı, hizmetlerinin verimli, etkin ve karlı bir düzeyde gerçekleşip gerçekleşmediği konularının değerlendirilmesinde performans ölçümü önemli bir yönetim aracı olarak işlev görmektedir. Performans ölçümünden elde edilen bilgi “hedefimiz nedir?”, “arzuladığımız ve elde ettiğimiz sonuçlar nelerdir?”, “başarılı olduğumuzu nasıl anlarız?”, “bu başarıları nasıl elde ediyoruz?” ve “ürettiğimiz mal ve hizmetler paydaşlarımızı ne ölçüde tatmin etmektedir?” gibi soruların cevabını arayan yöneticilere, yapacakları değerlendirmelerde yardımcı olmaktadır (Sayıştay, 2003: 9).

Bir firmanın performansı, bu firmada belirli bir zaman sonucunda oluşan çıktı ya da faaliyet sonuçlarına göre firmanın amacının ya da görevinin yerine getirilme derecesini göstermektedir. Bu sonuçlar firmayı oluşturan unsurların bir bütün olarak ortaya koyduğu sonuçlar olarak ele alınmakta ve bilimsel esaslara göre yapılacak sistematik bir ölçme ve değerlendirmeye dayanmaktadır¹³. Bu anlamda bir firmadaki performans ölçümü, önceden belirlenen amaçlara ve hedeflere göre ortaya çıkan ürünleri, hizmetleri ve/veya sonuçları birlikte değerlendirmesine yönelik analitik bir süreçtir. Daha teknik bir söylemle, bir organizasyonun kullandığı kaynakları, ürettiği ürünleri ve hizmetleri, elde ettiği sonuçları takip etmesi için düzenli ve sistematik şekilde veri toplaması, bunları analiz etmesi ve raporlaması süreci olarak tanımlanmaktadır. Uygulayıcılar bakımından ise bir firma tarafından veya bir proje içinde yürütülen faaliyetlerin rakamsal olarak ifade edilmesi anlamını taşımaktadır (Sayıştay, 2003: 9).

Firmalar bağımsız birer sosyal sistemlerdir. İç yapılarının ve dış çevrelerinin etkisinde belli amaçlar doğrultusunda faaliyet gösterir ve üretirler. İç çevreleri; çalışanlar, makine ve malzemeler, bina ve donanım, teknolojilerden, bilgi ve yönetimlerden, dış çevreleri de; doğal çevre, sosyal, ekonomik ve hukuksal düzenlemelerden oluşmaktadır. Bir sosyal sistem olan firma kendini oluşturan çeşitli alt sistemlerden oluşmaktadır. Her alt sistemin performansı firmanın toplam performansını

¹³ Akal, Z., Performans Kavramları ve Performans Yönetimi, [http://www.ydk.gov.tr/seminerler/performans_yonetimi/performans_yonetimi.htm-\(05.10.2004\)](http://www.ydk.gov.tr/seminerler/performans_yonetimi/performans_yonetimi.htm-(05.10.2004))

etkilemektedir. Alt sistemler arasında zorunlu bir bağlantı mevcuttur. Bu anlamda bir organizasyon alt sistemler olmadan, alt sistemler de, ana sistem olmadan bir sonuç elde edemez. Her alt sistem ayrı bir görev yüklenerek firmanın ortak amacı için bütünleşerek sistemi yürütmektedir. Alt sistemlerin performansı işletmenin toplam performansını oluşturmaktadır. Çünkü bütün parçaların toplamına eşittir. Ancak, bu durum firmalarda her zaman $2+2=4$ şeklinde gerçekleşmez. Sonuç bazen 4'ten büyük bazen de 4'ten küçük olarak ortaya çıkmaktadır. Herhangi bir alt sistemin görevini yerine getirmemesi halinde bütün sistem bundan zarar görür ve sonuç 4'ten küçük olur. Sonucun 4'ten büyük olması firmanın başarılı olması anlamına gelmektedir. Ayrıca firmadaki alt sistemlerin performanslarının maksimizasyonu, firma performansını maksimize eder görüşü kesin olarak kabul görmemekte, bunun için her alt sistemin kendi görevlerini başarıyla yerine getirmesi ancak bunu bütün sistemler arasında dengeli ve uyumlu bir biçimde gerçekleştirmesi gereği üzerinde durulmaktadır. Firmalardaki performans yönetimi bu kabul üzerine kurulmaktadır.¹⁴

A) PERFORMANS VE PERFORMANS YÖNETİMİ

Literatürde performansla ilgili çok sayıda çalışma yapılmış olmasına rağmen performans kavramının açık bir biçimde tanımının yapılmadığı görülmektedir. Nelly (1995) performans yönetimiyle ilgili çalışmalarında performansla ilgili literatürü inceledikten sonra performans konusunun çok sık tartışılan fakat nadiren tanımlanan bir konu olduğunu ifade etmiştir. Meyer ve Gupa (1994) da performansın ne olduğu konusunda ciddi görüş ayrılıkları olduğunu ve performans ölçülerindeki kutuplaşmanın performans paradoksuna yol açtığını dolayısıyla da performansın ne olduğunu tam olarak bilmeden organizasyonel kontrolün devam ettiğini belirtmektedirler. Diğer taraftan bir kısım performans otoritelerinin de performansla ilgili belirgin tanımlamalarda bulundukları görülmektedir. Bu tanımlarda performans, hedeflere ulaşmada belirleyici olan çıktıların ve çıktıların üretiminde kullanılan kaynakların ölçülmesi; belirlenen bir amaca ulaşma düzeyi; amaçlı bir faaliyetin verimliliği ve etkililiği olarak tanımlanmaktadır. Ayrıca etkililik, verimlilik, kalite, çalışma hayatının kalitesi, yenilik, karlılık gibi bazı performans göstergeleri arasındaki karmaşık karşılıklı

¹⁴ Akal, Z., Performans Kavramları ve Performans Yönetimi

[http://www.ydk.gov.tr/seminerler/performans_yonetimi/performans_yonetimi.htm-\(05.10.2004\)](http://www.ydk.gov.tr/seminerler/performans_yonetimi/performans_yonetimi.htm-(05.10.2004))

bir ilişki olarak tanımlamaktadırlar. Performansı, bu tanımlardan yola çıkarak herhangi bir faaliyet sonucunda ortaya çıkamı ya da elde edileni nicel ya da nitel olarak belirleyen bir kavram olarak tanımlayabiliriz¹⁵.

Performans yönetim süreci, firmanın organizasyonel ve fonksiyonel stratejilerinin ve amaçlarının performansı ile uyum halinde yönetildiği bir süreçtir. Bu sürecin hedefinin, proaktif bir kontrol sistemi sağlayarak firmadaki organizasyonel ve fonksiyonel stratejilerin firmadaki tüm süreçlere, faaliyetlere, işlere ve çalışanlara yayılmasını sağlamak ve daha sonra da geri bildirim elde etmek olduğu ifade edilmektedir. Elde edilen bu geri bildirimin de en uygun yönetsel kararların alınmasında kullanılması tavsiye edilmektedir. Aslında firmalardaki performans yönetimi süreci bir organizasyonun performansını yönetmede farklı sistemleri nasıl kullanabileceğini de tanımlamaktadır. Bu sistemler, oluşturulan stratejilerin yayılımını ve yeniden gözden geçirilmesini, yönetim muhasebesini (finansal performans ölçütlerini), amaçlara yönelik yönetim anlayışını, formal ve informal finansal olmayan performans ölçütlerini, ödüllendirme sistemlerini, personel değerlemeyi ve yeniden gözden geçirmeyi içermekte ve yalnızca bunlarla sınırlı kalmamaktadır. Performans yönetim sürecinin merkezinde iyi bir yayılım ve geribildirim sağlayan bilgi sistemi yer almaktadır. Bu bilgi sistemi aslında performans ölçüm sistemidir. Bu sistem, yukarıda ifade edilen tüm sistemlerden gelen ilgili bilgiyi bütünleştirmektedir. Bu bağlamda bütünleşme, performans ölçüm sisteminin karar verme ve kontrol süreçlerini kolaylaştırmak için geri bildirim almaya olanak verecek düzenli bir çerçeve sunduğu gibi, işletmenin stratejik ve taktiksel hedeflerinin doğru yayılımını da sağlamaktadır. (Bititci vd., 1997: 524).

Firmalardaki performans ölçüm sistemi, yukarıda ifade edilen hedeflere ulaşmada etkili olabilmesi için organizasyon yapısını, organizasyon süreçlerini, işlevlerini ve bunlar arasındaki ilişkileri göz önüne aldığı gibi, firmayla ilgili stratejik ve çevresel faktörleri de dikkate almaktadır. Benzer biçimde firmadaki performans yönetim sürecinin etkililiği de performans ölçüm sistemlerinin kullanımına dayanmaktadır. Bu bağlamda performans ölçüm sisteminin işletme performansının yönetiminde nasıl kullanıldığı performans yönetim sürecinin etkililiğinde belirleyici olmaktadır. Performans yönetimi sürecinde organizasyon kültürü, davranışsal konular

¹⁵ Akal, Z., Performans Kavramları ve Performans Yönetimi

[http://www.ydk.gov.tr/seminerler/performans_yonetimi/performans_yonetimi.htm-\(05.10.2004\)](http://www.ydk.gov.tr/seminerler/performans_yonetimi/performans_yonetimi.htm-(05.10.2004))

ve tutumlar gibi yumuşak (soft) faktörlerin yanında raporlama biçimleri, sorumluluklar ve bilişim teknolojisinin kullanımı gibi katı (hard) faktörler de dikkate alınmaktadır. Bu bağlamda performans ölçüm sisteminin yapısı ve çeşitli unsurların düzenlenişi performans yönetim sürecinin verimliliğinde ve etkililiğinde kritik bir rol üstlenmektedir (Bititci vd., 1997: 525).

Performans yönetimi literatüründe, performans ölçümü konusu pek çok disiplinden gelen araştırmacılar tarafından farklı biçimlerde ele alınmıştır. Neely (1999) bir çalışmada çeşitli yazarlar tarafından performans ölçümü konusunun ele alındığı başlıca disiplinleri, muhasebe, işletme stratejisi, insan kaynakları yönetimi, üretim yönetimi, pazarlama ve organizasyonel davranış olarak tespit etmiştir. Firma performans ölçümü konusunun işletme yönetimiyle ilgili çeşitli boyutlara sahip olması nedeniyle konunun farklı disiplinler tarafından kendi bakış açılarına ve yaklaşımlarına göre incelendiği görülmektedir. Firma performansı ölçümü konusu her ne kadar farklı disiplinler tarafından farklı yaklaşımlarla incelense de tüm disiplinlerde temelde iki sorunun cevabının araştırıldığı görülmektedir. Bunlardan biri organizasyonel performansın belirleyicilerin ne olduğuna ilişkindir. Diğer de performansın nasıl ölçülebileceği ile ilgilidir (Nelly, 1999: 221). Bu çalışmada firma seviyesindeki performans belirleyicileri, finansal ve finansal olmayan performans belirleyicileri olarak ele alınmaktadır.

B) PERFORMANS DEĞERLEME (ÖLÇÜMÜ)

Performans ölçümü sıkça tartışılan ancak nadiren tanımlanan bir konudur. Performans ölçümüne olan ilginin disiplinler arası olduğu göz önüne alındığında bu konudaki tanımların da farklı bakış açılarını yansıttığı görülmektedir. Pek çok araştırmacıya göre performans ölçümü, karmaşık, anlaşılması zor, güç, önemli, meydan okuyucu, yanlış ve hatalı kullanılabilen bir işlemdir.

Aslında, performansın tanımı firmaların stratejilerine göre farklılık gösterebilmektedir. Burada önemli olan, belirlenen hedefler doğrultusunda, firma stratejilerine uygun performans tanımı yapılması ve uygun performans ölçülerinin uygulanmasıdır. Performans ölçümü, genel olarak belirlenen amaçlara ulaşmada uygulanan yöntemlerin etkinliğini ve verimliliğini belirleme süreci olarak düşünülebilir.

Performans ölçüleri de bu ölçümde kullanılan belirleyiciler (metrikler) veya performans göstergeleridir. Burada firmalar için önemli olan uygun performans sisteminin belirlenmesi ve uygulanmasıdır. Buna göre performans ölçüm sistemi, firmadaki verimlilik ve etkinlik hareketlerini ölçen bir göstergeler (metrikler) bütünü olarak ifade edilebilir. Doğru yapılandırılmış ve tasarlanmış bir performans ölçüm sistemi; stratejik, taktiksel ve operasyonel seviyelerde yönetsel bir araç olarak kullanılabilir etkili bir performans yönetiminin temelini oluşturacaktır¹⁶.

Performans ölçümü, firmanın performans düzeyinin belirlenmesi yani kurumun faaliyetlerinde ve kaynak kullanımında ekonomiklik, etkenlik, verimlilik vb. ilkelere ne düzeyde ulaşılabildiğinin ölçülmesi, sorunların tespiti ve iyileştirme için gerekli önlemlerin alınmasına temel teşkil eden bir yaklaşımdır. Firmalardaki performansın sistematik olarak ölçülmesi ve değerlendirilmesi gerekmektedir. Bunun için öncelikle amaçların ve uygun performans göstergelerinin ve standartlarının karşılaştırmaya dayalı objektif bir değerlendirmeye imkan verecek şekilde belirlenmesi, bunlarla ilgili verilerin toplanması ve bu verilerle ölçme işlemlerinin yapılması gerekmektedir. Performans ölçümleri, performans geliştirmeye yönelik amaçlara ulaşmak için önceden belirlenen performans belirleyicilerine veya göstergelerine göre, firmanın kendi içinde gerçekleştirdiği sonuçları ölçmek için kullanılan yöntemlerdir¹⁷.

Performans ölçümü kendi başına bir amaç olmayıp gerektiğinde karar alma sürecinde kullanılmaya uygun ve güvenilebilir bilgileri sağlamaya yönelik bir faaliyettir. Performans ölçümü genel anlamda bir firmanın yaptığı işleri daha iyi anlamasına ve performansını geliştirmesine yardımcı olmaktadır. Bundan dolayı sağlıklı bir performans ölçümünde işletme faaliyetlerinin arzulanan sonuçları hangi derecede veya seviyede yerine getirdiğine ilişkin bir değerlendirme yapmaya olanak sağlaması beklenmektedir (Sayıştay, 2003: 9-10).

Firmalardaki performans ölçümü bir yönüyle giderek yaygın olarak kullanılan bir yönetim aracıdır; diğer yönüyle de firmanın paydaşlarına hesap verme sorumluluğunun önemli araçlarından birini oluşturmaktadır. Bu nedenle performans ölçümü sonucunda elde edilen sonuçların firmanın daha etkin biçimde yönetilmesine ve

¹⁶ <http://yaem2004.cukorova.edu.tr/bildiriler/151%20-%20CD.pdf>-(15.10.2004)

¹⁷ Akal, Z., Performans Kavramları ve Performans Yönetimi,

http://www.ydk.gov.tr/seminerler/performans_yonetimi/performans_yonetimi.htm-(05.10.2004)

firma dışına hesap verme sorumluluğu çerçevesinde oluşturulan raporlamaya yardımcı olmaktadır. Bu bağlamda, firma performansının etkin şekilde yönetilebilmesinde performans göstergelerinin tespit edilmesi önemli bir rol oynamaktadır. Göstergeler firma faaliyetinin değişik yönlerini ölçen doğrudan ölçüler arasındaki ilişkiden türetilmekte ve bir dizin, bir oran, birim başına bir ölçü şeklinde veya bir başka karşılaştırma şeklinde ifade edilmektedir (Sayıştay, 2003: 12-13). Örneğin, bir firma tarafından sunulan hizmetin kalitesinin sağladığı tatmin düzeyi veya firmalardaki karlılık ve büyümeyle ilgili oranlar.

II. FİRMALARDA ÇOK BOYUTLU PERFORMANS DEĞERLEME

YAKLAŞIMLARI

Günümüzde gerek firma yöneticileri gerekse akademisyenler yaşanan yoğun rekabet koşullarında yönetimin beklenti ve gereksinimlerini tam olarak karşılayabilen bir performans ölçüm sisteminin olmadığını fark etmişlerdir. Gerçekten de pek çok firmanın sadece finansal tabanlı performans ölçüm sistemlerini kullanması, kısa dönemli performans göstergelerine bağlı kalmaları ve firma performansını etkileyen faktörler arasındaki dengeleri kuramamaları bu alandaki temel eleştiri konuları arasında yer almaktadır (Özbirecikli ve Ölçer, 2002: 2). Geleneksel performans ölçüm sistemlerinin kullanıldığı firmalarda karşılaşılan bu tür sorunların üstesinden gelinmesine yardımcı olmak için literatürde çok boyutlu bazı performans ölçüm sistemlerinin geliştirildiği görülmektedir.

Bazı araştırmacılar firmalardaki performansın çok boyutlu olmasından dolayı onun çok boyutlu olarak ölçülmesi gerektiğini ileri sürmektedirler. Bu çok boyutlu performans ölçüm yaklaşımlarından başlıca olanları, 1990'lı yılların başlarında Kaplan ve Norton tarafından geliştirilen “Dengeli Performans Göstergesi” veya “Dengeli Performans Değerleme Tablosu” (Balanced Scorecard) olarak ifade edilen yaklaşım ve Atkinson vd. (1997) tarafından firmalardaki stratejik performans değerlemesine yönelik olarak geliştirilen ve firmadaki paydaşları temel alan “Sorumluluk Temelli Yaklaşımı”(Accountability Scorecard) veya “Paydaş Temelli Yaklaşımı” (A Stakeholder Approach) olarak ifade edilen yaklaşımdır.

Kaplan ve Norton, firmalardaki finansal ölçümlere dayalı geleneksel performans değerlendirme sistemlerinin eksik yönlerini fark etmeleri üzerine geliştirdikleri “dengeli performans değerlendirme” sistemiyle organizasyonun temel amaçlarını ve stratejisini ayrıntılı bir performans değerlendirme setine çevirerek yönetim için bir performans ölçüm modeli oluşturmayı amaçlamaktadırlar. Bundan dolayı bu model bir organizasyona bütünsel anlamda odaklanmaktadır (Özbirecikli ve Ölçer, 2002: 3). Diğer taraftan firmalardaki klasik kontrol yaklaşımı genellikle iş bittikten sonra ve daha çok finansal nitelikteki göstergelerden hareketle ulaşılan sonuçları değerlemektedir. Oysa firmaların başarılı bir şekilde yönetilebilmeleri için sadece finansal nitelikli göstergelerin değil, aynı zamanda firmanın diğer alanlarına ait performans göstergelerinin de kontrol işinde kullanılması gerekmektedir. Böylece bu sistemle daha “dengeli” veya firmanın “toplam” durumunu daha iyi yansıtan bir tablonun ortaya çıkarılması hedeflenmektedir (Koçel, 2003: 454-455).

Çok boyutlu bir performans değerlendirme sistemi olan “dengeli performans değerlendirme” sistemi yöneticilere firmayı dört farklı boyuttan (açıdan) değerlendirme imkanı vermektedir. Bu boyutlar, firmanın hissedarlarına veya sahiplerine nasıl görüldüğünü gösteren finansal nitelikli göstergeler, firmanın müşterilerine nasıl görüldüğünü ortaya koyan müşterilerle ilgili göstergeler, firmada yaratılan değerlerin ve sağlanan iyileşmelerin sürekliliğini ortaya koyan büyüme ile ilgili göstergeler ve tasarım, üretim, kurumsal öğrenme ve çalışanların tatmini gibi içsel firma süreçlerinde yer alan göstergeler olarak ortaya konmaktadır (Koçel, 2003: 456-457). Bu yaklaşıma göre firma “ortaklar”, “müşteriler” ve “çalışanlar” olarak başlıca üç çıkar grubundan oluşmakta ve firmadaki faaliyetlere bütünlüklü bir bakış açısıyla bakılması sağlanmaktadır. Dolayısıyla firmadaki bu geniş kapsamlı performans değerlemesi, yönetime, firmaya “karlılık” ve “büyüme” gibi finansal ve “müşteri memnuniyeti” ve “çalışanların memnuniyeti” gibi finansal olmayan performans sonuçlarını birlikte ele alarak “dengeli” bir şekilde bakma imkanı sağlamaktadır (Özbirecikli ve Ölçer, 2002: 5).

Diğer bir çok boyutlu performans değerlendirme sistemi de Atkinson (1997) ve arkadaşları tarafından geliştirilen yaklaşımdır. “Sorumluluk skor kartı” veya “paydaş temelli yaklaşım” olarak ifade edilen bu sistem, firma performansını firmanın paydaşlarını temel alarak değerlendirmektedir. Bu yaklaşım organizasyonun kendi

paydaşlarının gereksinim ve beklentilerini iyi bir biçimde nasıl bütünleştirdiğini ve karşıladığını ölçmeye odaklanmaktadır. Bu yaklaşım sadece finansal ve finansal olmayan diğer performans göstergeleri arasındaki dengeye yoğunlaşmamakta, ayrıca firmayla kilit paydaş grupları arasındaki ilişkiyi de ortaya koymaktadır¹⁸.

Bu yaklaşım firmanın paydaşlarının beklentilerini, gereksinimlerini ve katkılarını performans ölçüm işinde hesaba katmaktadır. Bu yaklaşıma göre bir firmanın paydaşlarının performansı, firmanın temel amaçlarının başarılmasında belirleyici konumdadır. Firmanın performansı paydaşlarının performansının bir toplamı olarak değerlendirilmektedir. Atkinson ve arkadaşları bu modeli daha da geliştirmek ve pratikte nasıl çalıştığını göstermek için bir bankanın özellikle finansal olmayan performans göstergelerine yoğunlaşarak çalışmalar yapmışlardır. Bu çalışmalarda firmanın temel amacı “ortakların” (hissedarların) karlarının maksimize edilmesi olarak belirlenmiştir. Bu yaklaşıma göre, belirlenen bu temel amacın başarılması için, firmanın paydaşları olan çalışanlar, müşteriler, tedarikçiler ve genel olarak toplumun beklentilerinin karşılanmasına yönelik “ikincil amaçlara” yönelik performansın kontrol edilmesi ve yönetilmesinin zorunlu olduğu değerlendirilmektedir. Bu yaklaşım, firmadaki performansın finansal ve finansal olmayan performans olarak iki temel boyutu olduğunu ve finansal olmayan performansın finansal performansın başarılmasına katkı yaptığını ortaya koymaktadır. Firma hem sonuçlara hem de bu sonuçlara etkisi olan diğer sonuçlara (nedenlere) da odaklanmak zorundadır. Bu nedenle firma performansının ölçümü hem finansal hem de finansal olmayan göstergeleri kapsamaktadır (Mair ve Rata, 2004: 4).

Stratejik yönetim alanındaki pek çok çalışmayla da desteklenen bu “paydaş temelli yaklaşım”, bir firmayla ilgili bütün paydaşların firmanın performansı için gerekli ön koşullar olduğu gerçeğine dikkat çekmektedir. Geleneksel olarak işletme yönetimindeki farklı çalışma veya disiplin alanlarındaki araştırmacıların farklı performans göstergeleri kullandıklarını görmekteyiz. Örneğin, finans alanındaki araştırmacılar, firmanın yasal konumdaki ortaklarının karlarının maksimizasyonuna dayalı finansal performans göstergeleri (kriterleri) kullanırken, Kotler gibi pazarlama alanındaki araştırmacılar da müşterilerin memnuniyetinin maksimize edilmesi

¹⁸ Nickols, F., 2000, The Stakeholder Scorecard: The Stakeholder-based Approach to Keeping Score, Distance Consulting <http://home.att.net/~nickols/scorecrd.htm>-(03.11.2004)

anlayışından yola çıkarak bir finansal olmayan performans göstergesi olan “müşteri tatmini”ne odaklanılmaktadır. Bu gibi geleneksel yaklaşımlar sadece bir paydaş grubunun refahının maksimize edilmesine odaklanırken paydaş temelli “sorumluluk skor kartı” yaklaşımı, bütün paydaşların refahını ölçmeye dayalı bir yaklaşım olarak tasarlanmıştır (Mair ve Rata, 2004: 4).

A) DENGELİ PERFORMANS DEĞERLEME YAKLAŞIMI (BALANCED SCORECARD)

Türkçe’ye “dengeli performans değerlendirme tablosu” veya “denge kontrol paneli” olarak çevrildiği görülen “Balanced Scorecard” (BSC) literatüre 1992 yılında Harvard Business Review’de Kaplan ve Norton adlı araştırmacılar tarafından yayınlanan “The Balanced Scorecard-Measures That Drive Performance” (Başarıya yön veren göstergeler) adlı makaleyle girmiştir (Örnek, 2000: 256). Scorecard terimi firmanın performansının gösterildiği “karne” veya “tablo” anlamında kullanılmaktadır. Skorkart bakış açısının (perspektifi) firma seviyesindeki performansı ölçmek için bir dizi sistematik yaklaşım üzerine bina edilen ve oldukça geniş kullanım alanı bulan bir bakış açısı olduğu ifade edilmektedir. Firmalardaki performansı dengeli bir biçimde ölçmek için geliştirilen bütün organizasyonel seviyedeki bu skorkartların üç ila yedi boyuttan oluşan farklı perspektifler sunduğu görülmektedir. Farklı perspektifler, farklı gözlerle bir firmanın performansına farklı biçimlerde bakmayı sağlamaktadır. Her bakış açısının da bir ya da birkaç kilit performans göstergesine sahip olduğu görülmektedir. Örneğin, finansal perspektif finansal oranlara, nakit akışına, varlıkların karlılığına ve ekonomik katma değer gibi göstergelere sahipken, organizasyonel perspektif, çalışanların tatmini göstergesine; müşteri tatmini perspektifi de satın alma, hatırlama, empati oluşturma ve olumlu tepki verme gibi göstergelere sahiptir. Yaklaşık 10 yıldan fazla bir süredir Amerika’daki bazı firmaların da bu bakış açılarına sahip “Baldrige Award” kriterlerini performans göstergeleri olarak kullandıkları görülmektedir. Baldrige Award Kuruluşu, firmalara kullanmaları için yedi boyutlu bir performans ölçme sistemi önermektedir. Geliştirilen bu performans tablosunda yer alan boyutlar müşteri tatmini, çalışanların tatmini, finansal performans, operasyonel performans, ürün/hizmet kalitesi,

tedarikçilerin performansı ve güvenlik/çevre/toplumsal sorumluluk alanları olarak görülmektedir (Wade ve Recardo, 2001: 95-96).

Dört boyuta sahip dengeli bir performans değerlendirme tablosu olarak Kaplan ve Norton tarafından geliştirilen sistem bu çok boyutlu performans değerlendirme tablolarının (skorkartlarının) muhtemelen en gelişmişisi olarak değerlendirilmektedir. Bu sistem yöneticilere, firmanın vizyon ve stratejisinin, bir dizi tutarlı performans göstergesi haline dönüştürüldüğü geniş kapsamlı bir çerçeve sunmaktadır. Burada önemli olan çeşitli ölçüm şekilleriyle şirketin temel amaçları arasında bağlantılar kurmaktır. Ölçüler yoluyla firmadaki tüm çalışanlara bugün ve gelecekte başarı elde etmeyi sağlayacak faktörler hakkında bilgi vermektedir. Organizasyonun elde etmek istediği sonuçlar ve bu sonuçları elde etmeyi sağlayacak faktörlerin belirlenmesiyle, üst düzey yöneticiler, tüm çalışanların enerji, yetenek ve bilgisini uzun dönemli amaçlara ulaşabilmek için yönlendirme imkanına kavuşmaktadırlar. Bu anlamada bu sistem bir kontrol sistemi olmaktan çok iletişim, bilgi ve öğrenme sistemi olarak kullanılmaktadır. Bu sistemde yer alan finansal, müşteri, içsel yöntemler ve öğrenme ve büyüme boyutları kısa ve uzun dönemli hedefler arasında istenen sonuçlar ve bu sonuçları doğuracak etkenler arasında katı ve objektif ölçümlerle daha ılımlı ve subjektif ölçümler arasında bir denge oluşturulmasını sağlamaktadır (Kaplan ve Norton, 1996: 32-33).

Pek çok işletme, performansını sadece finansal boyutu ile değerlendirmektedir. Oysa, finansal ölçümler genellikle geçmiş ölçmeye yönelik olduğundan bir firmanın hayati performans faktörleri arasındaki bağlantıyı açıklayamaz. BSC ise firmalardaki finansal boyutla birlikte daha önceleri değerli bulunmayan ve ölçülmez kabul edilen finansal olmayan faktörleri de dikkate almaktadır (Özbirecikli ve Ölçer, 2002: 3). Dengeli Performans Göstergesi Yaklaşımı, firmalardaki stratejik kararların sonuçlarının ölçülmesi ile ilgili olarak şu dört boyutta (alanda) hedeflerin belirlenmesini ve sonuçların ölçülmesini gerçekleştirmektedir Bunlar:: (1) finansal boyut, (2) müşteri boyutu, (3) içsel işlevler boyutu ve (4) öğrenme ve büyüme boyutu. Dört boyutta performans ölçümlerinin tespiti için şu soruların cevaplandırılması önerilmektedir. Firmamız hangi finansal (sayısal) hedeflere ulaşırsa ortaklar veya firma sahipleri tarafından başarılı olarak kabul edilecektir? Firma vizyonuna ulaşması için müşterileri tarafından nasıl algılanmalıdır? Firma müşterilerini tatmin etmek için hangi içsel

süreçlerde mükemmelliği hedeflemelidir? Firma vizyonuna ulaşması için nasıl bir kurumsal öğrenme ve büyüme modeline sahip olmalıdır?¹⁹

1. Finansal Boyut

Geçmiş dönemlerde performans ölçümlerinde çoğunlukla sermayenin karlılığı, satışların karlılığı, kar marjı gibi finansal göstergeler kullanılmaktaydı. BSC, bu dönemlerde firmaların ekonomik durumlarını özetlemede kullanılan finansal bakış açılarını olduğu gibi muhafaza etmektedir. Finansal performans ölçüleri, bir firmanın stratejisinin ve bu stratejiye yönelik yürütme ve uygulamaların firmayı geliştirmeye katkıda bulunup bulunmadığını ortaya çıkarmaktadır. Finansal amaçlar, genellikle işletme geliri, sermayenin karlılık oranı, ekonomik katma değer gibi ölçülebilen karlılıkla ilgili amaçlardır. Alternatif finansal amaçlar ise, satışlarda hızlı bir artışı sağlamak ve nakit akışı yaratmak olabilmektedir (Kaplan ve Norton, 1996: 33). Bu amaçlar strateji uygulamalarının sonucunda ulaşılan ve finansal nitelikteki değişkenlerle ilgilidir. Bu amaçlara ulaşılma derecesi, firmanın, hissedarlarına veya sahiplerine nasıl görüldüğünü göstermektedir (Koçel, 2003: 456).

Sadece finansal boyut açısından bakıldığında bile sistem, hem yöneticilerin firmanın uzun dönemli başarısının hangi ölçüye göre değerlendirileceğini belirlemelerine, hem de uzun dönemli hedeflere ulaşmada en önemli etkenlerin neler olduğunu tespit etmelerine imkan tanımaktadır. Finansal performansta yer alan etkenler, firmanın içinde bulunduğu sektöre, çevreye ve firmanın stratejisine özel etkenlerdir. Bu yaklaşım, firmalara gelir artışı, üretim artışı ve maliyetlerinin azaltılması, varlıklarından etkin fayda sağlamak ve risk yönetimi gibi konulara yönelik finansal hedefler seçmelerine yardımcı olacak bir şablon sunmaktadır (Kaplan ve Norton, 1996: 78).

2. Müşteri Boyutu

Dengeli performans değerlendirme yaklaşımının müşteri boyutu, yöneticilere, firmanın rekabet edeceği müşteri ve pazar kesimlerini ve bu hedef kesimlerde firmanın

¹⁹ Argüden, Y., Mükemmellik Modeli ve Balanced Scorecard, [http://www.arge.com/tr/mmbalancedscorecard.html-\(03.11.2004\)](http://www.arge.com/tr/mmbalancedscorecard.html-(03.11.2004))

göstereceği performansın ölçülerini veya göstergelerini tanımlamaktadır. Bu boyut içinde genellikle iyi formüle edilmiş ve uygulanmış bir stratejiden elde edilen başarılı sonuçların temel veya genel kapsamlı ölçümleri yer almaktadır. Temel sonuç ölçümleri, müşteri tatmini, müşterilerin muhafaza edilmesi, yeni müşteri kazanma, müşteri karlılığı ve hedeflenen kesimlerdeki pazar ve müşteri payları gibi konuların ölçümleri kapsamaktadır. Bu boyut ayrıca, firmanın hedeflediği pazar kesimlerindeki müşterilere sunacağı katma değerlerle ilgili özel ölçümleri kapsaması gereğini de vurgulamaktadır. Katma değerler, temel müşteri sonuçlarından elde edilen hedef müşteri kesimine yönelik özel olan etkenler, müşterilerin alışveriş yaptıkları firmayı değiştirmelerinde veya aksine ona bağlı kalmalarında çok önemli yere sahip faktörlerdir. Örneğin, müşterilerin önem verdiği konuların başında, ürünün teslim süresinin kısa tutulması ve teslimatın zamanında yapılması gelebilmekte veya bazı müşteriler sürekli olarak yeni ürün ve hizmetler sunulmasını arzu etmektedirler. Ayrıca bazı müşteriler de yeni ortaya çıkan ihtiyaçlarını firmanın önceden tahmin etmesine önem vermekte ve bu ihtiyaçlarına uygun yeni ürün ve yaklaşımlar önermeyi başaran firmalarla çalışmaya öncelik vermektedirler. Müşteri boyutu, firma yöneticilerinin müşteri ve pazar şartlarına göre gelecekte en yüksek düzeyde finansal kazanç sağlayacak stratejiyi belirlemelerine imkan vermektedir (Kaplan ve Norton: 1996: 33-34).

3. Firma İçi İşlevler Boyutu

Bu boyutta, yöneticiler, firmanın hangi önemli iç işleyişi geliştirmesi ve mükemmel hale getirmesi gerektiğini saptamaktadır. Firma içi işlevlerde yer alan göstergeler, müşteri tatmini ve firmanın finansal amaçlarına ulaşmasında en fazla etkisi olan iç işleyiş yöntemleri üzerine odaklanmaktadır (Kaplan ve Norton, 1996: 34). Bir firma finansal ve müşteri bakış açılarını açık bir biçimde belirleyerek, müşteri değerlendirme kriterlerini çeşitlendirebileceği ve finansal hedefli verimlilik artışını sağlayabileceği araçları belirleyebilir. Burada söz konusu olan araçlar BSC'nin içsel işletme süreçleri perspektifinde tanımlanmakta ve yaşamsal önemi olan organizasyonel faktörler olarak dört üst düzey süreçte açıklanmaktadır. Bunlar, (1) ayrıcalık oluşturma; yeni mamul ve hizmetler geliştirmek ve yeni pazarlara ve müşteri kitlelerine ulaşmak için yeniliği teşvik etme, (2) firmanın müşteri gözündeki değerini artırma; mevcut

müşterilerle olan ilişkilerin geliştirilmesi, (3) faaliyet mükemmelliğinin gerçekleştirilmesi; arz zinciri yönetiminin, içsel işletme süreçlerinin, varlıklardan yararlanma düzeyinin, kaynak-kapasite yönetiminin ve diğer süreçlerin geliştirilmesi ve (4) iyi bir firma üyesi veya organizasyon vatandaşı olmak; dışsal çıkar grupları ile etkin ilişkiler oluşturmaktır (Özbirecikli ve Ölçer, 2002: 8).

4. Öğrenme ve Büyüme Boyutu

Dengeli performans değerlendirme yaklaşımının dördüncü boyutu kurumsal öğrenme ve büyümeyi sağlayacak amaç ve ölçülerin oluşturulmasıyla ilgilidir. Finansal, müşteri ve iç işleyiş işlevler boyutlarında belirlenen amaçlarla, firmanın atılım yapmasını sağlayacak bir performansa ulaşmasına imkan verecek alanlar saptanmaktadır. Öğrenme ve büyüme boyutunda yer alan amaçlar, diğer boyutlarda belirlenen yüksek hedeflerin gerçekleşmesi için gereken altyapıyı sağlamaktadır (Kaplan ve Norton; 1996: 153). Yani, finansal, müşteri ve iç işlevlerle ilgili yüksek hedeflerin gerçekleştirilmesi, firmanın öğrenme ve büyüme yeteneklerine bağlıdır.

Öğrenme ve büyüme etkisi genellikle üç kaynaktan elde edilmektedir. Bunlar, çalışanlar, sistemler ve kurumsal uyumdur. Çalışanların tatmini, verimlilik ve devamlılık gibi üç temel ölçü, firmanın çalışanlar, sistemler ve kurumsal uyum için yapmış oldukları yatırımların sonuçlarının ölçülmesini sağlamaktadır. Bir çok firmada çalışanlarla ilgili amaçlar firmanın elde etmeyi hedeflediği üç temel sonuç ile ilgili göstergelerin birleşiminden (sentezinden) türetilmektedir. Çalışanlarla ilgili üç temel gösterge “çalışanların tatmini”, “çalışanların kalıcılığı” ve “çalışanların üretkenliği” olarak sıralanmaktadır. Bu göstergeler içinde “çalışanların tatmini” diğer ikisini etkileyen gösterge olarak kabul edilmektedir (Kaplan ve Norton, 1996: 157- 178).

Sonuç olarak, “Dengeli Performans Değerleme Yaklaşımı” geleneksel performans ölçüm sistemlerinin finansal ölçümlere dayalı tek yanlı odaklaşmasının sakıncalarını gidermek için tasarlanmıştır. Bu amaçla finansal performans ölçümlerine ek olarak finansal olmayan üç boyut daha performans göstergesi olarak belirlenmiştir: müşteri boyutu, içsel işletme süreçleri ve öğrenme/büyüme boyutu. Finansal ölçüm, firmanın geçmişteki performansını ortaya koyarken, finansal olmayan boyutlar daha çok

firmanın gelecekteki performansını stratejik olarak belirlemeye yöneliktir (Özbirecikli ve Ölçer, 2002: 4).

B) PAYDAŞ TEMELLİ PERFORMANS DEĞERLEME YAKLAŞIMI (THE STAKEHOLDER SCORECARD)

“Sorumluluk temelli performans değerlendirme tablosu” (Accountability Scorecard) olarak da ifade edilen bu yaklaşım, organizasyonel performansı firmanın paydaşları temelinde ölçmeye yönelik bir yaklaşımdır. Bu yaklaşım kısaca bir organizasyonun, paydaşlarının gereksinim ve beklentilerini iyi bir biçimde nasıl bütünleştirdiğini ve karşıladığını değerlemeye (ölçmeye) odaklanmaktadır. Bu yaklaşım sadece finansal ve diğer (finansal olmayan) performans göstergeleri arasında denge kurmaya odaklanmamakta, ayrıca firmayla onun kilit paydaş grupları arasındaki ilişkiyi de ortaya koymaktadır. Kar amaçlı olsun veya olmasın bu yaklaşıma göre pek çok organizasyon çeşitli paydaş grupları arasındaki bir ilişkiler ağı olarak ele alınmaktadır. Sözleşmeye dayalı bu ilişkiler, firma tarafından sağlanan teşvikler (kazançlar) karşılığında çeşitli paydaşların katkılarıyla belirginleşmektedir. Bu yaklaşıma göre herhangi bir organizasyonun uzun dönemdeki başarısı, birini diğerine tercih etmeden dengeli ve entegre bir biçimde çeşitli paydaşlarının ihtiyaç ve beklentilerinin karşılanması derecesine bağlı olarak gelişmektedir. Bu durum tek taraflı bir düzenleme olarak tanımlanmamakta; gerçekte karşılıklı etkileşim ve sorumluluk yoluyla ele alınmaktadır²⁰

Finansal performans göstergelerine dayalı performans değerlendirme sistemleri organizasyondaki içsel yönetim ve kontrol faaliyetleri için gerekli denge ve sağlamlıktan yoksundur. Muhasebe sistemlerinden türetilen (ortaya çıkan) finansal performans göstergeleri, sözleşmeye dayalı ilişkileri ve sermaye piyasalarını desteklemeye yönelik finansal bilgiyi ortaya çıkarıp (üretim) ve taraflara iletmek görevini yerine getirmektedir. Muhasebeye dayalı finansal performans sistemleri firmaları ve zamanla oluşan firma davranışlarını anlık olarak karşılaştırmak ve değerlemek için tasarlanmışlardır. Firma içerisindeki çalışanlara yönelik kararlarla ilgili

²⁰ Nickols, F., 2000, The Stakeholder Scorecard: The Stakeholder-based Approach to Keeping Score, Distance Consulting, <http://home.att.net/~nickols/scorecard.htm>-(03.11.2004)

bilgiyi iletmek için tasarlanmamışlardır. Geleneksel olarak elde edilen bu finansal bilgiyle ilgili şikayetlerin başında maliyet temelli bilgiye dayalı olduğu için müşteri memnuniyeti gibi önemli konuları göz ardı etmesi ve personel ilişki sistemleri gibi süreçlerin etkinliğine ve verimliliğine yönelik hiç bir şey veya çok az şey ortaya koyması gelmektedir. Finansal bilgiye dayalı bu geleneksel performans değerlendirme sistemleriyle ilgili olarak genel sonuç şudur: Bu sistemler bir firmada pek çok şeyi ve yanlış şeyleri ölçmektedir. Ayrıca firmadaki performansın sadece bir boyutunu kapsamaktadır (Atkinson vd. 1997: 25-26).

Günümüzün modern organizasyonu, paydaşları ve kendisi arasındaki ilişkileri belirgin olarak ortaya koyan kompleks bir sözleşmeler ağından ibaret bir varlık olarak ele alınmaktadır. Paydaş, firma içerisinde veya dışarısındaki kurumdan çıkarı olan veya firmanın performansını etkileyebilen bir birey veya gruba denmektedir. Bütün firmalar potansiyel olarak farklı paydaş gruplarına sahiptirler. Her bir firma genel olarak beş önemli paydaş grubuna sahiptir: müşteriler, çalışanlar, tedarikçiler, ortaklar ve toplum (Atkinson vd., 1997: 27).

Firmanın paydaşlarıyla yaptığı pazarlıklar sonucunda ortaya çıkan açık ya da kapalı sözleşmeler, firmadaki stratejik planlamanın sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Bu sözleşmeler, hem firmanın temel amaçlarını gerçekleştirmek için her bir paydaş grubundan ne beklediğini, hem de paydaş gruplarının belirlenen bu temel amaca yaptıkları katkılar karşılığında ne beklediklerini ortaya koymakta veya kapsamaktadır. Bu sözleşmelerin doğası ve kapsam alanı sadece kurumun rekabete yönelik yaklaşımını ortaya koymamakta ayrıca firmanın performans değerlendirme ve kontrol sistemlerini de gözler önüne sergilemektedir. Yani her bir paydaş grubun tatmin seviyesi firmanın performansının bir boyutunu oluşturmaktadır (Atkinson vd., 1997: 27).

Firmadaki stratejik planlamanın amacı, organizasyonun ortakları (sahipleri) tarafından geliştirilen (belirlenen) temel amaçların başarılmasına yardımcı olan ve içsel tutarlılıkları olan firma ile paydaşları arasındaki ilişkileri ya da sözleşmeleri belirlemek veya ortaya koymaktır. Bu ilişkiler her bir paydaş grubun firmanın “temel amaçlarını” başarmasına yapacağı zorunlu katkıyı ve bu katkı karşılığında alacağı karşılığı açık ve net olarak ortaya koymaktadır. Burada firmanın paydaşlardan beklentileri “birincil amaçlar” onlara vermeyi taahhüt ettikleri ise “ikincil amaçlar” olarak ele alınmaktadır.

“İkincil amaçların” önemi veya başarılmasının önemi “temel amaçların” başarılmasına yaptıkları katkı ve işbirliğinden dolayıdır. Bu anlamda ikincil amaçlar temel amaçların performansının nedenleridirler. Örneğin, bir ikincil amaç olan müşteri memnuniyetinin önemsenmesi birincil amaç olan girişimcinin veya firma sahibinin refahının yükselmesine doğrudan katkı yapmasından dolayıdır (Atkinson vd., 1997: 28).

Bir firmanın başarısı, ikincil amaçlarına yönelik performansının izlenmesi ve yönetilmesi yoluyla elde edilmektedir. Çünkü temel amaçlara yönelik performansın elde edilmesindeki başarı, ikincil amaçların başarılı performanslarının sonucunda ortaya çıkmaktadır. Bu yüzden ikincil amaçların performansının ölçülmesinin, temel amaçlarla ilgili performansın iyileştirilmesine imkan vermesinden dolayı firmanın performans ölçüm sisteminde yer alması zorunludur. Temel amaçların başarılmasına katkı yaptıklarından dolayı, ikincil amaçlara yönelik belirlenen performans hedefleri firmada ilk odaklanılması gerekli noktalar olmaktadır. Firmadaki nihai sonuçların ya da temel amaçların yönetilmesi için firmanın öncelikle bu sonuçları yaratan ikincil amaçlara odaklanması zorunlu olarak değerlendirilmektedir (Mair ve Rate, 2004: 4-5).

Bu yaklaşıma göre firmanın performans değerlendirme sisteminin merkezinde çalışanların temel amaçları gerçekleştirmek için yönetmek zorunda oldukları ikincil amaçların başarılmasıyla ilgili süreçlerin performansı yer almaktadır. Örneğin, bir firmadaki müşteri hizmetleri sürecine yönelik sorulması gerekli uygun soru, onun müşteri memnuniyetine yaptığı katkının sonuçta temel amaçların performansını iyileştirmesine nasıl neden olduğudur. Bu durum üyelerin temel amaçlarla ilgili sonuçlar elde etmek için nasıl ikincil amaçlara odaklandıklarını ve onları nasıl yönettiklerini göstermektedir (Mair ve Rate, 2004: 4-5).

Ayrıca bu yaklaşıma göre, firmada bir performans değerlendirme sistemi uygulamak için firmanın belirlediği ikincil amaçlara yönelik göstergelerin (ölçütler) geliştirmesi zorunlu olmaktadır. Örneğin, bir firma uzun dönemdeki başarısı için müşteri memnuniyetinin hayati önemde olduğuna karar verdikten sonra uğraşması gereken asıl sorun bu müşteri memnuniyetinin nasıl ölçüleceğiyle ilgili olduğudur. Bu yaklaşımın, bu ölçümle ilgili olarak önerdiği alternatifler “müşterilerin sondajlanması” gibi doğrudan göstergelerle veya “ürünün kalitesi”, “ürünün garantisiyle ilgili şikayetler” ve “müşteri şikayetleri” gibi dolaylı göstergeleri kapsamaktadır. Bu nedenle firma ikincil

amaçların başarılmasına yönelik katkılarla ilgili bütün süreçleri değerlemektedir. Örneğin, firmadaki çalışanların tatminindeki artışın temel amaçların performansındaki iyileşmeye neden olacağı beklentisinden hareketle, firmanın çalışanların tatminini sağlayacak (artıracak) bir teşvik sistemini değerlemesi, ölçmesi gibi. Yani, çalışanlara sağlanan teşvikler, onları firmanın temel amaçlarından olan karlılığın artırılmasına katkı yapacak gerekli yetenek ve çabaları geliştirmeye motive edecektir. (Atkinson vd., 1997: 29).

Tablo 3.1’de firmanın paydaş gruplarına yönelik olarak geliştirilen temel ve bazı seçilmiş ikincil performans göstergeleri yer almaktadır. Bu performans göstergelerinden firmanın sahipleri veya ortaklarına yönelik olanlara finansal performans göstergeleri denmektedir. Diğer paydaşlarla ilgili performans göstergelerine de finansal olmayan performans göstergeleri denmektedir. Bu çalışmada iç girişimcilik faaliyetlerine bağlı olarak ele alınacak finansal (karlılık ve büyüme) ve finansal olmayan (müşteri tatmini ve çalışanların tatmini) firma performans göstergeleri bu bölümde yer verilen “dengeli performans değerlendirme tablosu” ve “paydaş temelli sorumluluk” yaklaşımlarından hareketle belirlenmektedir.

Tablo 3.1: Firmadaki Paydaş Gruplarına Yönelik Temel ve İkincil Performans Göstergeleri

Paydaş Grupları	Temel Göstergeler	İkincil Göstergeler
Ortaklar →	Yapılan Yatırımların Getirileri	Gelirdeki Büyüme Giderdeki Büyüme Verimlilik Sermaye Oranları Likidite Oranları
Müşteriler →	Müşteri tatmini ve Hizmet Kalitesi	Farklı Pazar/Ürün İstemlerine Yönelik Araştırma/Ölçümler
Çalışanlar →	Çalışanların Bağlılığı Çalışanların Yeterliliği Çalışanların Verimliliği	Çalışanların Düşüncelerinin Farklı boyutlarıyla Ölçülmesi
Toplum →	Kamuoyu (Halkın İzlenimi)	Çeşitli Dışsal Ölçümler

Kaynak: Atkinson, vd., 1997:s 35’den adapte edilmiştir.

III. FİNANSAL VE FİNANSAL OLMAYAN PERFORMANS DEĞERLEME GÖSTERGELERİ

Finansal performans göstergelerinin, bir firmanın rekabetçi ortamlarda izlediği stratejiyi yönlendirmek ve değerlemek (ölçmek) bakımından yetersiz kaldığı ileri sürülmektedir. Çünkü firmalardaki muhasebe kayıtları hep bir önceki dönemi göstermektedir. En son dönem içinde yöneticilerin davranışları neticesinde elde edilen veya kaybedilen değerlerin tespit edilmesinde yetersiz ve yavaş kalmaktadır. Gerçekte finansal göstergeler firmanın geçmişte sergilediği davranışlarla ilgili hikayenin tümünü değil sadece rakamsal boyutlarını anlatabilir; gelecekte arzu edilen finansal sonuçları yaratmak amacıyla bugün ya da gelecekte sergilenmesi gereken eylemler için yeterli düzeyde yol gösterme kapasitesine sahip değildir (Kaplan ve Norton, 1996: 31). Bu nedenle bir firmanın performansı ölçülürken, sadece finansal boyuta değil, aynı zamanda önceki dönemlerde ölçülmesi fazla değerli bulunmayan ve ölçülmez kabul edilen finansal olmayan performans göstergeleri de dikkate alınmalıdır.

Geçmiş yıllarda performans ölçümlerinde çoğunlukla sermayenin karlılığı, satışların karlılığı, varlıkların karlılığı gibi karlılık göstergeleri ile satışlardaki büyüme, pazar payındaki büyüme ve çalışanların sayısındaki artış gibi büyümeye dayalı finansal performans göstergeleri kullanılmaktaydı. Ancak bu göstergeler, önemi her geçen gün artan finansal olmayan performans sonuçlarının ölçümünü gerçekleştirememektedirler. Günümüzde firmalar kalite, müşteri tatmini, çalışanların tatmini ve yenilik gibi önemi her geçen gün artan finansal olmayan konular üzerine yoğunlaşmaktadırlar. Bu nedenle bu faaliyetlerinin sonuçlarının finansal olmayan göstergelerle ölçülmesi zorunlu olmaktadır.

Günümüzde firmaların performans değerlendirme tablolarında iki çeşit kilit performans göstergesi kullanılmaktadır. Birincisi aritmetik veya sayısal temelli göstergeler olan finansal performans göstergeleridir. Bu göstergeler hesaplar, yüzdeler ve oranlarla ifade edildikleri için sayısal temelli göstergelerdir. Diğeri de nitelik temelli göstergeler olan finansal olmayan performans göstergeleridir. Bunlara “yumuşak” performans göstergeleri de denmektedir. Çünkü bu göstergeler kişilerin algılamalarına dayandıkları için diğerlerine göre daha sübjektiftirler. Müşteri memnuniyeti ve

Çalışanların memnuniyeti en genel kilit finansal olmayan performans gstergeleridirler (Wade ve Recardo, 2001: 100).

Günümüzde yöneticiler, finansal olmayan performans göstergelerini bazı çekincelerden dolayı işin içine pek de katma taraftarı değillerdir. Bu konuda yöneticilerin en temel çekinceleri, araştırmaya katılacak olan müşterilerin veya çalışanların firmaya ve yöneticilere yönelik olarak memnuniyetsizlik bildirmeleri veya olumsuz tutum sergilemeleri olmaktadır. Bu durumun doğal olarak performans değerleme tablolarına olumsuz olarak yansıyacak olması onların bu konuya yaklaşmasını engellemektedir. Yöneticilerin diğer bir çekincesi de müşteri veya çalışanların tatminiyle ilgili performans göstergelerinin pek çok hata içermesi veya hatalardan arındırılmış göstergeler olmadığıdır. Fakat unutulmamalıdır ki bu göstergelerin çeşitli hatalardan arındırılması yine yöneticilerin bunlarla ilgili ölçekleri hazırlayan araştırmacılara gerekli zaman ve parayı tahsis etmeleriyle ilgilidir. Yani çok iyi tasarlanmış ölçekler (anketler) ve ana kütleyi iyi temsil eden uygun örnek büyüklükleri müşteri veya çalışanların tatmininin ölçülmesinde pek çok nicel temelli ölçümlerden daha doğru sonuç verecektir. Müşteri tatmini ve çalışanların tatmini gibi bu tür finansal olmayan performans göstergelerinin firmaların performans değerleme tablolarında yer alması gerekmektedir. Çünkü firmalarda çalışanların ve müşterilerin tatmini gibi finansal olmayan göstergelerle finansal sonuçlar arasında direkt ve matematiksel bir ilişki mevcuttur. Çalışanların tatmininde bir artış ve ilerleme sergileyen pek çok firmanın müşteri tatmininde ve finansal sonuçlarda orantılı kazançlar elde ettikleri görülmektedir (Wade ve Recardo, 2001: 100-1001). Finansal ve finansal olmayan performans sonuçlarının belirli bir denge içerisinde beraber ölçülmesiyle ancak sağlıklı bir firma performansı ortaya çıkacağı düşünüldüğünden dolayı, aşağıda bu performans göstergelerine kısaca yer verilmektedir.

A) FİNANSAL PERFORMANSIN ÖLÇÜLMESİNDE KULLANILAN NİCELİKSEL GÖSTERGELER

Firmaların finansal performansının (başarısının) llmesinde bir çok niceliksel (sayısal) gösterge kullanılmaktadır. Söz konusu göstergeler genel olarak firmaya ait mali tablolardan ve muhasebe kayıtlarından elde edilen bilgilere dayanılarak

hazırlanmaktadır (Akkaya ve İçerli, 2004: 165). Firmanın sahip olduğu bilanço, gelir tablosu ve nakit akımı gibi temel mali tablolarda yer alan faaliyet sonuçları, finansal başarı hakkında önemli bilgiler sağlayan göstergeler olarak kabul edilmektedir. Bu mali tablolardaki verilerden elde edilen “oranlar”, firmaların finansal verilerini özetleyen ve performanslarını karşılaştırmak için en uygun araçlar olarak görülmektedir. Bu oranlar mali tablolarda yer alan çeşitli kalemler arasındaki basit matematiksel bir ilişkiyi göstermektedirler. Bilanço ve gelir tablosundaki çeşitli hesapları birbirine bölerek çok sayıda performans göstergesi olabilecek oran elde edilebilmektedir (Ceylan, 2003: 39). Bir firmanın veya bir girişimin finansal performans göstergeleri olarak kullanılacak oranlar olarak, (1) firmanın likidite durumunu gösteren likidite oranları, (2) ödeme gücünü gösteren kaldıraç oranları, (3) faaliyetlerinin etkinliğini gösteren faaliyet oranları, (4) borsadaki performansını gösteren oranlar ve (4) satışlarının, öz sermayesinin ve varlıklarının karlılığını gösteren çeşitli karlılık oranlarıdır (Ceylan, 2003: 41; Wickham, 2001: 309).

Likidite oranları, bir firmanın kredi verenlere geri ödeme yapacak nakit değeri elde etme gücünü gösteren oranlardır. Likidite genel olarak firmanın borçlarını ödeyebilme gücünü ifade eden bir kavramdır. Firmanın ödeme gücünü gösteren oranlar, firmanın toplam aktiflerinin veya öz sermayesinin ne ölçüde borçlarını karşıladığını gösteren oranlardır. Finans literatüründe yabancı kaynak kullanmanın kar veya zarar üzerine etkisi “finansal kaldıraç” olarak ifade edilmektedir. Firmanın toplam varlıklar üzerinden karlılığı, kullandığı yabancı kaynağın maliyetinden büyükse finansal kaldıraç olumlu, küçükse olumsuz çıkar. Finansal kaldıraç olumlu olması firmanın borçlarını ödeme gücünü gösterir. Faaliyet oranları da firmanın sahip olduğu varlıkları ne derece etkin kullandıklarını gösteren oranlardır. Faaliyet oranlarının payında satışlar paydasında ise ilgili hesaplar yer alır. Faaliyet oranları varlıkların devir hızı olarak da bilinmektedir. Bu oranlar ilgili hesapların nakde dönüşüm sürelerini de göstererek finansal performansı değerlemede önemli ipuçları verirler. Firmanın borsadaki performansını gösteren oranlara borsa-performans oranları denmektedir. Bunlardan en önemlisi firmanın borsadaki hisse senedi fiyatının hisse senedi başına düşen kara bölünmesiyle elde edilen Fiyat/Kazanç orandır. Karlılık oranları ise firmaların faaliyetleri sonucunda elde ettikleri başarıyı ölçmeye yarayan oranlardır (Ceylan, 2003: 39-63). Bir firmanın karının az ya da çok olduğunun söylenebilmesi için onun bir

şeylerle ilişkilendirilmesi gereklidir. Karlar, genellikle satışlarla ve sermayeyle ilişkilendirilerek değerlendirilmektedirler. Bu anlamda ne kadar sermayeyle ne kadar kar elde ettiğinin bilinmesi, sermayenin karlılık oranını gösterirken, karın satışlarla karşılaştırılması da satışların karlılığını gösterir (Özevren, 2000: 94).

Bir firmanın finansal (ekonomik) performansının genel olarak iki temel boyutu: “büyüme” ve “karlılıktır”. Firmadaki finansal performans kriterleri bu boyutlar tarafından belirlenmektedir. Diğer bir ifadeyle satışlardaki büyüme oranı, varlıkların karlılığı ve satışların karlılığı gibi oranlarla gösterilen bu kriterler finansal performans göstergelerine işaret etmektedirler (Covin ve Slevin, 1991: 19 ; Antoncic ve Hisrich, 2001: 504). Bu tez çalışmasında iç girişimcilğe bağlı bir değişken olarak ele alınacak firma performansının finansal yönünü bu iki temel boyut oluşturacaktır. Bu nedenle bu boyutlara biraz daha yakından bakmanın faydalı olacağı düşünülmektedir.

1. Karlılık

Kar, firmanın belli bir dönem sonunda elde ettiği satış gelirleri başta olmak üzere elde ettiği toplam gelirler ile satılan malın maliyeti başta olmak üzere katlandığı toplam giderler arasındaki pozitif farktır. Bir firmanın karının ilk bakışta az ya da çok olduğunu söylemek mutlak olarak pek anlamlı değildir. Firmanın karı ilk bakışta tutar olarak az gözükse dahi, karlılık oranı, aynı sektördeki diğer firmalardan daha yüksek ise, nispi olarak söz konusu firmanın karının tatminkar olduğunu kabul etmek gerekir. Bundan dolayı firmanın kar oranı, aynı sektördeki firmaların kar oranlarıyla karşılaştırıldığında yeterli olup olmadığı konusunda anlam kazanmaktadır. Ayrıca ekonomideki durgunluk nedeniyle bir firma zarar edebilir. Eğer firmanın zarar oranı aynı sektördeki benzer firmalardan daha az ise, ortaya çıkan zararın bir başarısızlık göstergesi olarak yorumlanmaması yerinde olabilir (Akgüç, 1995: 392).

Hemen herkes tarafından geleneksel performans göstergesi olarak bilinen karlılık oranları, genel olarak iki grupta toplanabilir.

1. Firmanın satışları üzerinden karlılığı gösteren oranlar,
2. Firmanın yatırımları üzerinden karlılığı gösteren oranlar.

Bu iki karlılık oranının birlikte kullanılması, firmanın faaliyetlerinin performansını göstermektedir. Satışların karlılığıyla ilgili oranlar iki şekilde hesaplanabilmektedir. Birincisinde, karlılık oranı vergiden önceki kar üzerinden hesaplanmaktadır. Buna göre: Satışların karlılığı = Brüt Kar/Toplam Satışlar olarak formüle edilmektedir. İkinci olarak satışların karlılığı oranı vergiden sonraki karlar toplam satışlara bölünerek belirlenmektedir. Buna göre de: Satışların Karlılığı = Net kar/Toplam Satışlar şeklinde formüle edilmektedir. Bu oran firmanın her 1 YTL'lik satıştan elde ettiği net karı göstermektedir (Gönenli, 1988: 85; Ceylan, 2003: 62).

Yatırımlarla ilgili karlılık oranları genelde firmanın elde ettiği kar ile kullanılan kaynaklar ya da varlıklar arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktadır. Yatırımların karlılığı başlatılan bir girişimin performansının en temel göstergesi olarak görülmektedir. Yatırımların karlılığı ile ilgili iki farklı karlılık oranı kullanılmaktadır. İlki, "öz sermayenin karlılığını" gösteren orandır. Öz sermayenin karlılığı hem brüt karın hem de net karın öz sermayeye bölünmesiyle bulunmaktadır. Öz sermayenin Karlılığı = Brüt Kar/ Öz sermaye veya Net Kar/ Öz Sermaye şeklinde formüle edilmektedir. Uygulamada öz sermayenin karlılığı bulunurken tercih edilen formül, brüt kardan (vergi öncesi kar) faiz ödemeleri düşüldükten sonra kalan karın öz sermayeye bölünmesi şeklindeki formüldür. İkincisi de varlıkların karlılığını gösteren orandır. Varlıkların karlılığı brüt karın net varlıklara bölünmesiyle elde edilmektedir. Varlıkların Karlılığı = Brüt Kar/Net Varlıklar şeklinde formüle edilmektedir (Wickham, 2001: 309-310). Ayrıca basit olarak toplam varlıkların karlılığı, vergiden sonraki karların toplam varlıklara oranı olarak da hesaplanmaktadır. Burada vergiden sonraki karlara faizin eklenmesi gerekir. Çünkü varlıklar olarak kullanılan şeylerin bir kısmı kreditorlerce finanse edilmiştir ve burada kreditorlerin faizi de kazanılmaktadır (Gönenli, 1988: 86).

Her ne kadar bu iki oran birbiriyle ilişkili olsa da yapılan yatırımın veya başlatılan girişimin performansı ile ilgili olarak farklı perspektifler sunmaktadırlar. Öz sermayenin karlılığı, firma ortaklarına yapmış oldukları yatırım veya başlatmış oldukları girişim sonucunda oluşan mevcut karı veya ortaya koydukları sermayenin karlılığını göstermektedir. Varlıkların karlılığı ise firma yönetimine, yatırıma tahsis ettikleri varlıklara yönelik ortaya çıkan karları göstermektedir. Daha teknik bir ifadeyle, varlıkların karlılığı, firmanın veya başlatılan girişimin sermaye yapısından bağımsız bir performans göstergesidir (Wickham, 2001: 310).

2. Büyüme

Organizasyonlarda hacim artışı olarak ifade edilen büyüme, başarılması kolay olmayan, ancak organizasyonun varlığının sürekliliği, etkinliği ve ortaya koyduğu pozitif sonuçlar bakımından pek çok organizasyon tarafından benimsenen ekonomik bir amaçtır. Büyüme belli bir zaman süreci içinde, firmanın belli bir ölçekten başlayarak yapısını oluşturan maddi ve beşeri unsurlarda meydana gelen niteliksel ve niceliksel bir dizi değişim ve gelişim faaliyetidir (Koçel, 1993: 9). İşletmelerin özelliklerine göre; satış miktarı veya tutarı, üretim miktarı, çalışanların sayısı, harcanan enerji miktarı, öz kaynaklar, yatırım toplamı, kullanılan hammadde veya makine miktarı, pazar payı veya ürün çeşitliliği gibi değişik faktörlerde meydana gelen nicelik artışları, büyüme olarak değerlendirilmektedir. İşletmelerde büyümeden söz edebilmek için çeşitli faktörlerde hacim artışı gereklidir, ancak yeterli değildir. Ayrıca nitelik bakımından da değişim ve gelişim sağlanmalıdır. Bu ise işletmenin maddi ve beşeri unsurlarının kalitesinin geliştirilmesi ve daha etkin hale getirilmesi demektir. İşletmede kullanılan teknolojinin gelişmişliği, yönetim tarzı, insan kaynaklarının ve diğer kaynakların yetenek ve kapasitesi işletmelerde nitelik göstergesi olarak ele alınmaktadır (Dinçer ve Fidan, 1997: 48).

Büyüme, finansal, stratejik, yapısal ve organizasyonel boyutları olan dinamik bir süreçtir. Finansal büyüme, ticari bir varlık olarak işletmenin gelişmesiyle ilgilidir. Bu anlamda büyüme, işletmenin karlarında artışa neden olacak satış cirolarındaki artışlarla (büyümeyle) ilgilidir. Satışlardaki büyümenin gerçekleştirilmesi de çeşitli maliyetleri ve yatırımları gerekli kılmaktadır. Satışlardaki büyüme başlatılan girişimin veya firmanın önemli bir performans göstergesidir. Stratejik büyüme, içerisinde bulunduğu çevreye bağımlı bir varlık olan organizasyonun, çevresiyle karşılıklı etkileşim sonucunda organizasyon lehine ortaya çıkan önemli değişimlerle ilgilidir. Yani, işletmenin yaşadığı çevrede veya pazarda varlığını devam ettirecek yeni iş yetenekleri geliştirmeye ilgilidir. Rekabetçi üstünlükler elde etmek için ortaya çıkan fırsatların kullanılması stratejik büyüme için gereklidir. Yapısal büyüme organizasyonun içsel sistemlerindeki değişimlerle ilgilidir. Özellikle organizasyondaki yönetsel roller ve sorumluluklar, emir komuta (raporlama) ilişkileri, iletişim hatları ve kaynak kontrol sistemleri içsel sistemlerdeki gelişme ve değişimler yapısal büyümeyle ilgili olan içsel sistemlerdir. Organizasyonel büyüme ise, organizasyonun süreçlerinde, kültüründe, ve

tutumlarındaki değişimlerle ilgilidir. Çünkü niceliksel olarak organizasyonlar büyüdükçe süreçlerde, kültürde ve tutumlarda da çeşitli değişimler ortaya çıkmaktadır (Wickham, 2001: 303-304).

Bir firmadaki ekonomik büyüme bir dizi finansal kriter tarafından takip edilmektedir. Firmanın veya girişimin gelirlerinde, varlıklarında ve sermayesindeki büyüme bu anlamdaki kriterler bakımından eşit derecede öneme sahiptirler. Bu kriterlere yönelik olarak yer alan bazı temel göstergeler olarak firmanın satışlarında, karlarında, maddi varlıklarında, toplam varlıklarında ve ortakların sermayelerindeki değişimler yer almaktadır (Wickham, 2001: 3004). Bu değişimlerden yola çıkarak firmaya ilişkin büyüme göstergeleri (oranları) şunlardır:

- 1- Satışlardaki büyüme, satışlarda bir önceki döneme göre oluşan değişimin yüzde olarak hesaplanması şeklindedir.
- 2- Dönem karında büyüme, dönem karında veya vergi öncesi karda bir önceki dönem karına göre oluşan artış oranıdır.
- 3- Öz sermayedeki büyüme, öz sermayede bir önceki döneme göre oluşan değişim oranıdır.
- 4- Varlıklardaki büyüme, firmalardaki bir önceki döneme göre oluşan varlık artışlarının oransal olarak gösterilmesi şeklindedir (Akgüç, 1995: 409-411).

B) FİNANSAL OLMAYAN PERFORMANSIN ÖLÇÜLMESİNDE KULLANILAN NİTELİKSEL GÖSTERGELER

Uygulamada firmaların performanslarını ve başarılarını değerlemek için “karlılık” ve “büyüme” gibi niceliksel performans göstergelerinin alınması yaygın bir yaklaşımdır. Firma kar ediyorsa ve satışlarda bir önceki dönemlere göre artışlar söz konusu ise firmada pek sorun varmış gibi algılanmaz. Bu yaklaşım performans ölçümü önündeki en önemli engel olarak değerlendirilmelidir. Bu durum Toplam Kalite Yönetimi yaklaşımının öncülerinden Dr. William Edwards Deming’in şu sözünü hatırlatmaktadır. “Kara bakarak bir firmayı yönetmek dikiz aynasına bakarak araba kullanmaya benzer. Dikiz aynası nerede olduğunuzu gösterir ancak nereye gittiğinizi göstermez”. Performans ölçümü sadece firmanın bugünkü durumunu göstermekle

kalmamalıdır; geleceği hakkında da bilgi vermelidir. Bundan dolayı finansal performans göstergeleri kadar finansal olmayan performans göstergeleri de belirlenerek firmanın başarısının ölçülmesi, hedefler ile ortaya çıkan sonuçların bu göstergelere göre karşılaştırılması gerekmektedir. Aksi durumda ulaşılan her nokta ya da elde edilen her sonuç başarı gibi algılanma tehlikesiyle karşı karşıyadır²¹.

Firmalar, geçmişten günümüze geleneksel olarak üst yönetimin performansını ölçmede ve ödüllendirmede net kar marjları ve yatırımların karlılığı gibi finansal göstergeleri kullanmaktadırlar. Ancak son zamanlarda performans değerlemede finansal olmayan niteliksel göstergelerin kullanılması da giderek yaygınlaşmaktadır (Ittner vd., 1996: 231). Literatürde en temel finansal olmayan performans göstergeleri olarak, “firma pazar payları”, “müşteri tatmini”, “etkinlik/verimlilik”, “ürün kalitesi”, ve “çalışanların tatmini” gibi göstergeler yer almaktadır (Kaplan and Norton, 1996; Atkinson vd., 1997; Otley, 1999; Hussain ve Hoque, 2002; Ittner vd., 1996). Günümüzde pek çok üst düzey yönetici, firma performansını ölçmek için sihirli bir formülün veya tek bir doğru göstergenin olmadığı konusunda hemfikirdirler. Bu nedenle firma performansının ölçümü konusunda pek çok kurum, finansal ve finansal olmayan göstergelerin geniş bir aralığında kendilerine özgü ve kendi içinde dengeli yeni bir performans sistemi yaratmaya gitmektedirler.

Firmalarda finansal performans göstergelerinin kullanılmasıyla ilgili olarak çok şey bilinmesine rağmen, finansal olmayan niteliksel performans göstergeleriyle ilgili olarak sahip olduğumuz bilgi çok sınırlı ve oldukça da yenidir. Bu konuyla ilgili olarak mevcut uygulamaların alanını belirlemek için Kanada Muhasebeciler Enstitüsü tarafından desteklenen ve Kennesaw Devlet Üniversitesi Michael J. Coles İşletme okulu tarafından Amerika’daki Fortune 500 firmasının ve Kanada’daki ilk 300 firmanın üst düzey yöneticilerine yönelik bir alan çalışması yapılmıştır. Bu çalışmanın sonuçlarına göre, her iki ülkedeki üst yöneticiler de, finansal olmayan performans göstergelerinin önemli olduğuna inanmaktadırlar. Ancak yine bu çalışma iki ciddi engelin varlığını da ortaya çıkarmıştır: İlki, her ne kadar finansal olmayan faktörler önemli olarak görülse de ölçülmelerinin zor olduğuna inanılmaktadır. İkinci olarak da

²¹ Dikiz Aynasına Bakarak Araba Kullanmak: Tütükiye’de Yönetim ve Organizasyon, Boğaziçi Bülteni, 2003, http://www.iky.com.tr/ikt-veriler/genel_yonetim_06.pdf-(17.11.2004)

bu faktörler ölçülseler bile kullanılmalarının zor olduğu ortaya çıkmıştır²². Aşağıda belli başlı finansal olmayan performans göstergeleriyle ilgili olarak bazı açıklamalar yer almaktadır.

1. Müşteri Tatmini

Günümüzün yoğun rekabet atmosferinde müşteri odaklı bir firma olmamak oldukça tehlikelidir. Firmaların hayatta kalmaları, tatmin seviyesi ve sadakati yüksek müşterilerin ortaya çıkmasını sağlayacak ürün ve hizmetleri üretmelerine bağlıdır. Günümüzde firmaların en temel amaçları müşteri tatmininin elde edilmesidir. Çünkü ürün kalitesi, müşteri tatmini ve karlılık arasında oldukça açık ve güçlü bir ilişki mevcuttur. Yani, karlılık müşteri tatminine bağlıdır, müşteri tatmini de ürün veya hizmetlerin kalitesine bağlı olarak gelişmektedir. Tatmin edilmiş müşteriler büyük bir olasılıkla aynı satın alma davranışını bir daha sergilerken, tatmin olmamış müşteriler büyük bir olasılıkla ihtiyaçlarını başka bir yerden karşılayacaklardır. Bu nedenle müşteri bağlılığı (sadakati), müşteri tatmininin bir fonksiyonudur. Firmaya bağlı müşteriler, firmanın ürün ve hizmetlerine daha fazla harcama yaparlar, başkalarını firmanın ürün ve hizmetlerini satın almaya teşvik ederler ve firmadan satın aldıklarının firmaya ödediklerinden daha değerli olduğuna inanırlar (Fecikova, 2004: 57).

Açık veya kapalı; rasyonel veya irrasyonel bütün müşteri ihtiyaçları ve beklentileri belirlenerek, karşılanmak zorundadır. Çünkü firmanın başarısı, müşterilerin bu ihtiyaçlarının tatmin edilmesine bağlıdır. Müşterilerin ihtiyaçlarının belirlenmesi, müşteri tatmininin önemli bir aşamasını oluşturmaktadır. Müşteri ihtiyaçlarının bir kere belirlenip karşılanması yeterli değildir. Bu nedenle müşteri tatmini başarılması zor, dinamik bir hedeftir. Diğer bir ifadeyle, müşterilerin geçmiş dönemlerde tatmin edilmiş olmaları, gelecekte de tatmin olacakları anlamına gelmemektedir. Bu nedenle, müşteri ihtiyaçlarının gelecekte de karşılanabilmesi, müşteri alışkanlık ve tercihlerindeki değişikliklerin, bu ihtiyaçları karşılamaya dönük teknolojik gelişmelerin, rakiplerin rekabet stratejilerinin ve diğer faktörlerdeki olası değişikliklerin sürekli olarak tahmin

²² Stivers, B.P., Covin, T.J., Hall, N.G., ve Smalt, S.W., How NonFinancial Performance Measures Are Used, Business Reading, <http://college.hmco.com/accounting/resources/students/readings/stivers.htm> (24.11.2004)

edilmesini, takip edilmesini ve bunlara uygun ürün, hizmet ve süreçlerin geliştirilmesini gerekli kılmaktadır (Aydemir, 2000: 33).

Müşteri tatminini ya da tatminsizliğini açıklamaya yönelik çok sayıda yaklaşım mevcuttur. Bu yaklaşımlardan en çok kullanılanı Richard Oliver tarafından ileri sürülen “beklentileri karşılama” teorisidir. Pek çok çalışmayla test edilen ve doğrulanan bu teoriye göre, öncelikle ürün veya hizmet müşteri tarafından satın alınır ve kullanılır. Kullanılan bu ürün veya hizmetin performansı (müşteriye sağladığı fayda) müşterinin beklentileriyle karşılaştırılır. Elde edilen sonuçlar beklentileri karşılıyor veya aşıyorsa müşteri tatmin olmuş demektir. Ürün ya da hizmetin performansı müşterinin beklentilerini karşılamadığında müşteri tatmin olmamış demektir. Müşteri tatmini, müşteri beklentilerinin karşılanması veya karşılanmamasının bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır (Pizam ve Ellis, 1999: 328). Böylece müşteri tatmini, bireylerin ya da kurumların beklentilerini o firmanın ne derece karşılayıp karşılamadığıyla ilgilidir. Eğer bireylerin beklentileri firma tarafından sunulan ürün veya hizmeti algılayışlarından büyük ise, yani o ürün ya da hizmet beklentileri karşılayamadıysa burada tatminsizlik vardır. Yok eğer müşterinin beklentisi algılamasından küçükse, yani ürün beklentileri karşılıyorsa, o zaman müşteri tatmininden söz edilebilir (Özevren, 2000: 64).

Diğer bir bakış açısına göre müşteri tatmini, müşteri koşullarının yerine getirildiğinin, müşteri tarafından hissedildiği tatmin derecesine denmektedir. Müşteri şikayetleri, düşük müşteri tatmininin yaygın bir göstergesidir. Ancak, şikayet olmaması her zaman müşteri tatmininin olduğunu göstermez. Hatta, müşteri ile mutabık kalınmış ve koşulların yerine getirilmiş olması bile, zorunlu olarak yüksek bir müşteri tatminini ifade etmez. Müşteri tatmini ile vurgulananlar, (1) müşteri tatmininin müşteri bakış açısı ile tespit edilmesi gerekliliği, (2) müşteri koşullarının karşılanması her zaman müşteri tatmininin yüksek olacağı anlamına gelmeyeceği ve (3) müşteri şikayetinin olmamasının yüksek müşteri tatmini anlamına gelmeyecek olmasıdır. Bu bakış açısına göre, firmanın başarısının müşterilerin ihtiyaç ve beklentilerinin belirlendiği ve bunları tümüyle karşılayacak şekilde oluşturulan bir programda yattığı görülmektedir²³.

Müşteri tatminsizliğinin yönetimi, müşteri tatmininin artmasını sağlamaktadır. Örneğin British Hava Yolları'nda müşteri şikayetlerinin etkin bir şekilde ele alınması bu

²³ Tokuçoğlu, H., Hastana Hizmetleri ve Müşteri Memnuniyeti, http://www.gazi.edu.tr/duyuru/hastane_hizmetleri.htm-(06.12.2004)

şikayetlerin düzeyini önemli şekilde azaltmıştır. Bu da müşteri tatmininin artmasını sağlamıştır. Müşteriler bizim onlara sunduğumuz ürün veya hizmetleri ayrıntılı olarak değerlendirmekte ve diğer firmaların hizmetleriyle karşılaştırmaktadırlar. Bunu, firmaya ödedikleri paranın karşılığını alıp almadıkları konusunda kendi zihinlerini tatmin etmek için yapmaktadırlar. Müşteriler ayrıca onlara ürün veya hizmet sunduğumuz sistem, süreç ve prosedürleri de merak etmektedirler. Örneğin havacılık sektörü gibi pek çok hizmet alanında, her şey şeffaftır ve müşteriler anormallik ve eksiklikleri derhal algılayabilmektedirler (Zairi, 2000: 390).

Müşteri tatmininin, müşteri bağlılığına, tekrar satın almaya ve başkalarına tavsiyede bulunmaya etkilerinin araştırıldığı pek çok araştırma bulunmaktadır. Bu araştırmaların hemen hepsindeki sonuçlar benzer niteliktedir.

- Tatmin olmuş müşteriler, olumlu tecrübelerini beş ya da altı kişiye, tatmin olmamış müşteriler ise olumsuz tecrübelerini yaklaşık on kişiye anlatmaktadırlar
- Ayrıca, pek çok tatmin olmamış müşteri şikayette bulunmamakta ve bu durum sektörden sektöre farklılık göstermektedir.
- Müşteri tatmini/şikayetleriyle ilgilenmenin yeni müşteri kazanmadan daha az masraflı olduğu gerçeği unutulmamalıdır (Zairi, 2000: 391).

Hem mevcut müşterilerin devamlılığını sağlamak hem de yeni müşteriler kazanmak için müşterilerin ihtiyaç ve beklentilerinin karşılanması zorunludur. Müşteri tatmininin ölçülmesi, bir firmanın nasıl yürüdüğü hakkında geri bildirim sağlamaktadır. Yakın dönemde bazı araştırmalar, firmanın ortalama bir müşteri tatmin seviyesi elde etmesinin müşterilerin bağlılığını, devamlılığını ve karlılığını artırmada yeterli olmadığını ortaya koymaktadırlar. Müşteriler satın aldıkları mal veya hizmetlerden tamamıyla veya mükemmel bir şekilde tatmin olduklarını belirtmeleri durumunda ancak firma bu müşterilerin satın almaya devam edeceklerine güven duymalıdır. Günümüzde pek çok firma müşterilerinin tatmin seviyesini ortaya çıkarmak için sistemli bir şekilde müşteri tatmin araştırmalarını sürdürmektedirler. Müşteri tatmin araştırması yapmak için bir anket formu veya soru formu hazırlamak basit bir iş gibi görünmesine rağmen müşterilerden geçerli yanıtların alınması genellikle özel uzmanlık gerektiren bir iştir. Müşteri tatmin araştırması yapmak için genel olarak üç yöntem uygulanmaktadır:

Mektup yollama yöntemi, telefonla görüşme yöntemi ve kişisel görüşmeler yapma yöntemleridir. Her bir yöntemin etki derecesi ve bu yöntemlerin uygulanmasıyla alınacak sonuçların etkinlik derecesi birbirinden farklıdır (Kaplan ve Norton, 1996: 90).

Müşteri tatmini, (1) ürünün müşteri tarafından satın alınması, (2) satın alım sırasındaki satış tecrübesi, (3) satış işleminin yönetim ve organizasyonunu müteakiben kurulan iletişim ve (4) ürün kullanımı sırasında sağlanan hizmetler ürün yaşam seyrinin her aşamasında ölçülmektedir. Bu dört parametreden her biri, firmanın müşterilerin gözünde ne kadar başarılı olduğunu ölçtüğünden dolayı önemlidir. Örneğin, Xerox firması müşteri ihtiyaçlarının zamanla değiştiğini bildiğinden, değişkenler bu parametreleri yansıtabilecek şekilde sürekli güncelleştirilmektedir (Zairi, 2000: 393). Wade ve Recardo (2001) etkin bir biçimde müşteri tatminini sağlayacak göstergeleri beş kategoride ele almışlardır. Bunlar, (1) müşteriye verilen sözlerin tutulması, (2) müşteriyle firma arasındaki bütün iletişim kanallarının ve araçlarının hata ve kirlilikten arındırılması, (3) hizmet sağlayıcıların ürünlere, hizmetlere ve ortaya çıkabilecek sorunlara yönelik çözümler konusundaki bilgilerinin artırılması, (4) müşterilerle empati kurarak firmanın her bir müşteriyle ilgilendiğinden müşterilerin emin olmasının sağlanması, ve (5) müşterilerin şikayet ve sorunlarına çabuk yanıt vererek, müşteri şikayetlerini müşterilerle ilgili hafızalara kaydetme şeklinde ifade edilmektedirler.

Uygulamada firmaların müşteri tatmin seviyelerini belirlemek için hazırladıkları anket formlarında müşterilerin tatminini etkileyen değişkenler genellikle aşağıdaki gibidir.

- uzun vadeli olarak firmayla işbirliği yapıp yapmayacakları,
- firmanın müşterilerle algılanan tanımı,
- siparişlerine cevap verme yeterliliği,
- sorunlarını çözme yeterliliği,
- fiziksel olarak yeterliliği,
- firma ürünlerinin/hizmetlerinin müşterilerce algılanan kalitesi,
- fiyat avantaj/dezavantajı,
- müşterilerin firmaya duyduğu güven,
- çalışanların müşterilere göstermiş olduğu özen ve dikkat,
- firma ile yakın işbirliği ve yakınlık düzeyi.

Hazırlanan anketlerle müşteri tatmin düzeyi belirlenmekte ve bu sayede firmanın müşterileriyle ilgili olarak ankette yer verilen alanlardaki güçlü ve zayıf yönleri ortaya çıkarılmaktadır. Elde edilen sonuçlar firmanın uygulamalarının ve müşterilerle ilgili olarak izlediği strateji ve politikaların mevcut başarısını ortaya çıkarması bakımından da önemli görülmektedir. Bu tür çalışmaların firmalarda belli dönemler halinde güncelleştirilerek tekrarlanması, firmaların müşteri odaklı bir organizasyon kültürünü benimsemelerine ve sonuç olarak da firma performansının bir bütün olarak artmasına neden olacaktır²⁴.

2. Çalışanların Tatmini

Son zamanlarda firmalarda çalışanların tatmin seviyesinin finansal göstergeler kadar önemli bir sağlık göstergesi olduğunu kabul edilmeye başlanmıştır. Bundan dolayı pek çok firmanın, tatmin edilmiş çalışanların artık müşteri tatmininin ön koşulu olduğunu; bunun da başarılı finansal performansı getirdiğini anlamaya başladığı görülmektedir. Diğer bir ifadeyle bir organizasyondaki çalışanların motivasyonu ve tatmini sağlanmadıkça bu çalışanlar üzerlerine düşenin en iyisini yapmayacaklardır. Bu nedenle de organizasyonda müşteri tatmininin, karlılığın, büyümenin ve paydaşların çıkarlarının sürdürülebilirliği sağlanamayacaktır. Firmalarda finansal ve fiziksel varlıkların performansı ölçüldüğü gibi çok önemli bir varlık olan entelektüel sermayenin de performansı ölçülmelidir. Bu ve benzeri bir çok nedenden dolayı firmalardaki çalışanların tatmini firmaların yeni performans değerlendirme gündeminde yer almalıdır (Rust vd., 1996: 63; Skandia Life, 1997: 32).

İş tatmini olarak da ifade edilen çalışanların tatmini, en genel anlamıyla, iş görenlerin (çalışanların) işlerine veya iş durumlarına yönelik pozitif tavırları/tutumları olarak tanımlanabilir (Davis, 2004: 496). Literatürde en çok kabul gören tanıma göre çalışanların tatmini, bir çalışanın işini ya da iş deneyimlerini değerlendirmesi sonucunda ortaya çıkan memnuniyet ya da olumlu duyguların ifadesi şeklindedir (Lam vd., 2001: 158; Rust vd., 1996: 62). Diğer bir ifadeyle çalışanların tatmini, bir işgörenin, işini ve iş çevresini, örneğin üstlerinin yönetim biçimini, politikaları, yöntemleri, işyerindeki

²⁴ Müşteri ve İşgören Memnuniyeti Ölçümü Çalışmaları,
http://www.bogaziciogretim.com.tr/danisman.htm-(06.12.2004)

arkadaşlık ilişkilerini ve işinden elde ettiği ekonomik getirileri nasıl algıladığıyla ilgilidir. İş tatmini temelde, ücret ve ücretin dağıtılma şekli; iş ve işin ilginçlik düzeyi, işin öğrenme olanağı sağlama derecesi; işteki yükselme olanakları; yöneticilerin iş görenlere karşı tutumları; işyerindeki arkadaşlık ilişkileri gibi faktörler tarafından belirlenmektedir (Aydemir, 2003: 715). Çalışanların iş tatmininin üç önemli boyutundan söz edilmektedir. Birincisi çalışanın işine yönelik duygusal tutumudur. Bu durum doğrudan gözlenemez ancak işyerine yansıyan davranışlardan anlaşılır. İkincisi iş ile ilgili sonuçlar tarafından tayin edilen boyuttur. Yani çalışan bireyin önem verdiği şeyler ne kadar olumlu veya olumsuz biçimde karşılanıyorsa iş tatminini belirleyen şey bu sonuçlardan kaynaklanmaktadır. Üçüncü olarak iş tatmini birbiriyle ilişkili durumlardan oluşmaktadır (Özkalp, 2001: 129-130).

Kaplan ve Norton (1996)'a göre de firma performans göstergesi olarak çalışanların tatmini, çalışanlarla ilgili üç temel göstergeden bir tanesidir. Bu göstergeler, çalışanların tatmini, üretkenliği ve kalıcılığı olarak tespit edilmiştir. Bunlardan çalışanların tatmini, genellikle diğer ikisini etkileyen gösterge olarak kabul edilmektedir. Çalışanların tatminini sağlama amacını gerçekleştirmeye yönelik olarak, firmaların çalışanlarının moralini yüksek tutmaya ve yaptıkları işin genelinden memnun olmalarına çok önem verdikleri görülmektedir. Verimlilik, etkinlik, talebe karşılık verebilme, kalite ve müşteri hizmetlerinde gelişme elde etmenin ön şartının tatmin olmuş çalışanlardan geçtiği ileri sürülmektedir. Çalışanların tatmini ile ilgili bazı araştırmalarda en yüksek puanı alan çalışanların, hizmet vermekte olduğu müşterilerinin tatmininin de en yüksek derecede olduğu ortaya çıkmıştır. Bu nedenle, firmaların yüksek seviyede müşteri tatmini elde etmeleri için; bu müşterilere tatmin olmuş çalışanlarla hizmet vermeleri gereği göz ardı edilmemelidir.

Firma yöneticileri organizasyondaki çalışanların tatminini ve tatminsizliğini mülakat, kritik olay yöntemi ve bir anket tekniği olan tutum ölçekleri gibi geliştirilen birçok teknik yardımıyla ölçmektedirler. Bu ölçekler çalışanların tatmininin boyutlarıyla ilgili çeşitli sorulardan oluşmaktadır. Bu tür araştırmalar sıklıkla uygulanarak çalışanların organizasyona karşı olumlu veya olumsuz tutumları belirlenebilmektedir. Ancak bu araştırmalar tarafından ortaya çıkarılan sonuçlar her zaman gerçek durumları yansıtmayabilir. Çünkü çalışanlar ölçekteki soruların anlamlarını anlamamış olabilirler veya ortaya çıkan sonuçlar işle ilgili olmayan başka bireysel tutumları ölçüyor

olabilmektedir (Özkalp, 2001: 137). Firmalar genellikle çalışanların tatminini ölçmek için yıllık değerlendirmeler veya çalışanların sayısının belli bir oranı göz önünde tutularak çalışanlar içinde her ay bu orana göre rast gele seçilen kişilerin değerlendirme sonuçları belirlenen aylık araştırmalar yaparlar. Çalışanların tatmini araştırmasında bulunması gereken unsurlar; (1) kararlara katılım, (2) başarının takdir edilmesi, (3) işin başarılması için gerekli bilgiye erişim olanağı, (4) yaratıcı olmak ve inisiyatif kullanmak için etkin destek, (çalışanlardan gelen destek seviyesi) ve (5) firma genelinden duyulan tatmindir. Değerlendirme için çalışanlardan araştırmada yer alan sorulara 1 ile 5 veya 1 ile 3 arasında puan vermeleri istenir. En düşük puan yetersiz, en yüksek puan da çok memnun veya tamamıyla tatmin edici şeklinde değerlendirilmektedir. Bu gibi araştırmalardan elde edilen verilerle toplam çalışan tatmini endeksi oluşturularak genel firma performansının değerlendirildiği tablolara eklenebilmektedir (Kaplan ve Norton, 1996: 158).

3. Pazar Payı

Firma performansını değerlemede kullanılan önemli bir gösterge de pazar payındaki gelişmeleri gösteren kriterdir. Her organizasyonun içinde bulunduğu sektör içinde sahip olduğu bir pazar payı mevcuttur. Firmaların en önemli hedeflerinin başında bu pazar paylarını koruyarak geliştirmek ve bir anlamda hayatta kalabilmektir. Bu temel hedefe ulaşma düzeyi, performans değerlendirme göstergesi olarak kullanılabilir. Dönem başında belirlenmiş olan veya hedef olarak gösterilen pazar payına çalışanların, birimlerin veya kurumların ulaşma seviyeleri performansı belirlemek amacıyla kullanılabilir. Pazar payı yöntemi hedeflere ulaşma düzeyinin geliştirilmiş ve öne çıkarılmış bir alt hedefi olarak düşünülebilir. Yine dönem sonunda belirlenmiş olan pazar paylarına ne oranda ulaşabilecekleri çalışanlarla görüşülerek belirlenebilmektedir. Bu yöntemin performans belirlemede tek başına yetersiz kalabileceği unutulmamalıdır. Daha çok satış ağırlıklı ve yoğun rekabetin yer aldığı firmalarda pazar payı, performans değerlendirme kullanılabilir. Ancak tek kriter olarak düşünülmemelidir (Fındıkçı, 2001: 311).

4. Etkenlik/Verimlilik

Etkenlik toplam performans göstergesidir ve organizasyonun amaçlarına ulaşmasını ölçen bir kavramdır. Toplam performans bir firmada yöneticilerin ve çalışanların bilgi ve becerileri, teknoloji, kapasitesi, kullanılan yöntemler gibi çok çeşitli faktörlerin birbiri ile ilişkileri sonucunda oluşur. Etkenlik ayrıca bir organizasyonda “doğru işlerin yapılması” olarak da tanımlanmaktadır. Bu tanıma göre eğer bir organizasyon belirlediği amaçlar doğrultusunda doğru olan işleri ya da gereken işleri yapmıyorsa etken değildir ve ne kadar verimli olursa olsun sonuçta başarısız sayılmaktadır. Etkenlik amaçlara yönelik bir tanımdır ve ortaya çıkan sonuçların analizidir. Amacın gerçekleştirilme düzeyini belirler. Firmalarda etkenlik ölçümleri ile yönetim; nasıl daha iyi olabiliriz, başka neler yapmalıyız, nerede olmalıyız gibi sorulara yanıt bulabilir.²⁵

Bir yönetimin etkenliği, çıktılar ile arzulanan sonuçların karşılaştırılmasıyla belirlenmektedir. Görünüşte belki firma kar elde etmiştir; ancak elde edilen bu sonuç firmanın arzu ettiği ve planladığı bir durum değilse, bu yönetimin etkin olduğu söylenemez. Firmanın etkinliğinin ölçülmesinde finansal başarının ve kaynakların (hammadde, işgücü) ne denli değerlendirildiği ön plandadır. Çalışanlar açısından etkin bir organizasyon yapısı, en az israf ve kaynakla çalışan, çalışanların tatminini sağlayan, astların yetki ve sorumlulukları belirlenmiş bir yapıdır (Dinçer ve Fidan, 1997: 55).

Verimlilik bir üretim ya da hizmet sürecinin belli bir dönemde, üretilmiş olan mal ve hizmetlerle (çıktı), bu üretimi gerçekleştirmek için kullanılan üretim kaynaklarının (girdi) birbirine oranlamasıdır²⁶. Dar anlamda verimlilik, üretim süresinde boşluk olmadan, verilen bir takım girdiler ile en yüksek üretimin sağlanmasıdır. Geniş anlamda verimlilik, bir çıktının en az maliyet ile üretilmesidir (Dinçer ve Fidan, 1997: 53). Teknik anlamda ise verimlilik toplam performansı oluşturan bir boyuttur. Verimlilikte amaç en uygun (optimum) kaynak kullanma ile en yüksek ve ekonomik sonuca ulaşmaktır. Bu sonuca, (1) aynı girdi ile daha çok çıktı üretmek, (2) aynı çıktıyı

²⁵ Akal, Z., 2003, Performans Kavramları ve Performans Yönetimi, Başbakanlık Yüksek Denetleme Kurulu, http://www.ydk.gov.tr/seminerler/performans_yonetimi/performans_yonetimi.htm-(05.10.2004)

²⁶ Akal, Z., 2003, Performans Kavramları ve Performans Yönetimi, Başbakanlık Yüksek Denetleme Kurulu, http://www.ydk.gov.tr/seminerler/performans_yonetimi/performans_yonetimi.htm-(05.10.2004)

daha az girdi ile üretmek ve (3) çıktıyı girdi artışından daha yüksek düzeyde artırmak koşullarında ulaşılabilir.

Verimlilik, firma yöneticilerinin “biz şimdi neredeyiz” sorusunu yanıtlamaktadır. Firma karşılaştırmaları için en uygun göstergelerdir. Üretim kapasitesine, çıktı tahminlerine, kaynak gereksinimine dolayısıyla bütçe ve maliyet planlamalarına temel teşkil edebilecek en doğru ve kolay hesaplanan verilerdir. Verimlilik oranlarıyla, üretim kaynaklarının ekonomik etkinliklerinin ölçülmesi gerçekleştirilir²⁷.

VI. İÇ GİRİŞİMCİLİK VE FİRMA PERFORMANSI

İç girişimcilikle firmanın diğer karakteristikleri arasındaki bir çok ilişkiden biri olan iç girişimcilik-performans ilişkisi, literatürde araştırmacıların dikkatini çeken çok önemli bir alan olarak yer almaktadır. Bu alanda yapılan çalışmaların pek çoğunda performans firmanın girişimcilik seviyesine bağlı bir değişken olarak ele alınmaktadır. Firmalardaki girişimsel eğilim ve faaliyetlerin en belirgin hedefleri, (1) radikal yeniliklerin keşfedilmesi, (2) zenginlik veya refah yaratılması (paydaşlara yönelik olarak), (3) mevcut organizasyonların büyümesini ve stratejik yenilenmesini sağlayacak fırsatların elde edilmesi, (4) kaynakların daha iyi değerlendirilmesi ve (5) çalışanların motive edilmesi olarak ifade edilmektedir (Guth ve Ginsberg, 1990; Zahra, 1991; Ahuja ve Lampert, 2001). Bu faktörlerin birlikte firmanın verimliliğini yükselteceği ve rekabet pozisyonunu güçlendireceği ileri sürülmektedir (Zahra, 1991: 268). Radikal yeniliklerin keşfedilmesi, zenginlik veya refah yaratılması için gerekli fırsatların ortaya çıkarılmasını sağlamakta; ortaya çıkan bu zenginliğin de özellikle büyük firmalar için temel bir performans göstergesi olduğu değerlendirilmektedir. Yine stratejik yenilenmenin de temel amacının firma performansının yükseltilmesi olduğu kabul edilmektedir. Firmalardaki girişimsel faaliyetlerin arzulan nihai sonucunun performansın iyileştirilmesi olduğu ve yüksek seviyede iç girişimcilik faaliyetlerinin uzun dönemde yüksek performans getireceği konusunda literatürde geniş bir yelpazede araştırmacılar arasında çok güçlü bir görüş birliği vardır (Wiklund ve Shepherd, 2005;

²⁷ Akal, Z., 2003, Performans Kavramları ve Performans Yönetimi, Başbakanlık Yüksek Denetleme Kurulu, http://www.ydk.gov.tr/seminerler/performans_yonetimi/performans_yonetimi.htm (05.10.2004)

Wiklund, 1999; Pearce ve Carland, 1996; Zahra and Covin, 1995; Zahra, 1991). Bu nedenle, iç girişimcilikle firma performansı arasındaki ilişkinin dinamiklerinin ve bu ilişkiyi etkilemesi muhtemel olan değişkenlerin anlaşılması oldukça önemli görülmektedir.

A) İÇ GİRİŞİMCİ FİRMA PERFORMANSININ BELİRLENMESİ VE ÖLÇÜLMESİ

Bir firmaya yönelik performans göstergelerinin belirlenip tanımlanması firmanın genel hedeflerine bağlı olarak farklılık göstermektedir. Bu durum firmanın performansının nasıl ölçüleceğini de etkilemektedir. İç girişimcilikle performans arasındaki ilişki araştırılırken firma performans yapısının çok boyutlu doğasının dikkate alınması oldukça önemlidir. Yani, bir firmadaki iç girişimcilik faaliyet veya süreçleri firma performansının bir boyutu üzerinde olumlu (lehte) sonuçlar doğururken bir başka boyutu üzerinde olumsuz (aleyhte) sonuçlar ortaya çıkarabilmektedir. Örneğin, Ar-Ge ve ürün yenilik faaliyetlerine yapılan yoğun yatırımlar, her ne kadar yoğun kaynak kullanım ihtiyacından dolayı kısa dönemde firma karlılığını azaltsa da uzun dönemde firmanın başarılı bir şekilde yeni pazarlara hakimiyet kurmasını ve sonucunda da satışlarında önemli oranlarda büyümeyi getirmektedir. Bu yüzden performansın sadece tek bir boyutunu ele alan veya firma performans yapısının dar bir aralığında kalan araştırmalar, bu konuda sağlıklı tanımlayıcı genellemeler yapılmasını yanlış bir biçimde yönlendirecektir. Bundan dolayı girişimcilik eğilimiyle performans arasındaki bu ilişki ortaya çıkarılırken iç girişimcilik boyutları çoklu performans göstergeleriyle birlikte ele alınmalıdır. Bu göstergeler, geleneksel muhasebe göstergelerinden olan ve bizim de finansal performans göstergeleri olarak tanımladığımız satışlardaki büyüme, karlılık gibi göstergelerle birlikte finansal olmayan sonuçları ölçmek için yer verilen pazar payı, firmanın kamuoyundaki imajı, elde ettiği şöhret, iyi niyet ve çalışanların bağlılık ve tatmini gibi faktörlerdir (Lumpkin ve Dess; 1996: 153-155). Benzer şekilde iç girişimcilikle firma performansı arasındaki pozitif ilişkiyi ortaya koymak için önemli araştırmalar yapan Zahra (1993c) da alternatif finansal ve finansal olmayan performans göstergelerinin öneminin bir organizasyonun veya bir girişimin farklı yaşam noktalarında (seyirlerinde) değişiklik gösterdiğini ve birlikte ele alınması gerektiğini

ileri sürmektedir. Yani organizasyonlar geliştikçe organizasyonların değerlendirildiği etkinlik kriterleri de değişmektedir. Bu yüzden, bir firmanın iç girişimcilik faaliyetlerinin etkinliğinin ve performansının değerlendirilmesinde çok boyutlu performans göstergeleri konusunda duyarlılık gösterilmesine ihtiyaç vardır (Lumpkin ve Dess; 1996: 155).

Kompleks ve bu çok boyutlu yapısından dolayı firma performansının ölçülmesi aslında çok zordur. Bundan dolayı böyle bir yapıyı ölçmek için çok boyutlu göstergelerin kullanılması önerilmektedir (Lumpkin ve Dess, 1996: 153; Atkinson vd., 1997: 25-28; Zahra vd, 2002: 10). Bu çalışmada, “karlılık”, “büyüme”, “müşteri tatmin” ve “çalışanların tatmini” göstergeleri firma performansının finansal ve finansal olmayan iki temel boyutuyla ilgili performans göstergeleri olarak kullanılmaktadır. Çünkü, daha önce de ifade edildiği gibi bir firmanın performansını sağlıklı bir biçimde ortaya çıkarmak için performansın bütün boyutlarını içeren dengeli bir ölçümün yapılması zorunludur. Ayrıca burada yer verilen finansal ve finansal olmayan göstergeler arasında dengeden dolayı (tradeoffs) geçerli ve arzu edilen çok önemli ilişkiler de söz konusudur. Bundan dolayı literatürde bir çok ampirik çalışma, tatmin olmuş ve firmaya bağlılıkları yüksek olan çalışanların müşteri memnuniyeti ve sadakatinin elde edilmesinin ön koşulları olduğunu vurgulamaktadır. Bu tür çalışmaların işaret ettiği temel noktalar:

- çalışanların tatmini ve bağlılığının müşterilerin mal ve hizmetlerin değerini algılamalarını etkilediği ve bunun da müşteri tatminini etkilediği;
- müşteri tatmininin de müşteri bağlılığını etkilediği ve
- müşteri bağlılığının da firmanın finansal sonuçlarını doğrudan etkilediği şeklinde ortaya konmaktadır (Hallowell, 1996: 27; Vilares ve Coelho, 2003: 1704).

Ayrıca literatürde Hasket vd. (1994) tarafından “hizmet-kar zinciri” olarak kavramsallaştırılan hipotezde de karlılık, müşteri bağlılığı ve tatmini ve çalışanların tatmini ve bağlılığı arasındaki ilişkiler test edilmektedir. Buna göre firmalardaki kar ve büyümeye yönelik performans göstergeleri öncelikle müşteri bağlılığının bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Müşteri bağlılığı ise müşteri tatmininin doğrudan bir sonucu

olarak vurgulanmaktadır. Müşteri tatmini de çok büyük bir oranda çalışanlar tarafından müşterilere sağlanan mal ve hizmetin değeri tarafından belirlenmektedir. Sağlanan bu değer de tatmin olmuş, firmaya bağlılığı yüksek ve verimli çalışanlar tarafından yaratılmaktadır.

Literatürde iç girişimcilikle firma performansı arasındaki ilişkiyi gerek teorik (Guth ve Ginsberg, 1990; Covin ve Slevin, 1991; Zahra, 1993b; Lumpkin ve Dess, 1996) gerekse ampirik (Covin ve Covin, 1990; Zahra, 1991; Zahra, 1993a; Zahra ve Covin, 1995; Zahra, 1995; Antoncic ve Hisrich, 2001; Lumpkin ve Dess, 2001; Wiklund ve Sheperd, 2005) olarak ortaya koyan pek çok çalışma mevcuttur. Ancak bu çalışmaların pek çoğunun firma performansını, finansal yönünü ele alarak incelediği görülmektedir. Bu çalışmalarda araştırmacıların, firmanın iç girişimcilik performansını ölçmek için karlılık ve büyüme ile ilgili olarak sekiz performans alanına yoğunlaştıkları görülmektedir. Bu alanlar, (1) yatırımların karlılığı (return on investment), (2) varlıkların karlılığı (return on assets), (3) sermayenin karlılığı (return on equity), (4) satışların karlılığı (return on sales), (5) satışlardaki büyüme (sales growth), (6) net kar marjı (net profit margin), (7) çalışanların sayısındaki artış (growth in number of employees) ve (8) pazar payındaki büyüme (market share growth) olarak tespit edilmiştir.

İç girişimcilik faaliyetlerinin performansı sadece finansal yönü ele alınarak ölçülmemelidir tezi, literatürde teorik olarak kabul görmesine rağmen (Zahra, 1993b; Lumpkin ve Dess, 1996; Mair ve Rata, 2004)) firma performansının finansal olmayan yönünü ele alarak ölçen ampirik çalışmalara yeteri kadar yer verilmediği görülmektedir. Firmalardaki iç girişimcilik çabaları bağlamında çoklu performans boyutları ve çalışanların stratejik rolleri arasındaki ilişki hakkında ampirik olarak çok şeyin bilinmediği ileri sürülmektedir (Mair ve Rata, 2004: 4). Daha önce de ifade edildiği gibi Kaplan ve Norton (1996) ve Atkinson vd. (1997) gibi bazı araştırmacılar, firma performansının bütün boyutlarıyla ölçülmesi gerektiğini ileri sürmüşlerdir. Bunun anlamı bir firmanın performansı değerlendirme çabaları hem finansal hem de finansal olmayan göstergeleri kapsamalıdır.

Bu çalışmada firma performansını finansal ve finansal olmayan boyutlarıyla birlikte dengeli bir biçimde ölçmek için Atkinson vd. (1997) nin geliştirdiği çok boyutlu

performans değerleme yaklaşımı olan “paydaşlar yaklaşımı” benimsenmektedir. Paydaşlar yaklaşımına göre bir organizasyon ortaklar (sahipler), müşteriler, çalışanlar, tedarikçiler gibi çok çeşitli paydaşlardan oluşmaktadır. Bu organizasyonlardaki yöneticilerin temel görevleri bu paydaşların tatminini sağlamaktır. Bu çalışmada yer alacak paydaşlar, (1) firmanın karlılık ve büyüme göstergeleriyle direkt ilişkili olan firma sahipleri ve ortaklar, (2) alışanların tatmini göstergesiyle ilişkili olarak çalışanlar ve (3) müşterilerin tatmini göstergesiyle ilişkili müşteriler olacaktır. Bu nedenle bir firma içerisindeki i girişimciliğin performansı veya başarısı, bu paydaş gruplarının tatmin edilmesi becerisine bağlı olarak ele alınmalıdır görüşü benimsenmektedir.

Paydaşların bu sınıflandırmasına bağlı olarak firma performansı iki temel boyutta ele alınarak incelenmektedir. İlki firma sahiplerinin veya ortaklarının tatmin seviyesinin göstergesi olan “karlılık ve büyüme” boyutları olan finansal göstergelerdir. İkincisi de çalışanların ve müşterilerin memnuniyet seviyesini ölçen “müşteri tatmini ve çalışanların tatmini” boyutları olan finansal olmayan göstergelerdir. Kısaca, bu çalışmada i girişimciliğe bağlı olarak ölçülmesi istenen performans göstergeleri, (1) büyüme ve karlılıkla ilgili finansal göstergeler ve (2) alışanların tatmini ve müşterilerin tatminiyle ilgili finansal olmayan göstergeler olmaktadır. Bu performans göstergelerine önceki kısımlarda yeteri kadar yer verildiği için burada tekrar değinilmeyecektir.

B) İ GİRİşİMCİLİğİN FİRMA PERFORMANSINA ETKİSİ

Bir firmada i girişimciliği uygulamaya koymak öyle bir gecede yapılacak bir işlem veya süreç değildir. Bu anlamdaki girişimsel faaliyetlere yönelik pozisyon almak, bir firmanın stratejisini ve yönünü kendi başına değiştirmek zorunda olduğu büyük çaplı bir yatırım hamlesidir. Bundan dolayı Covin ve Slevin (1991) i girişimciliği, stratejik bir kaynak tüketim (harcama) faaliyeti (eğilimi) olarak tanımlamaktadırlar. Bu tür stratejik bir yatırıma karar vermeden önce sorulması gerekli olan mantıklı soru; gerçekten i girişimcilik eğilimi firma performansını yükseltmekte midir? sorusudur.

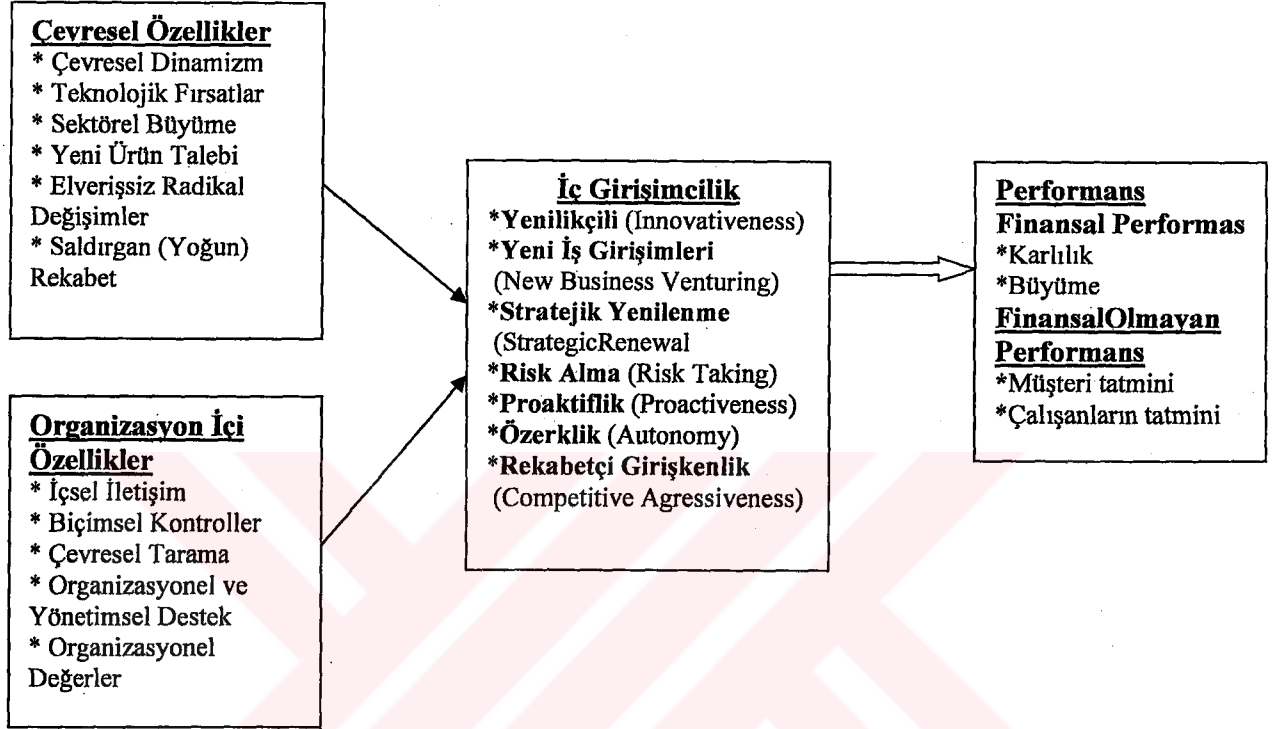
Literatürdeki girişimciliğe yönelik giderek artan çalışmaların sadece girişimcilik eğilim ve faaliyetlerinin olumlu makroekonomik sonuçlarıyla ilgili olmadığı bu çalışmaların organizasyonlardaki performansın iyileştirilmesiyle ilgili olduğu ifade edilmektedir. Genel olarak karlılık ve büyüme bakımından ortaya çıkan pozitif

performans sonuçları, mevcut organizasyonlardaki iç girişimcilik faaliyetlerinin bir sonucu olarak değerlendirilmektedir (Covin ve Slevin, 1991: 19). Pinchot (1985), Covin ve Slevin (1991), Lumpkin ve Dess (1996), Wiklund (1999) ve Antoncic ve Hisrich (2001) gibi bir çok araştırmacı tarafından başarılı organizasyonların önemli bir parçası (yöntü) olarak ele alınan iç girişimciliğin, özellikle büyük firmalardaki büyüme ve karlılığı yakından etkilediği ortaya çıkartılmıştır (Zahra, 1991; Zahra ve Covin, 1995; Zahra ve Garvis, 2000; Antoncic ve Hisrich, 2001; Wiklund ve Shepherd, 2005). İç girişimciliğin firma performansına etkisi ilk birkaç yıllık sürede biraz mütevazı ve az olarak görülse de sonraki yıllarda bu etki giderek büyümektedir. Bu olumlu etki ayrıca çeşitli çevresel koşullarda kendini daha belirgin olarak göstermektedir (Russel, 1995: 73). Özellikle yoğun rekabetin yaşandığı çevre koşullarında organizasyonlardaki iç girişimcilik faaliyetlerinin karlılık ve büyüme bakımından firma performansı üzerinde olumlu etkiye sahip olduğu ileri sürülmektedir (Zahra ve Covin, 1995: 45). Yine Zahra ve Covin (1995) ve Wiklund (1999) gibi bazı araştırmacılar, firmalardaki iç girişimcilik eğiliminin performans üzerinde kısa dönemdeki etkisinin yanında uzun dönemde firmaların büyüme ve finansal performansları üzerinde sürdürülebilir pozitif etkilere sahip olduğunu ortaya koymuşlardır. Bu konudaki genel kanı ve beklenti iç girişimcilik faaliyetlerine giren organizasyonların, girişmeyen organizasyonlardan daha fazla büyüme ve karlılık seviyeleri elde edecekleri yönündedir. Dolayısıyla bize göre de firmalardaki iç girişimcilik seviyesi, organizasyonel büyüme ve karlılık seviyesiyle pozitif olarak ilişkilidir.

C) İÇ GİRİŞİMCİLİK VE FİRMA PERFORMANSI MODELİ

Bu çalışmanın ikinci bölümünde iç girişimciliğin bütün boyutları ve temel belirleyicileri olan çevresel ve organizasyonel faktörler bütün yönleriyle ele alınmıştır. Bu bölümde de özellikle iç girişimciliğe bağlı bir değişken olarak firma performansı bütün yönleriyle incelenmektedir. Literatür taramasına dayalı olarak yapılan bu incelemelerin temel hedefi tutarlı ve geçerli bir iç girişimcilik yapısı ve modeli ortaya koymak ve bunun sonuçlarını uygulamada görmeye çalışmaktır. Bütün bu araştırma ve incelemeler sonucunda geliştirilen model şekil 8'de görülmektedir.

Sekil 8: Temel Belirleyicilerinin ve Etkilerinin Yer Aldığı Çok Boyutlu Entegre Bir İç Girişimcilik Modeli



Bu model, öncelikle girişimcilik literatüründe iç girişimcilik boyutlarına yönelik olarak çeşitli araştırmacılar tarafından ortaya konan bütün bakış açılarını ve yaklaşımları kapsamaktadır. Diğer bir ifadeyle modelde yer alan iç girişimciliğin yedi boyutu (yenilikçilik, yeni iş girişimleri başlatma, stratejik yenilenme, risk alma, proaktiflik, özerklik ve rekabetçi girişkenlik) iç girişimciliğin çok yönlü bir yapı (fenomen) olduğunu ortaya koymaktadır. İkinci olarak model, iç girişimcilik ve iç girişimcilikle performans arasındaki ilişkide belirleyici olan çevresel ve organizasyonel faktörleri de kapsamaktadır. Bu faktörler bir firmada girişimcilik eğilim ve seviyesinin ortaya çıkmasında ve artmasında belirleyici konuma sahiptirler. Üçüncü olarak firma performansı bu modelde iç girişimcilik eğilim ve seviyesine bağlı çok yönlü bir değişken olarak yer almaktadır. Burada bağımlı bir değişken olarak ele alınan firma performansı, daha önce açıkladığımız bir çok iç girişimcilik modellerinden farklı olarak

çok boyutlu olarak ele alınmaktadır. Bir organizasyondaki çeşitli paydaş grupların çıkarlarının tatmin edilmesi gerçeğinden yola çıkarak firma performansı sadece firmanın ortaklarını ilgilendiren finansal yönüyle değil, diğer paydaş gruplarını ilgilendiren finansal olmayan yönüyle de modelde yer almaktadır. Bu bakış açısına temel teşkil edecek çeşitli araştırmacılara dayandırılan açıklamalar daha önceki kısımlarda yer almaktadır. Burada son söz olarak, iç girişimcilikle performans arasındaki ilişki üzerinde bazı ilave değişkenlerden de söz etmek mümkündür. Esasen bu değişkenlere “kontrol değişkenler” demek daha uygun görülmektedir. Bunların bu ilişki üzerindeki etkilerinden dolayı kontrol edilmelerinin gerekli olduğu düşünülmektedir. Bu değişkenler, “organizasyonun yaşı”, “büyüklüğü”, “organizasyondaki genel strateji” ve “organizasyonun içinde bulunduğu sektör” olarak ifade edilmektedir (Antoncic ve Hisrich, 2001: 505).



DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

DENİZLİ TEKSTİL SEKTÖRÜNDE FAALİYET GÖSTEREN FİRMALARDAKİ İÇ GİRİŞİMCİLİK YAPISI VE PERFORMANS İLİŞKİSİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

I. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ VE AMACI

Bu çalışma, genel olarak faaliyet halindeki organizasyonlar seviyesinde ortaya çıkan girişimsel faaliyetlere ve eğilimlere (yönelimlere) ve daha spesifik olarak da iç girişimciliğe odaklanmaktadır. “Faaliyet halindeki organizasyonlardaki girişimcilik” olarak ele alınan iç girişimcilik; organizasyonel ve genel ekonomik gelişmede önemli bir unsur olarak değerlendirilmektedir. Gerek akademisyenler gerekse uygulamacılar bu kavrama 80’li yıllardan beri ilgi göstermektedirler. Bu ilginin temelinde iç girişimciliğin firmaları, gerek karlılık gerekse ekonomik büyüme bakımında yeniden canlandırması (hareketlendirmesi) ve performanslarını iyileştirmesi yatmaktadır (Burgelman, 19983; Pinchot, 1985; Rule ve Irvin, 1988; Guth ve Ginsberg, 1990; Zahra, 1991, 1993a, 1993b ve 1995; Zahra ve Covin, 1995; Lumpkin ve Dess, 1996; Zahra ve Garvis, 2000; Antoncic ve Hisrich, 2001; Wiklund ve Shepherd, 2005). İç girişimcilik sadece büyük ölçekli işletmeler için değil aynı zamanda küçük ve orta ölçekteki işletmeler içinde önemli olarak görülmektedir (Covin ve Covin, 1990; Zahra ve Pearce, 1994; Carrier, 1996; antoncic ve Hisrich, 2001; Wiklund and Shepherd, 2005). Bununla birlikte iç girişimcilik sadece belirli sektörlerde faaliyet gösteren işletme organizasyonlarına yönelik de değildir; o, bir bütün olarak ekonomiyi ele almakta ve her türlü işletme organizasyonlarına yönelik olabilmektedir. Diğer bir ifadeyle iç girişimcilik bir bütün olarak ekonomi için de faydalı olabilmektedir. Çünkü, iç girişimcilik bir ekonomiyi, verimlilik artışları, en iyi işletme uygulamalarının ortaya çıkarılması, yeni endüstrilerin yaratılması ve işletmelerin uluslararası rekabet seviyelerini yükseltmesi bakımından etkileyebilmektedir (Antoncic, 2000: 3).

İç girişimciliğin örgütsel seviyedeki etkileri ve ekonominin bütününe (geneline) yaptığı bu katkılar göz önünde bulundurularak çalışmanın temel amacı, iç girişimcilik kavramını bütün yönleriyle ele alıp açıklamak ve geliştirilen çeşitli yaklaşımlardan yola

çıkarak geçerli, çok boyutlu bir iç girişimcilik yapısını ortaya koymaktır. Ayrıca, geliştirilen bu yapıya bağlı olarak organizasyonel ve çevresel belirleyicilerin ve finansal ve finansal olmayan performans sonuçlarının yer aldığı entegre (bütünleşik) bir iç girişimcilik modelini ortaya koymak ve bu modeli ampirik olarak test etmektir. Bu temel amaca bağlı olarak çalışmanın ilk üç bölümünde aşağıdaki konular ele alınmaktadır.

- İç girişimcilik kavramı ve yapısı
- İç girişimcilik boyutlarının belirlenmesi
- İç girişimcilik üzerinde belirleyici olan çevresel ve organizasyonel faktörlerin tespit edilmesi
- Bütün boyutlarıyla (yönleriyle) iç girişimciliğin firma performansına (örgütsel performans) etkilerinin incelenmesi

Bütün bu çalışmalar sonucunda entegre bir çok boyutlu iç girişimcilik modeli ortaya çıkarılmıştır. Bu uygulama bölümünde ise yine çalışmanın temel amacına bağlı olarak geliştirilen iç girişimcilik modeli çerçevesinde,

- İşletmelerin iç girişimcilik seviyelerinin ortaya çıkarılması ve iç girişimcilik boyutlarının belirlenmesi
- İç girişimcilik üzerine etkisi olduğu kabul edilen örgütsel ve çevresel belirleyicilerin incelenmesi,
- Bütün boyutları itibarıyla iç girişimciliğin gerek finansal gerekse finansal olmayan firma performansına pozitif etkilerinin olup olmadığı ortaya çıkarılacaktır.

II. ARAŞTIRMA SORULARI VE HİPOTEZLERİ

Bu çalışmayla ilgili belli başlı araştırma soruları iki grupta ele alınmaktadır. Birinci grupta, iç girişimcilik kavramına ve yapısına yönelik sorular yer almaktadır. Bu sorular, çalışmanın temel amacı olan iç girişimcilik kavramının açıklanması ve geçerli çok boyutlu bir iç girişimcilik yapısının geliştirilmesi etrafında yer alan sorulardır.

- İç girişimcilik nedir? ve iç girişimcilik gerçekten çok boyutlu mudur?

- İç girişimciliğin en belirgin, kilit konumundaki boyutları nelerdir?
- Mevcut organizasyonlarda girişimcilik seviyesinin oluşmasında ve faaliyetlerinin başarısında belirgin çevresel ve organizasyonel belirleyiciler (determinantlar) nelerdir?
- Bütün boyutlarıyla iç girişimcilik yapısı ölçülebilir mi?

Bu sorular, büyük bir oranda çalışmanın ikinci ve üçüncü bölümlerinde konuyla ilgili geniş bir literatür taraması sonucunda elde edilen teorik ve ampirik bulgular yardımıyla cevaplanmaya çalışılmıştır. İkinci grupta yer alan sorular çalışmanın üçüncü bölümünün sonunda geliştirilen iç girişimcilik modelinde yer alan iç girişimcilikle belirleyicileri (çevresel ve organizasyonel özellikler) ve sonuçları (finansal ve finansal olmayan performans) arasındaki ilişkilerin ortaya çıkarılmasına yönelik sorulardır. Bu sorular daha çok bu bölümde yer alan uygulama amacına yönelik sorular olduğu için cevapları bu bölümde aranacaktır. Bunlar,

- Çevresel ve organizasyonel belirleyiciler ileri sürüldüğü gibi iç girişimcilik üzerinde belirleyici etkiye sahip midir ve bu etkinin istatistiksel olarak derecesi ne kadardır?
- Geliştirilen iç girişimcilik modelinde yer alan iç girişimcilik ve organizasyonel performans arasındaki ilişki ileri sürüldüğü gibi istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir ilişkimidir?
- İç girişimcilik modeli içerisinde yer alan yapılar arasındaki doğrudan ilişkiler nelerdir?
- Belirlenen kontrol değişkenler bakımından firmaların iç girişimcilik seviyeleri arasında anlamlı farklılıklar var mıdır?

Bu soruların cevapları, temel belirleyicileri ve sonuçları itibarıyla oluşturulan entegre bir iç girişimcilik modeli esas alınarak, belirli bir sektör olan tekstil sektöründe faaliyet gösteren firmalardan elde edilecek ampirik verilerin istatistiksel analizleri sonucunda ortaya çıkarılacaktır. Yukarıda ortaya konan araştırmanın amacından ve burada ifade edilen araştırma sorularından yola çıkarak uygulama bölümünde test edilmek üzere aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir.

Girişimcilik literatüründe bir organizasyondaki girişimcilik eğilimi ve faaliyetlerinin oluşmasında belirleyici olan faktörler iki temel grupta ele alınmaktadır. Bunlar, organizasyonel ve çevresel faktörler olarak bir önceki bölümde detaylıca ele alınmıştı. Firmalarının faaliyet gösterdikleri çevrenin özellikleri iç girişimciliğin gelişmesinde ve yerleşmesinde belirleyicidir. Çevresel elverişlilikler olarak, çevrenin dinamiklik derecesi, teknolojik fırsatların bolluğu, sektördeki büyüme algılaması ve yeni ürünlere olan talep firmaları girişimcilik davranışları sergilemeye çekerken; çevredeki elverişsiz radikal değişimler ve yoğun rekabet gibi elverişsiz çevresel özellikler de firmaları adeta girişimci olmaya itmektedir. Bundan dolayı araştırmadaki ilk hipotezimiz şudur:

H1: Çevresel özellikler iç girişimciliğin (bir organizasyonda girişimcilik seviyesinin) gelişmesinde belirleyici etkiye sahiptir.

Diğer bir ifadeyle, organizasyonların içerisinde faaliyet gösterdikleri çevrenin sunduğu fırsatlar ve tehditler, firmaları çeşitli girişimsel stratejiler geliştirmeye ve sergilemeye zorlamaktadır

Bir firmada girişimcilik ruhunun ve düşüncesinin gelişmesi organizasyon yapısının bunu desteklemesine bağlı olarak ortaya çıkmaktadır. İç girişimciliğin bir firmada yerleşmesinde ve başarısında belirleyici organizasyonel özellikler, “içsel iletişim”, “biçimsel kontrol mekanizması”, “çevresel tarama yoğunluğu”, “organizasyonel ve yönetsel destek” ve “organizasyonel değerler” olarak ifade edilmektedir. Bundan dolayı araştırmada ikinci hipotezimiz;

H2: Organizasyonel özellikler iç girişimciliğin (bir organizasyonda girişimcilik seviyesi) gelişmesinde belirleyici etkiye sahiptir.

Diğer bir ifadeyle bir organizasyondaki içsel iletişimin kalitesi ve sıklığı(yoğunluğu), başlatılan girişimlere yönelik biçimsel kontrollerin sıklığı, organizasyonun çevresini tarama sıklığı, yönetsel destek ve birey ve rekabetle ilgili oluşan organizasyonel değerler iç girişimcilikle pozitif olarak ilişkilidirler.

Çalışmanın ikinci ve üçüncü bölümlerinde iç girişimcilikle ilgili vurgulanan temel konular, firmaların iç girişimciliğe verdikleri önemle performans arasında pozitif bir ilişkinin varlığı, firmaların iç girişimcilik seviyesi arttıkça karlılık ve büyüme bakımından bu durumun hem uzun dönemde hem de kısa dönemde performansa

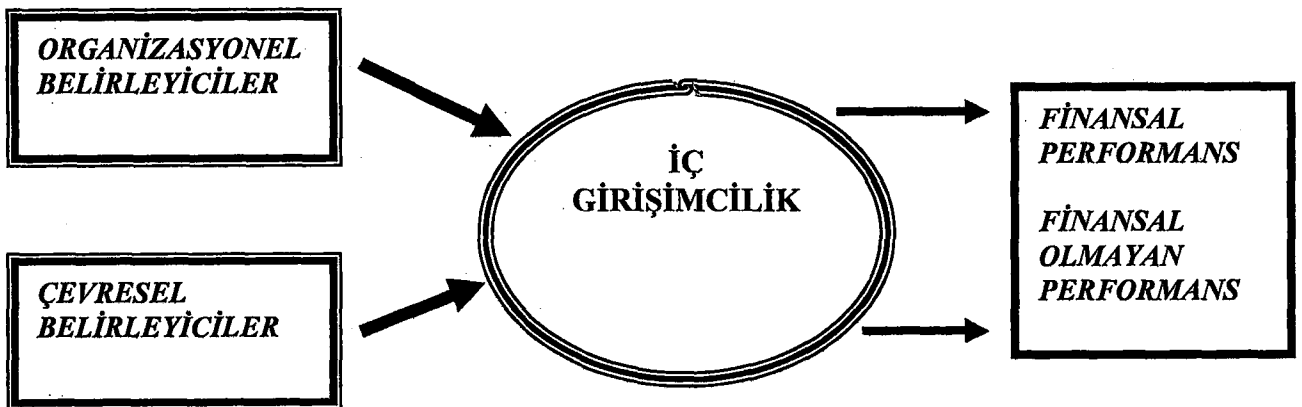
yansıdığı ve iç girişimciliğin firmaları yeniden harekete geçiren önemli bir dinamik olduğu etrafında yoğunlaşmıştı. Ortaya konan bu pozitif sonuçlar dikkate alınarak, iç girişimcilik faaliyetleriyle firmaların büyüme ve karlılıkla ilişkili finansal performans göstergeleri arasında pozitif bir ilişkinin varlığından dolayı, araştırmanın üçüncü hipotezi aşağıdaki gibi geliştirilmiştir.

H3: İç girişimcilik (girişimcilik seviyesi) derecesiyle bir organizasyonun büyüme ve karlılığı arasında pozitif bir ilişki vardır.

Daha öncede ifade edildiği gibi bu çalışmayı, benzer diğer çalışmalardan farklı kılan en önemli noktalardan birinin iç girişimcilikle finansal olmayan firma performansı arasındaki ilişkiye odaklanmasıdır. Bu alanda yapılan pek çok çalışma iç girişimcilik ve performans arasındaki ilişkiden söz ederken sadece karlılık ve büyüme gibi finansal performans göstergelerini ele almıştır. Firma performansı, çeşitli paydaş grupların çıkar ve beklentilerini tatmin eden çok boyutlu bir sistemdir. Bu sistemin finansal boyutu ortakları ve hissedarları tatmin ederken, finansal olmayan boyutu da çalışanları ve müşterileri tatmin etmelidir anlayışından hareketle; bu çalışmada firma performansı sadece finansal performansı kapsamamakta, aynı zamanda “müşteri tatmini” ve “çalışanların tatmini” gibi finansal olmayan performans göstergelerini de kapsamaktadır. Bundan dolayı araştırmada dördüncü ve son hipotezimiz;

H4: İç girişimcilik (girişimcilik seviyesi) derecesiyle bir organizasyonun müşteri tatmini ve çalışanların iş tatmini arasında pozitif bir ilişki vardır.

Bu hipotezler ışığında araştırma için ortaya çıkardığımız iç girişimcilik modelini Şekil 8’de gösterildiği biçimde tanımlayabiliriz:



Şekil 9: Araştırma için oluşturulan iç Girişimcilik ölçüm modeli

III. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

Araştırmanın metodolojisi gereğince verilere ulaşmada standardize anket yöntemi kullanılmıştır. Elde edilecek verilerle, çevresel ve organizasyonel belirleyiciler, iç girişimcilik boyutları ve firma performansı olgularının belli bir andaki durumları ortaya konulacaktır. Diğer bir ifadeyle burada amaç bu olguların belli bir andaki resmini çekmek olacaktır. Bu çalışmada belli bir zaman sınırlaması da söz konusu olduğundan anlık yaklaşım benimsenmiştir. Dolayısıyla bu çalışmayı standardize anket yönteminin kullanıldığı anlık (Cross-sectional) bir çalışma şeklinde tanımlamakta mümkündür. Araştırma amacı bakımından da hem tanımlayıcı hem de açıklayıcı niteliktedir. Çünkü çalışmanın önceki bölümlerinde iç girişimcilik olgusu bütün yönleriyle ele alınmış, çeşitli bakış açıları ve yaklaşımlardan hareketle tanımlanmaya çalışılmıştır. Konuyla ilgili daha önce yapılmış araştırmalar incelenerek entegre bir iç girişimcilik modeli geliştirilmiş ve bu model içerisinde yer alan değişkenler arasında elde edilen ampirik bulgularla neden-sonuç ilişkisi aranmıştır. Bu nedenle araştırmanın açıklayıcı bir yönü de vardır.

Bu kısımda araştırmanın ana kütle ve örneklem büyüklüğünün seçiminin nasıl yapıldığı açıklanacaktır. Daha sonra veri toplama aracının geliştirilmesi, veri toplama aracının yapısı ve içerisinde yer alan soruların niceliği ve niteliğinin yanında veri toplama süreciyle ilgili açıklamalar yapılacaktır.

A) ARAŞTIRMANIN ÖRNEKLEM SEÇİMİ

Bu araştırmanın ana kütlelerini Denizli Sanayi ve Ticaret Odalarına bağlı 50 ve üzerinde çalışanı olan, ihracat yapan ve beş yıldır ya da daha uzun süredir faaliyet gösteren tekstil imalat firmaları oluşturmaktadır. Pamukkale Üniversitesi ve Denizli Sanayi Odası işbirliğiyle 2002 yılında hazırlanan Denizli İmalat Sanayi Envanteri verilerine göre bu özelliklere sahip Denizli ilinde Dokuma, Giyim Eşyası ve Deri Sanayi kollarında faaliyet gösteren tekstil üretimi yapan firma sayısının 230 civarında olduğu tespit edilmiştir. Buna göre araştırmanın ana kütleleri, Denizli Sanayi ve Ticaret Odalarına bağlı faaliyet gösteren 230 tekstil firmasından oluşmaktadır. Araştırmanın örnek büyüklüğü ise bu ana kütleyle bağlı olarak tesadüfi olarak seçilen 115 firmadan

oluşmaktadır. Bu örnek büyüklüğünün 230 firmadan oluşan bir ana kütleyi temsil kabiliyetine (gücüne) sahip olduğu değerlendirilmektedir. Seçilen bu firmalar içerisindeki üst yöneticiler bu çalışmanın esas örneklemini oluşturmaktadır. Başka bir ifadeyle bu araştırma tepe yönetimi ve firma sahipleri üzerinde uygulanacaktır.

Araştırmanın hedef kitlesi seçilirken bazı kriterlere göre hareket edilmiştir. Bu kriterlerin başında spesifik bir sektör olarak imalat sektörünün bir alt kolu olan Denizli tekstil sektörü seçilmiştir. Bunun başlıca nedeni bu sektörün oldukça dinamik ve bir takım çevresel değişimlere duyarlı bir sektör olmasıdır. Denizli Tekstil ve Konfeksiyon İhracatçıları Birliğinin verilerine göre Denizliden 2002 yılında yaklaşık olarak 691 milyon, 2003 yılında 810 milyon dolar ve 2004 yılında da 930 milyon dolar ihracat yapıldığı görülmektedir. Bu ihracatın yaklaşık %80'inin Avrupa Birliği ülkeleri ve Amerika'ya geri kalanının da diğer ülkelere yapıldığı tespit edilmiştir.²⁸ Bu ihracatın başta ABD ve Batı Avrupa ülkeleri olmak üzere dünyanın değişik pazarlarına yapılması bu sektörün dinamik bir pazarda yer aldığının bir göstergesidir. Bu sektördeki firmalar, gerek rakipleri gerekse müşterileri itibarıyla de oldukça dinamik bir pazarda faaliyet göstermektedirler. Bundan dolayı bu sektörde ayakta kalmak ancak sürdürülebilir rekabet avantajlarıyla mümkün olmaktadır. Bu pazar, ürün yeniliklerine, ürün maliyetlerine, kaliteye ve çabuk hareket etmeye oldukça duyarlıdır. Kısaca bu sektörde ancak girişimcilik seviyesi yüksek olan firmalar başarılı olabilmektedir.

İkinci bir seçim kriteri de firma büyüklüğüyle ilgilidir. Bu bağlamda 50 ve üzerinde çalışan olan firmalar araştırmanın hedef kitlesini oluşturmaktadır. Satış hacmi veya satış rakamları her ne kadar önemli bir büyüklük göstergesi olsa da hem ülkemizde hem de dünyanın bir çok gelişmiş ülkesinde tekstil sektöründeki firmaların büyüklüğü daha çok çalışan sayısı ile ifade edilmektedir. Ayrıca bir çok gelişmiş ülkedeki işletme büyüklüğü tanımlarına göre 250 ve altında çalışan olan firmalar Küçük ve Orta Boy (KOBİ) işletme sınıfına, 250 ve üzerindeki çalışana sahip firmalarda büyük işletme sınıfına girmektedir. Dolayısıyla bu araştırmanın ana kütlesinde ve örnekleminde yer alan firmalar orta ve büyük işletme sınıfında yer almaktadır. 50'den az çalışan olan işletmelerin tercih edilmemesinin nedeni, ülkemizde bu özellikteki firmaların

²⁸ <http://www.detkib.org.tr/turkce/ihracat.htm>

fonksiyonel anlamda yeterince kurumsallaşamadıklarından ve yeterli sayıda profesyonel yönetici ye sahip olamadıklarındandır.

Üçüncü seçim kriteri de firmaların yaşıyla ilgilidir. Araştırma sonuçlarının daha gerçekçi ve güvenilir olması için en az beş yıldır faaliyet gösteren firmalar seçilmiştir. Çünkü firmaların performanslarıyla ilgili sağlıklı karşılaştırmalar ve değerlendirmeler yapabilmek için en az 3-5 yıllık bir periyoda ihtiyaç vardır. Ayrıca konu iç girişimcilik olduğu için araştırmanın yapılacağı firmaların kuruluşunu tamamlamış ve köklü firmalar olması gerekmektedir. Bu alanla ilgili yapılan çalışmalar da bu durum mevcut (kurulu) firmalardaki girişimcilik seviyesini belirlemek için firmaların beş yıl ya da daha uzun süredir faaliyet gösteren firmalar olması tavsiye edilmektedir.

Son bir seçim kriteri de bu firmaların ihracat yapan firmalar olmasıdır. Araştırmaya konu olan firmaların hem iç pazara hem de dış pazara yönelik faaliyette bulunan firmalar olması tercih edilmektedir. Bunun nedeni firmaları girişimcilik eğilimi ve davranışı sergilemeye iten ve çeken faktörlerin uluslararası boyutunun da göz ardı edilmemesi gereğidir. Ayrıca, global bir ekonomik dünyada pazardaki rekabetin yoğunluğunu, fırsat ve tehditlerin ortaya çıkmasında dış pazarların etkisini hesaba katmak gerekmektedir. Tüm bu kriterler göz önüne alındığında araştırmaya konu olabilecek firma sayısının 230 olduğu ortaya çıkmaktadır.

B) VERİ TOPLAMA ARACININ GELİŞTİRİLMESİ

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket formu kullanılmıştır. Bu tür araştırmalar için genellikle “5-li veya 7-li likert tipi” soruların (ifadelerin) yer aldığı tutum ölçekleri geliştirilmektedir. Güvenirliliği ve geçerliliği bir çok çalışmada test edilmiş bu ölçeklerin daha çok Kuzey Amerika ve Batı Avrupa literatüründe yer aldığı görülmektedir. Bu ölçeklerden yararlanılarak araştırmamıza uygun bir anket formu hazırlanmıştır. Geliştirilen bu anket formunun orijinalinin farklı kültürlerle ait olmasından dolayı anlam farklılıklarını önlemek için konuyla ilgili uzmanlar ve 20 üst düzey işletme yöneticisiyle yapılan görüşmelerden sonra anket formu anlamlı hale getirilmiştir. Bu araştırma için geliştirilen entegre iç girişimcilik modelinde yer alan değişkenlere (çevresel ve organizasyonel belirleyiciler, iç girişimcilik boyutları ve finansal ve finansal olmayan performans göstergeleri) yönelik sorular hazırlanmıştır.

Araştırma konusunun nitel özelliğinden dolayı, pozitif yönlü yargıya ve algılamaya dayalı ifadelerden oluşan soru formu seçilmiştir. Cevap formu olarak da 5-li likert tipi tutum ölçeri seçilmiştir.

Ek 1’de görüleceği gibi anket formu 5 kısımdan oluşmaktadır. Birinci kısım araştırmamanın kontrol değişkenlerinin yer aldığı kısımdır. Çalışmada, firma büyüklüğü, firma yaşı ve firma satışlarındaki ihracat oranı kontrol değişkenler olarak belirlenmiştir. Firma büyüklüğü çalışan sayısı ile ortaya konmuştur. Firma büyüklüğüne kontrol değişken olarak yer verilmesinin nedeni, firma büyüklüğü ile iç girişimcilik boyutları arasında farklı ilişkiler olacağı beklentisinden dolayıdır. Aynı şekilde firma yaşıyla iç girişimcilik seviyesi arasındaki farklı ilişkiler beklentisi; firma yaşının da bir kontrol değişken olmasına neden olmaktadır. Firmaların ihracat gelirleriyle girişimcilik seviyeleri arasında da anlamlı bir ilişkinin bekleniyor olması satış gelirlerindeki ihracat oranları da bir kontrol değişken olarak almayı gerektirmektedir.

Anket formunun ikinci kısmında firmanın faaliyette bulunduğu ve iç girişimcilik üzerinde belirleyici etkiye sahip olduğu ileri sürülen çevresel özelliklerle ilgili sorular yer almaktadır. Literatürde en çok üzerinde durulan çevresel özellikler, “çevresel dinamizm”, “teknolojik fırsatlar”, “sektörel büyüme”, “pazarda yeni ürünlere olan talep”, “elverişsiz çevresel değişim” ve “rekabetin yoğunluğu” konularıdır. Zahra (1993a) bu özelliklerin hepsini kapsayacak şekilde bir ölçek geliştirmiştir. Bu ölçekte yer alan ifadeler temel alınarak 5-li likert ölçeği tipinde 14 soruluk bir ölçek hazırlanmıştır. Bu ölçekle ölçülmeye çalışılan çevresel özellikler firmanın içerisinde yer aldığı çevrenin elverişliliği ve elverişsizliği ekseninde ele alınmaktadır. Bu bağlamda, çevrenin dinamik yapısı, çevredeki teknolojik fırsatların varlığı, sektörün büyümeye elverişli olması ve pazarda yeni ürünlere olan talep elverişli çevresel özellikler olarak değerlendirilirken; pazardaki rakiplerin sayısındaki artış, demografik değişim, radikal yasal düzenlemeler ve yoğun rekabet de elverişsiz çevresel özellikler olarak ele alınmaktadır.

Anketin üçüncü kısmında, iç girişimcilik üzerinde belirleyici etkiye sahip olduğu ileri sürülen organizasyonel (örgütsel) özelliklerle ilgili 5-li likert tipi 26 sorudan oluşan bir ölçek yer almaktadır. İç girişimcilik üzerinde belirleyici etkiye sahip olduğu ileri sürülen örgütsel özellikler, “içsel iletişim”, “biçimsel kontrol”, “çevresel tarama

yoğunluğu”, “organizasyonel ve yönetsel destek” ve “organizasyonel değerler” olarak belirlenmiştir. Antoncic ve Hisrich (2001), araştırmacı Zahra, Miller ve Friesen ve Hornsby vd. tarafından geliştirilen ölçekler temelinde bu özelliklerin hepsini içeren bir ölçek geliştirmiştir. Geliştirilen bu ölçekten ve literatürdeki diğer çalışmalardan yararlanılarak bu kısımdaki sorular hazırlanmıştır.

Anket formunun dördüncü kısmı, firmalardaki iç girişimcilik boyutlarını ölçmek için oluşturulmuştur. Bu kısımda yedi iç girişimcilik boyutunu ölçmek için pozitif değerlendirmeli ve yöneticilerin yargısına dayalı 32 soru yer almaktadır. Bu soruların (5)’i iç girişimciliğin “yenilikçilik” boyutu, (6)’sı “yeni iş girişi” boyutu, (4)’ü “stratejik/kendini yenilenme” boyutu, (5)’i “risk alma” boyutu, (3)’ü “proaktiflik” boyutu, (3)’ü “rekabetçi girişkenlik” boyutu ve (6)’sı da “özerklik” boyutuyla ilgili 5-li likert tipi tutum ölçeği ifadelerden oluşmaktadır. İç girişimciliğin boyutlarıyla ilgili ifadeler, girişimcilik literatüründe yaygın olarak kullanılan ve birbirinden bağımsız olarak geliştirilen güvenilirliği ve geçerliliği çeşitli araştırmacılar tarafından test edilen, iki farklı ölçek temel alınarak geliştirilmiştir. İlk ölçek; Miller ve Friesen (1982) tarafından geliştirilen “yenilikçilik”, proaktiflik” ve “risk alma” boyutlarının yer aldığı kurum girişimcilik eğilimi (Corporate Entrepreneurial Orientation Scale) ölçeğidir. Bu ölçek daha sonra Lumpkin ve Dess (1996) tarafından “özerklik” ve “rekabetçi girişkenlik” boyutları eklenerek beş boyuta çıkarılarak genişletilmiştir. İkinci ölçek; Zahra (1993) tarafından geliştirilen İç Girişimcilik (Corporate Entrepreneurship Scale) ölçeğidir. Bu ölçek bir organizasyonun “yenilikçilik”, “yeni girişimler başlatma”, stratejik veya kendini yenileme” faaliyetlerine olan ilgisini ölçmek için geliştirilmiştir. Bu ölçeklerin birlikte kullanılabileceği konusunda bazı araştırmacıların makul gerekçeleri ileri sürdükleri görülmektedir. Örneğin, Knight (1997) bu ölçeklerden ilkinin kurulu bir firmanın girişimcilik eğilimini belirlemek için kullanılmaya elverişli olduğunu, diğerinin de kurulu bu firmadaki girişimcilik faaliyetlerini ortaya koymaya elverişli olduğunu ileri sürmektedir. Antoncic ve Hisrich (2001) “girişimcilik eğilimi ölçeğiyle” Zahra’nın geliştirdiği “iç girişimcilik ölçeğini” birlikte kullanmıştır. Ayrıca, bu iki ölçek birbirini tamamladığı için beraberce kullanılmasında bir sakınca olmadığını ileri sürmektedir. Birisi iç girişimciliğin üç boyutunu , diğeri de beş boyutunu ölçmektedir. Her iki ölçekte de “yenilikçilik” boyutuna yer verilmektedir. Zahra (1993)’nın geliştirmiş olduğu ölçekte, yenilikçilik boyutu daha çok ürün/hizmet

ve süreç yeniliklerine odaklanırken, diğeri ürün ve hizmet yeniliklerine odaklanmaktadır. Bir birini tamamlayan bu iki ölçek beraberce kullanıldıklarında iç girişimciliğin bütün yönlerini ortaya koyabileceği düşünülmektedir. Bundan dolayı iç girişimciliği ölçmek için bu iki ölçek deki ifadeler temel alınarak üst yöneticilerin yargılamasına dayalı 5-li likert tipi bir “iç girişimcilik tutum ölçeği” hazırlanmıştır.

Anketin beşinci ve son kısmında yer alan ölçekteki sorular firma performansını değerlemek (ölçmek) için geliştirilmiştir. Bu çalışmada dengeli bir performans değerlemesi yapılması için firma performansı; finansal (ekonomik) ve finansal olmayan boyutlarıyla ele alınmaktadır. Bu uygulamada, firma performansı üst yöneticilerin objektif ve sübjektif değerlendirmelerine bağlı olarak 20 maddelik bir ölçek yardımıyla ölçülmektedir. Geçmiş yıllardaki pek çok çalışmada firma performansını değerlemek için hem sübjektif hem de objektif performans göstergelerinin kullanıldığı görülmektedir. Gerçekte firma performansını değerlemenin en uygun yolu objektif göstergelere dayalı değerlemedir. Ancak, bir firmanın veya bir girişimin özellikle ekonomik performansı ile ilgili objektif verileri elde etmek oldukça zordur. Çünkü bazı firma sahip ve yöneticileri bu bilgileri firma dışındaki insanlarla paylaşmak istememektedirler. Bazen bu bilgileri bazı araştırmacılarla paylaşsalar bile bu verilerin her zaman doğruluğu ve doğrulanabilirliği sağlanamamaktadır (Zahra vd, 2002: 11-12). Dolayısıyla gerçek performans verilerini doğrudan elde etmek pek mümkün değildir. Gerçek performans verilerini çeşitli yayın ve dokümanlardan elde etmek ise uygun bir alternatif olarak görülmemektedir (Naktiyok, 2004: 242). Bundan dolayı objektif performans verilerinin yeterli veya mevcut olmadığı zaman sübjektif performans verilerine göre değerlendirme faydalı olacaktır. Ayrıca, sübjektif değerlendirme, yöneticilerin firma performansı ile ilgili algı ve memnuniyetlerindeki bazı öngörülerini sunması bakımından önemli görülmektedir. Objektif performans göstergeleri bu tür sezgi ve algılamaları pek yansıtmamaktadırlar. Ancak, yöneticilerin kişilik yapıları, arzuları ve motivasyon seviyeleri bu değerlemeyi etkileyebileceğinden dolayı, sübjektif performans bazen hatalı olabilmektedir. İfade edilen bu kısıtlamalara rağmen bir firmanın performansın değerlemede her iki performans göstergelerinin kullanılması faydalı olarak değerlendirilmektedir (Zahra vd., 2002: 12). Ayrıca yapılan bazı araştırmalarda firma performansının objektif ölçümü ile algılanan ölçümü arasında önemli bir korelasyon olduğu ifade edilmektedir. Bu nedenle araştırmacılar, yöneticilerin algılarına

dayalı sübjektif performans ölçümünün firma performansının ölçülmesi için güvenilir araç olacağına, diğer bir ifadeyle sübjektif performans değerlemenin objektif performans değerlemenin uygun bir alternatifi olduğunu ileri sürmektedirler (Naktiyok, 2004: 242).

İç girişimcilik modelinde bağımlı değişken olarak yer alan finansal performans değişkenleri “büyüme ve karlılıkla ilgili mutlak değerler” bakımından ölçülmektedir (Antoncic ve Hisrich, 2001: 512). Büyümeyle ilgili iki mutlak değer olarak, (1) son üç yılda firmada çalışanların sayısındaki yıllık ortalama artış ile (2) son üç yılda firma satışlarındaki yıllık ortalama artışın (büyüme) hangi oranlar arasında olduğu, yöneticilere sorulmaktadır. Firma karlılığı ile ilgilide üç mutlak değer tespit edilmiş; bunlar son üç yılda (1) satışların, (2) varlıkların, (3) sermayenin karlılığındaki yıllık ortalama artış oranlarıdır. Yöneticilere, firmalarındaki performans durumunun, kendilerine sunulan beş seçenektan hangisine uygun olduğunu seçmeleri istenmektedir.

Yine iç girişimcilik modelinde bağımlı değişken olarak yer alan finansal olmayan performans değişkenleri “çalışanların ve müşterilerin tatmini” bakımından ölçülmektedir. Bu çalışmanın özellikle üçüncü bölümünde firma performansının ölçülmesiyle ilgili olarak altını çizerek vurguladığımız konu; firma performansının sadece finansal performans göstergelerden ibaret olmadığı, aynı zamanda müşteri tatmini kadar çalışanların iş tatmini gibi finansal olmayan göstergeleri de kapsadığıdır. Bu bakımdan, anket formunun firma performansını ölçen beşinci kısmında firmaların finansal olmayan performanslarını da ortaya koyan 5-li liket tipi bir tutum ölçeği geliştirilmiştir. Bu ölçekteki sorulardan (9)’u çalışanların iş tatminini, (6)’sı da müşteri tatminini ölçmek için oluşturulmuştur. Bu sorular, daha önce bu konuyla ilgili bir pilot çalışma yapan Finlandiyalı araştırmacılar Heinonen ve Korvela (2004) tarafından hazırlanan ve yüksek güvenilirlik düzeyine sahip bir ölçek temel alınarak hazırlanmıştır. Burada yer alan sorular, aslında doğrudan yönetim literatüründe yer alan “çalışanların iş tatmini” ve “müşteri tatmini” kavramlarının çeşitli yönleriyle ilgili sorulardır.

C) VERİLERİN TOPLANMASI

Veri toplamak için geliştirilen anketler ilgili firmalara gönderilmeden önce firmaların üst düzey yöneticileriyle telefon yoluyla bir ön görüşme yapılmıştır. Bu

görüşmede yapılan çalışmanın amacı açıklanmış ve bu amaca uygun olarak anket formlarını cevaplamaları istenmiştir. Ön görüşme yapılan firma yöneticilerinden 115'i ankete cevap vereceğini bildirmiştir. Daha sonra bu firmaların her birine 20 günlük bir süre içerisinde anket formları götürülmüş ve yüz yüze görüşme yoluyla 107 üst düzey firma yöneticisinin, hazırlanan bu anketleri eksiksiz ve yanılsız olarak cevaplanması sağlanmıştır. Bu araştırmada öncelikle firma yöneticileriyle bir ön görüşme yapılması ve daha sonra bizzat yüz yüze görüşülmesi, anketlerin geri dönüşüm oranının %93 gibi büyük bir oran olmasını sağlanmıştır. Dolayısıyla araştırmada çeşitli analizlere konu olan anket formu sayısı 107'dir. Anket formunda yer alan iç girişimcilik, firma performansı ve çevresel ve organizasyonel faktörlere ilişkin sorulan sorulara bir bütün olarak gerekli bilgileri ancak üst düzey yöneticilerin verebileceği düşünüldüğünden, anketlerin üst düzey yöneticiler tarafından doldurulması sağlanmıştır.

D) ARAŞTIRMA KISITLARI

Bu araştırmaya özgü bazı kısıtlardan söz etmek mümkündür. Öncelikle bu araştırmada verileri elde etmek için standart bir anket formu kullanılmaktadır. Bir anket çalışmasında her zaman karşılaşılabilecek kapsam, örneklem, ölçüm ve cevaplama hataları bu çalışmada da söz konusu olmuş olabilir. Ayrıca bu çalışma iç girişimcilik ve boyutları gibi bir takım olguların belli bir zamandaki durumunu ortaya koymaya yönelik bir çalışmadır. Bu durum ortaya çıkan sonuçlara yönelik bir takım genellemeler yapmayı sınırlamaktadır.

Diğer taftan bu çalışmada, yöneticiler yardımıyla firmalarının mevcut durumu ve eğilimlerini ölçmek için tutum ölçekleri tercih edilmiştir. Yöneticilerin firmalarına uygun gelen ifadeler katılma veya katılmama şeklindeki tutumları her zaman objektif olmamaktadır. Yöneticilerin kendi değer yargıları, inançları ve temennileri de bazen genel düşüncelerine karışabilmektedir. Bu durumda araştırmanın bir kısıtını oluşturmaktadır. Ankette finansal olmayan performans göstergeleri olan çalışanların ve müşterilerin tatmini konularıyla ilgili hazırlanan soruları da yöneticilerin cevaplaması istenmiştir. Bu durum ilk bakışta bu soruların, neden çalışanlar ve müşteriler tarafından cevaplanmadığını akla getirebilir. Bu şekilde tasarlanmasının birinci nedeni finansal performans göstergeleri olan karlılık ve büyüme konusunda yöneticilere

başvurulduğundan bir bütünlük olması için finansal olmayan performans konusunda da onlara başvurulması gerektiğindendir. Diğer taraftan araştırma kapsamında yer alan her bir firmanın müşterisinin kimler olabileceğinin araştırılması da ayrı bir çaba ve zaman gerektirmektedir. Burada bu şekilde davranılmasının en önemli nedeni, firmaların gerek çalışanlarına gerekse müşterilerine yönelik zaman zaman yapmış oldukları memnuniyet ölçümlerinin olmasıdır. Bu durum müşteri ve birey odaklı hareket ettiklerini söyleyen günümüz firmalarının rutin olarak başvurdukları bir uygulamadır. Yöneticilerden istenen diğer finansal performansla ilgili verdikleri bilgileri bu konularda da vermeleridir.

Ayrıca ankette yer alan değişkenlere yönelik faktör analizi yapılmamıştır. Faktör analizi, aynı yapıyı ya da niteliği ölçen değişkenleri bir araya toplayarak ölçmeyi az sayıda faktör ile açıklamayı amaçlayan bir istatistiksel tekniktir. Daha önce birçok çalışmada kullanılan ve faktör analizleri yapılan ve aynı yapıyı ölçen soruların bir araya toplanmış olması ve her bir değişkenin yer aldığı faktör grubunun belli olması; diğer taraftan faktör analizi için örnek büyüklüğü çalışmada kullanılan değişken sayısının 4-5 katı (tercihen 10 Katı) olmamasından dolayı faktör analizi yapılmamıştır. Ancak anket formunda yer alan her bir ölçek için güvenirlik ve içsel tutarlılık analizi yapılarak ölçeklerin güvenirliliği ve geçerliliğini düşüren değişkenler ölçeklerden çıkarılmıştır.

IV. ARAŞTIRMA BULGULARI

A) ARAŞTIRMA ÖRNEKLEMİNİN ÖZELLİKLERİ

Anket çalışması sonucunda toplam 107 geçerli anket formu elde edilmiştir. Bu anketlerin kontrol değişkenlerine diğer bir ifadeyle de demografik verilerine ilişkin istatistiksel sonuçlar aşağıda Tablo 4.1. de yer almaktadır. Öncelikle araştırmada yer alan firmaların tamamı Denizli Sanayi ve Ticaret Odalarına kayıtlı, 50 ve üzerinde çalışanı olan, ihracat yapan ve beş yıldan uzun süredir faaliyet gösteren firmalardan oluşmaktadır. Anketi dolduran deneklerin yeterli yönetim tecrübesine sahip olduğu ve firmaların üst yönetim kademelerinde oldukları için de, firmalarının girişimcilik seviyesi, eğilimi ve performansı hakkında fikir yürütebilecek bilgiye sahip oldukları kabul edilmektedir.

Araştırmada yer alan firmaların %68.3'ü 10 yılı aşkın bir süredir faaliyet gösterirken, %32 'si 10 yıldan az bir süredir faaliyet göstermektedir. Firmaların %38.3'ü 250 ve üzerinde çalışana sahiptir. Bu kadar sayıda çalışanı olan işletmeler gerek ülkemizde ve gerekse Avrupa ve ABD'de büyük ölçekli işletme olarak kabul edilmektedir. Ayrıca araştırmamızdaki firmaların yaklaşık %62'si de 50 ile 250 arasında çalışana sahiptir. Bu işletmelerde orta ölçekli ve kısmen de büyük ölçekli işletme sınıfına girmektedir. Örneklemde yer alan firmaların yaklaşık %62'sinin satış gelirlerinin %40'ndan fazlasını ihracat geliri oluşturmaktadır. Firmaların sadece %15'inde ihracat gelirleri satışlarının %20 sinden azdır. Bu veriler, bu firmaların daha çok ihracata dayalı faaliyet gösterdiklerini ortaya koymanın yanında, daha çok dış pazarlardaki rakipleriyle mücadele ettiklerini de göstermektedir.

Tablo 4.1. Firmalara İlişkin Özellikler

Yaş	Sayı	Yüzdelik Dağılım
5-9 Yıl	34	%31.8
10-14 Yıl	40	%37.4
15-19 Yıl	14	%13.1
20+ Yıl	19	%17.8
Büyüklük	Sayı	Yüzdelik Dağılım
50-100 Çalışan	34	%31.8
101-250 Çalışan	32	%29.9
251-500 Çalışan	25	%14.0
500+ Çalışan	26	%24.0
Satışlardaki İhracat Payı	Sayı	Yüzdelik Dağılım
%20 den az	16	%15.0
%20 ila %40	25	%23.4
%41 ila %60	21	%19.6
%61 den fazlası	45	%42.1

B) ANKET FORMUNUN GÜVENİRLİLİĞİ VE GEÇERLİLİĞİ

Bir araştırmada kullanılan anket formundaki ölçeklerin anlamlı sonuçlar vermesi için, kullanılan ölçeklerin güvenirlilik ve geçerlilik boyutlarının araştırılması gereklidir. Güvenirlilik, aynı şeyin bağımsız ölçümleri arasındaki tutarlılıktır. Güvenirlilik analiziyle; ölçek ile ölçmek istenen ortak değeri, eşit olarak paylaşmayan değişkenleri belirlemek ve bu değişkenleri analiz dışı bırakarak, ölçeğin iç tutarlılığının artırılması amaçlanmaktadır (Baş, 2001: 191). Güvenirlilik, ayrıca bir ölçümün hatadan bağımsız kalma derecesini de ifade etmektedir. Bir ölçümün güvenirliliği çeşitli yöntemlerle elde edilmektedir. Bu yöntemler içerisinde en yaygın olarak kullanılan içsel tutarlılık (internal consistency) yöntemidir (Naktiyok, 2004: 243). Benzer bir çok çalışmada olduğu gibi bu araştırmada da bu yöntemle hesaplanan Cronbach's Alpha güvenirlilik testi kullanılmıştır. Bu testteki güvenirlilik katsayısı 0 ile 1 arasındadır. Nunnally bu katsayının 0,70 ve daha yukarıda olmasını tavsiye etmektedir. Yani bir ölçeğin güvenilir olarak kabul edilmesi için bu katsayının 0,70 veya daha büyük değerde olması istenmektedir. Güvenirliliği düşük olan bir ölçmenin bilimsel bir değeri yoktur. Ancak güvenirliliğin yüksek olması da yapılan ölçümün amacına uygun olduğunu garanti etmez. Anketin sadeleştirilmesi ve geliştirilmesinde, yani ölçülmek istenen ortak değeri temsil etmeyen değişkenlerin tespitinde Nunnally tarafından tavsiye edilen Cronbach' Alpha testi kullanılmıştır. Cronbach' Alpha testinde, ilgili değişkenin (sorunun) ölçüm dışı bırakılması halinde ölçeğin güvenirliliğinin nasıl etkilendiğini gösteren "değişken çıkarıldığında alfa katsayısı" verisi kullanılmaktadır. Yine Nunnally bu katsayının da 0,70 ve yukarı olmasını tavsiye etmektedir. Anket formumuz içerisinde yer alan "çevresel özellikler", "organizasyonel özellikler", iç girişimcilik boyutları" ve "firma performansı"yla ilgili ölçeklere Cronbach' Alpha testi ayrı ayrı SPSS Versiyon 11.0 kullanılarak uygulanmıştır. Bu ölçeklere ilişkin güvenirlilik analiz sonuçları Tablo 4.2. de yer almaktadır.

Tablo 4.2. İç Girişimcilik Firma Performansı Anketi Güvenirlilik Analiz Sonuçları

ÇEVRESEL ÖZELLİKLER Alpha Katsayısı: 0,7185		ORGANİZASYONEL ÖZELLİKLER Alpha Katsayısı: 0,8358		İÇ GİRİŞİMCİLİK BOYUTLARI Alpha Katsayısı: 0,8196		FİRMA PERFORMANSI Alpha Katsayısı: 0,7949	
Soru No	Değişken Silindğinde Alfa Katsayısı	Soru No	Değişken Silindğinde Alfa Katsayısı	Soru No	Değişken Silindğinde Alfa Katsayısı	Soru No	Değişken Silindğinde Alfa Katsayısı
ÇEV1	0,6982	ORG1	0,8228	İÇGİR1	0,7981	PER1	0,7826
ÇEV2	0,6973	ORG2	0,8252	İÇGİR2	0,8036	PER2	0,7685
ÇEV3	0,7035	ORG3	0,8344	İÇGİR3	0,8002	PER3	0,7717
ÇEV4	0,6869	ORG4	0,8306	İÇGİR4	0,7953	PER4	0,7749
ÇEV5	0,7073	ORG5	0,8269	İÇGİR5	0,8016	PER5	0,7763
ÇEV6	0,7042	ORG6	0,8246	İÇGİR6	0,8081	PER6	0,7867
ÇEV7	0,6953	ORG7	0,8193	İÇGİR7	0,8014	PER7	0,7879
ÇEV8	0,6975	ORG9	0,8274	İÇGİR8	0,8009	PER8	0,7943
ÇEV9	0,7082	ORG10	0,8279	İÇGİR9	0,7972	PER9	0,7822
ÇEV11	0,7068	ORG11	0,8281	İÇGİR10	0,8021	PER10	0,7846
ÇEV12	0,7153	ORG12	0,8309	İÇGİR11	0,8088	PER11	0,7811
ÇEV13	0,7057	ORG13	0,8238	İÇGİR12	0,8067	PER12	0,7814
ÇEV14	0,6998	ORG15	0,8335	İÇGİR13	0,8017	PER13	0,7795
		ORG16	0,8261	İÇGİR14	0,8007	PER14	0,7902
		ORG17	0,8270	İÇGİR15	0,8036	PER15	0,7899
		ORG18	0,8294	İÇGİR16	0,8045	PER16	0,7823
		ORG19	0,8315	İÇGİR17	0,8120	PER17	0,7882
		ORG20	0,8357	İÇGİR18	0,8038	PER18	0,7874
		ORG24	0,8328	İÇGİR19	0,7990	PER19	0,7876
		ORG26	0,8326	İÇGİR20	0,8000	PER20	0,7847
				İÇGİR21	0,8045		
				İÇGİR22	0,8020		
				İÇGİR23	0,8021		
				İÇGİR24	0,8030		
				İÇGİR25	0,8057		
Analizden çıkarılan anket soru no		Analizden Çıkarılan anket soru no		Analizden çıkarılan anket soru no			
ÇEV10		ORG8, ORG14, ORG21, ORG22, ORG23, ORG26		YOK		YOK	

Cronbach's Alpha testi sonunda, ankette yer alan çevresel özelliklere ilişkin ölçekten 1 soru ve organizasyonel özelliklere ilişkin ölçekten 6 soru olmak üzere toplam 7 soru ölçeğin içsel tutarlılığını düşürdüğünden dolayı analiz dışı bırakılmıştır. İç girişimcilik boyutlarına ve firma performansına yönelik ölçeklerden herhangi bir soru, ölçeklerin faktör güvenirliliğini olumsuz etkilemediği için anketken çıkarılmamıştır. Bu değişkenleri dışarıda bıraktığımızda iç girişimciliği etkileyen çevresel özelliklere ait ölçeğin alpha katsayısı 0,7185; örgütsel özelliklere ait ölçeğin alpha katsayısı 0, 8358, iç girişimciliğin boyutlarına yönelik ölçeğin alpha katsayısı 0.8196 ve firma performansına ilişkin ölçeğin alpha katsayısı da 0,7949 olarak bulunmuştur. Bu dört oranda 0,70 kritik noktanın üzerinde olduğundan dolayı, ankette yer alan ölçeklerin güvenilir olduğu kabul edilmektedir.

Geliştirilen bir ölçeğin yüksek güvenirliliğe sahip olması o ölçeğin geçerliliğini desteklemektedir. Ancak yüksek güvenirlilik ve iç tutarlılık, ölçeğin yapısal geçerliliğinin ön şartı olsa da yalnız başına yeterli değildir. Yapısal geçerlilikle ilgili temel kuramsal kriterin, içerik geçerliliği olduğu ifade edilmektedir. İçerik geçerliliğinde ölçeğin, öngörülen konuları ölçüp ölçmediği, soruların ölçülen kavramın anahtar yönlerini kapsayıp kapsamadığı araştırılmaktadır. İçerik geçerliliğinin değerlendirilmesi nicel olmaktan ziyade nitel yaklaşım olmasıdır. İçerik geçerliliği, ölçek haline getirilen kavram ve onun açıklanmasındaki eksiksizlik ve ölçekteki tutum cümlelerinin kavramı temsil etme derecesi olmak üzere iki noktanın incelenmesiyle yapılmaktadır. İçerik geçerliliği için en yaygın kullanılan yöntem ölçülecek konu hakkındaki uzman kişilerin görüşlerinin alınmasıdır (Baş, 2001: 187-188). Bu çalışmada kullandığımız ölçeklerde yer alan sorular daha önce yabancı literatürde geçerliliği ve güvenirliliği sağlanmış ölçeklerden elde edilmiştir. Bu ifadeler İngilizce'den Türkçe'ye çevrilirken başta bu tez çalışmasını izleyen komite olmak üzere uzman öğretim elamanlarının görüşlerine başvurulmuştur. Ayrıca anket formu hazırlanırken ifadelerin anlaşılabilirlik düzeyinin tespit edilebilmesi amacıyla 20 büyük ölçekli üst düzey işletme yöneticisiyle görüşülmüştür. Gerek konunun uzman öğretim üyeleriyle gerekse uygulayıcılarıyla yaptığımız görüşmeler, anketin geçerliliğini desteklemektedir.

Ayrıca bir ölçeğin hangi kavram ve özellikleri ölçtüğünün belirlenmesi için yapısal geçerliliğinin olması gerekmektedir. Bu amaçla yakınsak geçerlilik (convergent validity) ve ayırtedici geçerlilik (discriminant validity) kavramlarının uygulanması gerekmektedir. Yakınsak geçerlilik, söz konusu ölçeğin aynı yapıyı ölçen diğer ölçütlerle ne derece örtüştüğünün göstergesidir. Aynı yapıyı ölçtüğü düşünülen ölçekler arasında yüksek korelasyonun olması beklenmektedir. Ayırtedici geçerlilik ise bir yapıya ilişkin ölçekle farklı yapıları ölçen ölçekler arasında düşük korelasyonun olması anlamına gelmektedir (Altunışık vd., 2004: 113). Bu çalışmada geliştirilen ölçeklerde yer alan faktörlere ilişkin değişkenler arasında istatistiksel olarak orta düzeyde ve anlamlı korelasyonların olması ölçeklerin yakınsak geçerliliğe sahip olduğunu göstermektedir. Ayrıca farklı faktörlere ilişkin değişkenler arasındaki korelasyonların çok düşük olması ve istatistiksel olarak anlamlı olmaması ölçeklerin ayırt edici geçerliliğini desteklemektedir (EK: 2). Ek 2’de değişkenler arasında yeralan karartılmış korelasyon katsayıları ölçeğin yakınsak geçerliliğini, karatılmamış korelasyon katsayılarında ayırtedici geçerliliğini göstermektedir.

C) İÇ GİRİŞİMCİLİK BOYUTLARINA İLİŞKİN TANIMLAYICI İSTATİSTİKLER

Araştırmaya konu olan firmalardaki girişimcilik seviyesinin ve eğiliminin ortaya konması bakımından her bir iç girişimcilik boyutuna ait değişkenlerin ortalamaları, standart sapmaları ve yüzdelik dağılımlarına yer verilmiştir. Tablo 4.3’de iç girişimciliğin yenilik boyutuna yönelik tanımlayıcı istatistikler incelendiğinde, firmalarda yeni ürün geliştirmeye ve teknolojik yenilikler yapmaya verilen önemin 3,83’le en yüksek ortalamaya sahip olduğu görülmektedir. Ancak, firmaların Ar-Ge harcamaları sektör ortalamalarının oldukça üzerinde seyretmektedir değişkenine verdikleri cevapla Ar-Ge harcamalarına ayrılan kaynak artmaktadır değişkenine verdikleri cevaplar bu ortalamayı desteklememektedir. Ayrıca firmaların yaklaşık %74’ünün son beş yılda geliştirilen yeni ürün sayısında bir artışın olduğunu ifade etmektedirler. Bunun yanında yine firmaların yaklaşık %73’ünde son beş yılda ürün hatlarında ve üretim süreçlerinde önemli değişiklikler gerçekleştirdiklerini ifade etmeleri yeni ürün ve teknolojik yeniliklere verilen önemle uyumlu görülmektedir.

Tablo 4.3. Yenilikçilik Boyutuna İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

DEĞİŞKENLER	X	SS	1	2	3	4	5
			%	%	%	%	%
Yeni ürün, üretim teknolojisi ve teknikleri geliştirmek için Ar-Ge faaliyetlerine ayrılan kaynak	3,14	0,94	2,8	29,0	19,6	48,6	0
Son beş yılda geliştirilen yeni ürün sayındaki artış	3,76	0,70	0	6,5	19,6	65,4	8,4
Yeni ürün ve teknolojik yeniliklere verilen önem	3,83	0,90	0,9	9,3	15,9	53,3	20,6
Ar-Ge harcamalarının sektör ortalamasındaki yeri	2,74	0,85	1,9	43,9	35,5	15,9	2,8
Son beş yılda ürün ve üretim süreçlerindeki değişiklik	3,74	0,82	0	11,2	15,9	60,7	12,1

1=Kesinlikle Katılmıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum

Tablo 4.4’de iç girişimciliğin yeni iş/işletme girişimleri başlatma boyutuna yönelik tanımlayıcı istatistikler yer almaktadır. Bu istatistiklere göre firmaların yeni yarı özerk ya da tamamen özerk işletme birimi ve firma kurma çabalarından ziyade daha çok mevcut pazarlarda var olan ürünlere yeni talepler yaratmak ve faaliyet gösterilen sektörde iş hatlarını genişletmek çabalarına giriştikleri görülmektedir. Bununla birlikte firmaların yaklaşık %55’inin mevcut pazarlardaki ürünlere yeni pazar boşlukları bulma çabalarına da giriştikleri anlaşılmaktadır. Ayrıca 3,23 ortalamayla mevcut sektör dışında yeni sektörlerde mevcut işlerle ilgili yeni girişimler başlatma çabaları da göz ardı edilmemelidir.

Tablo 4.4. Yeni İş Girişimleri Boyutuna İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

DEĞİŞKENLER	X	SS	1	2	3	4	5
			%	%	%	%	%
Reklam ve pazarlama faaliyetleriyle mevcut pazarlarda var olan ürünlere yeni talepler yaratmak	3,63	0,94	0	15,0	24,3	43,9	16,8
Faaliyet gösterilen sektörde iş hatlarını genişletme çabalarına girişmek	3,67	0,82	0	11,2	21,5	56,1	11,2
Yeni sektörlerde mevcut işle ilgili yeni girişimler başlatmak	3,35	0,90	0	21,5	29,9	41,1	7,5
Mevcut pazarlardaki ürünlere yeni pazar boşlukları bulmak	3,45	0,99	1,9	18,7	24,3	43,0	12,1
Yeni yarı özerk veya tamamen özerk işletme birimleri kurmak	3,23	1,06	4,7	25,2	19,6	43,0	7,5
Yeni yarı özerk veya tamamen özerk firma kurmak	3,21	1,01	2,8	26,2	24,2	38,3	7,5

1= Kesinlikle Katılmıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum

Tablo 4.5’de iç girişimciliğin kendini yenileme ya da diğer bir adla stratejik yenileme boyutuyla ilgili tanımlayıcı istatistikler yer almaktadır. Burada 4.01 ortalamayla firmaların %85’inin zaman zaman misyonlarını ve iş fikirlerini gözden

geçirip yeniden tanımladıkları görülmektedir. Yine firmaların yaklaşık %68'nin de yenilik çabaları ve faaliyetlerini artırmak için zaman zaman re-organize oldukları görülmektedir. Ayrıca firmaların yine %50'den fazlasının yenilik ve yaratıcılık için gerekli esnek organizasyonlar oluşturma çabalarına giriştikleri de görülmektedir.

Tablo 4.5. Kendini Yenileme Boyutuna ilişkin Tanımlayıcı İstatistikler

DEĞİŞKENLER	X	SS	1	2	3	4	5
			%	%	%	%	%
Firmanın misyonu ve mevcut iş konsepti zaman zaman gözden geçirilip yeniden tanımlanmaktadır	4,01	0,71	0	4,7	10,3	64,5	20,6
Faaliyet gösterilen sektörler zaman zaman yeniden tanımlanmaktadır	3,40	0,98	0	25,2	19,6	44,9	10,3
Yenilik çabalarını artırmak için işletme birim ve bölümleri re-organize edilmektedir	3,59	0,85	0,9	14,0	16,8	61,7	6,5
Yenilik ve yaratıcılık için esnek organizasyon yapıları oluşturulmakta	3,46	0,84	0,9	14,0	29,0	50,5	5,6

1= Kesinlikle Katılmıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum

Tablo 4.6'da İç girişimciliğin hesaplı veya makul risk alma boyutuyla ilgili tanımlayıcı istatistiklere göre firmaların %60'ının bulundukları çevrenin doğası gereği cesur ve geniş kapsamlı adımlar attıkları görülmektedir. Buna ilaveten yine firmaların %70'inin yüksek getiri şansına sahip fırsatları değerlendirmede çok çabuk davrandıkları anlaşılmaktadır. Ancak riskli projeler başlatma konusunda pekte güçlü bir eğilime sahip olmadıkları görülmektedir. Ayrıca firmaların 2.8 ortalamayla yaklaşık %60'ının büyüme politikaları olarak kendi öz kaynakları dışındaki kaynaklara pek rağbet etmemeleri de risk almak istemediklerini diğer bir ifadeyle borçlanmaya yanaşmadıklarını göstermektedir. Araştırmaya kapsamında yer alan firmaların hesaplı riskler alma konusunda dikkatli hareket ettikleri görülmektedir. Tabloya baktığımızda 3,80 ortalamayla firmaların %78'inin ortaya çıkan yeni bir fırsatı değerlendirmeden önce çok dikkatli inceledikleri görülmektedir.

Tablo 4.6. Risk Alma Boyutuna İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

DEĞİŞKENLER	X	SS	1	2	3	4	5
			%	%	%	%	%
Üst yönetim belirlenen amaçları gerçekleştirmek için içinde bulunulan çevrenin doğası gereği cesur ve geniş kapsamlı adımlar atmaktadır.	3,54	0,82	0,9	11,2	27,1	54,2	6,5
Üst yönetim riskli proje ve girişimler başlatmaya yönelik güçlü bir eğilime sahiptir	3,36	0,91	2,8	15,0	32,7	43,0	6,5
Bu işletme genellikle kendi öz kaynakları dışındaki kaynaklarla büyüme politikasına sahiptir	2,80	0,95	7,5	33,6	29,9	29,0	0
Üst yönetim yüksek getiri şansına sahip bir fırsatı değerlendirmede çok hızlı hareket etmektedir.	3,69	0,76	0	9,3	20,6	61,7	8,4
Yeni bir fırsatı değerlendirmeye girişmeden önce çok dikkatli bir şekilde incelemektedir	3,80	0,78	0,9	7,5	14,4	65,4	12,1

1= Kesinlikle Katılmıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum

İç girişimciliğin proaktiflik boyutuna ilişkin tablo 4.7'deki değişkenler incelendiğinde firmaların yaklaşık %61'inin 3.58 ortalamayla yeni ürün ve iş fikri geliştirmede güçlü bir önde olma eğilimine ve 3,52 ortalamayla da rakiplerle mücadele ederken rakiplerden önce hareket etme eğilime sahip olduklarını ifade ettikleri görülmektedir. Ancak, bu eğilimin daha somut eyleme dönük davranışlar olan pazara yeni ürün sunmada, yeni üretim teknikleri ve teknolojileri kullanmada hem oransal olarak hem de ortalama olarak kendini göstermemektedir. Bu konuda firmaların ancak %45'i yeni ürün sunmada ve üretim teknolojileri kullanmada ilk olduklarını ifade etmişlerdir.

Tablo 4.7. Proaktiflik Boyutuna İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

DEĞİŞKENLER	X	SS	1	2	3	4	5
			%	%	%	%	%
Bu işletme pazara yeni ürün sunmada, yeni üretim teknikleri ve teknolojileri kullanmada rakiplerine göre hep ilk olmaktadır	3,37	0,85	0,9	14,0	39,3	38,3	7,5
Bu işletme yeni ürün ve iş fikri geliştirmede güçlü bir önde olma eğilimine sahiptir	3,58	0,92	0,9	14,0	24,3	47,7	13,1
Rakipleriyle mücadele ederken rakiplerinden önce hareket etme eğilimine sahiptir	3,52	0,87	0,9	14,0	25,2	51,4	8,4

1= Kesinlikle Katılmıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum

Tablo 4.8'deki iç girişimciliğin rekabetçi girişkenlik boyutuna ilişkin tanımlayıcı istatistiklere göre öncelikle firmaların %66'sının yoğun ve girişken rekabet eğiliminde olduğunu söyleyebiliriz. Ayrıca yüksek getiri olasılığına sahip belirsizlik durumlarındaki tavırları 3.44 ortalamayla azda olsa cesur davranma eğilimi olduğuna

işaret etmektedir. Ancak, rekabet anlayışlarının girişken rekabetçiliğin en belirgin biçimi olan, tipik olarak rakiplerin pozisyonlarını bozmaya dönük bir anlayış olduğunu söylememiz mümkün görülmemektedir. Çünkü 2,88 aritmetik ortalamayla firmaların sadece %29'nun bu tür bir rekabet anlayışına sahip olduğu görülmektedir.

Tablo 4.8. Rekabetçi Girişkenlik Boyutuna İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

DEĞİŞKENLER	X	SS	1	2	3	4	5
			%	%	%	%	%
Bu işletme oldukça yoğun ve girişken (atılğan) rekabet eğilimine sahiptir	3,72	0,77	0,9	4,7	28,0	54,2	12,1
Rakiplerle mücadelede tipik olarak rakiplerinin pozisyonlarını bozucu rekabet anlayışına sahiptir	2,88	1,03	4,7	38,3	28,0	22,4	6,5
Yüksek getiri olasılığına sahip belirsizlik durumlarında kara verirken bekleme yerine cesur davranma eğilimindedir	3,44	0,89	0,9	16,8	27,1	47,7	7,5

1= Kesinlikle Katılmıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum

Tablo 4.9'da firmalardaki iç girişimciliğin özerklik boyutuna yönelik değişkenler yer almaktadır. Tabloya genel olarak baktığımızda araştırmaya katılan firmaların %50'den fazlasının özerk hareket ettiğini söyleyebiliriz. Firmaların yaklaşık % 64'ün 3,50 aritmetik ortalamayla çalışanlarına ürünlere ve fiyat yapılarına yönelik yapılacak değişikliklerde kararlara katılım serbestisi tanıdığı görülmektedir. Ayrıca firmaların alınan kararların çoğunda biçimsel kuralları her zaman takip etmediği ve bu konuda çok fazla olmasa da 3.42 ortalamayla esnek hareket ettikleri söylenebilir. Yine araştırmaya katılan firmaların 3,36 ortalamayla planlarının biçimsel ve resmi olmadığı, 3,40 ortalamayla da firmalarda her pozisyona yönelik açık ve belirgin iş tanımları olmadığı görülmektedir. Bu durum çok yüksek olmasa da bu konularda esnek hareket ettiklerini ortaya koymaktadır. Burada en düşük ortalamayla firmaların yeni personeli işe almada ve personelin işine son verilmesinde diğer çalışanlara çok fazla söz hakkı vermedikleri söylenebilir.

Tablo 4.9. Özerklik Boyutuna İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

DEĞİŞKENLER	X	SS	1	2	3	4	5
			%	%	%	%	%
Yeni bir ürüne yönelik pazarlama stratejilerinde diğer çalışanlara karar alma serbestisi tanınmaktadır	3,51	0,76	0,9	9,3	30,8	55,1	3,7
Mevcut ürünlere ve fiyat yapılarına yönelik değişikliklerde diğer çalışanlara da kararlara katılma serbestisi tanınmaktadır	3,50	0,83	0,9	15,0	20,6	59,8	3,7
Yeni personelin işe alınmasında ve işine son verilmesinde diğer çalışanlara söz hakkı verilmektedir	3,27	1,00	0,9	29,0	19,6	43,0	7,5
Alınan kararların çoğunda formel politika ve prosedürler takip edilmemektedir	3,42	1,03	0	27,1	16,8	43,0	13,1
Oluşturulan planların biçimsel ve yazılı olması tercih edilmemektedir	3,36	0,97	0	25,2	22,4	43,0	9,3
Her pozisyon için tanımlanmış açık ve belirgin iş tanımlarına yer verilmemektedir	3,40	0,93	0	22,4	23,4	45,8	8,4

1= Kesinlikle Katılmıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum

Tablo 4.10'da araştırma kapsamındaki firmaların iç girişimcilik boyutlarına ilişkin tanımlayıcı istatistikler yer almaktadır. Tabloda en yüksek ortalamaya sahip iç girişimcilik boyutunun 3,61 ortalama ve 0,51 standart sapmayla firmaların kendini yenileme veya stratejik yenilenme boyutu olduğu görülmektedir. Diğer taraftan 3,35 ortalama ve 0,63 standart sapmayla rekabetçi girişkenlik boyutunun en düşük değere sahip olduğunu söyleyebiliriz. Bunun dışındaki iç girişimcilik boyutların bir birlerine çok yakın değerlere sahip olduğunu da söylemek mümkündür. Ayrıca firmaların iç girişimcilik seviyesinin 5'li bir ölçekte 3,45 aralığında olduğu görülmektedir.

Tablo 4.10. İç Girişimcilik Boyutlarına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

İÇ GİRİŞİMCİLİK BOYUTLARI	ARİTMETİK ORTALAMA X	STANDART SAPMA SS
YENİLİKÇİLİK	3,4411	0,6215
YENİ İŞ GİRİŞİMLERİ BAŞ.	3,4237	0,6037
KENDİNİ YENİLEME	3,6145	0,5131
HESAPLI RİSK ALMA	3,4393	0,4641
PROAKTİF DAVRANMA	3,4922	0,6593
REKABETÇİ GİRİŞKENLİK	3,3458	0,6310
ÖZERKLİK (OTONOMİ)	3,4128	0,5075
İÇGİRİŞİMCİLİK	3,4498	0,3392

D) ÇEVRESEL BELİRLEYİCİLERE İLİŞKİN TANIMLAYICI İSTATİSTİKLER

Firmaların çevresel elverişliliği nasıl algıladıklarına yönelik tanımlayıcı istatistikler Tablo 4.11’de yer almaktadır. Firma yöneticilerine, faaliyet gösterdikleri çevrenin dinamik yapısını ortaya koymaya yönelik olarak dokuz soru sorulmuştur. Bu sorulara verdikleri cevapların genel ortalamasına baktığımızda dinamik bir çevrede faaliyet gösterdiklerini söylemek mümkündür. Yöneticilerin yaklaşık %90’ı bulundukları sektörde büyümeleri için yeni teknolojilerin gerekli olduğunu ifade ederken, %74’de sektörde yeni üretim teknolojilerine talebin giderek arttığını belirtmektedir. Ayrıca yöneticilerin yaklaşık %65’i bu sektörde kullanılan üretim teknolojisinin değişim hızının yüksek olduğunu ortaya koymaktadır. Yine firma yöneticilerinin %75’i tüketicilerin demografik yapısının oldukça dinamik olduğunu algıladıkları görülmektedir. Firmalar sektördeki yeni rakiplerinin sayısındaki artışın oldukça hızlı olduğunu 3,95 ortalama ile ortaya koymaktadırlar. Sektörün dinamik bir yapıya sahip olduğunun bir göstergesi de yeni ürünlere olan talebin giderek artmakta olduğunun yöneticilerin %71’i tarafından kabul edilmesidir.

Tablo 4.11. Çevresel Elverişlilikle ilgili Tanımlayıcı İstatistikler

DEĞİŞKENLER	X	SS	1	2	3	4	5
			%	%	%	%	%
Kullanılan üretim teknolojisinin değişim hızının yüksekliği	3,64	,84	0	12,1	23,4	53,3	11,2
Tüketicilerin demografik yapısındaki değişim hızı	3,86	,65	0	1,9	23,4	61,7	13,1
Rakiplerin sayısındaki artış hızı	3,95	,85	0	6,5	18,7	47,7	27,1
Sektörde yeni üretim teknolojilerine olan talepteki artış hızı	3,82	,63	0	1,9	24,3	63,6	10,3
Bu sektörde büyümek için yeni teknolojiler gerekliliği	3,99	,79	0	5,6	15,0	54,2	25,2
Bu sektörde büyümek için yeterli fırsatların mevcudiyeti	3,21	,87	1,9	19,6	37,4	37,4	3,7
Sektör firmaların gelecekteki büyüme planlarına çekici fırsatlar sunmaktadır	3,10	,82	1,9	21,5	43,0	31,8	1,9
Sektör yeni ürün geliştirmek için pek çok fırsat sunmaktadır	3,44	,79	0	13,1	35,5	45,8	5,6
Sektörde yeni ürünlere olan talep giderek artmaktadır	3,77	,64	0	2,8	26,2	62,6	8,4
Genel Çevresel Elverişlilik	3,64	0,38					

1= Kesinlikle Katılmıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum

Ancak bütün bunlara rağmen yöneticilerin sektördeki fırsatları algılama konusunda oldukça kararsız oldukları görülmektedir. Her ne kadar sektördeki fırsatların yetersiz olduğunu algılayan yönetici oranı %23'ü geçmese de sektörün gerek kısa dönemde gerekse uzun dönemdeki büyüme planlarına çekici fırsatlar sunduğu konusunda iyimser olanlarla kararsız olanların oranı %40'larla bir birine çok yakın görülmektedir. Ayrıca yöneticilerin %50'den fazlası 3,44 ortalamayla sektörün yeni ürün geliştirme konusunda pek çok yeni fırsat sunduğunu kabul etmektedir.

İç girişimcilik üzerinde belirleyici etkiye sahip olduğu düşünülen çevresel elverişsizliklerle ilgili tanımlayıcı istatistikler tablo 4.12'de yer almaktadır. Burada yer alan değişkenlere genel olarak baktığımızda olumsuz veya elverişsiz bir çevre algılamasından söz etmek mümkün olabilmektedir. Öncelikle bu sektörde gerek mevcut rakiplerle gerekse sektöre yeni giren rakiplerle yoğun bir rekabet yaşandığı 3,96 ve 3,91 gibi yüksek ortalamalarla görülmektedir. Ayrıca yöneticilerin %65'i tarafından müşterilerin tercih ve beklentilerindeki hızlı değişimlerin firma başarısını olumsuz etkilediği algılanmaktadır. Eğer kararsızları da katarsak pazardaki rakiplerin sayısındaki artışın da firma başarısını olumsuz etkilediği çok rahatlıkla ifade edilebilir.

Tablo 4.12. Çevresel Elverişsizlikle İlgili Tanımlayıcı İstatistikler

DEĞİŞKENLER	X	SS	1	2	3	4	5
			%	%	%	%	%
Müşterilerin tercih ve beklentilerindeki değişimler başarıya olumsuz yansımaktadır	3,63	0,83	0	12,1	23,4	54,2	10,3
Rakipler sayısındaki değişim (artış) başarıya olumsuz yansımaktadır	3,17	0,99	2,8	26,2	29,0	35,5	6,5
Son üç yıldır pazarda mevcut rakiplerle yoğun rekabet yaşanmaktadır	3,96	0,70	0	4,7	12,1	65,4	17,8
Son üç yıldır pazarda yeni rakiplerle yoğun rekabet yaşanmaktadır	3,91	0,84	0	8,4	15,0	54,2	22,4
Genel Çevresel Elverişsizlik	3,66	0,57					

1= Kesinlikle Katılmıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum

E) ORGANİZASYONEL BELİRLEYİCİLERE İLİŞKİN TANIMLAYICI İSTATİSTİKLER

Tablo 4.13'de iç girişimcilik üzerinde belirleyici etkiye sahip organizasyonel özelliklerle ilgili değişkenlere yönelik tanımlayıcı istatistikler yer almaktadır. Bu faktörler sırasıyla, içsel iletişim, biçimsel kontrol, çevresel tarama, organizasyonel ve

yönetmel destek ve organizasyonel değlerlerden oluşmaktadır. Araştırmaya konu olan firmaların içsel iletişim özelliklerine baktığımızda yönetim kademeleri, iş görenlerle yöneticiler ve iş görenlerin kendi arasındaki iletişimin kalitesinin ve sıklığının oldukça yüksek olduğunu söylemek mümkündür. Firmaların %75'inde çalışanlar arasındaki iletişimin kalitesinin ve sıklığının yüksek olduğu ve tüm birim ve departmanlar arasında açık ve çift yönlü iletişimin mevcut olduğu anlaşılmaktadır. Diğer taraftan yönetim kademelerin kendi aralarındaki yatay ve dikey iletişimle iş görenlerle yöneticiler arasındaki iletişimde nitelik ve nicelik bakımından 3,72 aritmetik ortalamayla sahip olduğu tespit edilmiştir.

Firmalardaki yeni ve mevcut girişimlerin biçimsel kontrolleriyle ilgili istatistiklere baktığımızda en yüksek ortalama olan 4,04'le "bütün yeni ve mevcut girişimler üst yönetim tarafından çok sıkı bir biçimde kontrol edilmektedir" değişkeninin sahip olduğu görülmektedir. Bunu 3,93'le girişimlerin gidişatıyla ilgili olarak üst yönetime rapor sunma zorunluluğu izlemektedir. Ayrıca yeni girişimlerin finansal fizibilitesinin 3,76 ortalamayla firmaların yaklaşık %70'inde dikkatli bir biçimde yapıldığı görülmektedir.

Organizasyonel faktörlerden çevresel tarama faktörüne baktığımızda firmaların %80'inden fazlasının teknolojik ve yönetsel gelişmelerle müşterilerin beklenti ve tercihlerini rutin olarak tarayıp takip ettikleri görülmektedir. Yine firmaların %71'inde rakiplerin politika ve taktiklerini rutin olarak takip ettikleri anlaşılmaktadır. Bu veriler firmaların çevrelerine yoğun bir biçimde ilgili olduğunu göstermektedir.

Organizasyonel ve yönetsel destek faktörüyle ilgili altı değişkene ilişkin tanımlayıcı istatistiklere göre en yüksek ortalamaya "birimler ve bölümler arası çalışma ve işbirliği teşvik edilmektedir" değişkeninin, sahip olduğu görülmektedir. Bu değişkeni 3,90 ortalamayla "yöneticiler çalışanların fikir ve önerilerine karşı açık davranırlar" değişkeni takip etmektedir. Firmaların %72'sinin 3,82 ortalamayla yaratıcılık ve yeniliklerin ortaya çıkması için çalışanları eğitip ödüllendirdikleri anlaşılmaktadır. Firmaların yaklaşık %52'sinde yenilik getirici proje geliştirmek isteyenlere gerekli zaman ve imkanın verildiği ve denemeye dayalı projelerin desteklendiği anlaşılmaktadır. Ayrıca firmaların %65'inin yenilik getirici projelere finansal destek sağlama konusunda olumlu hareket ettikleri görülmektedir.

Tablo 4.13. Organizasyonel Belirleyicilerle ilgili Tanımlayıcı İstatistikler

DEĞİŞKENLER	X	SS	1 %	2 %	3 %	4 %	5 %
İÇSEL İLETİŞİM FAKTÖRÜ	3,75	,53					
Yönetim kademeleri arasındaki yatay ve dikey iletişimin kalitesi ve sıklığı çok yüksek	3,72	0,70	0,9	0,9	33,6	54,2	10,3
Yöneticilerle çalışanlar arasındaki iletişimin kalitesi ve sıklığı çok yüksektir	3,71	0,75	0,9	2,8	32,7	51,4	12,1
Çalışanlar arasındaki iletişimin kalitesi ve sıklığı çok yüksektir	3,82	0,68	0,9	1,9	21,5	64,5	11,2
Tüm birim ve bölümler arasında açık ve çift yönlü iletişim vardır	3,76	0,68	0,9	5,6	15,9	72,0	5,6
BİÇİMSEL KONTROL	3,90	,68					
Yeni girişimlerin finansal fizibilitesi dikkatli bir biçimde yapılmaktadır	3,76	0,92	0,9	10,3	20,6	48,6	19,6
Bütün yeni ve mevcut girişimler üst yönetim tarafından çok sıkı bir biçimde kontrol edilmektedir	4,04	0,80	0,9	2,8	15,9	52,3	28,0
Girişimlerin gidişatıyla ilgili olarak üst yönetime yılda birkaç kez resmi rapor sunulması zorunludur	3,93	0,85	0	5,6	22,4	44,9	27,1
ÇEVRESEL TARAMA	3,88	,58					
Rakiplerin politika ve taktikleri rutin olarak takip edilmektedir	3,71	0,75	0	8,4	21,5	60,7	9,3
Müşterilerin beklenti ve tercihleri rutin olarak takip edilmektedir	3,98	0,73	0	5,6	10,3	64,5	19,6
Teknolojik ve yönetsel gelişmeler rutin olarak takip edilmektedir.	3,94	0,68	0	2,8	17,8	61,7	17,8
ORGANİZASYONEL VE YÖNETİMSEL DESTEK	3,67	,51					
Yöneticiler çalışanların fikir ve önerilerine karşı açıktırlar	3,90	0,74	0	4,7	18,7	58,9	17,8
Yenilik getirici proje geliştirmek isteyenlere gerekli imkan ve zaman verilmektedir	3,37	0,94	2,8	16,8	27,1	46,7	6,5
Başarılma olasılığı düşük ve denemeye dayalı projeler desteklenmektedir	3,36	0,82	0,9	15,0	34,6	45,8	3,7
Bölümler ve birimler arası çalışma ve işbirliği teşvik edilmektedir	3,92	0,70	0	5,6	12,1	67,3	15,0
Yenilik getirici projeler için finansal kaynak sağlanmaktadır	3,64	0,86	0	13,1	21,5	53,3	12,1
Yaratıcılık ve yenilik için çalışanlar eğitilmekte ve ödüllendirilmektedir	3,82	0,88	0	10,3	17,8	51,4	20,6
ORGANİZASYONEL DEĞERLER	3,70	,52					
Çalışanlara yaklaşımda ceza yerine ödül odaklılık esastır.	3,77	0,85	0	11,2	16,8	56,1	15,6
Değer yargılarında görev odaklılık yerine birey odaklılık esastır	3,39	0,95	0,9	21,5	23,4	45,8	8,4
Bu firmada rekabette hızlı hareket etmek önemli bir değerdir	4,03	0,71	0,9	2,8	9,3	66,4	20,6
Bu firma rakipleri karşısında baskın bir rekabet anlayışına sahiptir	3,60	0,80	0	10,3	29,0	51,4	9,3

1= Kesinlikle Katılmıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum

Organizasyonel değerlerle ilgili tanımlayıcı istatistiklere baktığımızda 3,77 ortalamayla firmaların %71'nin bireysel değer olarak çalışanlara yaklaşımda ceza yerine ödül odaklılığı esas aldıkları; ancak 3,39 ortalamayla %54'ün birey odaklı hareket

ettikleri anlaşılmaktadır. Rekabete ilişkin organizasyonel değerler olarak firmaların %61'inin rakipleri karşısında baskın bir rekabet anlayışına sahip olduğu; buna karşın %87'sinin rekabette hızlı hareket etmeyi önemli bir değer olarak algıladıkları anlaşılmaktadır.

F) FİRMALARIN FİNANSAL PERFORMANSLARIYLA İLGİLİ TANIMLAYICI İSTATİSTİKLER

Tablo 4.14'de araştırmaya katılan 107 firmanın son üç yıllık faaliyet dönemini kapsayan büyüme ve karlılık göstergeleriyle ilgili tanımlayıcı istatistikler yer almaktadır. Firmaların son üç yılda hem çalışanların sayısı bakımından hem de satışlardaki artışlar bakımından 2,69 ortalamayla pozitif bir büyüme gerçekleştirdikleri görülmektedir. Son üç yılda firmaların %15'i çalışanların sayısı bakımından negatif bir büyüme yaşarken, %85'i pozitif bir büyüme gerçekleştirmişlerdir. Ancak bu oranın %34,6'sı, %0 ile %5 arasında, %15'i %6 ile %10 arasında bir büyüme gerçekleştirmiştir. Firmaların geriye kalan %26'sı %11 ile %20 arasında ortalama bir büyüme oranına sahip olurken, sadece %9'unun çalışanların sayısı bakımından son üç yılda %21'in üzerinde büyüebildiği görülmektedir. Satışlardaki artış bakımından son üç yılda firmaların %50,5'i ortalama olarak %6 ile %15 arasında, %25'i ortalama olarak %16 ile %25 arasında, %16'sı da ortalama olarak %25'in üzerinde bir pozitif büyüme gerçekleştirmişlerdir. Araştırmaya katılan firmaların sadece %7,5'inde satışlardaki yıllık ortalama büyüme %5'in altında kalmıştır.

Karlılık oranları bakımından firmaların genel olarak büyüdüğü görülmektedir. Satışların karlılığı bakımından firmaların %54,4'ünün son üç yıldaki ortalama yıllık büyümesinin %0 ile %5 arasında olduğu görülmektedir. Firmaların %25,2'sinin bu dönemdeki ortalama yıllık büyümesi %6 ile %10 arasında olurken, %13'ünün büyümesi %11 ile %20 arasında gerçekleşmiştir. Firmaların sadece %6,5'inde bu dönemde satışların karlılığı bakımından negatif bir büyüme olduğu anlaşılmaktadır. Varlıkların karlılığı bakımından firmaların %38,3'ü %0 ile %5 arasında, %34,6'sı %6 ile %10 arasında ve yaklaşık %22'side %10 üzerinde bir pozitif büyüme gerçekleştirmiştir. Sermayenin karlılığı bakımından ise firmaların %38,32'si %0 ile %5 arasında, %34,6'sı %6 ile %10 arasında ve %16'sı da %11 ile %20 arasında pozitif bir büyüme

gerçekleştirmişlerdir. Satışların, varlıkların ve sermayenin karlılığı bakımından bu dönemde firmaların yaklaşık olarak sadece %5'i %20'nin üzerinde bir büyüme gerçekleştirebilmiştir. Yine bu dönemde firmaların %6,5 satışların karlılığı bakımından, %5,6'sının varlıkların karlılığı bakımından ve %8,4'ünde sermayenin karlılığı bakımından negatif bir büyüme gerçekleştirdikleri anlaşılmaktadır

Tablo 4.14. Finansal Performansla İlgili Tanımlayıcı İstatistikler

DEĞİŞKENLER	X	SS	1	2	3	4	5
			%	%	%	%	%
BÜYÜME Genel	2,69	1,00					
Son üç yılda çalışanların sayısındaki ortalama yıllık artış oranı	2,80	1,25	15,0	34,6	15,0	26,2	9,3
Son üç yılda satışlardaki ortalama yıllık artış (büyüme) oranı	2,58	1,00	7,5	50,5	25,2	10,3	6,5
KARLILIK Genel	2,63	0,87					
Son üç yılda satışların Karlılığındaki ortalama yıllık artış oranı	2,56	0,93	6,5	51,4	25,2	13,1	3,7
Son üç yılda varlıkların karlılığındaki ortalama yıllık artış oranı	2,78	0,97	5,6	38,3	34,6	15,9	5,6
Son üç yılda sermayenin karlılığındaki ortalama yıllık artış oranı	2,56	0,97	8,4	48,6	26,2	12,1	4,7

1= %0 ila %5, 2=%6 ila %10, 3=%11 ila %15, 4=%16 ila %20, 5= %21+

G) FİRMALARIN FİNANSAL OLMAYAN PERFORMANSLARIYLA İLGİLİ TANIMLAYICI İSTATİSTİKLER

Çalışanların ve müşterilerin tatmini olarak araştırmada yer verdiğimiz finansal olmayan performans göstergeleriyle ilgili tanımlayıcı istatistikler Tablo 4.15'de gösterilmektedir. Bu istatistiklere genel olarak baktığımızda araştırmaya katılan firmalarda 4,26 genel ortalamayla müşterilerin memnuniyet seviyesinin 3,66 genel ortalamayla çalışanların memnuniyet seviyesinden daha yüksek olduğu görülmektedir. Çalışanların yaklaşık %90'ının en çok memnun olduğu konu; 4,02 ortalamayla "yeterli iş güvencesine sahip olmalarıdır. Bunu takip eden memnuniyetin yüksek olduğu diğer konular, 3,82 ortalamayla "kendilerini işlerinde mutlu hissetmeleri", 3,80 ortalamayla "kendilerinin çalıştıkları işyerinde önemli olduklarını hissetmeleri" ve 3,80 ortalamayla "yaptıkları işi değerleyebilmeleri" olarak sıralanmaktadır. Burada en düşük ortalamaya sahip olan konu "çalışanların yaptıkları işi yeterince ilginç bulmamaları" gelmektedir. Çalışanların %55'inin iş yüklerinin uygunluğu, ücret ve ödül dağılımı konularını adil

buldukları görülmektedir. Tabloda yer alan, müşterilerin tatminiyle ilgili tüm konularda yüksek bir memnuniyet seviyesinin olduğu görülmektedir. Araştırmada yer alan firmaların %90'ında müşteri memnuniyetinin sağlandığı konusunda bir algılama hakimdir. Bu yüksek seviyeli olumlu algılamanın doğrudan müşterilerden değil de firma yöneticileri vasıtasıyla olduğunu da unutmamak gerekir. Burada firmaların müşterilerini memnun etme konusunda en çok duyarlı oldukları konuların başında “müşterilerle ilişkilerini uzun dönemli” ilişkiler kurma ve onların “dilek ve şikayetlerini mümkün olan en kısa zamanda” giderme olarak karşımıza çıkmaktadır.

Tablo 4.15. Finansal Olmayan Performansla İlgili Tanımlayıcı İstatistikler

DEĞİŞKENLER	X	SS	1	2	3	4	5
			%	%	%	%	%
ÇALIŞANLARIN TATMİNİ Genel	3,66	0,39					
Çalışanlar genellikle işlerinde kendilerini mutlu hissederler	3,82	0,60	0	4,7	14,0	75,7	5,6
Çalışanlar yaptıkları işi değerleyebilmektedirler	3,80	0,59	0	2,8	20,6	70,1	6,5
Çalışanlar yaptıkları işi oldukça ilginç bulmaktadırlar	3,27	0,80	0	15,0	49,5	29,0	6,5
Çalışanlar işleriyle ilgili yeni sorumluluk almaktan hoşlanmaktadırlar	3,64	0,80	0	9,3	28,0	51,4	11,2
Çalışanlar işyerlerinde önemli olduklarını hissetmektedirler	3,80	0,72	0	3,7	26,2	56,1	14,0
Çalışanlar çalışma ortamından oldukça memnundurlar	3,70	0,68	0	2,8	33,6	54,2	9,3
Çalışanlar iş yüklerinin uygun olduğuna inanmaktadırlar	3,46	0,83	0	15,9	28,0	50,5	5,6
Çalışanlar ücret ve ödül dağılımının adil olduğuna inanmaktadırlar	3,46	0,88	0	16,8	29,9	43,9	9,3
Çalışanlar yeterli iş güvencesine sahip olduklarına inanmaktadırlar	4,02	0,58	0	2,8	7,5	74,8	15,0
MÜŞTERİLERİN TATMİNİ Genel	4,26	0,40					
Firmamızdan mal ve hizmet satın alan müşterilerimiz oldukça memnundur	4,30	0,57	0	0	5,6	58,9	35,5
Müşterilerimizin ihtiyaçlarına rakiplerimizden daha iyi cevap vermekteyiz	4,15	0,66	0	0	15,0	55,1	29,9
Müşterilerimizin istek ve beklentilerine duyarlılığımız oldukça yüksektir	4,31	0,59	0	0	6,5	56,1	37,4
Müşterilerle ilişkilerimiz uzun dönemlidir	4,34	0,64	0	0,9	6,5	50,5	42,1
Müşterilerimiz ürünlerimizin fiyat-kalite ilişkisinden memnundur	4,20	0,50	0	0,9	1,9	73,8	23,4
Müşterilerimizin dilek ve şikayetleri mümkün olan en kısa zamanda giderilmektedir.	4,34	0,67	0	1,9	5,6	49,5	43,0

1=Kesinlikle Katılmıyorum, 5= Kesinlikle katılıyorum

H) ÇEVRESEL VE ORGANİZASYONEL BELİRLEYİCİLERİN İÇ GİRİŞİMCİLİK ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ

Burada öncelikle çevresel ve organizasyonel belirleyicilerle iç girişimcilik ve iç girişimciliğin boyutları arasındaki ilişkileri ve ilişkilerin gücünü belirlemek için korelasyon analizi tekniği kullanılmıştır. Korelasyon analizi, aralık ve rasyo seviyesinde ölçülmüş iki değişken arasındaki ilişkinin veya bağımlılığın düzeyini veya şiddetini belirleyen bir analiz tekniğidir. Bu testin güvenilir sonuçlar verebilmesi için, verinin metrik özellikler taşıması gerekir. Bu analizde ölçülmeye çalışılan ilişki, değişkenler arasındaki ilişkinin doğrusal olan kısmıyla ilgilenir. Korelasyon analiziyle hesaplanan korelasyon katsayısı r ile gösterilir ve -1 ile $+1$ arasında değerler alabilir. Katsayının $+1$ olması iki değişken arasında mükemmel bir doğrusal ilişkinin (x değişkeni bir birim artarken, y değişkeninin değeri de bir birim artmaktadır) olduğunu gösterirken, -1 olması değişkenler arasında yine mükemmel bir ters yönlü ilişkinin olduğunu göstermektedir. Katsayının sıfır olması durumunda iki değişken arasında her hangi bir görülebilir ilişkinin olmadığı anlamını taşımaktadır (Altunışık vd, 2004: 197-198). Korelasyon katsayısının büyüklük bakımından yorumlanmasında üzerinde tam olarak görüş birliğine varılan aralıklar bulunmamakla birlikte, korelasyonu yorumlamada şu sınırların kullanıldığı görülmektedir. Korelasyon katsayısının, mutlak değer olarak, $0,70 - 1,00$ arasında olması, yüksek; $0,70 - 0,30$ arasında olması, orta; $0,30 - 0,00$ arasında olması ise; düşük düzeyde bir ilişki olarak tanımlanabilmektedir (Büyüköztürk, 2003: 32).

Tablo 4.16'da araştırmada kullanılan çevresel elverişlilik, çevresel elverişsizlik değişkenleri; organizasyonel belirleyicilerden iletişim, biçimsel kontrol, çevresel tarama, yönetsel destek ve organizasyonel değerler değişkenleri ve iç girişimcilik ve boyutları ile ilgili değişkenler arasındaki korelasyon katsayıları verilmiştir. Tabloda yer alan değerlere göre genel olarak iç girişimcilik değişkeni ile organizasyonel belirleyiciler olan iletişim ($r=,34$), biçimsel kontrol ($r=,38$), yönetsel destek ($r=,43$) ve organizasyonel değerler ($r=,38$) arasında %99 güven aralığında orta düzeyli ve olumlu bir ilişki olduğu görülmektedir. Ancak organizasyonel belirleyicilerden çevresel taramayla iç girişimcilik arasındaki ilişki pozitif yönlü olsa da düzeyi oldukça düşüktür. Diğer taraftan iç girişimcilik değişkeni ile çevresel elverişlilik değişkeni ($r=,24$) arasında %95 güven aralığında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki görülürken, iç

girişimcilikle çevresel elverişsizlik değişkeni arasında anlamlı bir ilişki görülmemektedir.

Çevresel ve organizasyonel belirleyicilerin, iç girişimciliğin boyutlarıyla olan ilişkisine bakıldığında ise çevresel elverişsizlik değişkeninin iç girişimcilik boyutlarından proaktiflik boyutu dışındaki boyutlarla anlamlı ilişkiye sahip olduğu görülmemektedir. Aynı şekilde çevresel tarama değişkeninde iç girişimciliğin özerklik boyutu dışındaki boyutlarla anlamlı bir ilişkisi çıkmamıştır. Bu iki faktör dışında diğer faktörler arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişkiler vardır. Bu veriler analiz edildiğinde genel olarak organizasyonel belirleyicilerin iç girişimcilikle ilişkili olduğu diğer bir ifadeyle iç girişimcilik üzerinde belirleyici etkiye sahip oldukları söylenebilir. Ancak bu ilişki çevresel belirleyicilerle iç girişimcilik arasında kısmen ve oldukça zayıf olarak görülmektedir. Sadece çevresel elverişlilikle iç girişimcilik arasındaki ilişki anlamlıdır. Bunun dışında çevresel elverişsizlikle iç girişimcilik arasında anlamlı bir ilişki olmadığı görülmektedir.

Tablo 4.16. Çevresel ve Organizasyonel Belirleyicilerin İç girişimcilik ve Boyutlarıyla İlişkisi

DEĞİŞKENLER	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1-İletişim	1														
2-Kontrol	,55**	1													
3-Çevresel Tarama	,31**	,38**	1												
4-Yönetmelik Destek	,27**	,41**	,42**	1											
5-Org. Değerler	,25*	,31**	,22*	,47**	1										
6-Çev. Elverişlilik	,27**	,19	,38**	,18	,10	1									
7-Çev. Elverişsizlik	,13	,27**	,18	,25**	,03	,22*	1								
8-Yenilikçilik	,21*	,37**	,15	,28**	,23*	,17	,10	1							
9-Yeni İş Girişimleri	,29**	,33**	-,16	,13	,23*	,06	,09	,32**	1						
10-Kendin Yenileme	,27**	,30**	,10	,17	,34**	,19	,04	,28**	,27**	1					
11-Risk alma	,15	,26*	,05	,34**	,20*	,12	,02	,30**	,30**	,17	1				
12- Proaktiflik	,31**	,31**	,10	,34**	,22*	,16	,20*	,40**	,31**	,10	,25**	1			
13-Rekabetçi Girişkenlik	,17	,10	,04	,25**	,25**	,13	-,02	,18	,27**	,22*	,32**	,45**	1		
14-Özerklik	,07	-,04	,20*	,33**	,20*	,22*	-,13	,27**	,10	-,05	,16	,31**	,38**	1	
15- İç Girişimcilik	,34**	,38**	,09	,43**	,39**	,24*	,07	,69**	,67**	,44**	,58**	,64**	,61**	,54**	1

* p<0,05 anlamlılık seviyesinde ilişki anlamlı, **p<0,01 anlamlılık seviyesinde ilişki anlamlı

Korelasyon analizi sonucu ortaya çıkan bu anlamlı ve anlamsız ilişkiler araştırma için oluşturulan hipotezlerin test edilmesi sırasında da uygulanacak olan doğrusal regresyon analizlerinde kendisini çeşitli anlamlılık düzeylerinde gösterecektir.

Korelasyon analizi ile değişkenler arasındaki ilişkinin varlığını ve derecesini ortaya koyduktan sonra geliştirdiğimiz hipotezleri test etmek için ortaya koyduğumuz bu değişkenlere çoklu doğrusal regresyon analizi uygulanmıştır. Çoklu regresyona analizi, bağımlı değişkenle ilişkili olan iki ya da daha fazla bağımsız değişkene dayalı olarak, bağımlı değişkenin tahmin edilmesine (açıklanmasına) yönelik bir analiz tekniğidir. Çoklu regresyon analizi, bağımsız değişkenler tarafından bağımlı değişkende açıklanan toplam varyansın yorumlanmasına, açıklanan varyansın istatistiksel anlamlılığına, bağımsız değişkenlerin istatistiksel olarak anlamlılığına ve bağımsız değişkenlerle bağımlı değişken arasındaki ilişkinin yönüne ilişkin yorum yapma olanağı vermektedir (Büyüköztürk, 2003: 94).

Regrasyon analizinin ilk adımında iç girişimcilik üzerinde belirleyici etkiye sahip olduğu ileri sürülen çevresel belirleyiciler bağımsız değişkenler, firmalarda iç girişimciliğe verilen önemde bağımlı değişken olarak alınmıştır. Burada öncelikle bağımsız değişkenlerle bağımlı değişken arasındaki korelasyonlar incelendiğinde, çevresel belirleyicilerle iç girişimcilik arasında pozitif ve düşük seviyeli bir ilişkinin ($r=,241$) olduğu, ancak çevresel elverişsizlikle iç girişimcilik arasında anlamlı bir ilişkinin ($r=,073$) olmadığı görülmektedir (Tablo 4.16). Çevresel elverişlilik ve çevresel elverişsizlik değişkenleri ile iç girişimcilik değişkeni arasındaki ilişkinin ortaya çıkarılmasına yönelik çoklu regresyon analizinin sonuçları Tablo 4.17’de gösterilmektedir. Çevresel elverişlilik ve çevresel elverişsizlik değişkenleri birlikte, iç girişimciliğe düşük düzeyde ve anlamlı bir ilişki vermektedir ($R=0,242$, $R^2= 0,058$, $p<,05$). Adı geçen iki değişken birlikte iç girişimciliğin toplam varyansın ancak yaklaşık %6’sını açıklamaktadır. Bu durum değişkenler arasındaki ilişkinin çok zayıf olduğunu göstermektedir. Standardize edilmiş regresyon katsayısına (β) göre, bağımsız değişkenlerin iç girişimcilik üzerindeki göreceli önem sırası; çevresel elverişlilik ve çevresel elverişsizliktir. Beta değerleri incelendiğinde çevresel elverişliliğin iç girişimcilik üzerindeki etkisi %26’dır. Regrasyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçları incelendiğinde ise, sadece çevresel elverişlilik değişkeninin iç girişimcilik üzerinde anlamlı ($p=0,017$) bir belirleyici olduğu görülmektedir. Çevresel

elverişsizlik önemli bir etkiye sahip değildir. Regresyon analizi sonuçlarına göre iç girişimciliğin açıklanmasına ilişkin regresyon eşitliği (matematiksel model) aşağıda verilmiştir.

$$İÇ GİRİŞİMCİLİK=2,631+0,212ÇEV.ELVERİŞLİLİK+1,255E-02ÇEV. ELVERİŞSİZLİK$$

Bu durumda iç girişimcilik üzerinde belirleyici etkiye sahip olan değişken sadece çevresel elverişlilik değişkeni olduğu anlaşılmaktadır. İç girişimcilik üzerindeki etkisinin anlamlı ancak çok zayıf olması nedeniyle çevresel özellikler iç girişimciliğin (bir organizasyonda girişimcilik seviyesinin) gelişmesinde belirleyici etkiye sahiptir hipotezi olan H1 çok zayıf bir şekilde desteklenmektedir.

Tablo 4.17. Çevresel Belirleyicilerin İç Girişimcilik Üzerinde Etkileri

Bağımsız Değişkenler	B Değerleri	Standart Hata	β Değerleri	T Değerleri	p Anlamlılık Düzeyleri
Sabit	2,631	0,344	-	7,648	0,000
Çevresel Elverişlilik	0,212	0,088	0,236	2,420	0,017
Çevresel Elverişsizlik	1,255E-02	0,058	0,021	0,216	0,829
R=0,242 R ² = 0,058 F= 3,223 p= 0,004					

Tablo 4.18’de organizasyonel belirleyicilere ilişkin değişkenlerle iç girişimcilik değişkeni arasındaki çoklu regresyon analizi sonuçları yer almaktadır. Bu analizdeki bağımsız değişkenlerle bağımlı değişken olan iç girişimcilik değişkeni arasındaki korelasyonlar incelendiğinde; içsel iletişim($r=,343$), biçimsel kontrol ($r=,379$), yönetsel destek ($r=,428$) ve organizasyonel değerlere ilişkin ($r=,387$) değişkenlerle iç girişimcilik değişkeni arasında pozitif ve anlamlı bir ilişkinin olduğu, ancak çevresel taramayla iç girişimcilik arasında oldukça zayıf bir ilişkinin olduğu görülmektedir (Tablo 4.16.). İçsel iletişim, biçimsel kontrol, çevresel tarama, yönetsel destek ve organizasyonel değerlere ilişkin değişkenler birlikte, iç girişimcilik üzerinde orta düzeyde ve anlamlı bir ilişki vermektedirler ($R=0,56$, $R^2= 0,310$, $p<0,01$). Buna göre çoklu belirlilik katsayısı $R^2= 0,310$ olup iç girişimciliğin %31’i bağımsız değişkenler olan organizasyonel belirleyiciler tarafından açıklanmaktadır. Diğer bir ifadeyle adı geçen bu beş değişken birlikte iç girişimcilikteki toplam varyansın %31’ini açıklamaktadır.

Standardize edilmiş regresyon katsayısına (β) göre, bağımsız değişkenlerin iç girişimcilik üzerindeki göreceli önem sırası; yönetsel destek, çevresel tarama (negatif), organizasyonel değerler, içsel iletişim, ve biçimsel kontrol olduğu görülmektedir. Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçları incelendiğinde ise, sadece yönetsel destek, organizasyonel değerler ve çevresel tarama (negatif) değişkenlerinin iç girişimcilik üzerinde önemli bir belirleyiciliğe sahip olduğu görülmektedir. Regresyon analizi sonuçlarına göre iç girişimciliğin açıklanmasına ilişkin regresyon eşitliği (matematiksel model) aşağıda verilmiştir.

$$\text{İÇGİRİŞİMCİLİK} = 1,940 + 0,115\text{İLETİŞİM} + 8,4E-02\text{KONTROL} - 0,111\text{Ç.TARAMA} + 0,198\text{YDESTEK} + 0,123\text{ORGDEĞERLER}$$

Bu durumda iç girişimcilik üzerinde belirleyici etkiye sahip olan organizasyonel özellikler, içsel iletişim, biçimsel kontrol, yönetsel destek ve organizasyonel değerler olduğundan ve bunların iç girişimcilikle aralarında pozitif ve anlamlı ilişkiler olması nedeniyle “organizasyonel özellikler iç girişimciliğin (bir organizasyonda girişimcilik seviyesinin) gelişmesinde belirleyici etkiye sahiptir hipotezi olan H2 hipotezi desteklenmektedir.

Tablo 4.18. Organizasyonel Belirleyicilerin İç Girişimcilik Üzerinde Etkileri

Bağımsız Değişkenler	B Değerleri	Standart Hata	β Değerleri	t Değerleri	p Anlamlılık Düzeyleri
Sabit	1,940	0,283		6,867	,000
İçsel İletişim	0,115	0,064	0,180	1,800	0,075
Biçimsel Kontrol	8,4E-02	0,053	0,170	1,584	0,116
Çevresel Tarama	-0,111	0,055	0,190	-2,022	0,046
Yönetsel Destek	0,198	0,067	0,303	2,942	0,004
Org. Değerler	0,123	0,062	0,190	1,994	0,040
R=0,56 R ² = 0,310 F= 9,093 p= 0,000					

I) İÇ GİRİŞİMCİLİĞİN FİNANSAL VE FİNANSAL OLMAYAN FIRMA PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ

Tablo 4.19. da iç girişimcilik, iç girişimcilik boyutları, finansal ve finansal olmayan firma performansına yönelik değişkenler arasındaki korelasyon katsayıları yer almaktadır. Tabloda yer alan değişkenler incelendiğinde iç girişimcilikle finansal ve finansal olmayan performans değişkenleri arasındaki ilişkinin ($r=,25$) ve ($r=,38$) orta düzeyde, anlamlı ve pozitif ilişkiler olduğu görülmektedir. Finansal performansın alt değişkenleri olan “karlılık” ve “büyüme” değişkenleriyle iç girişimcilik arasında da anlamlı ilişki olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca, finansal olmayan performans göstergeleri olan “çalışanların tatmini” ve “müşteri tatmini” değişkenleriyle iç girişimcilik değişkeni arasındaki ilişkilerde pozitif, orta düzeyeli ve anlamlı ilişkilerdir. Ancak, firma performansı ile iç girişimcilik boyutları arasındaki korelasyon katsayılarına baktığımızda bu durum biraz farklılık arz etmektedir. Burada bazı iç girişimcilik boyutlarıyla gerek finansal gerekse finansal olmayan bazı performans göstergelerinin çok düşük düzeyde veya anlamlı olmayan ilişkilere sahip oldukları görülmektedir. Tabloda yer alan karartılmış katsayılar değişkenler arasındaki ilişkinin anlamlı ilişki olduğunu göstermektedir

Tablo 4.19. İç Girişimcilik , İç Girişimcilik Boyutları, Finansal ve Finansal Olmayan Performans Göstergeleri Arasındaki İlişkiler

DEĞİŞKENLER	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1-Yenilikçilik	1													
2-Yeni İş Girişimleri	,32**	1												
3-Kendini Yenileme	,28**	,27**	1											
4-Risk Alma	,30**	,30**	,18	1										
5-Proaktiflik	,40**	,31**	,10	,25**	1									
6-Rekab Girişkenlik	,18	,26**	,22*	,32**	,45**	1								
7-Özerklik	,27**	,10	-,05	,16	,31**	,38**	1							
8-İç Girişimcilik	,69**	,67**	,44**	,58**	,64**	,61**	,54**	1						
9-Büyüme	,21*	,26*	,15	,17	,08	,09	,02	,25**	1					
10-Karlılık	,23*	,25**	,22**	,23*	,11	,12	-,01	,28**	,72**	1				
11-Çalışan. Tatmini	,013	,26**	,27**	,14	,25**	,27**	,19	,32**	,20*	,15	1			
12-Müşteri Tatmini	,12	,17	,17	,21*	,35**	,24**	,21*	,35**	,033	-,03	,44**	1		
13-Fin. Performans	,24**	,27**	,21*	,22*	,11	,12	,00	,28**	,91**	,95**	,18	,00	1	
14-Fin.Olmayan Perf.	,08	,26**	,28**	,20*	,34**	,29**	,22*	,38**	,15	,09	,91**	,75**	,13	1

* $p<0,05$ anlamlılık seviyesinde ilişki anlamlı, ** $p<0,01$ anlamlılık seviyesinde ilişki anlamlı

Araştırmanın kapsamındaki bu 107 firmada iç girişimcilikle finansal ve finansal olmayan performans arasındaki ilişkiler saptandıktan sonra, doğrusal regresyon analizi kullanılarak iç girişimciliğin gerek finansal gerekse finansal olmayan firma performansına etkisi incelenmiştir. Tablo 4.20’de iç girişimciliğin finansal performansa etkisiyle ilgili regresyon analizinin sonuçları yer almaktadır. Analiz sonuçları incelendiğinde, iç girişimciliğin finansal performansı açıklayan bir değişken olduğu görülmektedir ($R=0,283$ $R^2= 0,08$ $F= 9,137$, $p<01$). Burada firmaların finansal performanslarına ilişkin toplam varyansın %8’inin iç girişimcilik değişkeniyle açıklandığı söylenebilir. Bu oran her ne kadar düşük gözükse de pozitif ilişkinin var olduğunun bir göstergesidir. Ayrıca standardize edilmiş regresyon katsayısına göre (β) iç girişimciliğin finansal performans üzerindeki etkisi %28 olarak görülmektedir. Diğer bir ifadeyle iç girişimcilik finansal performanstaki değişimin %28’ini açıklayabilmektedir. Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t-testi sonucu incelendiğinde iç girişimciliğin finansal performans üzerinde açıklayıcı etkiye sahip olduğu görülebilmektedir. Ayrıca tablo 4.19 dan da izlenebileceği gibi iç girişimciliğe ilişkin “yenilikçilik”, “yeni girişimler başlatma”, “kendini/stratejik yenilenme” ve “risk alma” boyutlarıyla finansal performans arasında anlamlı ilişkiler görülmektedir. Finansal performansın alt değişkenleri olan “büyüme” ve “karlılık” değişkenleriyle iç girişimcilik arasında da anlamlı korelasyonların olduğu görülmektedir. Korelasyon ve regresyon analizindeki bütün bu verilerle birlikte iç girişimcilik faaliyetleri ile firmaların büyüme ve karlılıkla ilişkili finansal performans göstergeleri arasında pozitif ve anlamlı bir ilişkinin varlığından dolayı “iç girişimcilik (girişimcilik seviyesi) derecesiyle bir organizasyonun finansal performansı (büyüme ve karlılığı) arasında pozitif bir ilişki vardır” hipotezi olan H3 hipotezi kabul edilmektedir. Regresyon analizi sonuçlarına göre finansal performansın açıklanmasına ilişkin regresyon eşitliği (matematiksel model) aşağıda verilmiştir.

$$FINANSAL PERFORMANS = 0,180 + 0,718 \text{ İÇ GİRİŞİMCİLİK}$$

Tablo 4.20. İç Girişimciliğin Finansal Performansa Etkisi

Bağımsız Değişkenler	B Değerleri	Standart Hata	β Değerleri	t Değerleri	p Anlamlılık Düzeyleri
Sabit	,180	,823	-	,219	,827
İç Girişimcilik	,718	,237	,283	3,023	,003
R=0,283 R ² = 0,08 F= 9,137 p= 0,003 (p<,01)					

Bu çalışmada araştırılmasına özel önem verilen ve literatür taramasında altı çizilerek vurgulanan konu; iç girişimcilikle firmaların finansal olmayan performans göstergelerinin birlikte ele alınması gerektiği görüşüydü. Bu görüşün temel dayanağı, bir firmayı oluşturan çeşitli paydaş grupların beklenti ve çıkarları söz konusu olduğundan firma performansı bir bütün olarak ele alınmalıdır düşüncesidir. Bu beklenti ve çıkarların dengeli bir biçimde karşılanması veya tatmin edilmesiyle firma performansı değerlendirilmelidir. Hissedarları ve ortakları tatmin olmuş; ancak müşteri ve çalışanları tatmin olmamış bir firmanın başarısından kalıcı olarak söz etmenin zor olacağı görüşü önceki bölümde ileri sürülmüştü. Bu görüşlerden yola çıkarak, iç girişimcilikle firmaların finansal performansı arasındaki ilişkiyle birlikte, iç girişimciliğin finansal olmayan performansla ilişkisi de araştırılmalıdır. Bu nedenle burada iç girişimcilikle finansal olmayan performans göstergeleri arasındaki ilişki de istatistiksel olarak ortaya konmuştur.

Tablo 4.21’de iç girişimcilikle finansal olmayan performans arasındaki ilişkiyi ortaya koyan regresyon analizi sonuçları yer almaktadır. Bu analizde ortaya çıkan sonuçlara göre iç girişimcilik, finansal olmayan performansı açıklayan bir değişken olarak görülmektedir (R=0,379, R²= 0,143, F= 17,575, p= 0,000 p<,01). Burada finansal olmayan firma performansına ilişkin toplam varyansın %14,3’nün iç girişimcilikle açıklandığı görülmektedir. Ayrıca standardize edilmiş regresyon katsayısına göre (β) iç girişimciliğin finansal olmayan performans üzerindeki etkisinin yaklaşık olarak %38 olduğu görülmektedir. Diğer bir ifadeyle iç girişimcilik, finansal olmayan performanstaki değişimin %38’ini açıklayabilmektedir. Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t-testi sonucu incelendiğinde iç girişimciliğin finansal olmayan performans üzerinde açıklayıcı etkiye sahip olduğu görülebilmektedir. Ayrıca tablo 4.19’den da izlenebileceği gibi iç girişimciliğin “yenilikçilik” boyutu

dışındaki bütün boyutlarıyla, finansal olmayan performans arasında anlamlı korelasyonlar olduğu görülmektedir. Yine bu tabloda finansal olmayan performansın alt değişkenleri olan “çalışanların tatmini” ve “müşterilerin tatmini” değişkenleriyle, iç girişimcilik arasında da anlamlı korelasyonların olduğu görülmektedir. Bütün bu verilerden ve analizlerden sonra iç girişimcilik faaliyetleri ile firmanın çalışanlarının ve müşterilerin tatmini temelindeki finansal olmayan performans göstergeleri arasında orta düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişkinin varlığından dolayı “iç girişimcilik derecesiyle bir organizasyonun finansal olmayan performansı (çalışanların ve müşterilerin tatmini) arasında pozitif bir ilişki vardır” hipotezi olan H4 hipotezi kabul edilmektedir. Regresyon analizi sonuçlarına göre finansal olmayan performansın açıklanmasına ilişkin regresyon eşitliği (matematiksel model) aşağıda verilmiştir.

$$FINANSAL\ PERFORMANS = 0,180 + 0,718 \text{ İÇ GİRİŞİMCİLİK}$$

Tablo 4.21. İç Girişimciliğin Finansal Olmayan Performansa Etkisi

Bağımsız Değişkenler	B Değerleri	Standart Hata	β Değerleri	T Değerleri	p Anlamlılık Düzeyleri
Sabit	2,604	,312	-	8,339	,000
İç Girişimcilik	,378	,090	,379	4,192	,000
R=0,379 R ² = 0,143 F= 17,575 p= 0,000 (p<,01)					

İ) KONTROL DEĞİŞKENLER AÇISINDAN İÇ GİRİŞİMCİLİK

Araştırmada firmaların yaşı, büyüklüğü ve satış gelirlerindeki ihracat oranları kontrol değişkenler olarak belirlenmiştir. Bu değişkenler bakımından firmalardaki iç girişimcilik eğilimi (seviyesi) ve iç girişimcilik boyutlarına verilen önem karşılaştırılmıştır. Bu tür karşılaştırmaların yapılması için öncelikle aritmetik ortalamalardan yararlanılmıştır. Ayrıca bu kontrol değişkenleri bakımından firmaların iç girişimcilik seviyeleri ve boyutlarına verdikleri önem tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ile test edilmiştir. Varyans analizi ana kütle ortalamalarının bir birine eşit olup olmadığını test etmek için kullanılan bir istatistiksel analiz yöntemidir. Bilindiği gibi, t-testi gruplar arası farklılıkların karşılaştırılmasında sadece iki grubun

karşılaştırılmasına imkan vermektedir. İkiiden fazla grubun karşılaştırılması için uygun test istatistiği ANOVA'dır (Altunışık vd., 2004: 301).

1) Firmaların Yaşı Bakımından İç Girişimcilik

Aşağıda tablo 4.22'de firmaların yaş değişkeni açısından iç girişimcilik boyutlarına ve iç girişimcilik seviyelerine ilişkin ortalamalar verilmiştir. Yaş kontrol değişkeni açısından 20 yıldan fazla süredir faaliyet gösteren firmaların genel olarak iç girişimcilik seviyelerinin diğer yaş gruplarına oranla daha fazla olduğu görülmektedir. Ayrıca, Tablo 4.22'den izlenebileceği gibi iç girişimciliğin “yenilik”, “yeni iş geliştirme”, “kendini yenileme”, “risk alma” ve “rekabetçi girişkenlik” boyutlarına ilişkin ortalamalarda, yaş grupları arasındaki farklılıklar olduğu görülmektedir. Bu, iç girişimcilik boyutlarına verilen önemin daha uzun süredir faaliyet gösteren firmalarda daha fazla olduğu görülmektedir. Özellikle “kendini yenileme”, “risk alma”, “rekabetçi girişkenlik” ve “yenilik” yapma konusunda 20 yılı aşkın süredir faaliyet gösteren firmalardaki iç girişimcilik özelliklerinin daha fazla olduğu görülmektedir. Yaş değişkeni açısından iç girişimcilik ve boyutlarına ilişkin ortalamalar arasındaki bu farkların istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını analiz etmek için tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır.

Tablo 4.22. Yaş Değişkeni Açısından İç Girişimcilik Boyutlarına ilişkin Ortalamalar

Değişken	Yenilik	Ye.İşGiriş	Ken. Yenil	Risk Alma	Proaktiflik	Rek. Girişk	Özerklik	İç Girişim
	X	X	X	X	X	X	X	X
5-9 yıl	3,14	3,26	3,46	3,32	3,38	3,24	3,43	3,32
10-14 yıl	3,56	3,50	3,66	3,48	3,60	3,28	3,44	3,50
15-19 yıl	3,50	3,44	3,52	3,44	3,40	3,45	3,31	3,43
20+ yıl	3,70	3,54	3,88	3,69	3,54	3,61	3,40	3,60

Tablo 4.23'de yaş kontrol değişkeni bakımından, firmaların iç girişimcilik ve iç girişimcilik boyutlarına yönelik eğilimlerine ilişkin ortalamalar arasındaki farkların anlam düzeyleri yer almaktadır. Bu sonuçlar incelendiğinde “yenilikçilik” boyutuna ilişkin ortalamalar arasındaki farkın %99 güven aralığında ($F=4,856$), “kendini

yenileme” boyutuna ilişkin ortalamalar arasındaki farkın da %95 güven aralığında ($F=3,247$) istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir. Yine yaş değişkeni açısından firmaların genel olarak iç girişimcilğe verdikleri önemin de %95 güven aralığında ($F=3,415$) anlamlı olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 4.23. Yaş Değişkeni Açısından Tek Yönlü Varyans Analizi

DEĞİKENLER	Değişim Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F Değerleri	Anlamlılık Düzeyi
Yenilikçilik	Grup Arası	5,073	3	1,691	4,856	,003**
	Grup İçi	35,866	103	,348		
	Toplam	40,939	106			
Yeni İş Girişimleri Başlatma	Grup Arası	1,346	3	,449	1,239	,299
	Grup İçi	37,281	103	,362		
	Toplam	38,627	106			
Kendini Yenileme	Grup Arası	2,411	3	,804	3,247	,025*
	Grup İçi	25,449	103	,248		
	Toplam	27,910	106			
Risk alma	Grup Arası	,824	3	,275	1,285	,284
	Grup İçi	22,012	103	,214		
	Toplam	22,835	106			
Proaktiflik	Grup Arası	,964	3	,321	0,733	,534
	Grup İçi	45,113	103	,438		
	Toplam	46,077	106			
Rekabetçi Girişkenlik	Grup Arası	2,142	3	,714	1,835	,145
	Grup İçi	40,64	103	,389		
	Toplam	42,206	106			
Özerklik	Grup Arası	,187	3	6,237E-02	0,237	,870
	Grup İçi	27,110	103	,263		
	Toplam	27,297	106			
İç Girişimcilik	Grup Arası	1,103	3	,368	3,415	,020*
	Grup İçi	11,090	103	,108		
	Toplam	12,193	106			

* $p<0,05$ anlamlılık seviyesinde ilişki anlamlı, ** $p<0,01$ anlamlılık seviyesinde ilişki anlamlı

2) Büyüklük Değişkeni Bakımından İç Girişimcilik

Tablo 4.24’de firmaların büyüklüğü açısından iç girişimcilik boyutlarına ve iç girişimcilik seviyelerine ilişkin ortalamalar yer almaktadır. Bu ortalama değerlere baktığımızda 100 kişiden fazla çalışana sahip firmalarda genel olarak iç girişimcilik seviyesinin 100 ve aşağıda çalışanı olan firmalara göre daha yüksek olduğu anlaşılmaktadır. “Rekabetçi girişkenlik” ve “proaktiflik” boyutlarının 250 kişiden fazla çalışanı olan firmalarda biraz daha fazla önemsendiği görülmektedir. 500 kişiden fazla çalışanı olan firmaların özerklik seviyesinin diğerlerine göre yüksek olduğu ortaya

çıkmiştir. Ayrıca “yenilikçilik” ve “risk alma” boyutlarının 100 kişiden az çalışanı olan firmalarda diğerlerine göre düşük olduğu ortaya çıkmıştır. Firmaların büyüklüklerine göre ortaya çıkan bu farklılıkların istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığına bakmak için tek yönlü varyans analizi sonuçlarına bakmak daha doğru olacaktır.

Tablo 4.24. Büyüklük Değişkeni Açısından İç Girişimcilik Boyutlarına İlişkin Ortalamalar

Değişken	Yenilik X	Yeni İş Giriş X	Ken Yenil X	Risk Alma X	Proaktiflik X	Rek Giriş X	Özerklik X	İç Girişim X
50-100 Kişi	3,18	3,27	3,53	3,25	3,35	3,13	3,30	3,29
101-250 Kişi	3,57	3,58	3,62	3,55	3,48	3,38	3,45	3,52
251-500 Kişi	3,45	3,64	3,60	3,51	3,66	3,50	3,26	3,50
500+ Kişi	3,63	3,31	3,73	3,51	3,60	3,50	3,60	3,45

Tablo 4.25’de büyüklük kontrol değişkenine ilişkin gruplar bakımından iç girişimcilik boyutları ve genel olarak iç girişimciliğin tek yönlü varyans analizi sonuçları verilmiştir. Tablodan görülebileceği gibi büyüklük değişkeni açısından grupların ortalamaları arasındaki fark, “yenilikçilik” ($F=3,503$) ve “risk alma” ($F=2,872$) boyutlarında %95 güven aralığında anlamlı sonuçlar vermektedir. Ayrıca “özerklik”, “rekabetçi girişkenlik” ve “yeni iş girişimleri” boyutları bakımından grupların ortalamaları arasında %90 güven aralığında anlamlı sonuçlar ortaya çıktığı görülmektedir. Genel olarak iç girişimcilik ($F=4,339$) seviyesi bakımından da grupların ortalamaları arasında %99 güven aralığında anlamlı fark olduğu ortaya çıkmıştır. Dolayısıyla büyüklük değişkenine göre firmaların iç girişimcilik eğilimleri farklılık gösterebilmektedir.

Tablo 4.25. Büyüklük Değişkeni Açısından Tek Yönlü Varyans Analizi

DEĞİKENLER	Değişim Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F Değerleri	Anlamlılık Düzeyi
Yenilikçilik	Grup Arası Grup İçi Toplam	3,790 37,149 40,939	3 103 106	1,263 ,361	3,503	,018*
Yeni İş Girişimleri Başlatma	Grup Arası Grup İçi Toplam	2,651 35,975 38,627	3 103 106	,884 ,349	2,530	,061
Kendini Yenileme	Grup Arası Grup İçi Toplam	,601 27,309 27,910	3 103 106	,200 ,265	,756	,522
Risk alma	Grup Arası Grup İçi Toplam	1,763 21,073 22,835	3 103 106	,588 ,205	2,872	,040*
Proaktiflik	Grup Arası Grup İçi Toplam	1,369 44,708 44,077	3 103 106	,456 ,434	1,051	,372
Rekabetçi Girişkenlik	Grup Arası Grup İçi Toplam	2,676 39,529 42,206	3 103 106	,892 ,384	2,325	,079
Özerklik	Grup Arası Grup İçi Toplam	1,799 25,498 27,297	3 103 106	,600 ,248	2,423	,070
İç Girişimcilik	Grup Arası Grup İçi Toplam	1,368 10,825 12,193	3 103 106	,456 ,102	4,339	,006**

* $p < 0,05$ anlamlılık seviyesinde ilişki anlamlı, ** $p < 0,01$ anlamlılık seviyesinde ilişki anlamlı

3) Firmaların İhracat Oranları Bakımından İç Girişimcilik

Tablo 4.26'de yer alan ortalamalar, firmaların satışlarındaki ihracat oranlarına göre genel anlamda iç girişimciliğe ve iç girişimcilik boyutlarına yönelik eğilimlerini göstermektedir. Tabloya genel olarak baktığımızda yüksek ihracat oranına sahip firmaların girişimcilik seviyelerinin diğerlerine göre biraz yüksek olduğunu söylemek mümkündür. Diğer taraftan her bir iç girişimcilik boyutu, ihracat oranları açısından ele alındığında, firmaların ihracat oranları yükseldikçe daha fazla risk aldıkları, daha fazla özerk yapılar oluşturdukları, daha fazla girişken rekabet ettikleri ve daha fazla proaktif hareket ettikleri görülmektedir. Ancak, firmaların yenilikler yapma ve kendini yenileme konusunda ihracat oranları bakımından önemli farklılıklar sergilemedikleri görülmektedir. Bütün bunların istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığının bu aşamada söylenmesi çok zor gözükmemektedir. Bu nedenle ortalamalar arasındaki bu farkların anlamlı olup olmadığına bakmak için yine tek yönlü varyans analizinden yararlanılmıştır.

Tablo 4.26. İhracat Oranları Değişkeni Açısından İç Girişimcilik Boyutlarına ilişkin Ortalamalar

Değişken	Yenilk	Yeni İş Giriş.	Ken. Yenil	Risk Alma	Proaktiflik	Rek. Girişk	Özerklik	İç Girişim
	X	X	X	X	X	X	X	X
%20'den az	3,46	3,27	3,60	3,26	3,40	3,04	3,19	3,31
%20-%40 arası	3,29	3,38	3,63	3,45	3,30	3,30	3,33	3,38
%41-%60 arası	3,50	3,27	3,51	3,65	3,59	3,40	3,61	3,50
%61'den fazla	3,50	3,57	3,66	3,40	3,60	3,45	3,45	3,51

Tablo 4.27'daki tek yönlü varyans analizi sonuçlarına göre, firmaların satışlarındaki ihracat oranları açısından genel anlamda iç girişimcilik eğilimleri arasındaki ortalama farkları anlamlı görülmemektedir. Bu konuda anlamlı sayılabilecek farklar sadece %90 güven aralığında "özerklik" ve "risk alma" boyutları bakımından ortaya çıkmıştır. Yani ihracat oranı yüksek olan firmalar daha fazla risk almaya ve özerk yapılar oluşturmaya eğilimli gözükmemektedirler. Bunların dışında ihracat oranları bakımından diğer boyutlar arasındaki ortalama farkları istatistiksel olarak anlamlı çıkmamıştır.

Tablo 4.27. İhracat Oranları Değişkeni Açısından Tek Yönlü Varyans Analizi

DEĞİŞKENLER	Değişim Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F Değerleri	Anlamlılık Düzeyi
Yenilikçilik	Grup Arası Grup İçi Toplam	,781 40,158 40,939	3 103 106	,260 ,390	,668	,574
Yeni İş Girişimleri Başlatma	Grup Arası Grup İçi Toplam	1,936 36,690 38,627	3 103 106	,645 ,356	1,812	,150
Kendini Yenileme	Grup Arası Grup İçi Toplam	,332 27,578 27,910	3 103 106	,111 ,268	,413	,744
Risk alma	Grup Arası Grup İçi Toplam	1,483 21,352 22,835	3 103 106	,494 ,207	2,384	,074
Proaktiflik	Grup Arası Grup İçi Toplam	1,781 44,296 46,077	3 103 106	,594 ,430	1,380	,253
Rekabetçi Girişkenlik	Grup Arası Grup İçi Toplam	2,079 40,127 42,206	3 103 106	,693 ,390	1,779	,156
Özerklik	Grup Arası Grup İçi Toplam	1,880 25,417 27,297	3 103 106	,627 ,247	2,539	,061
İç Girişimcilik	Grup Arası Grup İçi Toplam	,632 11,516 12,193	3 103 106	,211 ,112	1,876	,138

V. DEĞERLENDİRME VE SONUÇ

Günümüzde genel anlamda girişimcilik, bir iş başlatmadan öte fırsatların araştırılması ve değerlendirilmesi, güvenliğin ötesinde risklerin alınması ve yenilikçi fikirlerin somut gerçeklere dönüştürülmesi çabalarını kapsamaktadır. Bu bakış açısı gerek faaliyetini sürdüren organizasyonlar içinde, gerekse yeni organizasyonlar kurarak sergilenebilmektedir. Amaç yenilikçi fikirleri organizasyonel gerçeklere dönüştürmektir. Bu bağlamda girişimciler ya yeni bir firma kurarak ya da kurulu bir firma içinde eskinin yerine geçecek veya onu ortadan kaldıracak yenilikler yaratırlar. Faaliyet halindeki organizasyonlardaki girişimcilik (bir pazar fırsatını avantaja

çevirmek için yenilik düşüncesinin yeni bir ürüne, hizmete veya işe dönüştürülmesidir) olarak ele alınan iç girişimcilik, girişimcilik literatüründe önemli bir araştırma alanı olarak değerlendirilmektedir.

Dünya ekonomisinin artan bir şekilde küreselleşmesi, firma yönetimlerine büyüme ve karlılıklarını artırmak için sayısız fırsatlar sunmaktadır. Bu bol fırsatlarla karşılaşan bazı firmalar hem ulusal hem de uluslararası pazarda kaynaklarını ve temel yeteneklerini yaratıcı bir biçimde artırmaya çalışmaktadırlar. Günümüz küresel işletme faaliyetlerinin başarısı yaratıcılığı, kendi kendini yenileme yeteneğini, makul riskler alabilmeyi, girişken rekabet edebilmeyi, özerk yapılar kurmayı ve proaktif davranışlar sergilemeyi gerektirmektedir. Bu yeteneklerin keşfedilmesi, geliştirilmesi ve uygulamaya konulması yeni deneyimlere dayalı hareket etmeyi ve risk almayı gerektirmektedir. Bu nedenle bu aktivitelerin tamamı genel anlamda girişimcilikle, özelde de iç girişimcilikle yakından bağlantılıdır. "Mevcut, kurulu işletmelerdeki faaliyetler olarak tanımlanan iç girişimcilik" veya "kurum içi girişimcilik" son yirmi yıldır hem bu alandaki bilim adamlarının hem de uygulamacıların ilgisini çekmektedir. İç girişimciliğin hem organizasyonları yeniden canlandırması ve performanslarını yükseltmesi hem de küçük ve orta ölçekli girişimlerin sürdürülebilir büyümesinin sağlanması için faydalı olduğu ileri sürülmektedir. Bu nedenle iç girişimcilik, girişimcilik literatüründe önemli bir araştırma alanıdır.

Bu çalışmada öncelikle iç girişimcilik kavramının, çeşitli tanımlamalar ve yaklaşımlardan hareketle yeniden ele alınarak kavramsal bir çerçevesi ortaya konmuştur. Bu kavramsal tanımlama, iç girişimciliğin daha iyi anlaşılmasını sağlamak için yapılmıştır. Bu anlamda iç girişimcilik, mevcut organizasyonlarda bağımsız hareket etme niyetlerinin ve davranışlarının cesaretlendirildiği, işlerin geleneksel yöntemlerden sapılarak yapıldığı ve alışılmışın dışında yeni alışkanlıklarla ilgili davranışların amaçlandığı ve sergilendiği eğilimler olarak değerlendirilmektedir.

Çalışmada iç girişimcilik, konuyla ilgili literatürde sınıflandırılması yapılan iki ana akım olan "girişimcilik eğilimi" (Entrepreneurship Orientation) ve "kurum girişimciliği"nin (Corporate Entrepreneurship) bir araya getirilmesiyle çok boyutlu bir kavramsal yapı olarak ele alınmıştır. Bu çok boyutlu yapı içerisinde ele alınan en belirgin boyutlar, (1) ürün/hizmet ve süreçlerde yenilikçilik, (2) yeni iş/işletme

girişimleri, (3) kendini yenileme veya stratejik yenilenme, (4) hesaplı riskler alma, (5) proaktif hareket etme, (6) rekabetçi girişkenlik ve (7) özerk bireyler ve birimler yaratma olarak ortaya konmuştur. Ürün ve hizmetlerdeki yenilikçilik boyutu yeni ürünler ve hizmetlerin yaratılmasını vurgularken, süreçlerle ilgili yenilikler üretim prosedürleri ve tekniklerindeki yeniliklere işaret etmektedir. Yeni iş girişimleri başlatma boyutu yeni özerk ya da yarı özerk birimler yaratılması veya mevcut ürün ve pazarlarla ilgili yeni işlere girme ve yeni pozisyonlar almaya vurgu yapmaktadır. Kendini yenileme veya stratejik yenilenme boyutu, misyonun ve stratejinin yeniden formüle edilmesini, re-organizasyonu ve organizasyon seviyeli değişimi vurgulamaktadır. Risk üstlenme boyutu, cesaretli eylemlere geçmeye ve yeni fırsatları kovalamaya yönelik tahsis edilen kaynakların kaybedilme olasılığına işaret etmektedir. İç girişimciliğin proaktiflik boyutu da özellikle pazarda ve yenilikçilik faaliyetlerinde öncülük etmede ve inisiyatif almada üst yönetimin eğilimlerini (yönelimlerini) yansıtmaktadır. Özerklik boyutu, organizasyondaki bireylerin ve birimlerin yeni girişimler ve yeni işler başlatmada ve sürdürmede karar serbestisini ve bağımsız hareket etmelerini vurgulamaktadır. Rekabetçi girişkenlik boyutu, firmanın sektördeki rakiplerine yönelik sergilediği girişken pozisyonu vurgulamaktadır. Oluşturulan bu teorik zemin üzerinde, iç girişimcilik ile temel belirleyicileri olan çevresel ve organizasyonel faktörler ve firma performansına etkilerinin yer aldığı çok boyutlu entegre bir iç girişimcilik modeli geliştirilmiştir. Bu modeli test etmek için araştırma hipotezler geliştirilmiştir. Bu hipotezlerle, öncelikle çevresel ve organizasyonel faktörlerin iç girişimcilik üzerindeki belirleyici etkileri, ikinci olarak da iç girişimcilikle finansal ve finansal olmayan firma performansı arasında var olduğu ileri sürülen pozitif ilişkiler test edilmiştir.

Çevresel ve organizasyonel faktörler bir organizasyonda iç girişimciliğin yerleşmesinde belirleyici etkiye sahiptir. Firmaları iç girişimcilik faaliyeti sergilemeye çeken belirgin çevresel elverişlilikler, çevresel dinamizm, teknolojik fırsatlar, sektördeki büyüme potansiyeli ve yeni ürünlere olan talebin giderek artmasıdır. Bu özelliklerin yanında, radikal çevresel değişimler, yoğun ve saldırgan rekabet gibi çevresel elverişsizlikler de firmaları iç girişimcilik faaliyetlerine iten özelliklerdir. Ayrıca firmalardaki iç girişimcilik üzerinde belirleyici etkiye sahip olduğu düşünülen organizasyonel özellikler, firmadaki içsel iletişimin yoğunluğu ve sıklığı, biçimsel kontrol mekanizmalarının etkinliği, merkezden çevreyi tarama yoğunluğu, etkili ödül ve

teşvik desteklerinin yer aldığı organizasyonel ve yönetsel destek mekanizmaları ve uygun organizasyonel değerlerdir. Bütün bu çevresel ve organizasyonel belirleyicilerin etkisindeki iç girişimcilik, faaliyet halindeki bir organizasyonu yenilik yapma, yeni girişimler başlatma, stratejik olarak kendini yenileme, hesaplı riskler alma, proaktif davranma ve girişken rekabet sergileme yoluyla harekete geçirmeyi ve performansını dengeli bir biçimde artırmayı amaçlamaktadır. Organizasyon performansı çok boyutlu bir yapıdır. Bu yapı içerisinde sadece ortakların ve hissedarların çıkarları ve beklentilerinin tatmin edilmesi firmanın geleceği için yeterli değildir; çalışanların ve müşterilerin memnuniyeti de sağlanmalıdır. İç girişimcilik faaliyetleri hem finansal hem de finansal olmayan performansa dengeli bir şekilde yansımalıdır. Kısaca iç girişimcilik, bağımsız girişimcilik düşüncesinin, ruhunun ve ilkelerinin faaliyet halindeki bir organizasyona aşılansarak finansal ve finansal olmayan yönleriyle organizasyonel performansın iyileştirilmesi amaçlanmaktadır.

Çalışmanın teorik yönüne ilişkin bütün bu değerlendirmelerden sonra, uygulama sonuçlarına yönelik değerlendirme yapmak konunun bütünlüğü bakımından yararlı olacaktır. Geliştirilen iç girişimcilik modelinin test edilmesi bir bakıma iddia edildiği gibi iç girişimciliğin entegre bir model olup olmadığının sınılanması için Denizli ilinde tekstil sektöründe faaliyet gösteren firmalar üzerinde bir uygulama yapılmıştır. Bu uygulamada elde edilen genel sonuçlar ve değerlendirmeler şöyledir:

Araştırmada yer alan firmaların genel olarak girişimcilik özellikleri olan firmalar olduğunu söylemek mümkündür. Araştırmada ölçülmeye çalışılan yedi iç girişimcilik boyutunun da firmalarda yeterli seviyede olmasa da belli bir derecede mevcut olduğu görülmüştür. Ancak firmaların iç girişimcilik seviyelerini ortaya çıkarmak için sorulan 32 sorunun genel aritmetik ortalamasının 5 üzerinden 3.45 olması iç girişimciliğe yeterli önemin verilmediğini göstermektedir. Diğer bir ifadeyle yöneticilerin yaklaşık %50'si ancak firmalarının girişimcilik özelliklerine sahip olduğunu ortaya koymuştur. Bunun yanında yine yöneticilerin yaklaşık %50'si de firmalarında iç girişimcilik faaliyetleri konusunda kararsız kaldığını veya bu tür faaliyetlerin olmadığını ifade etmiştir. Bu sonuç firmaların girişimcilik anlayışlarının yeterince gelişmemiş olduğunun bir göstergesidir.

Bu genel sonuçları biraz daha detaylandırmak için her bir iç girişimcilik boyutuna yönelik kısa değerlendirmeler yapmak daha yararlı olacaktır. Yenilikçilik iç girişimciliğin en temel boyutudur. Diğer bir çok boyutu özünde barındırmaktadır. Firmaların bu temel boyut itibariyle, örneğin Ar-Ge'ye verilen öneme ve Ar-Ge harcamalarına baktığımızda oldukça yetersiz olduklarını görmekteyiz. Ancak son beş yılda geliştirilen yeni ürün sayısı ve üretim süreçleri konusunda alınan mesafenin yeterli seviyede olduğu görülmektedir. Bu noktada firmaların yaptıkları yeniliklerle Ar-Ge harcamaları ve Ar-Ge'ye verdikleri önem arasında bir ilişkinin olmadığı sonucunu çıkarmak mümkün görülmektedir. Firmaların yeni iş girişimleri başlatma boyutu itibariyle daha çok mevcut pazarlarda var olan ürünlere yeni talepler yaratma, mevcut sektördeki iş hatlarını genişletme ve kısmen mevcut ürünlere yeni pazar boşlukları bulma çabalarına giriştikleri görülmektedir. Özellikle yeni girişimler başlatma, yeni yarı özerk veya tamamen bağımsız birim ve firma kurma çabalarına girişmedikleri görülmektedir.

Araştırmaya katılan firmaların kendini yenileme veya stratejik yenilenme konusundaki algılamalarının daha çok firma misyonunu ve mevcut iş konseptini zaman zaman yeniden tanımlamak olduğu görülmektedir. Bununla birlikte yeniden tanımlanan misyona bağlı daha somut adımlar olan, faaliyet gösterilen sektörü yeniden tanımlama, işletme birim ve bölümlerini yeniden organize etme ve esnek organizasyon yapıları oluşturma konusunda bu denli hızlı olduklarını söylemek mümkün görülmemektedir. Risk alma konusunda da firmalar her ne kadar yüksek getirisinin olduğuna inanılan bir fırsatı değerlendirmede çabuk hareket etme ve içinde bulunulan çevrenin doğası gereği riskli adımlar atma eğilimine sahip olduklarını belirtse de, yüksek getiri şansına sahip riskli projeler başlatma ve büyüme fırsatlarını öz kaynakların dışındaki kaynaklardan gerçekleştirme konularında risk almaktan kaçındıkları görülmektedir. Proaktif davranma boyutuna yönelik sergiledikleri tavır gerek yeni ürün ve fikir geliştirmede gerekse rakiplerle mücadelede önde olma eğilimine sahip olduklarını iddia etmelerine rağmen, bu durumu yine somut davranışlar olan pazara yeni ürün sunmada, yeni üretim teknolojileri ve teknikleri kullanmada kendini göstermemektedir. Firmalar oldukça yoğun ve girişken rekabet eğilimine sahip olduklarını vurgulamalarına rağmen sergiledikleri rekabetin, girişken bir rekabet biçimi olan "rakiplerin pozisyonlarını bozucu" bir anlayışta gerçekleşmediği görülmektedir.

Son olarak iç girişimciliğin özerklik boyutuna yönelik olarak firmaların sergiledikleri tutum ve davranışlara baktığımızda çalışanların bazı stratejik kararlara katılma serbestisine sahip olduklarını, ancak bunun seviyesinin yüksek olmadığı görülmektedir. Ayrıca kararların çoğunda formel politika ve prosedürlerinin takip edilmesi, oluşturulan planların formel ve yazılı oluşu ve her pozisyon için tanımlanmış açık iş tanımlarına göre hareket edilmesi, özerklik seviyesinin ve özerk hareket etme seviyesinin düşük olduğunu göstermektedir.

Araştırmaya katılan firma yöneticilerinin faaliyet gösterdikleri çevrede firmaları lehine olabilecek çevresel elverişlilikleri yeterince algıladıkları söylenebilir. Yöneticilere çevresel elverişlilikler konusunda yöneltilen 9 ifadeyle ilgili elde edilen aritmetik ortalama 3,65 dir. Diğer bir ifadeyle de yöneticilerin %65'inin genel olarak firmalarının lehine olabilecek bir çevresel dinamizm algıladıkları söylenebilir. Ancak bu algılamanın içinde bulunulan çevrenin, özellikle gelecekteki büyüme planları için yeterli fırsatlar sunduğu konusunda yeterli görülmediğinin de ifade edilmesi gereklidir. Firmaların aleyhine olabilecek çevresel elverişsizlikler konusunda da yöneticilerin, yeterli bir düzeyde değerlendirmeye sahip oldukları görülmektedir. Bu durumun özellikle pazarda yaşanan yoğun rekabetin ve rakiplerin sayısındaki artışın firmaların başarısını olumsuz etkilemesi şeklinde algılandığı görülmektedir. Burada esas üzerinde durulması gerekli konunun gerek çevresel elverişlilikler ve gerekse elverişsizliklerle iç girişimcilik ve boyutları arasındaki ilişkinin yönü ve derecesidir. Bu durumu ortaya çıkarmak için oluşturduğumuz H1 hipotezi kısmen doğrulanmıştır. Özellikle çevresel elverişlilik algılamalarıyla iç girişimcilik ve iç girişimcilik boyutları arasında pozitif yönlü ilişkiler olmasına rağmen bu ilişkilerin gerek korelasyon katsayıları gerekse regresyon değerleri bakımından zayıf olduğu görülmektedir. Bunun yanında çevresel elverişsizlik algılamalarıyla iç girişimcilik seviyeleri arasında anlamlı ilişkiler bulunamamıştır. Çevresel elverişlilikler iç girişimcilikteki değişimin ancak %24'ünü açıklarken bu oran çevresel elverişsizlikler için %2'lerde kalmaktadır. Adı geçen her iki değişken birlikte iç girişimcilik varyansının ancak %6'sını açıklayabilmektedir. Bu oran analiz sonuçlarına bakıldığında t- değeri itibarıyla %95 güven aralığında anlamlıdır. Çevresel belirleyicilerle ilgili tanımlayıcı istatistikleri de dikkate alarak buradan şu sonuca varmak mümkündür. Firma yöneticileri her ne kadar yüksek seviyede çevresel fırsat ve tehdit algılamasına sahip olsalar da özellikle bu çevresel tehditleri iç

girişimcilik faaliyetlerine yeterince yansıtıktıkları söylenemez. Diğeri bir ifadeyle çevredeki fırsatları değerlendirmek için kısmen de olsa girişimsel çabalara girdikleri söylenebilir ancak bunun çevresel tehditlerden korunmak için yapıldığı söylenemez.

Firmalardaki iç girişimcilik üzerinde belirleyici etkiye sahip organizasyonel faktörler 5 temel değişken altında toplanmıştır. Bu değişken grupları, içsel iletişim, biçimsel kontrol, çevresel tarama, yönetsel destek ve organizasyonel değerler olarak isimlendirilmiştir. Bu değişkenlere yönelik yöneticilerin firmalarındaki uygulamaları dikkate alarak ortaya koydukları tutumlar değerlendirildiğinde, bu faktörlere oldukça önem verildiği görülmektedir. Ortaya konan bu önemin, iç girişimcilik üzerinde de çevresel faktörlere göre daha fazla belirleyici etkiye sahip olduğu sonucunu ortaya çıkarmaktadır. Bu değişkenlerin ortalamalarına baktığımızda çevresel tarama ve biçimsel kontrol değişkenlerinin sırasıyla 3,90 ve 3,88’le en yüksek ortalamaya sahip oldukları görülmektedir. Diğer taraftan içsel iletişim 3,75 ortalamaya, yönetsel destek 3,67 ortalamaya ve organizasyonel değerlerde 3,70 ortalamaya sahiptir. Bütün bu ortalamalar firmaların organizasyonel belirleyicilerin farkında olduğunun bir göstergesidir. Ancak bu ortalamalar iç girişimcilik ve iç girişimcilik boyutlarıyla ilgili ortalamalarla karşılaştırıldığında sonuç kısmen farklı olarak ortaya çıkmaktadır. Aslında burada üzerinde durulması gerekli olan konu şudur? Acaba organizasyonel faktörler iç girişimcilik üzerinde ne kadar belirleyicidir? Hangi anlamlılık düzeyinde ve ne yönde bir ilişki vardır? Bu soruların cevabı için oluşturulan H2 hipotezi doğrulanmıştır. Organizasyonel faktörlerin genel olarak iç girişimcilik üzerinde belirleyici etkiye sahip oldukları ortaya çıkmıştır. Organizasyonel faktörler topluca iç girişimcilik değişkeninin varyansının %31’ini açıklamaktadır. Ayrıca bu faktörler birlikte, iç girişimcilikteki değişiminde yaklaşık %50’sini %99 güven aralığında açıklama gücüne sahiptir. Ancak her bir değişkenin iç girişimcilikle ve iç girişimcilik boyutlarıyla gerek korelasyon katsayısı bakımından gerekse regrasyon derecesi bakımından farklı seviyelerde ve farklı anlamlılık düzeylerinde ilişkilere sahip oldukları görülmektedir. En yüksek ortalamaya sahip olan çevresel tarama değişkeniyle iç girişimcilik arasında ters yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. İç girişimciliğin biçimsel kontrol değişkeniyle de oldukça zayıf bir ilişkiye sahip olduğu ortaya çıkmıştır. Bu durumda iç girişimcilik üzerinde esas belirleyici etkiye sahip değişkenlerin %99 güven aralığında sırasıyla “organizasyonel değerler”, “yönetsel destek” ve “içsel iletişim” değişkenleri olduğu görülmektedir.

Bu araştırmada ulaşılan diğer bir sonuç da iç girişimcilikle finansal performans arasındaki pozitif ilişkidir. Aslında bu sonuç bundan önceki çalışmalar göz önüne alındığında beklenen bir sonuç olarak değerlendirilebilir. Ancak burada ortaya çıkan durum bu ilişkinin orta düzeye yakın bir ilişki olduğu, diğer bir ifadeyle güçlü bir ilişki olmadığıdır. Bu sonuç ilişkinin çok güçlü olmaması yönüyle sadece araştırma yapılan bu sektördeki işletmeleri ilgilendiren bir sonuç olarak değerlendirilmelidir. Diğer taraftan bu çalışmada da finansal performansla iç girişimcilik arasında pozitif bir ilişkinin çıkması firmaların girişimcilik özellikler ve eğilimler sergilemelerinin temel amacını yansıtması bakımından önemli olarak değerlendirilmektedir. Firmalar girişimcilik faaliyetlerine daha fazla önem vererek büyüme ve karlılık anlamında önemli sayılabilecek iyileşmeler sağlayabilmektedirler. İç girişimcilik firmaların finansal performanslarını ve performanslarındaki değişimi %99 güven aralığında açıklayarak çalışmadaki H3 hipotezini desteklemektedir.

Diğer önemli bir araştırma sonucu da iç girişimcilikle firmaların finansal olmayan performansları arasındaki ilişkidir. Burada finansal olmayan performans göstergeleri “çalışanların ve müşterilerin tatmini” göstergeleridir. Ortaya çıkan sonuç firmaların girişimcilik seviyeleri veya girişimciliğe verdikleri önem, çalışanların ve müşterilerin tatmini gibi önemli paydaş gruplarının da memnuniyetini sağlayabilmektedir. Çünkü firma performansı sadece ortakların ve hissedarların çıkarlarını tatmin eden finansal performanstan ibaret değildir. Çalışanlar ve müşteriler gibi diğer paydaş grupların da firmadaki faaliyetlerden memnun kalmaları gereklidir. Bu anlamda ortaya çıkan sonuç, iç girişimcilik; firmaların finansal olmayan performansını ve finansal performanstaki değişimi %99 güven aralığında açıklamaktadır. Dolayısıyla “iç girişimcilikle finansal olmayan performans arasında da pozitif bir ilişki vardır” hipotezi olan H4 desteklenmektedir.

Kontrol değişkenleri açısından da firmalar arasında iç girişimcilik seviyeleri bakımından istatistiksel olarak bazı anlamlı farklılıkların sergilendiği görülmektedir. Burada daha önce yapılan bir çok çalışmadakinin aksine, önemli bir sonuç yaşlı firmaların genç firmalardan daha fazla girişimsel özellikler sergilediklerinin ortaya çıkmasıdır. Diğer bir ifadeyle firmaların faaliyette bulundukları süre arttıkça iç girişimcilik seviyeleri artmaktadır. Bu sonuç istatistiksel olarak da anlamlıdır. Bu durumun özellikle iç girişimciliğin yenilikçilik ve stratejik yenilenme boyutları

bakımından daha belirgin olduğu görülmektedir. Yenilikçilik ve stratejik yenilenme bakımından 20 yaşın üzerindeki firmalarla 10 yaşın altındaki firmalar arasında yaşlı firmalar lehine istatistiksel olarak anlamlı bir fark ortaya çıkmıştır. Ancak diğer boyutlar bakımından firmaların yaşı önemli bir kontrol değişken değildir. Bu durum belki de tekstil sektöründeki firmalara yönelik bir sonuç olarak değerlendirilebilir.

Çalışanların sayıları bakımından firmaların iç girişimcilik seviyeleri arasında da bazı anlamlı farklılıklar ortaya çıkmıştır. 100'den fazla çalışanı olan firmalarının 50 ila 100 çalışanı olan firmalardan daha fazla girişimsel özellikler sergiledikleri görülmektedir. Bu durum yenilikçilik ve risk alma boyutları bakımından da bu firmalarda aynıdır. Firmaların büyüklük değişkeni bakımından diğer iç girişimcilik boyutları arasında anlamlı farklılıklar ortaya çıkmamıştır. Son olarak ihracat kontrol değişkeni bakımından firmaların iç girişimcilik seviyeleri bakımından her ne kadar bazı farklılıklar olsa da bunlar, risk alma boyutu dışında istatistiksel olarak anlamlı ve önemli farklılıklar değildir. İhracat oranı yüksek olan firmaların diğerlerine göre biraz daha fazla girişimcilik özelliğine, özerklik ve risk alma eğilimine sahip firmalar oldukları söylenebilir.

Son olarak çalışmanın bilimsel literatüre yapacağı bazı katkıları sıralamak mümkündür. Çalışma hem teorik hem de metodolojik bakımdan girişimcilik literatürüne katkılar sunmaktadır. Öncelikle, iç girişimcilik kavramı bir çok yönüyle ele alınarak çok boyutlu bir girişimcilik teorisinin oluşmasına katkılar sağladığı söylenebilir. Çalışma iç girişimciliği, mevcut faaliyet halindeki bir organizasyon içinde bağımsız hareket etme niyetlerinin ve alışılmışın dışındaki yeni alışkanlıklarla ilgili davranışların amaçlandığı ve sergilendiği girişimcilik eğilimleri olarak tanımlayarak, kavramın yönetim literatürüne daha belirgin bir biçimde yerleşmesine katkı yapmaktadır. Daha da önemli olarak bu çalışma stratejik yönetimle ilişki kurarak iki ana girişimcilik akımı olan "girişimcilik eğilimi" ve "kurum girişimciliği" ekseninde bütünleşik (entegre) çok boyutlu bir iç girişimcilik kavramının oluşmasını sağlamaktadır. Özellikle organizasyonların girişimcilik eğilimleri ve sonuçlarının açıklanmaya çalışıldığı girişimcilik modellerinden yola çıkarak daha zengin içerikli bir iç girişimcilik kavram ve yapısını ortaya koymaktadır.

Çalışmada ortaya çıkan ikinci önemli katkı da entegre çok boyutlu bir iç girişimcilik modeli geliştirmeyele ilgilidir. Bu model, iç girişimcilikle çevresel ve organizasyonel belirleyiciler arasındaki doğrudan ilişkinin yanında iç girişimcilikle finansal ve finansal olmayan firma performansı arasındaki doğrudan ilişkileri de içermektedir. Modelin ampirik olarak test edilmesi de model içerisinde yer alan değişkenler arasındaki ilişkilerin doğasını ve yönünü belirgin bir biçimde ortaya koymaktadır. Analiz sonuçları model içerisinde yer alan değişkenler arasındaki ilişkilere yönelik muhtemel açıklamaları ortaya koymaktadır. Bu modeli, önceki modellerden farklı kılan önemli özellikler; (1) modelin ana gövdesini oluşturan iç girişimcilik yapısının yedi boyutlu bir yapı olması, (3) modelde aynı anda iç girişimcilik üzerinde belirleyici etkiye sahip çevresel ve organizasyonel faktörlerin yer alması ve (3) iç girişimciliğe bağlı bağımlı değişken olarak firma performansının hem finansal hem de finansal olmayan boyutuyla ele alınmasıdır. Bu modele bağlı olarak ortaya çıkan sonuçlara bakıldığında firmaların girişimcilik seviyelerinin gerek çevresel, gerekse organizasyonel belirleyicilere duyarlı olduğu söylenebilir. Diğer taraftan, firmalar girişimcilik faaliyetlerine daha fazla önem vererek karlılık, büyüme, satışlarda artış, müşteri tatmini ve çalışanların tatmini gibi performans göstergelerini iyileştirebilecekleri de söylenebilir. Bütün bunlar geliştirilen bu modelin işlevselliğine işaret etmektedir.

EK:1

Sayın Üst Yönetici

Bu anket "İç Girişimcilik ve Firma performansı" isimli doktora tez çalışmasının uygulama kısmında kullanılmak üzere hazırlanmıştır. İç girişimcilik, mevcut (faaliyet) halindeki bir organizasyondaki girişimcilik eğilim ve faaliyetlerini ifade etmek için kullanılan bir kavramdır. Kurum içi girişimcilik olarak da adlandırılan iç girişimcilik, faaliyet halindeki bir organizasyonu yenilik yapma, yeni girişimler başlatma, kendi kendini yenileme, hesaplı riskler alma, proaktif davranma ve girişken rekabet sergileme yoluyla harekete geçirmeyi ve performansını artırmayı amaçlamaktadır. Kısaca iç girişimcilik bağımsız girişimcilik düşüncesinin, ruhunun ve ilkelerinin mevcut bir organizasyona aşılması olarak ifade edilmektedir. Böyle bir organizasyonda çalışan yönetici ve işgörenler de iç girişimciler olarak adlandırılmaktadır.

Anket formu beş bölümden oluşmaktadır. Birinci kısımda firmaya ilişkin bilgiler yer almaktadır. İkinci ve üçüncü kısımda işletmenin içsel ve dışsal çevresine ilişkin özellikleri belirlemeye yönelik ifadeler yer almaktadır. Dördüncü kısımda firmanızın iç girişimcilik eğilimini belirlemek için hazırlanan ifadeler yer almaktadır. Anketin son kısmında ise iç girişimcilik faaliyetlerine bağlı olarak firmanızın finansal olan ve olmayan performansını ortaya koyan ifadeler yer almaktadır.

Firmanızı ve çevresini nasıl algıladığınızı ortaya koymak için lütfen aşağıdaki ifadeleri okuyunuz. Aşağıdaki ölçekler yoluyla ortaya konan her bir ifadeye katılma veya katılmama derecenizi lütfen bildiriniz. Anketteki ifadeleri değerlendirirken, firmanızdaki uygulamalara en yakın olduğunuzu belirlediğiniz cevap seçeneğine (X) işareti koyunuz. Bu soruların tam olarak ne doğru ne de yanlış cevapları vardır bu yüzden lütfen mümkün olduğu kadar firmanızın durumunu yansıtan cevaplar vermeye çalışınız. Bütün cevaplar kesinlikle gizlilik ilkesine uygun bir biçimde saklanacaktır. Bu anket formunun doldurulması için ayıracağınız 20-25 dakikalık zaman bu çalışmanın başarısına çok büyük bir katkı yapacaktır. Yapacağınız bu katkının hem işletmecilik bilgisinin gelişmesine hem de bu yolla sizinde yararlanacağınız bir bilgi paylaşım ortamının oluşmasına imkan sağlayacağını bildirir, katkılarınızdan dolayı şükranlarımı sunarım.

Saygılarımla

Öğr. Gör. Veysel AĞCA

I.Kısım:

- 1- Firmanız kaç yıldır faaliyet göstermektedir.
() 5-9 () 10-14 () 15-19 () 20+
- 2- Firmanızdaki çalışan sayısı
() 50-100 () 101-250 () 251-500 () 500+
- 3- Satışlarınızın yüzde kaçını ihracat gelirlerinizden oluşmaktadır
() %20 den azı () %20-ila %40 () %41 ila %60 () %61 den fazlası

II. Kısım: Firmanızın faaliyette bulunduğu çevrenin özellikleriyle ilgili olan aşağıdaki ifadelere katılma derecenizi lütfen belirtiniz

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Kullanılan üretim teknolojisinin değişim hızı çok yüksektir.					
Tüketicilerin demografik yapısı çok hızlı değişmektedir.					
Pazardaki rakiplerin sayısındaki artış hızı çok yüksektir.					
Sektörde yeni üretim teknolojilerine talep sürekli artmaktadır.					
Bu sektörde büyümek için yeni teknolojiler gereklidir.					
Bu sektörde büyümek için yeterli fırsat mevcuttur.					
Bu sektör firmaların gelecekteki büyüme planları için çekici fırsatlar sunmaktadır.					
Sektör yeni ürün geliştirmek için pek çok fırsat sunmaktadır.					
Sektörde yeni ürünlere olan talep giderek artmaktadır.					
Sektöre yönelik yapılan yasal düzenlemeler firmanın başarısına olumsuz yansımaktadır					
Müşteri tercih ve beklentilerindeki değişimler firmanın başarısına olumsuz yansımaktadır					
Rakiplerin sayısındaki değişim (artış) firmanın başarısına olumsuz katkı yapmaktadır.					
Son üç yıldır pazarda mevcut rakiplerle yoğun (kıran kırana) rekabet yaşanmaktadır.					
Son üç yıldır pazara yeni giren rakiplerle yoğun (kıran kırana) rekabet yaşanmaktadır.					

III. Kısım: Firmanızdaki yönetim uygulamalarıyla ilgili olan aşağıdaki ifadelere katılım derecenizi lütfen belirtiniz

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Fikrim yok	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
Yönetim kademeleri arasındaki yatay ve dikey iletişimin kalitesi ve sıklığı (yoğunluğu) çok yüksektir.					
Yöneticilerle çalışanlar arasındaki iletişimin kalitesi ve sıklığı çok yüksektir.					
Çalışanların kendi aralarındaki iletişimin kalitesi ve sıklığı çok yüksektir					
Firmadaki tüm birim ve bölümler arasında açık ve çift yönlü iletişim vardır					
Firmadaki bütün yeni girişimlerin finansal fizibilitesi dikkatli bir biçimde yapılmaktadır					
Bütün yeni ve mevcut girişimler üst yönetim tarafından çok sıkı bir biçimde kontrol edilmektedir.					
Girişimlerin gidişatıyla ilgili olarak üst yönetime yılda birkaç kez resmi rapor sunulması zorunludur.					
Yeni bir girişimi başlatmada ve uygulamada çalışanlarımızın uymak zorunda olduğu pek çok politika ve prosedür vardır					
Rakiplerin politika ve taktikleri rutin olarak takip edilmektedir.					
Müşterilerin beklenti ve tercihleri rutin olarak takip edilmektedir.					
Teknolojik ve yönetsel gelişmeler rutin olarak takip edilmektedir.					
Yöneticiler çalışanların fikir ve önerilerine karşı açık davranmaktadırlar.					
Yenilik getirici proje geliştirmek isteyenlere gerekli imkân ve zaman verilmektedir.					
Çalışanlarımız kendi işleriyle ilgili iş yapma yöntemlerini değiştirebilmektedirler.					
Başarıma olasılığı düşük ve denemeye dayalı projeler desteklenmektedir.					
Bölümler ve birimler arası çalışma ve işbirliği teşvik edilmektedir.					
Yenilik getirici projeler için finansal kaynak sağlanmaktadır.					
Yaratıcılık ve yenilikçilik için çalışanlar eğitilmekte ve ödüllendirilmektedir.					
Bu firmanın değer yargılarında çalışanlara yaklaşımda ceza yerine ödül odaklılık esastır.					
Bu firmanın değerler yargılarında görev odaklılık yerine birey odaklılık hakimdir.					
Bu firmanın değer yargılarında katılımcılık esastır.					
Bu firmanın rekabete ilişkin yaklaşımı reaktif olma yerine proaktiftir(öncü ve yön gösterici).					
Bu firmanın rekabete ilişkin yaklaşımı takipçi olma yerine öncü olma şeklindedir.					
Bu firmada rekabette hızlilik önemli bir değerdir					
Bu firma rakipleri karşısında baskın bir rekabet anlayışına sahiptir.					
Bu firma rakipleriyle işbirlikçi bir rekabet anlayışına sahiptir.					

V. Kısım: Aşağıda firmanızın faaliyetleriyle ilgili olarak yer alan ifadelere ne ölçüde katıldığınızı lütfen belirtiniz

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Firmamızda yeni ürün, üretim teknolojisi ve teknikleri geliştirmek için Ar-Ge faaliyetlerine ayrılan kaynak artmaktadır.					
Firmamızda son beş yılda geliştirilen yeni ürün sayısında bir artış vardır.					
Firmamızda yeni ürün geliştirmeye ve teknolojik yenilikler yapmaya verilen önem giderek artmaktadır.					
Firmamızdaki Ar-Ge harcamaları sektör ortalamasının oldukça üzerinde seyretmektedir.					
Son beş yılda mevcut ürün hatlarında ve üretim süreçlerinde önemli değişiklikler gerçekleştirilmiştir.					
İddialı reklam ve pazarlama faaliyetleriyle mevcut pazarlarda var olan ürünlere yeni talepler yaratılmaktadır.					
Faaliyet gösterilen sektördeki iş hatlarını (kollarını) genişletme çabalarına girilmektedir.					
Faaliyet gösterilen sektör dışındaki yeni sektörlerde mevcut işle ilgili yeni girişimler başlatılmaktadır.					
Mevcut pazarlardaki ürünlere yeni pazar boşlukları bulunmaktadır.					
Yeni yarı özerk (bağımsız) veya tamamen bağımsız işletme birimleri oluşturulmaktadır.					
Yeni yarı özerk veya tamamen özerk firma kurma çabaları vardır.					
Firmanın misyonu ve mevcut iş konsepti(fikirleri) zaman zaman gözden geçirilip yeniden belirlenmektedir.					
Faaliyet gösterilecek sektörler(endüstrileri) zaman zaman yeniden belirlenmektedir.					
Yenilik çabalarını ve faaliyetlerini artırmak için işletme birim ve bölümleri yeniden organize edilmektedir.					
Yenilik ve yaratıcılığı artırmak için esnek organizasyon yapıları oluşturulmaktadır.					
Üst yönetim, belirlenen amaçları gerçekleştirmek için bulunduğumuz çevrenin doğası gereği cesur ve geniş kapsamlı adımlar atmaktadır.					
Üst yönetim, yüksek getiri şansına sahip yüksek riskli proje ve girişimler başlatmaya yönelik güçlü bir eğilime sahiptir.					
Bu işletmenin büyüme politikası genellikle kendi öz kaynaklarıyla gerçekleştirilmektedir. (ters)					
Üst yönetim yüksek getirisi olacağına inandığı bir fırsatı değerlendirmede çok çabuk hareket etmektedir.					
Bu işletme ortaya çıkan yeni bir fırsata hemen dalmadan önce mümkün olduğu kadar dikkatli incelemektedir.					
Bu işletme rakipleriyle mücadele ederken pazara yeni ürün sunmada, yeni üretim teknoloji ve tekniklerini kullanmada hep ilk olmaktadır.					
Bu işletme yeni ürün ve fikir geliştirmede rakiplerinin önünde olmada güçlü bir eğilime sahiptir.					
Bu işletme rakipleriyle mücadele ederken rakiplerinden önce hareket etme gücüne sahiptir.					
Bu işletme oldukça yoğun ve girişken rekabet eğilimindedir.					
Bu işletme rakipleriyle mücadele ederken tipik olarak rakiplerin pozisyonunu bozucu rekabet anlayışına sahiptir.					
Bu işletme yüksek getiri olasılığına sahip belirsizlik durumlarında karar verirken bekleme yerine cesur davranma eğilimindedir.					
Bu işletmede yeni bir ürüne yönelik pazarlama stratejilerinde diğer çalışanlara karar alma serbestisi tanınmaktadır.					
Bu işletmede mevcut ürünlere ve fiyat yapılarına yönelik değişikliklerde diğer çalışanlara da kararlara katılma serbestisi tanınmaktadır.					
Bu işletmede personelin işe alınması ve işine son verilmesinde diğer çalışanlara da söz hakkı verilmektedir.					
Bu işletmede genellikle alınan kararların çoğunda biçimsel-resmi (formel) politika ve prosedürler takip edilmektedir.					
Bu işletmede oluşturulan planların resmi-biçimsel (formel) ve yazılı olması tercih edilmektedir.					
Bu işletmede her pozisyon için tanımlanmış açık ve belirgin iş tanımlarına yer verilmemektedir.					

V. Kısım: Aşağıda firmanızın Karlılık ve büyümeyle ilgili performans göstergelerini son üç yılı göz önüne alarak işaretleyiniz.

1. Son üç yılda firmamızdaki çalışanların sayısındaki ortalama yıllık artış oranı
 - () %0 altında
 - () %0 ila %5 arasında
 - () %6 ila %10 arasında
 - () %11 ila %20 arasında
 - () %21 ve üzerinde
2. Son üç yılda satışlardaki ortalama yıllık artış (büyüme) oranı
 - () %5'in altında
 - () %6 ila %15 arasında
 - () %16 ila %25 arasında
 - () %26 ila %35 arasında
 - () %36 ve yukarısı
3. Son üç yılda satışların karlılığındaki ortalama yıllık artış oranı
 - () %0'in altında
 - () %0 ila %5 arasında
 - () %6 ila %10 arasında
 - () %11 ila %20 arasında
 - () %21 ve yukarısı
4. Son üç yılda varlıkların (aktiflerin) karlılığındaki ortalama yıllık artış oranı
 - () %0'in altında
 - () %0 ila %5 arasında
 - () %6 ila %10 arasında
 - () %11 ila %20 arasında
 - () %21 ve yukarısı
5. Son üç yılda sermayenin karlılığındaki ortalama yıllık artış oranı
 - () %0'in altında
 - () %0 ila %5 arasında
 - () %6 ila %10 arasında
 - () %11 ila %20 arasında
 - () %21 ve yukarısı

Aşağıda müşterileriniz ve çalışanlarınızın memnuniyetiyle ilgili ifadelere katılma derecenizi lütfen belirtiniz.

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Fikrim Yok	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Çalışanlarımız genellikle işlerinde kendilerini mutlu hissetmektedirler.					
Çalışanlarımız yaptıkları işi değerleyebilmektedirler.					
Çalışanlarımız yaptıkları işi oldukça ilginç bulmaktadırlar					
Çalışanlarımız işleriyle ilgili yeni sorumluluk almaktan hoşlanmaktadırlar					
Çalışanlar işyerlerinde önemli olduklarını hissetmektedirler					
Çalışanlarımız işyerindeki çalışma ortamından oldukça memnundurlar.					
Çalışanlarımız iş yüklerinin uygun olduğuna inanmaktadırlar					
Çalışanlarımız ücret ve ödüllerin dağılımının adil olduğuna inanmaktadırlar					
Çalışanlarımız yeterli iş güvenliğine sahip olduklarına inanmaktadırlar					
Firmamızdan mal ve hizmet satın alan müşterilerimiz oldukça memnundur.					
Müşterilerimizin ihtiyaçlarına rakiplerimizden daha iyi cevap vermekteyiz.					
Müşterilerimizin istek ve beklentilerine duyarlılığımız oldukça yüksektir					
Müşterilerimizle ilişkilerimiz uzun dönemlidir					
Müşterilerimiz ürünlerimizin fiyat-kalite ilişkisinden memnundur					
Müşterilerimizin dilek ve şikâyetleri mümkün olan en kısa zamanda giderilmektedir.					

EK2:

İÇ GİRİŞİMCİLİK BOYUTLARINA YÖNELİK DEĞİŞKENLER ARASINDAKİ KORELASYONLAR

Değişken	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	YİS1	YİS2	YİS3	YİS4	YİS5	YİS6	KY1	KY2	KY3	KY4	RA1	RA2	RA3	RA4	RA5
Yenilik1	1																			
Yenilik2	,52	1																		
Yenilik3	,62	,69	1																	
Yenilik4	,63	,42	,43	1																
Yenilik5	,42	,51	,60	,46	1															
Yeni iş gir1	,06	,15	,17	,22	,27	1														
Yeni iş gir2	,23	,20	,27	,21	,23	,30	1													
Yeni iş gir3	,17	,06	,19	,17	,09	,37	,30	1												
Yeni iş gir4	,09	,02	,04	,19	,15	,38	,41	,37	1											
Yeni iş gir5	,06	,03	,00	,20	,24	,35	,31	,40	,65	1										
Yeni iş gir6	,00	,07	,02	,19	,15	,37	,32	,30	,45	,61	1									
K. Yenileme1	,07	,08	,10	,09	,21	,17	,14	,03	,10	,02	,10	1								
K. Yenileme2	,05	,05	,00	,04	,07	,23	,05	,20	,02	,09	,06	,32	1							
K. Yenileme3	,15	,13	,17	,07	,19	,02	,17	,06	,03	,10	,08	,45	,26	1						
K. Yenileme4	,26	,20	,22	,23	,29	,08	,18	,16	,19	,24	,14	,40	,24	,48	1					
Risk Alma1	,23	,05	,10	,22	,18	,06	,24	,20	,21	,11	,13	,01	,08	,15	,30	1				
Risk Alma2	,22	,10	,15	,13	,09	,06	,19	,08	,24	,13	,07	,04	,04	,16	,23	,61	1			
Risk Alma3	,20	,00	,02	,18	,03	,14	,02	,09	,06	,05	,06	,00	,05	,06	,00	,44	,41	1		
Risk Alma4	,07	,19	,24	,10	,13	,15	,11	,10	,16	,00	,11	,18	,08	,09	,07	,32	,37	,37	1	
Risk Alma5	,00	,02	,09	,12	,15	,08	,12	,12	,13	,10	,19	,10	,12	,07	,02	,29	,26	,21	,30	1
Proaktiflik1	,13	,09	,08	,16	,02	,00	,07	,10	,21	,13	,11	,08	,13	,00	,05	,15	,07	,00	,09	,04
Proaktiflik2	,23	,23	,16	,27	,21	,20	,24	,16	,22	,21	,18	,06	,01	,00	,08	,19	,19	,00	,19	,18
Proaktiflik3	,19	,25	,22	,23	,14	,00	,19	,21	,16	,18	,12	,01	,09	,09	,33	,23	,10	,03	,12	,05
Rek Girişken1	,11	,12	,02	,21	,05	,02	,02	,03	,10	,05	,18	,09	,05	,07	,21	,24	,22	,03	,12	,03
Rek Girişken2	,06	,06	,11	,19	,06	,19	,17	,20	,19	,13	,28	,03	,19	,05	,17	,10	,06	,08	,08	,06
Rek Girişken3	,16	,01	,02	,20	,00	,03	,13	,09	,21	,12	,09	,13	,05	,26	,19	,24	,22	,10	,24	,08
Özerklik1	,21	,17	,10	,16	,17	,09	,03	,07	,29	,17	,19	,08	,10	,01	,29	,25	,09	,04	,21	,03
Özerklik2	,22	,21	,26	,15	,09	,02	,10	,02	,16	,11	,05	,04	,00	,11	,31	,04	,10	,02	,11	,10
Özerklik3	,21	,03	,04	,19	,03	,21	,22	,17	,03	,00	,20	,05	,04	,11	,04	,14	,15	,13	,00	,16
Özerklik4	,11	,09	,11	,12	,05	,03	,20	,10	,18	,06	,26	,09	,14	,14	,12	,00	,18	,08	,10	,11
Özerklik5	,02	,01	,01	,04	,02	,06	,04	,05	,08	,04	,02	,11	,15	,08	,14	,02	,09	,00	,06	,06
Özerklik6	,18	,05	,12	,11	,04	,06	,11	,16	,06	,04	,10	,16	,02	,06	,06	,07	,05	,06	,16	,01

İÇ GİRİŞİMCİLİK BOYUTLARINA YÖNELİK DEĞİŞKENLER ARASINDAKİ KORELASYONLAR (Devamı)

Değişken	P1	P2	P3	RG1	RG2	RG3	Ö1	Ö2	Ö3	Ö4	Ö5	Ö6
Yenilik1												
Yenilik2												
Yenilik3												
Yenilik4												
Yenilik5												
Yeni iş gir1												
Yeni iş gir2												
Yeni iş gir3												
Yeni iş gir4												
Yeni iş gir5												
Yeni iş gir6												
K. Yenileme1												
K. Yenileme2												
K. Yenileme3												
K. Yenileme4												
Risk Alma1												
Risk Alma2												
Risk Alma3												
Risk Alma4												
Risk Alma5												
Proaktiflik1	1											
Proaktiflik2	,41	1										
Proaktiflik3	,43	,47	1									
Rek Girişken1	,24	,23	,37	1								
Rek Girişken2	,31	,29	,04	,37	1							
Rek Girişken3	,13	,09	,22	,42	,41	1						
Özerklik1	,29	,14	,27	,21	,20	,32	1					
Özerklik2	,16	,13	,26	,28	,00	,20	,43	1				
Özerklik3	,15	,02	,20	,28	,21	,23	,31	,21	1			
Özerklik4	,13	,16	,17	,26	,02	,00	,27	,32	,43	1		
Özerklik5	,06	,04	,04	-,06	,08	-,03	,29	,24	,21	,50	1	
Özerklik6	,00	-,04	,03	,01	,25	,18	,30	,19	,31	,33	,68	1

ORGANİZASYONEL BELİRLEYİCİLERE İLİŞKİN DEĞİŞKENLER ARASINDAKİ KORELASYONLAR

Değişken	İlet1	İlet2	İlet3	İlet4	Cont1	Cont2	Cont3	Çtar1	Çtar2	Çtar3	Ydes1	Ydes2	Ydes3	Ydes4	Ydes5	Ydes6	Odeğ1	Odeğ2	Odeğ3	Odeğ4
İletişim1	1																			
İletişim2	,64	1																		
İletişim3	,39	,40	1																	
İletişim4	,37	,47	,50	1																
Control1	,28	,25	,26	,32	1															
Control2	,17	,26	,23	,30	,39	1														
Control3	,13	,28	,14	,13	,37	,614	1													
Cev.tar1	,22	,23	,16	,10	,08	,23	,25	1												
Çev.tar2	,28	,16	,10	,06	,16	,26	,28	,48	1											
Çev.tar3	,22	,17	,20	,07	,15	,19	,26	,41	,61	1										
Yön.des1	,07	,17	,04	,19	,10	,25	,29	,23	,21	,28	1									
Yön.des2	,27	,24	,28	,25	,29	,24	,29	,24	,20	,19	,28	1								
Yön.des3	,11	,01	-,07	-,04	-,02	,20	,25	,12	,01	,10	,46	,33	1							
Yön.des4	,21	,13	-,05	,05	,21	,12	,25	,24	,29	,26	,35	,39	,44	1						
Yön.des5	,22	,15	,18	,14	,17	,23	,16	,21	,14	,17	,42	,42	,39	,37	1					
Yön.des6	,11	,07	,07	-,02	,05	,06	,29	,16	,08	,12	,59	,52	,50	,39	,53	1				
Org.değ1	,16	,17	,00	,14	,18	,12	,20	,19	,08	,06	,15	,18	,21	,12	,23	,41	1			
Org.değ2	-,17	,13	,02	,20	,02	-,02	,18	,20	-,07	-,09	,16	,13	,26	,07	,28	,42	,39	1		
Org.değ3	,24	,17	-,14	,11	,22	,16	,29	,12	,13	,18	,17	,05	,11	,26	,02	,07	,38	,40	1	
Org.değ4	,23	,20	,06	,13	,17	,23	,15	,09	,24	,16	,15	,19	,01	,26	,21	,06	,38	,37	,40	1

ÇEVRESEL BELİRLEYİCİLERE İLİŞKİN DEİŞKENLER ARASINDAKİ KORELASYONLAR

Değişkenler	ÇE1	ÇE2	ÇE3	ÇE4	ÇE5	ÇE6	ÇE7	ÇE8	ÇE9	ÇEZ1	ÇEZ2	ÇEZ3	ÇEZ4
Çev.Elverişlilik1	1												
Çev.Elverişlilik2	,36	1											
Çev.Elverişlilik3	,38	,34	1										
Çev.Elverişlilik4	,36	,27	,31	1									
Çev.Elverişlilik5	,30	,28	,26	,34	1								
Çev.Elverişlilik6	,29	,24	,24	,21	,35	1							
Çev.Elverişlilik7	,38	,37	,33	,24	,46	,28	1						
Çev.Elverişlilik8	,42	,29	,37	,35	,27	,36	,47	1					
Çev.Elverişlilik9	,38	,25	,39	,41	,29	,40	,28	,26	1				
Çev.Elverişsizlik1	,12	,12	,02	,10	,05	,04	,13	,08	,03	1			
Çev.Elverişsizlik2	,07	,01	,06	,06	,00	,11	,05	,16	,06	,40	1		
Çev.Elverişsizlik3	,03	,17	,25	,15	,20	,02	,01	,05	,10	,32	,34	1	
Çev.Elverişsizlik4	,12	,18	,13	,12	,07	,21	,06	,08	,16	,41	,30	,44	1

FINANSAL VE FINANSAL OLMAYAN PERFORMAN DEĞİŞKENLERİ ARASINDAKİ KORELASYONLAR

Değişkenler	B1	B2	K1	K2	K3	ÇT1	Ç2	ÇT3	ÇT4	ÇT5	ÇT6	ÇT7	ÇT8	ÇT9	MT1	MT2	MT3	MT4	MT5	MT6
Büyüme1	1																			
Büyüme2	,59	1																		
Karlılık1	,56	,73	1																	
Karlılık2	,54	,61	,70	1																
Karlılık3	,54	,56	,75	,78	1															
Çal.Tatmini1	-,03	,03	,06	,02	,06	1														
Çal.Tatmini2	-,02	,06	,09	,00	,05	,38	1													
Çal.Tatmini3	-,05	,14	,02	,06	,04	,44	,28	1												
Çal.Tatmini4	,16	,21	,21	,23	,17	,37	,35	,34	1											
Çal.Tatmini5	,01	,13	,01	,03	-,06	,38	,53	,39	,28	1										
Çal.Tatmini6	,03	,16	,09	,04	,02	,41	,37	,20	,31	,36	1									
Çal.Tatmini7	,17	,15	,13	,11	,12	,31	,41	,28	,29	,33	,32	1								
Çal.Tatmini8	,20	,21	,19	,13	,25	,32	,51	,44	,59	,43	,31	,52	1							
Çal.Tatmini9	-,02	,02	-,14	-,09	-,08	,46	,48	,24	,51	,31	,29	,29	,35	1						
Müş.Tatmini1	-,10	,00	-,05	,04	-,13	,05	,21	,01	,21	,19	,21	,05	,06	,12	1					
Müş.Tatmini2	,09	,09	,05	,01	,01	,13	,24	,01	,08	,21	,22	,21	,20	,21	,34	1				
Müş.Tatmini3	,04	,06	,00	,02	,05	,18	,12	,08	,19	,07	,18	,17	,15	,20	,27	,46	1			
Müş.Tatmini4	,00	,04	,02	,01	,01	,08	,21	,06	,14	,10	,22	,09	,14	,18	,32	,40	,39	1		
Müş.Tatmini5	,02	,03	,04	,00	-,07	,08	,22	-,14	,19	,15	,16	,07	,05	,15	,39	,29	,37	,44	1	
Müş.Tatmini6	,02	,06	-,04	,01	,00	,21	,21	,02	,18	,25	,17	,19	,07	,22	,37	,35	,38	,37	,36	1

KAYNAKÇA

KİTAPLAR

- Akal, Z., 1998, İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi: Çok yönlü Performans Göstergeleri, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları No: 473, Ankara.
- Akgüç, Ö., 1995, Mali Tablolar Analizi, Muhasebe Enstitüsü Yayın No: 64, İstanbul.
- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S. Ve Yıldırım, E., 2004, Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri, Sakarya Kitabevi, Adapazarı.
- Arıkan, S., 2002, Girişimcilik Temel Kavramlar ve Bazı Güncel Konular, Siyasal Kitabevi, Ankara.
- Ayhan, A., 1999, Yenilik (İnnovasyon), Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Yayın No:5, Gebze.
- Barker, A., 2002, Yenilikçiliğin Simyası, Çeviren:Ahmet Kardem, MESS Yayınları, İstanbul.
- Barutçugil, İ, 2002, Performans Yönetimi, Kariyer Yayıncılık İletişim, Eğitim Hiz. Ltd.Şti, İstanbul.
- Baş, T., 2001, Anket, Anket Nasıl Hazırlanır, Uygulanır, Değerlendirilir?, Seçkin Kitabevi, Ankara.
- Birch, D.L., 1979, The Job Creation Process, US Department of Commerce: Washington DC.
- Bird, B. J., 1989, Entrepreneurial Behavior, Scott, Foresman and Company, Glenview, Illinois.
- Block, Z., ve MacMillan, I.C., 1993, Corporate Venturing, Harvard Business School Press, Boston.
- Büyüköztürk, Ş., 2003, Sosyal Bilimler için Veri Analizi El Kitabı, Pegem A Yayıncılık, Ankara.
- Byers, T., Kist, H. ve Sutton, R.I., 1997, Characteristics of the Entrepreneur: Social Creatures, Not Solo Heroes, Prepared for The Handbook of Technology Management, Richard C. Dorf (Editor), CRC Press LLC, Boca Raton, FL.
- Bygrave, W. D., 1994, The Portable MBA in Entrepreneurship, John Wiley & Sons Inc., New York.
- Casson, M.C., 1982, The Entrepreneur: An Economic Theory, Martin Robertson and Company Ltd, Oxford.
- Ceylan, A., 2003, İşletmelerde Finansal Yönetim, Ekin Kitabevi, Bursa.
- Christensen, P.S., Madsen, O.O., ve Peterson, R., 1994, Conceptualizing Entrepreneurial Opportunity Identification, Marketing and Entrepreneurship: Research Ideas and Opportunities, G.E. Hills, Quorum Books, Westport.

- Cornwall, J.R., ve Perlman, B., 1990, *Organizational Entrepreneurship*, Richard D. Irwin, Homewood, IL.
- Coulter, M., 2003, *Entrepreneurship in Action*, Second Edition, Prentice Hall, New Jersey.
- Dinçer, Ö., 1992, *Örgüt Geliştirme: Teori Uygulama ve Teknikler*, Timaş Basım, İstanbul.
- Dinçer, Ö. ve Fidan, Y., 1997, *İşletme Yönetimine Giriş*, Beta Yay., İstanbul.
- Dollinger, M.J., 1999, *Entrepreneurship: Strategies and Resources*, Second Edition, Prentice-Hall, Saddle River, NJ.
- Drucker, P. F., 1993, *Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principle*, Harper Business, New York.
- Erdoğan, İ., 1994, *İşletmelerde Davranış*, Beta Yay., İstanbul.
- Eren, E., 1993, *Yönetim ve Organizasyon*, Beta Yay., İstanbul
- Ertürk, M., 1995, *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*, Beta Yay., İstanbul.
- Esen, A. ve Çonkar, K., 1999, *Orta Anadolu Girişimcilerinin Sosyo-Ekonomik Özellikleri, İşletmecilik Anlayışları ve Beklentileri Araştırması*, Konya Ticaret Odası Kültür ve Eğitim Yayın No: 18, Konya.
- Fındıkcı, İ., 2001, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Alfa Yayınları, İstanbul
- Fidan, Y., 2002, *Girişimcilik ve Girişimci Özellikleri*, Beta Yay., İstanbul.
- Friedman, J. P., 1994, *Dictionary of Business Terms*, Second Edition, Barron's, New York.
- Gönenli, A., 1988, *İşletmelerde Finansal Yönetim*, İstanbul Üniversitesi Yayın No: 3463, 6. Bası, İstanbul
- Green Paper, 2003, *Entrepreneurship in Europe*, Commission of The European Communities.
- Gürol, M. A., 2000, *Türkiye’de Kadın Girişimci ve Küçük İşletmesi: Fırsatlar, Sorunlar, Beklentiler ve Öneriler*, Atılım Üniversitesi Yayını-2, Ankara.
- Hisrich, R. D. ve Peters, M. P., 2002, *Entrepreneurship*, Fifth Edition, McGraw-Hill/Irwin, New York.
- Holt, D. H., 1990, *Management Principles and Practices*, Prentice Hall, New Jersey.
- Holt, D. H., 1992, *Entrepreneurship New Venture Creation*, Prentice Hall, New Jersey.
- Kaplan, R. S. ve Norton, D. P., 1996, *Balanced Scorecard*, İngilizceden Çeviren: Serra Egeli, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- Koçel, T., 1993, *Büyüyen İşletmelerde Karşılaşılan Yönetim ve Organizasyon Sorunları*, İTO Yayınları No: 32, İstanbul.
- Koçel, T., 1995, *İşletme Yöneticiliği*, Beta Yayınları, 5. Baskı, İstanbul.
- Koçel, T., 2003, *İşletme Yöneticiliği*, Beta Yayınları, 9. Baskı, İstanbul.
- Kirzner, I.M., 1973, *Competition and Entrepreneurship*, University of Chicago Pres, Chicago.

- Kuratko, D. F. ve Welsch, H. P., 1994, Entrepreneurial Strategy Text and Cases, The Dryden Press, Fort Worth, TX.
- Kuratko, F.K., Hornsby, J.S., ve Sabatine, F.J., 1999, The Breakthrough Experience: A Guide to Corporate Entrepreneurship, Midwest Entrepreneurial Education Center, College of Business Ball State University.
- Kuratko, D. F., ve Hodgetts, R. M., 2001, Entrepreneurship A Contemporary Approach, South-Western Thonson Learning, Mason, Ohio.
- Morris, M. H. ve Kuratko, D. F., 2002, Corporate Entrepreneurship: Entrepreneurial Development within Organizations, Harcourt College Publishers, Orlando, Florida.
- McClelland, D.C., 1961, The Achieving Society, Collier-Macmillan, New York.
- Morris, M.H., 1998, Entrepreneurial Intensity, Quorum Boks, Wesport.
- Naktiyok, A., 2004, İç Girişimcilik, Beta Yayınları, İstanbul.
- Özevren, M., 2000, Toplam Kalite Yönetimi Temel Kavramlar ve Uygulamalar, Alfa Basım Yayın dağıtım, İstanbul.
- Özkalp, E. Ve Kirel, Ç., 2001, Örgütsel Davranış, Anadolu Üniversitesi Eğitim, Sağlık Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Yayın No: 149, Eskişehir.
- Pinchot, G., 1985, Intrapreneuring, Harper and Row, New York.
- Ronstadt, R.C., 1984, Entrepreneurship, Lord Publishing, Dover, Mass.
- Sabuncuoğlu, Z. Ve Tüz, M., 1998, Örgütsel Psikoloji, Alfa Kitabevi, Bursa.
- Sayıştay, 2003, Sayıştayın Performans Ölçümüne İlişkin Ön araştırma Raporu, Eylül.
- Schumpeter, J.A., 1934, The Theory of Economic Development, Harvard University Press, Cambridge, MA.
- Swedberg, R., 2000, Entrepreneurship: The Social Science View, Oxford University Press, Oxford,
- Şişman, M. 1994, Örgüt Kültürü, Anadolu Üniversitesi Basımevi, Eskişehir.
- Timmons, J.A., 1994, New Venture Creation: Entrepreneurship for the 21. Century, Fourth Edition, Irwin Press, Burr Ridge, IL.
- TÜSİAD (Türk Sanayicileri ve İşadamları Derneği) , 1997, Rekabet Stratejileri ve En İyi Uygulamalar, İstanbul
- TÜSİAD (Türk Sanayicileri ve İşadamları Derneği), 2002, Tütkiye’de Girişimcilik, Aralık 2002, İstanbul
- Wade, D. ve Recardo, R., 2001, Corporate Performance Management, Butterworth-Heinemann, Woburn, MA.
- Wheelen, J.D., ve Hunger, T.L., 1988, Strategic Management and Business Policy, Addison-

Wesley, MA.

Wickham, P. H., 2001, Strategic Entrepreneurship: A Decision-Making Approach to New Venture Creation and Management, Prentice Hall, London.

MAKALELER

Abraham, R., 1997, The Relation of Vertical and Horizontal Individualism and Collectivism Intarprenurship and Organizational Commitment, Leadership and Organizational Development Journal, 18 (4), s. 179-186.

Ahuja, G, C. Lampert. 2001. Entrepreneurship in The Large Corporation. Strategic Management Journal, 21 (5/6), s. 521-543

Akaya ve İçerli, 2004, İşletmelerde Fon Kaynakları Seçimi ve Kullanılan Finansal Performans Değerlendirme Ölçütlerini Belirlemeye Yönelik Bir İnceleme, Muhasebe ve Denetim Bakış, (13), s. 163-184

Aksoy, M., 2003, Firma Düzeyinde Yenilik ve Bilgi Yönetimi, KalDer Forum, Yıl:3 (12), s.17-22.

Alada, A. D., 2001, İktisadi Düşünce tarihinde Girişimcilik Kavramı Üzerine Notlar, İ.Ü. Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi, No: 23-24.

Antoncic, B. ve Hisrich, R.D., 2001, Intrapreneurship: Construct Refinement and Cross-Cultural Validation, Journal of Business Venturing, 16 (5), s. 495-527.

Antoncic, B., ve Hisrich, R.D., 2003, Clarifying The Intrapreneurship Concept, Journal of Small Business and Enterprise Development, 10 (1) s.7-24.

Antoncic, B., ve Zorn, O., 2004, The Mediating Role of Corporate Entrepreneurship in The Organizational Support-Performance Relationship: An Empirical Examination, Managing Global Transitions, 2 (1) s.5-14.

Arslandaş, C.C., 2001, Girişimcilikte Yaratıcılık ve Yenilik, İ.Ü. İşletme Fak. İşlt. İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi, Yıl 12 (38), s. 17-23.

Atik, S., 2003, Kültürün Girişimciliğe Etkileri, Kara Harp Okulu Bilim Dergisi, 3, s. 38-51.

Atkinson, A.A., Waterhouse, J.H. ve Wells, R.B., 1997, A Stakeholder Approach to Strategic Performance Measurement, Sloan Management Review, 38 (3), s. 25-38.

Audretsch, D.B., 2003, Entrepreneurship: A Survey of The Literature, Enterprise Directorate-General European Commission, Enterprise Papers, No.14.

Aydemir, M., 2000, Örgütsel Öğrenme ve Toplam Kalite Yönetimi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 2 (3), s.28-43.

- Barney, J. 1991, Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, *Journal of Management*, 17 (1), s. 99-120.
- Bateman, T.S., ve Crant, J.M., 1993, The Proactive Component of Organizational Behavior: A Measure and Correlates, *Journal of Organizational Behavior*, 14 (2), s. 103-119.
- Becherer, R.C. ve Mauer, J.G., 1999, The Proactive Personality Disposition and Entrepreneurial Behavior Among Small Business Presidents, *Journal of Small Business Management*, 37 (1), s. 28-36.
- Bedük, A., Alodalı, M.F.B., ve Güneş, İ., 2003, Yenilikçilik, Yaratıcılık ve Bilgi Yönetimi, *KalDer Forum*, Yıl:3, 12, s.27-30.
- Begley, T.M., ve Boyd, D.P., 1987, Psychological Characteristics Associated with Performance in entrepreneurial Firms and Smaller Business, *Journal of Business Venturing*, 2 (2), s.79-93.
- Bhave, M.P., 1994, A Procces Model of Venture Creation, *Journal of Business Venturing*, 9 (3), s.223-342.
- Bititci, Ü., Carrie, A.S., ve McDevitt, L., 1997, Integrated Performance Measurement Systems: A Development Guide, *International Journal of Operations and Production Management*, 17 (5), s. 522-534.
- Bordeaux, D.B., 1987, *Entrepreneurship, Manage*, 39 (1), s. 2-4.
- Bozkurt, R., 2000, Girişimci ve Rol Bilinci, *İş Fikirleri Dergisi*, Sayı 12, Aralık.
- Brazeal, D.V., ve Herbert, T.T., 1999, The Genesis of Entrepreneurship, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23 (3), s. 29-45.
- Brockhaus, R.H., 1980, Psychological and Environmental Factors Which Distinguish the Successful from Unsuccessful Entrepreneur: A Longitudinal Study, *Academy of Management Review*, 5 (2), s. 368-372.
- Brush, C.G., Greene, P.G., Hart, M.M., ve Haller, H.S., 2001, From Initial Idea to Unique Advantage: The Entrepreneurial Challenge of Constructing A resource Base, *Academy of Management Executive*, 15 (1), s.64-78.
- Burgelman, R.A., 1983, A Process Model of Internal Corporate Venturing in The Diversified Major Firm, *Administrative Science Quarterly*, 28 (2), s. 223-244.
- Burgelman, R.A., 1985, Managing The New Venture Division, Research Findings and Imlications for Strategic Management, *Strategic Management Journal*, 6 (1), s. 39-54.
- Carbone, T.C., 1986, The Making of A Maverick, *Management World*, 15 (5), s.13-16.
- Carrier, C., 1996, Intrapreneurship In Small Businesses: An Exploratory Study, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 21 (1), s. 5-20.

- Choo, C.W., 2001, Environmental Scanning As Information Seeking and Organizational Learning, *Information Research*, 7 (1), s. 1-17.
- Churchill, N.C., 1992, Research Issues in Entrepreneurship, In Sexton, D.L.; Kasarda, J.D., eds., *The State of The Art of Entrepreneurship*, PWS-KENT, Boston, MA.
- Covin, J.G. ve Covin, T.J., 1990, Competitive Agressiveness, Environmental Context, and Small Firm Performance, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 14 (4), s. 35-50.
- Covin, J.G., ve Slevin, D.P., 1989, Strategic Management of Small Firm in Hostile and Benign Environments, *Strategic Management Journal*, 10 (1), s. 75-87.
- Covin, J.G., ve Slevin, D.P., 1991, A Conceptual Model of Entrepreneurship As Firm Behavior, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16 (1), s.7-25.
- Covin, J.G., ve Miles, M.P., 1999, Corporate Entrepreneurship and Pursuit of Competitive Advantage, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23 (3), 47-64.
- Crant, J.M., 1996, The Proactive Personality Scale As a Predictor of Intrapreneurial Intentions, *Journal of Small Business Management*, 34 (3), s. 42-49.
- Davis, G., 2004, Job Satisfaction Survey Among Employees in Small Business, *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 11 (4), s. 495-503.
- Dess, G.G., Lumpkin, G.T., ve Covin, J.G., 1997, Entrepreneurial Strategy Making and Firm Performance: Tests of Contingency and Configurational Models, *Strategic Management Journal*, 18 (9), s. 677-695.
- Dess, G.G., Lumpkin, G.T., ve McGee, J.E., 1999, Linging Corporate Entrepreneurship to Strategy, Structure and Process: Suggested Research Direction, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23 (3), s.85-102.
- Drucker, P. F., 1984, Our Entrepreneurial Economy, *Harvard Business Review*, 62 (2), s.59-64.
- Erdem, F., 2001, Girişimcilerde Risk Alma Eğilimi ve Belirsizliğe Tolerans İlişisine Kültürel Yaklaşım, *Akdeniz Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi*, (2), s.43-61.
- Fecikova, I., 2004, An Index Method for Measurement of Customer Satisfaction, *The TQM Magazine*, 16 (1), s.57-66.
- Ferrier, W.J., Mac Fhionnlaoich, C., Smith, K.G., ve Grimm, C.M., 2002, The Impact of Performance Distress on Aggressive Competitive Behavior, *Managerial and Decision Economics*, 23 (4/5), s. 301-316
- Finegan, J.E., 2000, The Impact of Person and Organizational Values on Organizational Commitment, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73(2) s. 149-173.

- Floyd, S. W., ve Lane, P.J., 2000, Strategizing Throughout The Organization: Managing Role Conflict in Strategic Renewal; *Academy Management Review*, 25 (1) s. 154-177.
- Gartner, W. B., 1988, "Who Is An entrepreneur?" Is The Wrong Question, *American Journal of Small Business*, 12 (4) s.11-32.
- Gartner, W. B., 1989, "Who Is An entrepreneur?" Is The Wrong Question, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 13 (4), s.47-68.
- Guth, W. D. ve Ginsberg, A., 1990, Guest Editors' Introduction: Corporate Entrepreneurship, *Strategic Management Journal*, 11 (5), s. 5-15.
- Hallowell, R., 1996, The Relationships of Customer satisfaction, Customer Loyalty, and Profitability: An Empirical Study, *International Journal of Service Industry Management*, 7 (4), s.27-42.
- Hamel, G., ve Prahalad, C.K., 1993, Strategy As Stretch and Leverage, *Harvard Business Review*, 71 (2), s. 75-84.
- Hamel, G., 1999, Bringing Silicon Vally Inside, *Harvard Business Review*, 77 (5), s. 71-84.
- Hasket, J.L., Jones, T.O., Loveman, G.W., Sasser, W.E., ve Schlesinger, L.A., 1994, Putting The Service-Profit Chain to Work, *Harvard Business Review*, 72 (2), s. 164-174.
- Heinonen, J., Korvela, K., 2004, How About Measuring Intrapreneurship?, Small Business Institute, Turku School of Economic and Business Administration, Finland.
- Hisrich, R.D., ve Peters, M.P., 1986, Establishing A New Business Venture Unit within A Firm, *Journal of Business Venturing*, 1(3), s. 307-322.
- Hisrich, R.D., 1990, Entrepreneurship/Intrapreneurship, *American Psychologist*, 45 (2), s. 209-222.
- Hornsby, J.S., Naffziger, D.W., Kuratko, D.F. ve Montagno, R.V., 1993, An Interactive Model of The Corporate Entrepreneurship Process, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 12 (2), s. 29-37
- Hornsby, J.S., Kuratko, D.F. ve Zahra, S.A., 2002, Middle Managers' Perception of The Internal Environment For Corporate Entrepreneurship: Assessing A Measurement Scale, *Journal of Business Venturing*, 17 (3), s.253-273.
- Hostager, T.J., Neil, T.C., Decker, R.L., ve Lorentz, R.D., 1998, Seeing Environmental Opportunities: Effects of Intrapreneurial Ability, Efficacy, Motivation and Desirability, *Journal of Organizational Change management*, 11 (1), s. 11-25
- Huff, J. O., Huff, A.S., ve Thomas, H., 1992, Strategic Renewal and The Interaction of Cumulative Stress and Inertia, *Strategic Management Journal*, Vol.13, s.55-75.
- Hussain, Md. M., ve Hoque, Z, 2002, Understanding Non-Financial Performance

- Measurement Practices in Japanese Banks, Accounting Auditing and Accountability Journal, 15 (2), s.162-183.
- Ittner, C.D., Larcker, D.F., ve Rajan, M.V., 1997, The Choice of Performance Measures in Annual Bonus Contracts, The Accounting Review, 72 (2), s. 231-255.
- Jennings, D.F., ve Lumpkin, J.R., 1989, Functioning Modeling Corporate Entrepreneurship: An Empirical Integrative Analysis, Journal of Management, 15 (3), s. 485-502.
- Johannessen, J.A., Olsen, B., ve Lupkin, G.T., 2001, Innovation As Newness: What Is New, How New, and New to Whom?, European Journal of Innovation, 4 (1), s. 20-32.
- Johnson, B.R., 1990, Toward A Multidimensional Model of Entrepreneurship, Entrepreneurship Theory and Practice, 14 (3), s.39-54.
- Jones, G.R., ve Butler, J.E., 1992, Managing Internal Corporate Entrepreneurship: An Agency Theory Perspective, Journal of Management, 18 (4), s. 733-749.
- Kets De Vries, M.F.R., 1977, The Entrepreneurial Personality: A Person at The Crossroads, Journal of Management Studies, 14(1), s. 34-57.
- Kanter, R.M., 1988, How to Be An Entrepreneur Without Leaving Your Company, Working Women, November, s. 44-47.
- Kilmann, R.H.; Saxton, M. J. ve Serpa, R., 1986, Issues in Understanding and Changing Culture, California Management Review, 28.(2), s.87-95
- Knight, G., 1997, Cross-Cultural Reliability and Validity of A Scale To Measure Firm Entrepreneurial Orientation, Journal of Business Venturing, 12 (3), s.213-225.
- Koçel, T., 1988, Girişimcilik Ama Hangisi?, Executive Excellence, Yıl: 1, (10), s.17-18.
- Koh, H. C, 1996, Testing Hypotheses of Entrepreneurial Characteristics: A study of Hong Kong MBA Students, Journal of Management Psychology, 11 (3), s. 12-25.
- Kuratko, D.F., Montagno, R.V., ve Hornsby, J.S., 1990, Developing An Intrapreneurial Assessment Instrument for Effective Corporate Entrepreneurial Environment, Strategic Management Journal, 11 (5), s. 49-58.
- Kuratko, D.F., Hornsby, J.S., Naffziger, D.W., ve Montagno, R.V., 1993, Implement Entrepreneurial Thinking in Established Organizations, SAM Advanced Management Journal, 58 (1), s. 28-39.
- Lam, T., Zhang, H., ve Baum, T., 2001, An Investigation of Employees' Job Satisfaction: The Case of Hotels in Hong Kong, Tourism Management, 22 (2) s.157-165.
- Littunen, H., 2000, Entrepreneurship and Characteristics of The Entrepreneurial Personality, International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research, 6 (2), s. 295-310.

- Low, M.B., ve MacMillan, I.C., 1988, Entrepreneurship: Past Research and Future Challenges, *Journal of Management*, 14 (2), s. 139-161.
- Luchsinger, V., ve Bagby, D.R., 1987, Entrepreneurship and Intrapreneurship: Behaviors, Comparisons, and Contrasts, *S.A.M. Advanced Management Journal*, 52 (3), s.10-13.
- Lumpkin, G.T., ve Dess, G.G., 1996, Clarifying The Entrepreneurial Orientation Construct and Linking It To Performance, *Academy of Management Review*, 21 (1), s. 135-172.
- Lumpkin, G.T., ve 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), s.429-451.
- MacMillan, I.C., ve George, R., 1985, Corporate Venturing: Challenges for Senior Manager, *Journal of Business Strategy*, 5 (3), s. 34-43.
- Maes, J., 2003, The Research For Corporate Entrepreneurship: A Clarification of The Concept and Its Measures, Working Paper Steunpunt OOP, Katholieke Universiteit Leuven.
- Mair, J., ve Rata, C., 2004, Corporate entrepreneurship: Linking Strategic Roles to Multiple Dimensions of Performance, IESE Business School, University of Navarra, Working Paper, No. 551, Barcelona.
- McKinney, G., ve McKinney, M., 1989, Forget The Corporate Umbrella- Entrepreneurs Shine in The Rain, *Sloan Management Review*, 30 (4), s.77-82.
- Meyer, M.V. ve Gupta, V., 1994, The Performance Paradox', in Straw, B.M. and Cummings, L.L., *Research in Organizational Behavior*, 16 (3), s. 309-369.
- Miles, M.P., ve Covin, J.G., 2002, Exploring The Practice of Corporate Venturing: Some Common Forms and Their Organizational Implications, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 26 (3), s. 21-40.
- Miller, D., ve Friesen, P.H., 1983, Strategy-Making and Environment: The Third Link, *Strategic Management Journal*, 4 (3), s. 221-235.
- Miner, J.B., 1997, The Expanded Horizon for Achieving Entrepreneurial Success, *Organizational Dynamics*, 25 (3), s. 54-68.
- Moris, M.H., ve Lewis, P.S., 1991, Entrepreneurship As A Significant Factor in Societal Quality of Life, *Journal of Business Research*, 13 (1), s. 21-36.
- Morris, M.H., Lewis, P., ve Sexton, D.L., 1994, Reconceptualizing Entrepreneurship, *SAM Advanced Management Journal*, 59 (1), s. 21-31.
- Morris, M. H. ve Sexton, D. L., 1996, The Concept of Entrepreneurial Intensity: Implications for Company Performance, *Journal of Business Research*, 36 (1), s. 5-13.

- Neely, A. D., Gregory, M.J., ve Platts, K.W., 1995, Performance Measurement System Design: A Literature Review and Research Agenda, *International Journal of Operation and Production Management*, 15 (4), s. 80-116.
- Neely, A.D., 1999, The Performance Measurment Revolution: Why Now and What New?, *International Journal of Operations and Production Management*, 3 (2), s.205-228.
- Olsen, D.E., 2000, The Role of Entrepreneurial Personality Characteristics on Entry Decision in A Simulated Market, Submit to United States Association of Small Business and Entrepreneurhip/Small Business Institute Director's Association, 12 September.
- Otley, D.T., 1999, Performance Management: A Framework for Management Control Systems Research, *Management Accounting Research*, 10 (4), s. 363-382.
- Örnek, A.Ş., 2000, Balanced Scorecard: Bilgiden Stratejiye Ulaşmada Kullanılabilecek Yeni Bir Araç, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt:2 (3), s. 255-276.
- Özbirecikli ve Ölçer, 2002, Strateji Odaklı Performans Ölçümü: Balanced Scorecard-BSC, *İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi*, Cilt: 31, (2), s.1-18
- Pearce, J.W.,ve Carland, J.W., 1996, Intrapreneurship and Innovation In Manufacturing Firms:An Empirical Study of Performance Implications, *Academy of Entrepreneurship Journal*, 1 (2), s.87-96.
- Pinnington, A., ve Haslop, D., 1995, Team Leader Autonomy In New Product Development, *Management Decision*, 33 (9), s.5-11.
- Pitt, L. F., Ewing, M.T. ve Berthon, P.R., 2002, Proactive Behavior and Industrial Salesforce Performance, *Industrial Marketing Management*, 31 (8), s. 639-644.
- Pizam, A., ve Ellis, T., 1999, Customer Satisfaction and Its Measurement in Hospitality Enterprises, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 11 (7) s.326-339.
- Postigo, S., 2002, Corporate Entrepreneurship: An Exploratory Research In Argentina, Paper Prepared For The Research Forum on Entrepreneurship In Latin America At Babson College, Boston.
- Raelin, J.A., 1989, An Anotomy of Autonomy: Managing Professionals, *The Academy of Management Executive*, III (3), s. 216-228.
- Ross, J., 1987, Corporations and Entrepreneurs: Paradox and Opportunity, *Business Horizons*, 30 (4), s.76-80.
- Rotter, J.B. 1966, Generalized Expectancies for Internal Versus External Control of Reinforcement, *Psychological Monographs: General and Applied*, 80 (1), s.609.

- Rule, E.G., ve Irwin, D.W., 1988, Fostering Intrapreneurship: The New Competitive Edge, *The Journal of Business Strategy*, 9 (3), s. 44-47.
- Russell, R.D. ve Russell, C.J., 1992, An Examination of The Effects of Organizational Norms, Organizational Structure, and Environmental Uncertainty on Entrepreneurial Strategy, *Journal of Management*, 18 (4), s. 639-656.
- Russell, R.D., 1999, Developing A Process Model of Intrapreneurial Systems: A Cognitive Mapping Approach, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23 (3), s. 65-84.
- Rust, R.T., Steward, G.L., Miller, H., ve Pielack, D., 1996, The Satisfaction and Retention of Frontline Employees, *International Journal of Service Industry Management*, 7 (5), s.62-80.
- Saetre, A.S., 2001, Intrapreneurship: An Exploratory Study of Select Norwegian Industries, Funded by The Norwegian Research Council, Trondheim.
- Schollhammer, H., 1982, Internal Corporate Entrepreneurship, *Encyclopedia of Entrepreneurship*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ, s.209-229.
- Sexton, D. L. Ve Bowman, N., 1985, The Entrepreneur: A Capable Executive and More, *Journal of Business Venturing*, 1 (1), s. 129-140.
- Sharma, S., ve Chrisman, J.J., 1999, Toward A Reconciliation of The Definitional Issues in The Field of Corporate Entrepreneurship, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23 (3), s. 11-27.
- Shrader, R.C., ve Simon, M., 1997, Corporate Versus Independent New Ventures: Resource, Strategy, and Performance Differences, *Journal of Business Venturing*, 12 (1), s. 47-66.
- Skandia Life Group, 1997, Employee Satisfaction As A Measure of Organizational Performance: A Case study From Skandia Life, *Strategic Communication Management*, 1(4), s.32-35.
- Stevenson, H.H., ve Jarillo, J.C., 1990, A Paradigm of Entrepreneurship:Entrepreneurial Management, *Strategic Management Journal*, 11(7), s. 17-27.
- Stopford, J.M., ve Baden-Fuller, C.W.F., 1994, Creating Corporate Entrepreneurship, *Strategic Management Journal*, 15 (7), s. 521-536.
- Strandholm, K., ve Kumar, K., 2003, Differences in Environmental Scanning Activities Between Large and Small Organizations: The Advantage of Size, *The Journal of American Academy of Business*, 3 (1/2), s.416-421.
- Sykes, H.B., ve Block, Z., 1989, Corporate Venturing Obstacles: Sources and Solutions, *Journal of Business Venturing*, 4 (3), s.159-167.

- Tekinay, N.A., 2003, Dünyada Kadına Teşvik, *Capital*, Yıl: 11, Sayı: Şubat, s. 106-110.
- Thornberry, N., 2001, Corporate Entrepreneurship: antidote or Oxymoron?, *European Management Journal*, 19 (5), s. 526-533.
- Thornhill, S., ve Amit, R., 2000, A Dynamic Perspective of Internal Fit in Corporate Venturing, *Journal of Business Venturing*, 16 (1), s. 25-50.
- Vanhaverbeke, W., and Kirschbaum, R., 2002, Bulding New Competencies For New Business Creation Based on Breakthrough Technological Innovations, Working Paper, Department of Business Studies Limburg University Center, Diepenbeek, Belgium.
- Vesper, K.H., 1984, Three Faces of Corporate Entrepreneurship, *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Babson College, Wellesley, MA.
- Vilares, J.M., ve Coelho, P.S., 2003, The Employee-Customer Satisfaction Chain in The ECSI Model, *European Journal of Marketing*, 37 (11/12), s. 1703-1722.
- Volberda, H.W., Baden-Fuller, C., ve van den Bosch, F. A.j., 2001, Mastering Strategic Renewal: Mobilising Renewal Journeys in Multiunit Firms, *Long Range Planning*, Vol. 34, s. 159-178.
- Wiklund, J., 1999, The Sustainability of The Entrepreneurial Orientation-Performance Relationship, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 24 (1), s. 37-48.
- Wiklund, J., ve Shepherd, D., 2005, Entrepreneurial Orientation and Small Business Performance: A Configurational Approach, Article In Press, *Journal of Business Venturing*, 20 (1), s.71-91.
- Wilkinson, I.F., Mattsson, L-G, ve Easton, G., 2000, International Competitiveness and Trade Promotion Policy from a Network Perspective, *Journal of World Business*, 35 (3), s.275-290.
- Yüksel, H., 2003, Performans Ölçüm Sistemlerinin Tasarımında Dikkate Alınması Gereken Faktörlerin Değerlendirilmesi, *Kara Harp Okulu Bilim Dergisi*, (2), s. 85-99.
- Zahra, S.A, 1991, Predictors and Financial Outcomes of Corporate entrepreneurship: An Exploratory Study, *Journal of Business Venturing*, 6 (4), s.259-285.
- Zahra, S.A., 1993a, Environment, Corporate Entrepreneurship, and Financial Performance: A Taxonomic Approach, *Journal of Business Venturing*, 8 (4), s. 319-340.
- Zahra, S.A., 1993b, New Product Innovation in Established Companies: Associations with Industry and Strategy Variables, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 18 (2), s. 47-67.
- Zahra, S.A., 1993c, A Conceptual Model of Entrepreneurship As Firm Behavior: A Critique and Extension, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 17 (4) s. 5-21.

- Zahra, S.A., ve Pearce, J.A., 1994, Corporate Entrepreneurship in Smaller Firms: The Role of Environment, Strategy and Organization, *Entrepreneurship, Innovation and Change*, 3 (1), s. 31-44.
- Zahra, S. ve Covin, J., 1993, Business Strategy, Technology Policy and Firm Performance, *Strategic Management Journal*, 14 (6), s. 451-478.
- Zahra, S. A., 1995, Corporate Entrepreneurship and Financial Performance: The Case of Management Leveraged Buyouts, *Journal of Business Venturing*, 10 (3), s.225-247.
- Zahra, S.A. ve Covin, J.G., 1995, Contextual Influences on The Corporate Entrepreneurship-Performance Relationship: A Longitudinal Analysis, *Journal of Business Venturing*, 10 (1), s. 43-58.
- Zahra, S.A., Jennings, D.F. ve Kuratko, D.F., 1999, The Antecedents and Consequences of Firm-Level Entrepreneurship: The State of The Field, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 24 (2), s.45-65.
- Zahra, S.A., ve Garvis, D.M., 2000, International Corporate Entrepreneurship and Firm Performance: The Moderating Effect of International Environmental Hostility, *Journal of Business Venturing*, 15 (5-6), s. 469-492.
- Zahra, S.A., Neubaum, D.O., ve Huse, M., 2000, Entrepreneurship in Medium-Size Companies: Exploring The Effects of Ownership and Governance Systems, *Journal of Management*, 26 (5), s. 947-976.
- Zahra, S.A., Dharwadkar, R., ve George, G., 2000, Entrepreneurship In Multinational Subsidiaries: The Effects of Corporate and Local Environmental Contexts, Contact Author: Shaker A. Zahra, Department of Management, J. Mack Robinson College of Business, Georgia State University, Atlanta.
- Zahra, S.A., Neubaum, D.O., ve El Haggassey, G.M., 2002, Competitive Analysis and New Venture Performance: Understanding the Impact of Strategic Uncertainty and Venture Origin, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27 (5), s. 1-25.
- Zairi, M., 2000, Customer Satisfaction Management, *The TQM Magazine*, 12(6), s. 389-394.
- Zajac, E.J., Golden, B.R., ve Shortell, S.M., 1991, New Organizational Forms For Enhancing Innovation: The Case of Internal Corporate Joint Ventures, *Management Science*, 37 (2), s.170-184.

BİLDİRİLER

- Çetin, C., ve Günay, G., 2001, Yetki Devri ve Personelin Güçlendirilmesi İlişkisi Kamu ve Özel Sektörde bir Uygulama, 9. Ulusal Yönetim Organizasyon Kongresi Bildiriler, 24-26 Mayıs, s. 759-769.
- Ceylan, A., ve Demircan, N., 2001, Girişimciliği Etkileyen Faktörler ile Girişimci Kişilik Arasındaki İlişkilere Yönelik Bir Araştırma, 9. Ulusal Yönetim Organizasyon Kongresi Bildiriler, 24-26 Mayıs, s. 827-840.
- Erdoğan, N., 2002, Otobiyografilerin Analizi Yoluyla Girişimci İşadamlarının Kariyer Gelişimi Hakkında Bir İnceleme, , 8. Ulusal Yönetim Organizasyon Kongresi Bildiriler, 25-27 Mayıs, s. 95-108.
- Eren, E., ve Çekmecelioğlu, H.G., 2002, Örgüt Yaratıcılığı ve Verimliliğinin Sağlanmasında Örgüt İkliminin Rolü, 10. Ulusal Yönetim Organizasyon Kongresi Bildiriler, 23-25 Mayıs, s. 885-901.
- Kaya, N., 2001, İşletmelerde Girişimcilik Özelliği Yüksek Çalışanların Gütülenmesi, 9. Ulusal Yönetim Organizasyon Kongresi Bildiriler, 24-26 Mayıs, s. 541-551.

TEZLER

- Antonic, B., 2000, Intrapreneurship: Construct Refinement and An Integrative Model Development, Thesis for The Degree of Doctor of Philosophy, Department of Marketing and Policy Studies Weatherhead School of Management, School of Graduate Studies, Case Western Reserve University
- Culhane, Jann-Marie, H., 2003, The Entrepreneurial Orientation-Performance Linkage in High Technology Firms: An International Comparative Study, Thesis for The Degree of Doctor of Philosophy, Graduate School of The University of Massachusetts Amherst.
- Davidsson, P. E.L., 1990, Continued Entrepreneurship and Small Firm Growth, Thesis for The Degree of Doctor of Philosophy, Handelshogskolan, Stockholm.
- Kandemir, T., 2003, Küresel rekabet Ortamında Birleşme ve satın Almaların İşletmeler Üzerinde Finansal Etkisi ve İMKB'deki Birleşmeler Üzerine Bir Araştırma, Doktora Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon
- Saemundsson, R., 2003, Entrepreneurship, Technology, and The Growth Process: A Study of Young, Medium-Sized Technology-Based Firms, Thesis for The Degree of Doctor of Philosophy, Department of Industrial Dynamics Chalmers University of Technology Göteborg.

İNTERNET KAYNAKLARI

Aktoprak, D., Girişimcilik nedir? Türkiye'nin Girişimcilik Performansı

[http://www.vicebusiness.com/makale4.php-\(03.08.2004\)](http://www.vicebusiness.com/makale4.php-(03.08.2004))

Lumpkin, G.T. and Erdogan B., If Not Entrepreneurship, Can Psychological Charteristic Predict Entrepreneurial Orientation,

[http://www.usasbe.org/knowledge/proceedings/1999/Lumpkin.pdf-\(29.07.2004\)](http://www.usasbe.org/knowledge/proceedings/1999/Lumpkin.pdf-(29.07.2004))

William R. P., Entrepreneurial Contexts and Traits of Entrepreneurs,

[http://www.services.bepress.com/eci/teaching/8-\(20.07.2004\)](http://www.services.bepress.com/eci/teaching/8-(20.07.2004))

Van Der Veen, M. ve Wakke, I., The Entrepreneurial Process, an Overview,

[http://www.epi-entrepreneurship.com/doc/VANDERVEEN.pdf-\(25.08.2004\)](http://www.epi-entrepreneurship.com/doc/VANDERVEEN.pdf-(25.08.2004))

Aksoy, M., Firma Düzeyinde Yenilik ve Bilgi Yönetimi,

[http://www.sistems.org/know_info1.htm-\(25.08.2004\)](http://www.sistems.org/know_info1.htm-(25.08.2004))

Neden Teknoloji Geliştirme, Türkiye Teknoloji Geliştirme Vakfı,

[http://www.ttgvtur.org.tr/tur/01_neden_ttgvtur/11.htm-\(26.08.2004\)](http://www.ttgvtur.org.tr/tur/01_neden_ttgvtur/11.htm-(26.08.2004))

Akın, B., Rekabetçi Üstünlük ve Teknoloji: Küresel bir Yaklaşım,

[http://www.bilgiyonnetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=266-\(01.09.2004\)](http://www.bilgiyonnetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=266-(01.09.2004))

Akal, Z., Performans Kavramları ve Performans Yönetimi,

[http://www.ydk.gov.tr/seminerler/performans_yonetimi/performans_yonetimi.htm-\(05.10.2004\)](http://www.ydk.gov.tr/seminerler/performans_yonetimi/performans_yonetimi.htm-(05.10.2004))

[http://yaem2004.cukorova.edu.tr/bildiriler/151%20-%20CD.pdf-\(15.10.2004\)](http://yaem2004.cukorova.edu.tr/bildiriler/151%20-%20CD.pdf-(15.10.2004))

Nickols, F., 2000, The Stakeholder Scorecard: The Stakeholder-based Approach to Keeping Score, Distance Consulting [http://home.att.net/~nickols/scorecrd.htm-\(03.11.2004\)](http://home.att.net/~nickols/scorecrd.htm-(03.11.2004))

Argüden, Y., Mükemmellik Modeli ve Balanced Scorecard,

[http://www.arge.com.tr/mmbalancedscorecard.html-\(03.11.2004\)](http://www.arge.com.tr/mmbalancedscorecard.html-(03.11.2004))

Dikiz Aynasına Bakarak Araba Kullanmak: Türkiye'de Yönetim ve Organizasyon, Boğaziçi Bülteni, 2003, [http://www.iky.com.tr/ikt-veriler/genel_yonetim_06.pdf-\(17.11.2004\)](http://www.iky.com.tr/ikt-veriler/genel_yonetim_06.pdf-(17.11.2004))

Stivers, B.P., Covin, T.J., Hall, N.G., ve Smalt, S.W., How NonFinancial Performance Measures Are Used, Business Reading

[http://college.hmco.com/accounting/resources/students/readings/stivers.htm-\(24.11.2004\)](http://college.hmco.com/accounting/resources/students/readings/stivers.htm-(24.11.2004))

Tokuçoğlu, H., Hastana Hizmetleri ve Müşteri Memnuniyeti,

[http://www.gazi.edu.tr/duyuru/hastane_hizmetleri.htm-\(06.12.2004\)](http://www.gazi.edu.tr/duyuru/hastane_hizmetleri.htm-(06.12.2004))

Müşteri ve İşgören Memnuniyeti Ölçümü Çalışmaları,

<http://www.bogaziciegitim.com.tr/danisman.htm>-(06.12.2004)

<http://www.detkib.org.tr/turkce/ihracat.htm>-(25.04.2005)

