

T.C.
İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

İŞLETMELERİN GİRİŞİM ODAKLILIĞININ
PERFORMANSLARI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ VE BİR
UYGULAMA

VAHDET HÜSEYİN GÜNAY
100016628

Yüksek Lisans Tezi

Danışman: Prof. Dr. Ahu Tuğba KARABULUT

İstanbul, 2018

T.C.
İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

İŞLETMELERİN GİRİŞİM ODAKLILIĞININ
PERFORMANSLARI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ VE BİR
UYGULAMA

VAHDET HÜSEYİN GÜNAY
100016628

Yüksek Lisans Tezi

İstanbul, 2018



T.C. İSTANBUL T CARET
ÜNİVERSİTESİ

T.C.
İSTANBUL T CARET ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

YÜKSEK LİSANS TEZİ ONAY FORMU

Yüksek Lisans programı  ğrencisi İŞLETME VAHDET HÜSEYİN GENAY
İŞLETMELERİN GİRİŞİM ORAKLILIĞININ PERFORMANSLARI
ÜZERİNDEKİ ETKİSİ VE BİR UYGULAMA başlıklı tez  alışması,
Enstitümüz Yönetim Kurulu 30.11.2018 tarih ve 2018-466 sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından
oybirliği/oycokluğu ile Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

UNVANLI ADI SOYADI İMZA
TEZ DANIşMANI : PROF. DR. A. TUĞBA KARABULUT
JÜRİ ÜYESİ : YRD. DOÇ. DR. PINAR BAşAR
JÜRİ ÜYESİ : YRD. DOÇ. DR. BORA YILDIZ

(*) Yüksek lisans tez savunma jürileri en az biri kurum dışından olmak üzere danişman dahil en az üç  ğretim üyesinden oluşur. Jürinin üç kişiden oluşması durumunda eş danişman jüri  yesi olamaz. Eş tez danişmanının jüri  yesi olması durumunda asıl jüri beş üyeden oluşur.

ÖZET

Bu çalışmadaki amaç, işletmelerin girişimcilik faaliyetlerinin performansları üzerindeki etkilerini saptamaktır. Bu amaçla, hizmet sektöründe faaliyetlerini yürüten şirketlere 300 araştırma formu yönlendirilmiştir. Araştırma için, eksiksiz ve uygun olduğu düşünülen 280 formun araştırma analizleri yapılarak, elde edilen sonuçlar derlenmiştir.

Birinci bölümde, girişimcilik kavramı, girişimciliğin gelişimi, girişimciliğin önemi, girişimciliğin özellikleri, girişimciliğin türleri, girişimciliğin alt boyutları ve girişimciliğe çözüm önerileri konuları yer almaktadır. Daha sonra girişimciliği etkileyen çevresel ve örgütsel faktörleri konuları anlatılmıştır.

İkinci bölümde, performans ve performans yönetimi kavramlarından bahsedilmiştir. İşletme performansının alt boyutları açıklanmıştır. Daha sonra girişimcilik ve işletme performansı arasındaki ilişkiler hakkında bilgiler verilmiştir.

Araştırma kısmına ait veriler soru formu ile toplanmıştır. Araştırma verileri temel olarak güvenilirlik analizi, faktör analizi, korelasyon analizi ve çoklu regresyon analizleri ile incelenmiştir. Yapılan analizler sonucunda işletmelerin girişim odaklılığının şirket performansları üzerinde pozitif yönlü etkisi olduğu tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Girişimcilik, Performans, Hizmet Sektörü.

ABSTRACT

The purpose of this study is to determine the effects of entrepreneurial activities on the performances of enterprises. 300 research forms have been directed to companies operating in the service sector. Of them, the 280 answered forms were analyzed and the obtained results presented.

In the first part, entrepreneurship concept, development of entrepreneurship, importance of entrepreneurship, characteristics of entrepreneurship, types of entrepreneurship, sub-dimensions of entrepreneurship and proposals for solving entrepreneurship are presented. Then, environmental and organizational factors that affect entrepreneurship are discussed.

In the second part, performance and performance management concepts are mentioned. Sub dimensions of business performance are explained. Then, information is given about the relationship between entrepreneurship and business performance.

The data of the research part were collected by question form. Research data were mainly analyzed by reliability analysis, factor analysis, correlation analysis and multiple regression analysis. It has been found that the initiative focus of business have positive effects on the business performances.

Keywords: Entrepreneurship, Performance, Service Sector

İÇİNDEKİLER

	Sayfa No
ÖZET.....	iii
ABSTRACT.....	iv
İÇİNDEKİLER.....	v
TABLolar LİSTESİ.....	vi
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	ix
KISALTMALAR	x
GİRİŞ.....	1
1. GİRİŞİMCİLİK.....	3
1.1. Girişimcilik Kavramı.....	3
1.2. Girişimciliğin Gelişimi.....	4
1.3. Girişimciliğin Önemi.....	6
1.4. Girişimciliğin Özellikleri.....	7
1.5. Girişimciliğin Türleri.....	9
1.5.1. Yaratıcı Girişimcilik.....	9
1.5.2. Sosyal Girişimcilik.....	9
1.5.3. Teknoloji Girişimciliği.....	9
1.5.4. Kurumsal Girişimcilik.....	10
1.5.5. Kamu Girişimciliği.....	10
1.5.6. Fırsat Girişimciliği.....	11
1.5.7. İç Girişimcilik.....	11
1.6. İç Girişimciliğin Alt Boyutları.....	12
1.6.1. Yeni İş Gelişimi Boyutu.....	12
1.6.2. Yenilikçilik Boyutu.....	13
1.6.3. Kendini Yenileme Boyutu.....	14
1.6.4. Pro Aktif Olma Boyutu.....	15
1.7. Girişimciliği Etkileyen Faktörler.....	16

1.7.1. Çevresel Faktörler.....	16
1.7.2. Örgütsel Faktörler.....	17
1.8. Girişimciliğe Yönelik Engeller ve Çözüm Önerileri.....	19
2. PERFORMANS.....	23
2.1. Performans Kavramı.....	23
2.2. Performans Yönetimi.....	24
2.3. Performans Yönetiminin Amaçları.....	25
2.4. Performans Yönetiminin Aşamaları.....	26
2.4.1. Hedef Belirleme.....	26
2.4.2. Yönlendirme ve Geri Bildirme.....	28
2.5. Performans Değerlendirme.....	28
2.6. İşletme Performansı.....	28
2.7. İşletmelerde Performansın Boyutları.....	29
2.7.1. Etkinlik.....	30
2.7.2. Verimlilik.....	30
2.7.3. Kalite.....	31
2.7.4. Karlılık.....	32
2.7.5. Yenilik (İnovasyon).....	32
2.8. İşletmelerde Girişimcilik Eğilimlerinin Performansla İlişkisi.....	33
3. ARAŞTIRMA.....	38
3.1. Araştırmanın Amacı.....	38
3.2. Araştırmanın Sınırlılıkları.....	38
3.3. Araştırma Örneklemi ve Yöntemi.....	39
3.4. Araştırmanın Hipotezleri.....	40
3.5. Araştırmanın Formu ve Kullanılan Ölçekler.....	40
3.6. Tanımlayıcı İstatistikler.....	42
3.7. Faktör Analizi.....	45
3.8. Güvenilirlik Analizi.....	48

3.9. Korelasyon Analizi.....	49
3.10. Çoklu Regresyon Analizi.....	50
SONUÇ.....	53
KAYNAKÇA.....	57
EKLER.....	66



TABLO LİSTESİ

Sayfa No.

Tablo 1. Girişimcilik Kavramları Açıklamaları.....	5
Tablo 2. Girişimcilerin Özellikleri.....	8
Tablo 3. Girişimciliğe Yönelik Engellerin Kaynakları ve Çözümleri.....	20
Tablo 4. Demografik Veriler.....	41
Tablo 5. Girişim Odaklılık Ölçeği Tanımlayıcı İstatistikler.....	42
Tablo 6. Şirket Performansı Ölçeği Tanımlayıcı İstatistikler.....	44
Tablo 7. Girişim Odaklılık Ölçeği Faktör Analizi.....	45
Tablo 8. Şirket Performansı Ölçeği Faktör Analizi.....	47
Tablo 9. Güvenilirlik Testi Tablosu.....	48
Tablo 10. Korelasyon Analizi Tablosu.....	49
Tablo 11. Regresyon Analizi Tablosu.....	50

ŞEKİL LİSTESİ

Sayfa No.

Şekil 1. Araştırma Modeli.....	39
--------------------------------	----



KISALTMALAR

ABD:	Amerika Birleşik Devletleri
AVM:	Alışveriş Merkezi
s:	Sayfa
ss:	Sayfa Aralığı
STK:	Sivil Toplum Kuruluşları
TÜSİAD:	Türkiye Sanayi ve İş Adamları Derneği
YPİS:	Yüksek Performanslı İş Sistemleri

GİRİŞ

Günümüzde bilgiye ulaşımın kolay olduğu bir dönemde teknolojinin gelişmesi ve yaygınlaşması, girişimciliğin boyutlarının kullanılmasını kolaylaştırırken, bu bilgi bombardımanının altında kalan müşterilerini de kararsız hale getirmektedir. Bu yüzden işletmelerde bilgiyi elde etmek kadar bu bilgiyi nerede, hangi zamanda ve nasıl kullanılabileceğini bilen kişilere ihtiyaç duyulmaktadır. Bu kişiler, yenilikçi ve yaratıcı zekâları sayesinde, kendisi ve toplum için değer yaratabilecek, geliştirebilecek bilgiyi girişimciliği bir araya getiren ve karşılaşılabilecek riskleri göze alan, girişimci kişiler olarak adlandırılmaktadır.

Performans, çalışanların göstermiş oldukları emek ve çabalarının karşılığını alma araçlarından biridir. Performansın artması çalışanların işletme içerisindeki huzuru ve mutlu olmalarıyla doğru orantılıdır. Performans, çalışma temposunu da oluşturmaktadır. Performans ne kadar etkili ve çabuk olursa işletmedeki çalışanların çalışma koşulları ve çalışma hızları da aynı şekilde olacaktır.

Bu çalışmadaki amaç, işletmelerin girişimcilik faaliyetlerinin performansları üzerindeki etkilerini saptamaktır. Bu amaçla, hizmet sektöründe faaliyetlerini yürüten şirketlere 300 araştırma formu yönlendirilmiştir. Araştırma için, eksiksiz ve uygun olduğu düşünülen 280 formun araştırma analizleri yapılarak, elde edilen sonuçlar derlenmiştir.

Birinci bölümünde, girişimcilik kavramı, girişimciliğin gelişimi, girişimciliğin önemi, girişimciliğin özellikleri, girişimciliğin türleri, girişimciliğin alt boyutları ve girişimciliğe çözüm önerileri konuları yer almaktadır. Daha sonra girişimciliği etkileyen çevresel ve örgütsel faktörleri konuları anlatılmıştır.

İkinci bölümünde, performans kavramı, performans yönetiminin amaçları, performansı performans yönetiminin aşamaları, performans değerlendirme, performansın alt boyutu, işletme performansı, işletmelerde performans boyutları ve işletmelerde girişimcilik eğilimlerinin performansla ilişkisi konuları anlatılmıştır.

Araştırmanın son bölümünde ise hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin girişimci kişilik özellikleri, girişimcilik eğilimleri ve bunun performansla ilişkisi konuları araştırılmıştır. Bu doğrultuda, hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde çalışanların yaş, cinsiyet, okudukları bölüm, eğitim durumları, kaç yıldır çalıştıkları, ne kadar süredir aynı şirkette çalıştıkları ve hangi pozisyonda oldukları konularının yanı sıra girişimci kişilik özellikleri ve girişimcilik eğilimleri araştırılmıştır.

Çalışmanın ekler kısmında yer alan anket formunun girişimcilik kısmında Eren (2006)'ın geliştirdiği işletmenin girişim odaklılığını, şirket girişimciliği üzerindeki etkisini ortaya çıkaran soruları kullanılmıştır. Performans kısmında ise Zehir (2016)'ın çalışmasında kullandığı, şirket performansını ortaya çıkaran ve bu performans yönteminin çalışanlarda finansal açıdan etkisini ortaya çıkaran işletmenin finansal ve pazar performansı soruları kullanılmıştır.

1. GİRİŞİMCİLİK

1.1. Girişimcilik Kavramı

Girişim kelimesi; teşebbüs kelimesiyle eş anlamlıdır. İnsanlar bir işe teşebbüs ettiğinde aslında o işle ilgili bilgi ve yeteneklerini kullanma anlamında kullanılır. Arapça kökenli olan bu kelime, zamanla Türkçe'ye çevrilerek yerini girişim kelimesine bırakmıştır. Girişimcilik kelimesi ise bir bireyin yapmayı planladığı veya fikrini geliştirdiği bir işi uygulamak için harekete geçmesi durumuna denilmektedir.

İraz'a (2005) göre girişimcilik kavramı ilk kez 18. yüzyılda Richard Cantillon tarafından kullanılmıştır. Cantillon, girişimciyi, öncesinden belirlenmemiş bir bedelle satmak üzere üretim ve hizmet girdilerini bu günden satın alan ve üreten kişi olarak tanımlamıştır (Söker, 2016, s. 3).

Tutar ve Küçük'e (2003) göre girişimin özellikleri şunlardır (Salık, 2015, s. 4):

- Girişimin amacı; kazanç ve yarar sağlamak olmalıdır.
- Girişim, ücret karşılığında satmak üzere mal/hizmet üretir veya fonlar sağlar. Bu özellik, girişim olmanın zorunlu unsurudur.
- Girişimin üç temel işlevi; üretim, satış ve finansmandır.
- Girişim, hukuki bir birimdir. Tüzel kişiliğe sahip bulunan girişim, sahiplerinden ayrı bir hukuki kişiliğe sahiptir. Çalışmalarını bu hukuki kişilik altında yürüterek bir takım haklara sahip olmakta ve yükümlülükler üstlenmektedir.
- Girişim, finansal bir birimdir. Girişimin kendisine ilişkin varlıkları ve bu varlıkların karşılandığı öz ve yabancı kaynakları bulunmaktadır.
- Girişim, insan ve materyalden oluşan bir örgüttür ve bu örgüt devamlılık göstermektedir.

1.2. Girişimciliğin Gelişimi

Girişimcilik kelimesinin kökeni eskiye dayanmaktadır. Kökeni giriş olan bu kelimenin geçmişi neredeyse insanlık tarihi kadar eski dönemleri kapsamaktadır.

Altuntaş’a (2010) göre girişimcilik kelimesinin kökeni, Türkçe girişimci olarak kullandığımız kavram, Fransızca “entreprendre” kelimesinden gelmektedir. “entreprendre” “zerine almak, yüklenmek, girişmek, taahhüt etmek, teşebbüs etmek” manasındadır (Kayış, 2017, s. 58).

Girişimciliğin gelişimiyle birlikte mal ve hizmet sayısında artışlar meydana gelmiştir. Bunun sonuncunda da ekonominin gelişmesi, pazar payındaki artışlar ve toplumun gelişmişlik düzeyinin artması gibi sonuçları ortaya çıkmıştır.

Girişimcilik konusunda uzmanlaşmış bazı bilim insanının bugüne kadar yapmış olduğu çalışmaları aşağıda yer alan Tablo 1’deki gibi anlatmaya çalışmışlardır.

Tablo 1. Girişimcilik Kavramları Açıklamaları

Dönem	Yazar	Girişimcilik Kavramı
Ortaçağ	Yok	Girişimcilik, büyük ölçekli üretimlerin gerçekleştirilmesidir.
17.yy	Yok	Kamu yönetimi ile sözleşme imzalanmasıyla kar zarar riskinin alınmasıdır.
1725	Richard Cantillon	Riskler alınarak kapital sağlama sürecidir.
1797	Beaudeau	Riskleri alma, planlama, organizasyon ve yönetme sürecidir.
1803	Jean Baptiste Say	Kazançların kapital kazançlardan ayrılmasıdır.
1876	Francis Walker	Para sağlayan ve faiz alan kişiyle, yönetim yeteneklerini kullanarak kar elde eden kişi arasında ayrım yapılmasıdır.
1934	Joseph Schumpeter	Yenilikçiliktir, endüstri alanına yeniden adapte ederek, yeni ürün ve kaynaklar açarak, yeni teknolojiler kullanarak eski ürünleri yenileyerek ürün çeşitliliğinde devrimler yapmaktır.
1961	David McClelland	Riskli ortamlarda enerjik bir şekilde hareket etmektir.
1964	Peter Drucker	Fırsatların en üst düzeye çıkarılmasıdır.
1975	Albert Shapero	İnisiyatif alarak sosyo-ekonomik mekanizmaların organizasyonu ve başarısızlık halinde riskleri kabul etmek.
1980	Karl Vesper	Psikologları, politikacıları, ekonomistleri ve iş adamlarını içeren bir sonuçtur.
1983	Giffort Pinchot	Yeni bir işletme kurmadır.
1985	Robert Hisrich	Finansal ve bireysel tatmin karşılığında, parasal, psikolojik ve sosyal riskleri alarak, gereken zamanı ve gayreti göstererek mal ve hizmet yaratma sürecidir.

Kaynak: Musa Kayış (2017). *Etkileşimci ve dönüştürücü liderliğin iç girişimcilik davranışına etkisi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, s. 59.

1.3. Girişimciliğin nemi

Girişimcilik, ekonomi sektörünün modeli haline gelmiştir. Ortaçağdan günümüze kadar uzanan geçmişteki yolculuğu iş sektörü başta olmak üzere diğer sektörlere de öncülük etmiştir. Üstelik yeni iş pazarlarına açılma konusunda yatırımcılara da rehberlik etmektedir.

Uluyol’a (2013) göre girişimcilerin gelişmekte olan bir ekonomiye olan katkıları şöyle ifade edilebilir (Kayış, 2017, ss. 59-60):

- Geleneksel ekonomiden modern ekonomiye dönüşüm
- Sermaye birikiminin hızlandırılması
- İstihdam olanaklarının oluşturulması
- Yenilik fikirlerine öncülük edilmesidir.

Girişimcilik, kişiler ve kurumlar için önem arz etmektedir. şirket çalışanların çalıştıkları kurumlarla ilgili yenilik tasarlama istekleri ve bunun sonucunda da başarı elde etmek istemeleri girişimcilik konusunda bir şeyler yapma hissi uyandırmaktadır. (Patronların çalışanlarını ödüllendirmesi gibi.)

Türkiye Sanayi ve İş Adamları Derneği’nin (2002) yapmış olduğu çalışmaya göre, girişimciliğin yeni iş alanları oluşturup istihdam olanaklarını artırmasına örnek olarak Amerika Birleşik Devletleri (ABD)’nde yaşanan bir gelişme gösterilmektedir. ABD’de 1965–85 yılları arasında nüfus 129 milyondan 180 milyona kadar büyürken alışan Amerikalı sayısının 71 milyondan 106 milyona yükseldiği söylenmektedir. Bu gelişmenin Amerika’da 20 yıl içinde yaratılan 35 milyonluk istihdamın 24 milyonunun yalnızca 1974-84 yılları arasında yaratılan/kurulan yeni işlerden kaynaklandığı, bu artışın arkasındaki en büyük itici gücün ise girişimcilik olduğu savunulmaktadır (Uçar, 2011, s. 27).

Özetle şunu diyebiliriz ki girişimcilik, özellikle gelişmekte olan ülkelerin ekonomileri için çok önemlidir.

1.4. Girişimcilerin zellikleri

Girişimci ruhuna sahip olan bireyler, kişilik yapılarıyla birebir aynı olarak karşımıza çıkmaktadır. Yeni bir şeyler yapma isteği olan, sürekli yeni fikirler üreten ve karşısındakine bu konuda tavsiyelerde bulunan bireyler, hiçbir çıkarı olmadan girişimcilik ruhunu diğer bireylere entegre etmeye çalışmaktadır. Aynı zamanda etkin bir konuşma dilini tercih etmekte ve karşı tarafı da ikna etme becerisine de sahiptir.

Kuvan’a (2007) göre girişimcilik kavramının ekonomik boyutlarının yanında sosyal ve kültürel boyutlarının yanı sıra diğer özellikleri de vardır. İş hayatına ilk defa başlamış olan bazı girişimciler gerçekten de kısa zamanda başarılı olmalarına rağmen, bazı girişimcilerin de başarısız olmaları araştırılmaktadır. Bundan dolayı başarılı olan girişimcilerin özelliklerinin belirlenmesine yönelik çalışmalar aşağıdaki özellikleri ortaya çıkarmıştır (Kayış, 2017, s. 62).

Tablo 2. Girişimcilerin Özellikleri

Tarih	Yazar	Özellikler
1848	Mill	Risk alma
1917	Weber	Biçimsel otoritenin kaynağı olma
1934	Schumpeter	Yenilik, öncü olma
1954	Sutton	Sorumluluğa istek duyma
1959	Hartman	Biçimsel otoritenin kaynağı olma
1961	McClelland	Başarı güdüsü, risk alma
1963	Davids	Öz güven, bağımsızlık, hırslı olma, sorumluluk
1964	Pickle	İletişim, insan ilişkileri, teknik bilgi
1965	Litzinger	Liderlik, babacanlık, tanınma, bağımsızlık, risk alma
1965	Schrage	Doğru algılama, motivasyon, stresin çalışmayı azalttığını görme
1971	Palmer	Risk ölçme
1971	Hornadey ve Aboud	Başarı güdüsü, özerklik Saldırganlık, güç, tanınma
1973	Winter	Güç ihtiyacı
1974	Borland	İçsel güç odağı
1974	Liles	Başarı ihtiyacı
1977	Gasse	Kişisel değerlere dönüklük
1978	Timmons	Özgüven, amaca yönelik, orta düzeyde risk alma, yaratıcılık.
1980	Brockhouse	Risk alma eğilimi
1980	Sexton	Enerjik olma, hırs, olumlu terslikler
1981	Mescon-Montanari	Başarı, hâkimiyet, özerklik. Kontrol, dayanma gücü
1981	Welsh,White	Kontrol ihtiyacı, sorumluluk isteğı, özgüven, mücadele etme.
1982	Dunkelberg-Cooper, Welsh Young	Büyümeye dönüklük, bağımsızlığa dönüklük, zanaatkârlığa dönüklük, kontrol kaynağı, özgüven, yenilikçilik.

Kaynak: Musa Kayış (2017). *Etkileşimci ve dönüştürücü liderliğin iç girişimcilik davranışına etkisi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, s. 62.

1.5. Girişimciliğin Türleri

Girişimciliğin 7 türü vardır. Bunlar şu şekildedir:

- Yaratıcı girişimcilik
- Sosyal girişimcilik
- Teknoloji girişimciliği
- Kurumsal girişimciliği
- Kamu girişimciliği
- Fırsat girişimciliği ve
- İ girişimciliktir.

1.5.1. Yaratıcı Girişimcilik

Yaratıcı girişimcilik, piyasada bulunmayan mal veya ürünlerin bir şekilde çıkarılması sonuçlarının oluşturduğu sürece denir. Aynı zamanda oluşturduğu mal veya ürünü pazara sunmadan evvel fiyat, kalite gibi yönleriyle oluşturmasıyla da kendine has özellikleri olan girişimcilik türüne de denir.

1.5.2. Sosyal Girişimcilik

Sosyal girişimcilik, Sivil Toplum Kuruluşları (STK) tarafından desteklenerek işletmelerin yapmış olduğu sosyal sorumluluk projeleri çalışmalarını yürüterek oluşturdukları girişimcilik türüne denir. Bu girişimcilik türünün temel amaçları, toplumda sosyal duyarlılığı artırmak ve işletmelerin konumunu sağlamlaştırarak bu tür konularda yaptığı faaliyetlerle adından söz ettirmektir.

1.5.3. Teknoloji Girişimciliği

Teknolojide yaşanan gelişmeler, gerçek girişimciliğin önündeki engellerden biri olmakla beraber aynı zamanda sanal girişimciliğin ufkunu ardına kadar genişletilmektedir. Son günlerde adını sıkça duyduğumuz “E-Ticaret” hayatımızı şekillendirilmektedir.

Örneğin, tüketicilerin Alışveriş Merkezleri'ne (AVM) gitmektense internet üzerinden sipariş vererek istedikleri ürünlerini satın alıp kargo aracılığıyla ürünlerini teslim almaktadır.

Bu durum, girişimciliğini sanal ortamda yapmak isteyenler için bir fırsat ve seçenek haline gelmektedir. Teknoloji girişimciliği gün geçtikçe pazar alanını genişletmekte ve yeni sanal girişimciliği yapmak isteyenler için olanak sunmaktadır.

1.5.4. Kurumsal Girişimcilik

Kurumsal Girişimcilik, iki firmanın kendi aralarında girişimleri bir arada düzenledikleri üst girişimcilik özelliğine denir. Firmalardan biri büyük ölçekli, diğeri ise küçük ölçekli olması gerekmektedir.

Özdevecioğlu ve Karaca'ya (2015) göre kurumsal girişimcilik, büyük ve küçük firmaların kendi aralarında küçük girişimleri düzenlediği bir üst girişimcilik türüdür. Bu girişimciliğin temel özelliği, girişimcilerin ürünün tamamını kendilerinin üretebileceği büyük bir tesis kurması yerine, küçük parçalarını diğer küçük girişimcilerin yapmasını teşvik etmek, onları korumak, yönlendirmek, teknoloji desteği vermek, risk faktörlerini azaltarak kazancı artırmaktır (Kayış, 2017, ss. 65-66).

1.5.5. Kamu Girişimciliği

Kamu girişimciliği, kamunun vermiş olduğu kaynak ve sermaye içerisinde hükümet ve devletin istemiş olduğu çalışmaları etkin ve verimli bir şekilde kullanılmasına denir. Aynı zamanda kamuya yönelik yapılan girişimcilik faaliyetlerin tümüne denir.

Paksoy ve Aydoğdu'nun (2010) kamu girişimciliği için vermiş olduğu örneğe baktığımızda Doğu Anadolu Bölgesi'nde uygulanan GAP (Güney Doğu Anadolu Projesi)'ini örnek olarak verebiliriz. GAP, önceleri toprak ve su kaynaklarının bölgede geliştirilmesi amacını taşıırken daha sonra çok değişik faaliyetleri içeren, bütünleşmiş ve bölgenin kalkınmasında, insan merkezli sürdürülebilir bir kalkınma projesi olarak yürütülmektedir (Kayış, 2017, s. 67).

1.5.6. Fırsat Girişimciliği

Piyasada bulunan mal ve ürünlerin zaman içerisindeki değişim ve dönüşümleri gözlemleyerek ya da sezinleyerek piyasada yer alan mal ve ürünleri belirli hedefler doğrultusunda satma amaçlı yapılan girişimcilik türüne fırsat girişimciliği denir.

Alpugan'a (1996) göre fırsat girişimciliği temelde, pazardaki mevcut fırsatları görerek ya da potansiyel fırsatları sezinleyerek, mevcut olan bir mal veya hizmeti pazara sunmaktır. Bu fırsat mevcut olan bir mal veya hizmetin pazara yeterince sunulmaması veya pazarda hiç olmaması, ya da mevcut işlemlerin, istenilen kalitede hizmeti pazara sunamamalarından kaynaklanır. Bu tür girişimcilik, pazardaki fırsatları değerlendirebilecek görüş açısını ve kar edebilecek biçimde kaynakları organize ederek, yönlendirme yeteneği gerektirir (Çiğdem, 2011, ss. 48-49).

1.5.7. İç Girişimcilik

İç girişimcilik, çalışmaya devam eden bir organizasyonun sıradan bir girişimci olarak hareket etme durumuna ya da bu davranışa doğru yönlendirilmesine denir. Şirket girişimciliği olarak da ifade edilen iç girişimcilik; var olan bir örgüt, risk alma, yenilik ve aktif rekabet davranışları yoluyla harekete geçirmeyi ve yeniden canlandırmayı, var olan organizasyon içerisinde yeni bir girişim yaratmaya yol açan girişimsel faaliyetleri, örgütün ana fikrini yenilemeyi ve örgütü dönüştürmeyi amaçlamaktadır.

Naktiyok'a (2004) göre, özellikle son yıllarda gündeme gelen bir girişimcilik türüdür. İç girişimcilik fırsatları fark etme süreci ve artı değer yaratmak için üretim faktörleri arasındaki işlemleri yaratıcı bir şekilde organize etme faaliyetidir. İç girişimcilik ile örgütte çalışan her bireyin girişimci gibi düşünmesi ve faaliyet göstermesi amaçlanmaktadır. Bu nedenle de iç girişimcilik kavramı; yeni bir ürün, hizmet ve süreç tasarlayabilen bir organizasyon yapısını ortaya koymakta dolayısıyla işletmenin uzun vadede başarılı olabilmesi için önemli bir kaynak sayılmaktadır (Çiğdem, 2011, s. 49).

1.6. İç Girişimciliğin Alt Boyutları

İç girişimciliğin 4 alt boyutu vardır. Bunlar şu şekildedir:

- Yeni İş Gelişimi
- Yenilikçilik
- Kendini Yenileme ve
- Pro Aktif Olma boyutlarıdır.

1.6.1. Yeni İş Gelişimi Boyutu

Yeni iş gelişimi boyutunun temel amacı, pazarda yer alan mal ve hizmetlerin yeni pazarlara doğru açılarak geliştirilmesi ve burada kalıcı hale getirilmesidir. Her yeni ürün pazarda kalıcı olmak ister ve bunun için de sürekli ürünlerini tazeleyip pazara devamlı olarak bulunması gerekmektedir. Yeni oluşan ve pazarda daimi olarak piyasada kalan ürünün pazardaki payının zaman içerisinde artmasıyla elde edilen kar oranı, daha önceki dönemlerde gelişen ve sonrasında kalıcı olan ürünlere oranla daha fazla olması beklenmektedir.

Piyasa koşulları, çevresel faktörler, kar marjları ve yenilik hamlelerinin doğru bir şekilde yapılması takdirde yeni iş gelişimi için oluşturulan ürün, pazarda kalıcı hale gelmesiyle birlikte her geçen gün gelişmeye ve daha çok popüler bir ürün haline gelecektir.

Erkocaoğlu'na (2005) göre yeni iş gelişimi boyutu, literatürde, incubative (kuluçka aşamasındaki) girişimcilik (incubative entrepreneurship), dâhili girişim, kurumsal başlangıçlar, özerk işletme birimi yaratımı, yeni girişim faaliyetleri, yeni akımlar ve kurumsal iş gelişimi gibi farklı başlıklar altında açıklanmaktadır (Uçar, 2011, s. 53).

Antoncic ve Hisrich'e (2001) göre yeni iş gelişimi oluşturma, mevcut bir organizasyon içerisinde şirketin ürün ya da hizmetlerinin yeniden tanımlanması ve / veya yeni pazarların geliştirilmesi yoluyla yeni bir işin oluşturulmasıyla sonuçlanabileceğinden şirket girişimciliğinin en çok dikkat çeken özelliği durumundadır (Eren, 2006, ss. 38-39).

Göçmen'e (2007) göre ise yeni iş gelişimi boyutu, bir örgüt yapısı içerisinde ürünlerin ve kaynakların yeniden değerlendirilmesi ile yeni iş ve pazar fırsatlarının önceden tanımlanarak tespit edilmesi ve geliştirilmesidir (Uçar, 2011, ss. 53-54).

1.6.2. Yenilikçilik Boyutu

Yenilikçilik boyutu, çoğu şirketlerde uygulanabilen bir kavramdır. Pazar payını nasıl artırılabilir, bir ürün için yeni bir stratejik hamle geliştirirken ya da kar marjlarını yenilikçi bir yolda nasıl artırabilir gibi temel sorulara cevap olarak da düşünülebilir.

Chang'e (1998) göre yenilikçilik, sorun ve ihtiyaçlar için yaratıcı ve olağan dışı çözümler araştırmayı kapsamaktadır. Ürün yeniliği, yeni pazarların geliştirilmesi ve örgütsel fonksiyonların yerine getirilmesi için yeni süreç ve teknolojilerin geliştirilmesini içermektedir (Eren, 2006, s. 39).

Yenilikçilik uygulamaları, zaman zaman engellerle karşılaşabilir. Bunun birçok sebebi vardır. Bunlardan biri müşterilerle daha az temas sağlayan çalışanların göstermiş oldukları durumdan kaynaklanmaktadır. Diğer bir neden de yenilikçi faaliyetlerin gerçekleşmesini isteyen firmaların uzun vadede ziyade kısa vadede kar marjlarını nasıl yukarıya çıkarabiliriz sorusunu çabucak çözümleme sağlama istekleridir. Çünkü firmalar rekabet ettikleri diğer firmalardan yenilikçilik konusunda bir adım önde olma arzularıdır ve yenilik konusunda diğer firmaların kendilerini taklit etmeleri konusunda zemin hazırlama düşünceye sahip olma durumundan kaynaklanmaktadır. Bir diğer neden de bürokratiktir çünkü bir uygulama yapımı için alınacak iznin diğer makamlarca zamanında verilmemesi ve buna bağlı olarak işlerin aksamasına yol açmaktadır.

Ağca ve Kurt'a (2007) göre yenilik iş faaliyetlerinin yeni ve yegâne biçimlerde oluşturulması ve uygulanmasıyla ilgilidir. Yenilikçilik ise, girişimciliğin odak noktası ve hayati öneme sahip bir karakteristiğin olmasıdır. Girişimci açısından yenilik, pazarlanabilen yenilik anlamına gelmektedir. Yenilik konusundaki kararı işletmede girişimci verecektir (Çiğdem, 2011, s. 66).

Koçoğlu'na (2012) göre ise yenilikçi bir işletmeyi, yenilikçi olmayan işletmelerden ayıran özellikler şunlardır (Kayış, 2017, s. 73):

- Yenilikçi bir vizyona sahiptirler,
- Farklı fikirler ile çalışanlar ve idareciler teşvik edilirler,
- Öğrenmeye açıktırlar,
- Pazar odaklıdırlar,
- Basık organizasyon yapıları vardır ve proje ekipleri kurarlar.

1.6.3. Kendini Yenileme Boyutu

Kendini yenileme boyutu, firmaların geliştirdikleri fikirleri yenileyerek firmaların misyonlarını devamlı olmalarını sağlama durumuna denir. Firmalar bu yenileme yoluyla fikirlerini daha da geliştirerek uluslararası alanda gerçekleştirmek istedikleri hedefe güçlü bir şekilde ulaşmalarını sağlama konusunda önemli bir avantaja sahip olmaktadır.

Erkocaoğlu ve Özgen'e (2009) göre kendini yenileme boyutu, örgütlerin çatısını oluşturan temel fikirlerin yenilenmesi yoluyla organizasyonların dönüşümünü ifade etmektedir.

Kendi kendine yenilenme, stratejik ve örgütsel değişime vurgu yapmakta ve işletme kavramının yeniden tanımlanması, firmanın re-organizasyonu ile yeniliğe yönelik büyük ve kapsamlı sistem değişikliklerini içermektedir (Çiğdem, 2011, s. 67).

Özdemirci'ye (2011) göre kendini yenileme boyutu, ortaya çıkarılan anahtar fikirlerin yenilenmesi yoluyla organizasyonun dönüşümünü ifade eder (Söker, 2016, s. 34).

Zahra'ya (1996) göre ise kendini yenileme boyutu ya da diğer bir ifadeyle stratejik yenilenme, firmanın iş alanını ve / veya rekabet yaklaşımını değiştirme yoluyla faaliyetlerini canlandırmasıdır (Eren, 2006, s. 43).

1.6.4. Pro Aktif Olma Boyutu

Pro aktif olma boyutu, diğer firmalardan önce hazırlanan ürün, hizmet ve bu süreci kapsayan bütün hazırlıkları yapma eylemi ve davranışlara denilmektedir. Bu süre zarfında kelime anlamından da anlaşılacağı gibi aktif olma ve diğer rakip firmalardan bir adım önde olma durumunu da belirtmektedir. Hızlı düşünce ve planlama sayesinde aktif olarak pazarda yer alan ürünler, pazarda kalıcılığını aktif bir şekilde devam ettirmesiyle firmalar açısından da pozitif bir etki sağlamaktadır.

Antoncic ve Hisrich'e (2003) göre pro aktif olma boyutu, iç girişimci açısından pro aktif ya da öncü olma davranışına bakıldığında, birey için geçerli olan bu özelliklerin, firma için de geçerli olduğu görülmektedir. Öncü firmalar da öncü bireyler gibi değişime önem verip fark yaratmaya çalışmaktadırlar.

İç girişimcinin, öncü olması; yeni pazarlara girme, yeni fırsatları takip etme, yeni yönetsel teknikler, yeni üretim teknolojileri, yeni ürün veya hizmetlerin oluşturulması gibi önemli alanlarda, rakipleri takip etmektense, ilk olup, onlara yol göstermesi şeklinde ifade edilmektedir (Uçar, 2011, s. 52).

Covin ve Slevin'e (1986) göre pro aktif olma kavramı organizasyonların, yeni ürün ve hizmetler, faaliyet teknolojileri ve yönetim teknikleri ortaya koyma gibi temel iş alanlarında rakiplerini takip etme yerine onlara öncülük etme derecesine işaret etmektedir (Eren, 2006, s. 44).

Doğaner'e (2006) göre ise pro aktiflik, ilk adımı atmak ve rakipleri izlemekten ziyade onlara liderlik etmek ve amaca ulaşmada her ne gerekiyorsa onu yapmak demektir. Bu ise başarısızlık ihtimaline karşı azimli, uyumlu ve istekli olmayı gerektirmektedir (Göçmen, 2007, s. 75).

1.7. Girişimciliği Etkileyen Faktörler

Girişimcilik faaliyetlerinde bulunan şletmeler ürünlerini geliştirmek, yeni bir rekabet ortamı bulmak ve yeni pazarlara sunma amaçlarıyla şletme içindeki çalışmalarına devam etmek istemektedir. Bunun neticesinde şletmeler çalışmalarını yaparken bazı faktörler karşlarına çıkmaktadır. Bu faktörler, çevresel ve örgütsel faktörler olarak adlandırılmıştır.

1.7.1. Çevresel Faktörler

Çevre faktörü, sadece günlük yaşantımızı değil aynı zamanda şletme içerisinde ve dışarısındaki gelişmeleri etkileyen bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Girişimcilik faaliyetlerinin yapılabilmesi için uygun bir çevre koşulu olması gerekmektedir.

Yeni bir ürünün oluşumu, yeni bir pazar alanının bulunması, gelişen teknolojik ve endüstriyel ürünlerin oluşumu, uygun fizibilite çalışmasının ve müsait olan çevre koşullarına göre şekillendirilmektedir.

Çevresel faktörlerin ilgi çekebileceği bazı özellikleri mevcuttur. Bunları şu şekildedir (Kayış, 2017, ss. 78-79):

- **Dinamizm:** Örgütlerin, değişen koşullarda rekabette liderlik yapabilmeleri için teknolojik alt yapısıyla, sermayesiyle, eğitimli personeli ile ortak amaç ve hedeflere var güçleriyle odaklanmalarıdır (Ünsar, 2007, ss. 695-708).
- **Teknolojik Fırsatlar:** Örgütlerin, üretime yönelik yapmış oldukları değişimi ifade etmektedir. Müşteri ve tedarikçilerin isteklerine zamanında yanıt verebilmek için yapılan makine, donanım, bilgi teknolojisine yapılan yatırımlardır (Arat, 2013, s. 80).
- **Endüstri Büyümesi:** İç girişimcilikle ortaya çıkacak olan yenilikçiliğin temelini oluşturan ar-ge çalışmaları ve yatırımları, firmalara teknolojik olarak bir gelişme sağlayacaktır. Bunun neticesinde firmalar rakiplerine karşı rekabette üstünlük sağlayacak ve ekonomik olarak bir büyüme yaşayacaklardır.

Bu ekonomik büyüme yeni iş yatırımlarının yapılmasını sağlayacaktır (Korkmaz, Ermeç ve Yücedağ, 2009, ss. 83-104).

- **Yeni Ürünlere Talep:** İşletmelerin, çevresine sunmuş olduğu ürün ve hizmetlerin beğenilmesi ve bunun yurt içinden veya uluslararası ticaret yapıyorsa yurt dışından ürünlerinden daha fazla bir şekilde üretilmesi veya markalaşmış ise daha değişik ürünlerin piyasaya sürülmesi olarak ifade edilebilir (Tağraf, 2002, ss. 33-47).
- **Elverişsiz Değişim:** İşletmenin, vizyon, misyon ve amaçlarına bulunduğu çevrenin olumsuz olması durumudur. Bu gibi ortamlarda işletmelerde talep daralmaları, yetki alanlarında değişiklikler, ürün tanımının yeniden yapılması ve elden çıkarma gibi durumlar söz konusu olmaktadır (Arat, 2013, s. 81).
- **Rekabetçi Davranış:** İşletmelerin, iş gücü piyasalarında, mal ve hizmet pazarlarında rakipleri olan firmalarla büyük rekabette olmalarıdır. Firmaların devamlı bir şekilde kaynakları ellerinde tutmak için yaptıkları mücadeledir (Bingöl, 2014, s. 58).

1.7.2. Örgütsel Faktörler

Girişimcilik konusunda çalışma yapmak isteyen işletmeciler, sadece çevre ve piyasa koşullarına bakmamaktadır. Aynı zamanda işletme içindeki koşulları da ele alarak girişimciliği örgüt içinde oluşabileceği her türlü olumlu veya olumsuz etkilerini de belirlemek istemektedir. Bundan çıkabilecek sonuç ya da sonuçlar örgütsel faktörlerin girişimciliğe etki edip etmediğini, ilerde ne türlü sonuçlar olacağını ve de en önemlisi işletmenin varlığını sürdürüp sürdüremeyeceğini belirlenmesi olacaktır. Şunu unutmayalım ki girişimcilik, örgüt içinde risk olarak yapılan bir işlemdir.

Girişimciliği etkileyen örgütsel faktörler vardır. Bunlar şu şekildedir (Söker, 2016, ss.26-29):

- **Yönetmel Destek:** Yönetimin desteği işletmedeki girişimsel ruhu ortaya Yönetmel destekte ana düşünce, yenilikler üzerinde tüm çalışanların rolü olduğuna inanmak ve her bir çalışanı yenilikçi olma konusunda teşvik etmektir (Akdoğan ve Cingöz, 2006, s. 54).
- **Örgüt Yapısı:** Organik yapılı işletmeler, örgütsel adaptasyon özelliği nedeniyle yeni durumlara daha fazla uyum sağlayan, daha açık iletişim kanallarına sahip olan, karar alma sürecinde daha fazla iş birliği ve fikir birliği ilkesi ile daha esnek kontrol sistemlerinin bulunduğu, merkezi yetkinin olmadığı, resmi olmayan kural ve prosedürlerin kullanıldığı, daha samimi ilişkilerin olduğu organizasyonlardır. Mekanik yapılı işletmeler ise daha fazla geleneksel nitelik taşıyan, daha sıkı kontrol sistemlerinin uygulandığı, örgütsel ilişkilerin belirli düzeyde hiyerarşiyeye dayandığı, katılımın ve esnekliğin bulunmadığı, resmi olarak konulmuş kural ve prosedürlere sıkı bağlılığın olduğu, sıkı raporlama ve iş akışı ilişkilerinin hâkim olduğu organizasyonlar olarak tanımlanabilir (Erkocaoğlan ve Özgen, 2009, s. 208).
- **Ödül ve İlave Ücret:** Düzenli ücret ödemeleri, ikramiye ve prim, kar paylaşımı, iş güvencesi, terfi, sorumluluk artırma, özerklik, işle ilgili projeleri gerçekleştirmeleri için çalışanlara zaman verme, araştırmalar için finansal kaynak sağlama, patentler için telif hakkı verme gibi kontrol edilebilen ödüllerin iç girişimcilik açısından çalışanları motive ettiği düşünölmektedir. Hedefleri açıkça ortaya koyan sonuca odaklanmış bir ödüllendirme sistemi çalışanları risk alma konusunda motive eder (Akdoğan ve Cingöz, 2006, s. 54).
- **Risk Alma:** Girişimcilik açısından yeni ürün, pazar, politika ya da yeni süreçler bakımından alınacak kararların tümü birtakım riskler içermektedir. Bu açıdan girişimsel risk yeni teşebbüsler, kuruluşlar, ürünler veya süreçler hakkında belirsizlik ve risk altında alınan kararlar şeklinde görölebilir (Çetin, 2012, s. 72).

- **Örgütsel Kaynaklar:** Mevcut bir örgütte girişimciliğin ortaya çıkması, yenilik için gerekli kaynakların sağlanmasına bağlıdır. Projelerin hayata geçirilmesi için finansal kaynak gereklidir. Ancak iç girişimciliğin başarısı için kaynak sağlamak tek başına yeterli değildir kaynak temininin yanı sıra girişimci bireylere güvenmek ve araştırmalarında onları desteklemek şarttır. İç girişimcilik açısından önemli olan diğer bir önemli kaynak ise zamandır (Akdoğan ve Cingöz, 2006, s. 54).

1.8. Girişimciliğe Yönelik Engeller ve Çözüm Önerileri

Girişimciliğe yönelik engellerin başında girişim için uygulanması beklenen yönetim tekniklerinin yeteri kadar oluşmamasıdır. Bu durumu fark etmek, şirketin girişimcilik faaliyetlerinin kaynaklarını hangi yollarla besleme açısından önemlidir. Çünkü bu hamle, diğer unsurları da (örneğin motivasyon) göstermiş oldukları çalışmanın ana temasını oluşturmaktadır. Bu tür faaliyetlere destek verilerek gelişimlerini sağlamak ve şirket içindeki girişimcilik faaliyetlerinde görev alan yöneticilerin önündeki engellerin kaldırılması ve bir b planı olarak belirlenen diğer yöntem tekniklerinin oluşturulması için de araştırma yapılması gerekmektedir.

Aşağıda yer alan Tablo 3'teki geleneksel yönetim uygulamalarını, bunların olumsuz etkilerini ve bu uygulamayı düzenlemek için önerilen faaliyetleri vermektedir.

Tablo 3. Girişimciliğe Yönelik Engellerin Kaynakları ve Çözümleri

Geleneksel Yönetim Uygulamaları	Olumsuz Etkileri	Önerilen Faaliyetler
Hataların önlenmesi için standart yöntemler zorunlu tutulur.	Yenilikçi çözümler engellenir, fonlar hatalı bir şekilde harcanır.	Her duruma özel temel kurallar konmalıdır.
Kaynaklar etkinlik ve yatırımlardan gelir sağlama amacıyla yönetilir.	Rekabetçi önderlik kaybedilir, pazara nüfuz etme düzeyi azalır.	Çabalar, örneğin pazar payı gibi önemli konulara odaklanmalıdır.
Plana aykırı kontroller yapılır.	Varsayımların yerini alması gereken gerçekler gözden kaçırılır.	Plan yeni öğrenmeyi yansıtacak şekilde değiştirilmelidir.
Uzun vadeli plan yapılır.	Uygulanamaz hedeflerden dolayı başarısızlık maliyetleri artar.	Bir hedef belirleyin, daha sonra aralıklı dönüm noktaları belirleyin, her noktayı değerlendirin.
Temel işi riske atacak hareketlerden kaçınılır.	Fırsatlar kaçırılır.	Küçük adımlar atılmalıdır.
Tüm maliyetine rağmen temel iş korunur.	Temel iş tehdit edildiğinde girişimden vazgeçilir.	Karşılanabilir riskler alınmalıdır.
Önceki deneyimlere göre yeni adımlar muhakeme edilir.	Rekabet ve pazarlarla ilgili yanlış kararlar verilir.	Öğrenme stratejileri kullanılmalı ve varsayımlar denenmelidir.
Tekdüze ücretlendirme yapılır.	Düşük motivasyon ve etkin olmayan faaliyetler.	Risk ve ödöl dengelenmeli, özel bir ücretlendirme uygulanmalıdır.
Uyumlu bireyler terfi ettirilir.	Yenilik ortaya koyan kişiler kaybedilir.	İş engelleyenler ve iş yapan kişiler uzlaştırılmalıdır.

Kaynak: Müfide Eren (2006). *Şirket girişimciliğine etki eden faktörler ve şirket girişimciliği ile işletme performansı ilişkisi üzerine bir saha araştırması*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, ss. 22-23.

Girişimciliğe yönelik engelleri ortadan kaldırılmaya yönelik hamlelerin yapılmasıyla şirketler girişimcilik faaliyetlerini hızlı bir şekilde yaparak şirket içindeki yenilik ataklarını planlanmasını ve bu planlamaların sistematik bir şekilde hazırlanıp şirket içinde yapılan toplantılarda gündemin ilk sıralarında yer almasına ortam hazırlanmakta ve bunun sonucunda da faaliyetlerin çabucak hayata geçirilmesi hedeflenmektedir.

Bilim adamı ve mühendis grubu için şirket girişimciliği ve yeniliği çekici hale getiren bir örgüt yapısı oluşturma konusunda başarılı olan firmalara iyi bir örnek de 3M firmasıdır. Gürol'un (2000) yapmış olduğu araştırmaya göre oldukça büyük bir firma olan 3M'de, 6000'i bilim adamı ve mühendis olmak üzere 82000 kişi çalışmaktadır. Yıllık cirosu 10 milyar \$ olan ve bandındaki ürün sayısı 6000'i açan firma, araştırma laboratuvarında yılda iki yüzü aşkın yeni ürün geliştirmektedir. 3M, cirosunun %25'ini beş yıl önce mevcut olmayan ürünlerinin satışından elde ederek olağanın üzerinde bir başarı elde etmiştir. rnek olarak Post-itleri (yapıştırıldıktan sonra tekrar çıkartıldıklarında kağıda zarar vermeyen renkli kağıtlar) 1980 yılında piyasaya arz edildikten sonra firmaya yılda 200 milyon \$'dan fazla satış geliri sağlamıştır.

Bu araştırmanın sonucunda 3M firmasının başarisının arkasında, şirketin bilim adamı ve mühendisleri için şirket girişimciliğini çekici hale getirmiş bulunması yatmaktadır. 3M'in düzinelerce bölümü gruplar halinde organize edilmiş ve her grup dört sektöre bölünmüştür. Örgütte Adem-i merkezietilik en üst düzeydedir ve araştırmacılara projeleri ile ilgili olarak büyük bir serbestlik tanınmıştır. 1920'li yıllardan bugüne firmanın benimsediği politika, araştırmacılarına çalışma sürelerinin %15'ini kendilerinin belirledikleri projelere ayırma olanağı sağlamak olmuştur. 3M çalışanlarını risk almaya özendirmekte ve başarıları durumunda ödüllendirmektedir. şirket, içerisinde bir i-girişimcilik ikliminin yaratılmasının değişik bir çalışan türünün ortaya çıkmasını sağladığının farkında bulunmaktadır.

Değişim ve yenilikler ortaya koyma konusunda duyarlı olan 3M araştırmacı grubu, kural ve düzenlemeleri hemen kabul etmemekte, otoriteye karşı gelmekte, yönetime cevaplandırmakta zorlandığı sorular sormakta, komuta zincirini bay-pas etmekte ve genellikle bürokrasi ile çelişen bir davranış tarzı sergilemektedir.

Ancak, tüm bunlara rağmen, 3M bu türden uyumsuzlukları mekanik yapısının bütünü içerisinde yenilik olgusunu canlı tutmanın karşılığında ödenmesi gereken küçük bir bedel olarak değerlendirmektedir (Eren, 2006, s. 26).



2. PERFORMANS

2.1. Performans Kavramı

Performans, şirketlerde çalışan bireylerin günlük iş tempolarını etkin, verimli, düzenli veyahut pasif, şirket içinde sorumluluk almadan çalışarak göstermiş olduğu etkilerin toplamına denir.

Certo'ya (2006) göre performans kavramının önemliliği performans değerlendirme tekniklerinin ortaya çıkmasına neden olmuştur. Performans değerlendirme teknikleri insan kaynakları politikaları doğrusalında uygulanabilmektedir. Bu çerçevede performans değerlendirme çalışanlar hakkında bilgi edinme, çalışanların var olan durumunu değerlendirme ve çalışanların performans değerlerini nicel ya da nitel olarak değerlendirme süreçlerini kapsamaktadır. Performans değerlendirmede amaç mevcut durum hakkında bilgi elde etme ve daha iyi konum için kararların alınmasını sağlamaktır (Doğmaz, 2016, ss. 3-4).

Kalay'a (2002) göre performans, belirlenen koşullara göre bir işin yerine getirilme düzeyi veya çalışanın davranış biçimidir (Sungur, 2016, s. 4).

80'li yıllardan günümüze performans kavramı, değişik evrelerden geçerek günümüze kadar gelmiştir. İş tanımlarının değişmesi, iş gücü devrinin artması, bu değişikliğe verilebilecek başlıca nedenlerdendir.

Hatipoğlu'na (1995) göre kurumsal performans kavramı bu çerçevede dikkate alınması gereken konular arasında yer almaktadır. Kurumlar bireylerin ortaya çıkardığı örgütsel bütünlük içeren yapılardır. Kurum hedeflerine ulaşmada örgütsel performansın önemi yadsınamaz derecede yer almaktadır.

Performansın kurumsal boyutta değerlendirilmesi insan kaynakları yönetimi ile mümkün olmaktadır. Etkin insan kaynakları yönetimi kurumların verimliliğini ve karlılığını etkileyebilmektedir. Bu çerçevede yapılan bir araştırmaya göre etkin performans yönetimi kurumların verimliliğini %18 ve karlılığını ise %19 oranında etkilediği sonucuna ulaşılmıştır (Doğmaz, 2016, ss. 4-5).

2.2. Performans Yönetimi

Çalışanların şirket içerisinde gösterecekleri performanslar şirket içerisindeki çalışma ortamından geçmektedir. Eğer bir çalışan şirket ortamında ne kadar huzurlu ve işini severek yaparsa, performansı da bir o kadar yüksek ve verimli olur. Olumsuz bir durumda ise şirket içindeki performansı düşüşe geçmeye başlar ve bunun sonucunda ise şirket içerisindeki yer aldığı görevi de iyi kullanmamış olacaktır.

Cansever (2000), performans yönetimini, şirket içi diğer işlevlerle olan bağları şu şekilde listelemiştir (Doğmaz, 2016, ss. 5-6):

a) Girdiler, Çıktılar, Sonuçlar ve İşlevler: Performans Yönetimi, çalışma sonucunda elde edilen çıktılar ile ilişkili olduğu gibi, bu sonuçları elde etmek için gerekli olan yetkinlikler, bilgi, yetenek gibi kişisel girdiler ile de ilişkilidir.

b) Planlama: Gelecekte başarı elde edilebilmesi için plânlama ile ilişkilendirmek kaçınılmazdır. Performans yönetiminin planlama ile ilişkilendirilmesi, beklentilerin tanımlanması ve tanımlanan beklentilerin hedefler olarak iş planlarına yansıtılması anlamına gelir.

c) Ölçüm ve Değerlendirme: “Ölçülemeyen yönetilemez” kavramı bakımından hedeflere ulaşımın başlangıç noktası olarak algılanmasından dolayı performans yönetimi ölçüm ile ilişkilidir.

d) Gelişim: Performans yönetimi, organizasyonel ve kişisel gelişim kültürünün şirket içinde yaratılması bakımından gelişim ile ilişkilidir. İşin ve eğitimin bir araya geldiği,

günlük çalışma yaşamının getirdiği başarı ve rekabetten, çalışanların sürekli bir öğrenim kaynağı olarak yararlandıkları durumda anlam kazanır.

e) İletişim: Performans yönetimi, iletişim ile iç içedir. Aslında iletişim, performans yönetiminin başarıya ulaşması için en önemli kaynaktır. Yöneticiler ile çalışanlar arasında beklentiler, şirketin misyon, değer ve hedefleri hakkında sürekli kurulan iletişim sistemin başlıca dinamikleri arasındadır.

f) Etik: Performans yönetimi, çalışanlara saygı, karşılıklı saygı, eşitlik ve şeffaflık gibi kabullenilmiş etikler ile uyum içinde çalışır.

O'Donnell'a (1997) göre, organizasyonların verimli bir şekilde faaliyet gösterebilmesi için üç temel öge gereklidir (Doğmaz, 2016, s. 6):

- Misyon ve strateji
- Organizasyon yapısı
- İnsan kaynakları yönetimi.
-

2.3. Performans Yönetiminin Amaçları

Performans Yönetimi, işletmelerin çalışanları üzerinde yapmış oldukları çalışmalarını hedefler doğrultusunda performanslarını nasıl kullandıklarını belirleyen bir yönetim türüdür.

Astarlıoğlu'na (1997) göre Performans yönetiminin genel amacı işletme içinde bulunan çalışanların etkin bir şekilde yönetilmesi için gerekli olan sistemin oluşturulmasıdır. Bu çerçevede performans yönetimi uygulamasının amaçları şu şekilde sıralanabilir (Doğmaz, 2016, s. 8):

- Çalışanların performans değerlerinin belirlenmesi
- Performans değerlerinin artırılması için gerekli olan stratejilerin belirlenmesi
- Etkin ücret ve ödül sisteminin belirlenmesi
- Örgüt hakkında bilgi edinilmesi
- Örgütsel etkililiğin sağlanması
- Çalışma koşullarının belirlenmesi

- Örgütsel bağlılık duygusunun geliştirilmesi
- Çalışanların adil bir şekilde değerlendirilmesi
- Nicel olarak çalışan performansının ifade edilmesi

Yukarda da belirtildiği gibi çalışanların şirketlerde göstermiş olduğu performans son derece önemlidir. Bu performanslarda etkileyici olarak aranan unsur çalışanların işlerinde gösterdikleri başarı ya da başarısız olma durumlarını test etme yoluyla sağlanmış olmasıdır.

2.4. Performans Yönetiminin Aşamaları

Performans yönetiminin aşamaları 2 aşamadan oluşmaktadır. Bunlar; hedef belirleme ve yönlendirme-geri bildirmeden oluşmaktadır.

2.4.1. Hedef Belirleme

İşe alım sürecinde etkin bir rol oynayan insan kaynakları departmanı, işe alım sürecinde oluşturduğu istihdam ve performans ilişkisini birlikte değerlendirerek çalışanların şirketlerde nasıl bir çalışma yaptıklarını tespit etmektedir. Bu işletmelerde çalışan personelin terfi alıp alamayacağını ya da bir alt kademeye düşüp düşmeyeceğini şirketin kendi ya da belirli performans ölçümü aracılığıyla oluşturmaya çalışmışlardır.

Bu doğrultuda işletme içerisinde çalışanların mutlak bir hedefi olması gerekir çünkü rotası belli olmayan bir yelkenin nasıl ki sonrasında rotasından şaşma durumu oluyorsa, şirketlerde çalışan bireylerin hedefini belirleyememesi ya da hedefinin olmaması durumunda da bir süre sonra alabora olma ihtimaliyle karşı karşıya kalma durumuna yol açabilmektedir.

Astarlıoğlu'na (1997) göre hedeflerde yaşanan belirsizlik, çalışanları başarısızlığa, verimsizliğe ve moralsizliğe götüren en önemli etkidir. Bu nedenle SMART hedefler belirlemek, firmanın insan kaynaklarının etkin yönetimi ve dolayısıyla firmanın başarısı için önemlidir. SMART hedeflerin özelliklerini Astarlıoğlu (1997) ve Erenmemişoğlu (1998) aşağıda listelemiştir (Doğmaz, 2016, s. 10):

- **Özgöl (Specific) ve Uzlaşılmış:** Yanlış anlamaya neden olmayacak şekilde çalışanın ve yöneticinin üzerinde anlaşarak belirlediği hedefler, kişinin bu hedefleri sahiplenmesi açısından önemlidir (Astarlıoğlu, 1997, s. 20).
- **Ölçülebilir (Measurable):** Hedeflerin ölçülebilir olması iletişimi kolaylaştırır ve hedeflerin doğru algılanmasını sağlar. Hedefler ve performans göstergeleri, ilgili oldukları her yerde aynı şekilde ifade edilmeli ve herkes tarafından aynı şekilde anlaşılmalıdır. Hedefler, organizasyondaki diğer birimlerin hedefleri ve üst hedeflerle uyumlu olmalıdır (Astarlıoğlu, 1997, s. 20).
- **Ulaşılabilir (Achievable) ve Zorlayıcı:** Kişilerin kabul edilebilir bir çaba ile elde edebilecekleri, aynı zamanda sahip oldukları tüm potansiyeli kullanmaya zorlayacak türden hedefler konulması önemlidir. Ulaşılma olasılığı düşük veya kişilerin kapasitelerinin altında çalışmalarına neden olabilecek hedefler seçilmemelidir (Erenmemişoğlu, 1998, s. 21).
- **İlişkili (Related):** Firma plânları, yöneticinin beklentileri ve çalışanın gelişimine ilişkin hedefler belirlenmelidir. Yönetici, belirlenen her bir hedefin neden önemli olduğunu açıklamalıdır (Erenmemişoğlu, 1998, s. 21).
- **Zaman Sınırlı (Time-bound):** Her hedefin bir zaman yönü olması gerekir. Örneğin; “A markasının İç Anadolu’daki pazar payını %60 veya daha fazla arttırarak ve B markasının Marmara’daki satış hacmini %25 arttırarak 31 Aralık’a kadar iki kritik pazardaki pazar payını ve satış hacimlerini dengelemek” (Erenmemişoğlu, 1998, s. 21).

Sonuç olarak, eğer yöneticiler kendilerine ‘nasıl’ sorusuna cevap bulabiliyorsa işletmenin bekası için hayırlı ve güzel adım atmış olurlar. Bu doğrultuda iş yöneticilere düşmektedir. Şayet yöneticiler şirketin hedefini tam anlamıyla kavramış olurlarsa diğer yöneticiler de aynı yolda yürümeye devam edeceklerdir.

2.4.2. Yönlendirme ve Geri Bildirme

İnsan kaynakları departmanında çalışanların her bir çalışana yönelik taktik ve stratejik belirlemesi mümkün değildir. Bundan dolayı üst veya orta kademedeki yer alan yöneticilerin kendilerinden alt birimlerinden çalışanlar hakkında birer rapor ya da performans ölçümü testine tabii tutarak çalışanları hakkında performanslarıyla ilgili bilgi sahibi olmuş olurlar. Bu test ve ölçümlerden düşük performansla sahip olan çalışanlar hakkında eğitim vb. uygulamalarla performansları yukarı çekilme konusunda pozitif eğilimli bir adım atmış olurlar.

2.5. Performans Değerlendirme

Performans değerlendirme, çalışanın şirketteki çalışma sürecinin genel kapsamına denir. Takımla birlikte mi yoksa ferdi olarak mı çalıştığı, bir işi ne kadar sürede bitirip bitirmediği, vasat mı, vasatın altında mı, yoksa standarda yakın mı performans sergilediği gibi kriterlere dayanarak çalışanın üst makamında çalışan birimler tarafından değerlendirilerek elde edilen sonuçların tümünü kapsamaktadır. Bunun sonunda da ödül alıp almayacağı, uyarı cezası alıp almayacağı hatta alt kademeye düşüp düşmeyeceği belirlenmiş olur.

Bingöl'e (2013) göre performans değerlendirme, örgütlerdeki insan kaynaklarını tanıma, gözlemleme, ölçme ve geliştirme sürecidir. Performans değerlendirme, bir örgütteki personelin belirli bir dönem içinde çalışmalarının veya yeteneklerinin önceden belirlenmiş bir ölçüte göre birçok yönden sistemli olarak ölçülmesini ve onların gelecekteki gizil güçlerinin ortaya çıkarılmasını sağlar (Sungur, 2016, s. 6).

2.6. İşletme Performansı

Performans kavramının tanımı işletmeden işletmeye değişen bir tanım olmakla birlikte günümüz işletmeler için performans kelimesinin ne anlama geldiğini sormak istesek emin olalım ki çoğu işletme kendince bir tanım söyleyecektir. Aynı zamanda bu kelime, nesnel bir tanım yerine öznelleşmiş bir tanıma dönüşecektir.

Cenger'e (2006) göre işletme literatüründe performans kavramı ile ilgili genel kabul görmüş bilimsel bir tanım mevcut olmamakla birlikte performans kavramı ile ilgili değişik tanımlamalar mevcuttur. 16. yüzyılda, performans kavramı bugünkü anlamından farklı olarak askeri sahada görevleri ve emirleri başarmak manasında kullanılıyordu. Bugünkü anlamında ise performans genel olarak, belirli bir hedefe ulaşmak için yapılan planlar doğrultusunda varılan nokta şeklinde tanımlanmaktadır (Göktaş, 2013, s. 49).

2.7. İşletmelerde Performansın Boyutları

80'li yıllara kadar performansın ölçüt boyutları parasal kaynakları ölçütler üzerinden değerlendirilirdi. Bundaki amaç işletmelerin yıllık faaliyetlerini takip etmek, kontrol etmek ve bunların sonucunda ise işletmelerin faaliyetlerini nasıl geliştirebilecekleri konusunda fikir sahibi olmak istemeleriydi.

Günümüze baktığımızda bu koşulları uygulamak giderek zorlaşmıştır. Küresel ölçekli olan performans, işletmelerin yıllık bazdan ziyade günlük hatta anlık değişimlere tepki verme durumlarını oluşturmaya başlanmış ve bunun devamını sağlamıştır. Bunun sonucunda ise bazı performans ölçütleri ortaya çıkmıştır.

Yeni yöntemlere ihtiyaç duyulmasının yanında en eski ve günümüzde de en geçerli performans ölçütü karlılıktır. Karlılık, işletmelerin mevcut durumlarını ortaya çıkarmada en güvenilir işletme performansı ölçüm kriteridir. İşletme performansının belirlenmesinde karlılıktan sonra en önemli ölçüt verimliliktir. Karlılık ve verimlilik birbirine yakın kavramlar olarak algılansa da temelde birbirinden farklı kavramlardır.

Kar, işletmelerin maliyetleri üzerinden kalan hasılat iken verimlilik işletmelerdeki toplam girdiler ile toplam çıktılar arasındaki farkın pozitif olması durumudur. Verimlilik kavramı işletme performansının belirlenmesinde karlılıktan sonra en önemli unsurdur. Verimlilik oranının boyutu işletmelere yapmış oldukları faaliyetlerde yol gösteren bir etkindir (Göktaş, 2013, ss. 49-50).

Yılmaz'a (2006) göre kalite kavramı da diğer bir işletme performansı boyutudur. Kalite, müşteri talep ve beklentilerinin belirlenmesi için pazarlama ve pazar araştırmasıyla başlar; müşterinin tatmin edilmesine kadar üretimin tüm aşamalarındaki faaliyetleri ilgilendirir (Göktaş, 2013, s. 50).

İşletmelerde performans kavramını oluşturan etmenler yalnızca bunlardan oluşmamaktadır. İlave olarak işletme performansını etkisi altına alan diğer unsurlar ise şunlardır:

2.7.1. Etkinlik

Etkinlik, bir işletmenin hedeflediği misyonu başarıma derecesine denir. İşletme açısından baktığımızda ise işletmedeki demirbaşların (malzeme, hammadde gibi) ne denli kullanıldığını belirleyen ve bu kullanım sonunda elde edilen değerlendirmelerin tümüne denmektedir.

Kaplan'a (2006) göre performans, önceden saptanan standart (olması gereken) performans ile karşılaştırıldığında gerçekleşen performansın standart performansa ne ölçüde yaklaşıp yaklaşmadığını gösterir. Etkinlik aşağıdaki eşitlik ile belirlenebilir (Göktaş, 2013, s. 50) :

$$\text{Etkinlik} = \frac{\text{Standart Performans (Değer)}}{\text{Gerçekleşen Performans}}$$

2.7.2. Verimlilik

İşletme çalışanları, iş yerlerindeki çalışma performanslarını etkin ve verimli kullanmak isterler. Çünkü zamanı etkin ve verimli çalışma çalışanlar ve de çalışanları denetleyen üst amirleri çalışanlarını konusunda fikir sahibi olarak onları çalışma performansları daha etkin ve verimli kullanmalarını söyleyerek onların performanslarını yukarıya çekme amacıyla bulunurlar.

Ekinci'ye (2011) göre verimlilik; emek, sermaye ve toprak gibi üretimde kullanılan bir birim girdi başına üretilen mal ve hizmet miktarını ifade etmektedir. Bir işletmenin veya bir organizasyonun ürün ve/veya hizmet üretirken kaynaklarının ne kadar iyi kullanıldığını ortaya koyar. İşletmelerin verimliliği, belirli bir amacın en az maliyetle gerçekleştirilmesi ya da belirli miktar kaynakla amaca en uygun şekilde ulaşılmasıdır.

Bir işletmede üretim süresinin, üretim miktarının, kalitesinin, üretim maliyetinin ve satış fiyatının denetim altına alınmasıyla verimliliğin artırılması işletmeye büyük faydalar sağlar (Göktaş, 2013, s. 50).

2.7.3. Kalite

İşletmeler günümüz teknoloji ve gelişen bilime yönelik hem yerel hem de uluslararası rekabete karşı ayakta kalmaya çalışırken bir sürü yol ve yöntem belirleyerek işletmeleri ayakta tutma çabalarını ortaya koymaktadır. Bu var olma mücadelesinde kimi planlamalar gelişi güzel olurken kimi de kaliteli ve gözle görülür sonuçlar ortaya çıkmaktadır.

Öztürk'e (2008) göre kalite kaynakların verimli kullanımını sağlayan, ürün ve hizmetlere kullanım uygunluğunu kazandıran, müşteri ihtiyaçlarına uygun üretim ve hizmet anlayışını egemen kılan ve böylece işletmelerin toplumsal sorumluluklarını da olumlu olarak gerçekleştirmelerine imkân sağlayan bir performans boyutudur (Göktaş, 2013, s. 51).

Kalite kontrol sistemi başarılı bir şekilde uygulandığı takdirde olumlu sonuçlar elde etmek isteyen işletmeler için kaliteli işler yapmak büyük önem taşıyacaktır. Kaliteli yapıtlar daima başarıyı getirir.

2.7.4. Karlılık

İşletmelerin var olma amaçlarından biri de kar elde etmektir. Kar elde etmeyen işletmeler ya da tükettiğinden daha az üretim yapan işletmeler için bu durum onun başlangıcı olmaktadır.

Günümüz rekabet koşullarında ve gelişen teknolojik boyutlar açısından değerlendirdiğimizde karlılığı nasıl yukarıya taşımak istemek ve bunun için geliştirilen projelerden elde edilecek maksimum karlılık, işletmenin geleceği açısından son derece önemlidir.

İşletmelerde karlılığı artırmanın bazı koşulları vardır. Bunları Yılmaz (2006), şu şekilde açıklamıştır (Göktaş, 2013, s. 52):

- Maliyetlerin düşürülmesi,
- Farklılaşmanın sağlanması,
- Pazar payının artırılması,
- Yenilik getirilmesi,
- Satış fiyatının yükseltilmesi

Bu maddelerden bir ya da birkaçının uygulanıp gerçekleştiği takdirde işletmelerin karlılık oranları artışa geçecek ve bunun sonucunda da hizmet sundukları müşterilerini memnun etmiş olacaklardır

2.7.5. Yenilik (İnovasyon)

Günümüz koşullarında yeni ürün ve hizmet sunmak iyi bir pazarlama ve reklam yöntemiyle yapıldığında ya da yenilik atılımlarının desteklenmesi işletmelerin rekabet ettiği işletmeler karşısında büyük bir avantaja sahip olması ve bu yenilik atağını geliştirip ekonomik ve prestij açısından başarı sağlaması durumunda işletme için çok önemli bir konum sahip olacağının kimsenin şüphesi olmayacaktır.

Dulupçu ve Sungur (2007)'a göre yenilik, bir fikri pazarlanabilen bir ürüne, geliştirilmiş bir imalat ya da dağıtım yöntemine ya da yeni bir toplumsal hizmet yöntemine dönüştürmeyi ifade etmektedir. Yenilik; günümüz rekabet toplumunda, yeni ürün, hizmet ve yöntemlerin bilgiye dayalı olarak geliştirilmesi ve bunun da ticari gelir elde etme amaçlı olarak desteklenmesi anlamına gelmektedir.

Geliştirilen ürün, hizmet ve yöntemlerin yarattığı değerler sonucunda firma, kazandığı rekabet gücü ile pazar payını arttırma ve karlılığını sürekli kılma imkânı yakalayacaktır (Göktaş, 2013, s. 52).

2.8. İşletmelerin Girişimcilik Eğilimlerinin Performansla İlişkisi

Girişimcilik konusunda çalışma yapmak isteyen pek çok şirket, bu atağın şirket içindeki performansını nasıl etkileneceği konusunda net bir fikre sahip değildir. Bunun sebepleri olarak, şirket çalışanlarının girişimcilik kavramını anlamak, çalışanların yenilik olarak düşündükleri girişimcilik karşısında nasıl bir reaksiyon göstereceği hakkında beklenen merak ve bunun adaptasyon sürecinin nasıl olacağı konusunda uyandırmış olduğu bir takım sorulardan dolayı kafalarda oluşacak soru işaretlerinin tam olarak anlaşılamamasıdır.

İç girişimcilik faaliyetlerinin firmaların performans üzerindeki pozitif etkisiyle ilgili olarak pek çok araştırmacının çalışma yaptığı görülmektedir. Ağca ve Kurt (2007)'un aktardığına göre; Burgelman (1985; 1983)'ın yaptığı araştırmaya göre iç girişimcilik ile stratejik yönetim arasındaki ilişkide performansın önemi; Pinchot (1985)'ın iç girişimciliğin performans üzerindeki etkisi; Zahra ve Garvis (2000)'in uluslararası iç girişimcilik faaliyetlerinde performansın etkisini ve son olarak Wiklund ve Shepherd (2005)'in küçük işletmelerde iç girişimciliğin performans üzerindeki etkisi, bu araştırmalardan birkaçıdır (Onay, 2010, s. 50).

Gürel (2011)'in yaptığı çalışmada işletmenin dış çevresi ve örgüt içi çevrenin iç girişimcilik üzerindeki etkisi ile iç girişimciliğin (yeni iş gelişimi, ürün/hizmet yeniliği, süreç yeniliği, kendi kendini yenileme, risk alma, pro aktiflik) işletme performansı üzerindeki etkisi araştırılmış; işletme içi-dışı faktörlerin, iç girişimcilik üzerinde pozitif etkisinin bulunduğu ve iç girişimciliğin de işletme performansı üzerinde olumlu etkisi olduğu görülmüştür (Papatya, Papatya ve Hamşioğlu, 2016, s. 19).

Güleş ve Bülbül'e (2003), göre firmalar, yenilik yapma düzeyinin işletme performansı üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğu uygulamalı çalışmalarda ortaya koymaktadır.

Matsuo'ya (2006) göre firmanın yenilikçiliği, örgüt üyelerinin teknolojik ve pazarla ilgili değişimlerin üstesinden gelebilmek için yenilikçi ürün ve hizmetler ortaya koymalarında onları cesaretlendirerek firma performansını arttırmaktadır. Yapmış olduğu başka bir uygulamalı çalışmasında ise yenilikçiliğin finansal performansla pozitif yönde ilişkili olduğunu ortaya koymuştur.

Covin ve Slevin'in (1991) yapmış olduğu çalışmada, organizasyonlar içerisindeki girişimcilik uygulamalarının karlılık ve büyüme bazında daha iyi örgütsel sonuçlara yol açtığı değerlendirilmektedir.

Damanpour'a (1991) göre, işletmelerde yeniliğin uygulanması işletme performansı ve etkinliğine katkı sağlamaktadır.

Lumpkin ve Dess'e (2001) göre pro aktif olma, firmanın pazardaki fırsatlara gösterdiği tepkiyi ifade etmektedir. Güçlü bir pro aktif eğilim firmaya pazardaki değişim ya da ihtiyaçları önceden tahmin etme ve bunlara cevap vermede ilk sıralarda olma yeteneği kazandırmaktadır. Yapmış oldukları diğer bir uygulamalı çalışmasında, pro aktif olmanın satışlardaki büyüme, satışların geri dönüş oranı ve karlılık gibi performans göstergeleri üzerinde güçlü bir pozitif etkiye sahip olduğunu ortaya koymaktadır.

Chang'e (1998) göre ise girişimsel faaliyetler, uygun bir örgüt yapısı içerisinde firma performansı üzerinde pozitif etkiye sahiptir (Eren, 2006, ss. 65-66).

Kurumsal girişimciliğin genellikle örgütün performansını arttırdığı belirtilmektedir. (Papatya, Papatya ve Hamşioğlu (2016), Antoncic ve Zorn, (2004); Covin ve Slevin, (1991); Lumpkin ve Dess (2001); Lumpkin ve Dess. (1996); Wiklund, (1999); Zahra, (1991); Zahra ve Covin, (1995). Bu kapsamda, özellikle Covin ve Slevin (1991) tarafından yapılan çalışmada kurumsal girişimcilik düzeyi yüksek firmaların büyüme oranlarının artacağına ve karlılıklarının yüksek olacağına vurgu yapılmaktadır. Benzer şekilde, Wiklund ve Shepherd (2005), kurumsal girişimcilik ile performans arasında oldukça güçlü ilişki olduğunu belirtmektedir.

Lumpkin ve Dess (2001) ise, pro aktiflik ve rekabetçi agresifliğin kurumsal girişimcilik ve dinamik çevreyle baş edebilmek için ayırt edici boyutlar olduğunu ortaya çıkarmıştır

Ayrıca, ilgili araştırmanın sonuçlarına göre, pro aktiflik üç performans boyutu (satışların artması, satışların geri dönüşü, karlılık) üzerinde pozitif etkilidir. Fiş ve Çetindamar (2009)'ın Türkiye'deki 347 firma üzerinde yaptığı çalışmada kurumsal girişimciliğin (inovasyon, stratejik yenilenme ve yeni iş kurma) firma performansı üzerindeki etkisi incelenmiştir. Sonuçta, inovasyon ve stratejik yenilenmenin performans üzerinde (karlılık, büyüme, finansal olmayan performans) pozitif ve anlamlı etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Papatya, Papatya ve Hamşioğlu (2016) tarafından tekstil işletmeleri üzerine yapılan çalışmanın sonuçları ise, hem girişimci yönlülüğün hem de iç girişimciliğin işletme performansı üzerindeki yüksek etkisini ortaya koymaktadır.

Alpkan, Ergün, Bulut ve Yılmaz (2005)'ın Türkiye'deki sanayi işletmeleri üzerinde yapılan çalışmada ise, kurumsal girişimciliğin (risk alma, proaktiflik, inovasyon) finansal ve finansal olmayan performans üzerinde anlamlı etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Benzer şekilde, Aktan ve Bulut (2008) tarafından Türkiye'deki 312 büyük ölçekli firma üzerinde yapılan çalışmada, kurumsal girişimciliğin (inovasyon, risk alma, proaktiflik, rekabetçi agresiflik) finansal performans üzerinde anlamlı ve pozitif etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. İlgili çalışmada, kurumsal girişimciliğin Türkiye gibi gelişmekte olan bir ekonomide finansal performansı geliştirmede oldukça önemli rolü olduğuna vurgu yapılmaktadır.

Altuntaş ve Dönmez (2010) tarafından Türkiye'deki küçük otel işletmeleri üzerinde yapılan çalışmada kurumsal girişimciliğin firmaların özellikle hem finansal hem finansal olmayan performansları üzerinde etkisi olduğu tespit edilmiştir. Bu bağlamda, inovasyonun, finansal açıdan çeşitli büyüme ve kârlılık; pro aktifliğin, büyüme, kârlılık ve likidite; saldırgan rekabetçiliğin büyüme, kârlılık ve likidite ile pozitif bir ilişki içerisinde olduğu belirlenmiştir.

Danışman ve Erkocaoğlu (2007) tarafından Türkiye’deki büyük ölçekli işletmeler üzerine yapılan çalışmada kurumsal girişimcilik boyutlarından (inovasyon, risk alma, pro aktiflik ve örgütsel yenilenme) sadece bir tanesinin firmanın karlılık ve satışları üzerinde etkisi olduğu tespit edilmiştir (Avcı, Özer ve Yılmaz, 2017, ss. 31-32.).

Kanter, (1985) ve Alpkın vd., (2010)’nin yapmış olduğu uygulamada, YPİS (Yüksek performanslı iş sistemleri) ve iç girişimcilik ilişkisinin incelendiği çalışmalarda, çalışanlara yeni fikirler geliştirme yönünde fırsatlar sunulmasının rutin iş temposundan çıkarak ve zaman yaratarak yeni fikirler geliştirme yönünde desteklenmelerinin onların iç girişimcilik eğilimlerini teşvik edeceği belirtilmektedir. Merkezkaç bir örgüt yapısı içerisinde, çalışanların kararlara katılımlarının sağlanmasının Antoncic ve Hisrich (2001), performansa dayalı ödüllendirme sistemleri ile yenilikçiliklerinin Kuratko vd., (2004) ve risk alma davranışlarının teşvik edilmesinin Lumpkin ve Dess (2001), yine örgüt içi girişimcilik eğilimini destekleyecek uygulamalar olduğu ifade edilmektedir. (Özçelik, 2017, ss. 144-145.).

Bulut ve Yılmaz (2008), iç girişimciliğin inovasyon performansı üzerinde etkili olup olmadığını araştırmış ve inovasyon performansını pro aktiflik ve inovatiflik boyutunun önemli ölçüde ve pozitif yönde etkilediğini fakat risk alma ve rekabetçi girişkenlik boyutlarının ise inovasyon performansını etkilemediğini saptamışlardır (Arslan ve Kayalar, 2016, s. 525.).

İç girişimcilikle firmanın diğer karakteristikleri arasındaki birçok 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 işletmenin girişimcilik seviyesine bağlı bir değişken olarak ele alınmaktadır.

Wiklund ve Shepherd’e (2005) göre ise, işletmelerdeki girişimsel faaliyetlerin arzulanan 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.

Kurumsal girişimciliğe ulaşmak isteyen yöneticilerin amaçları; yeni atılımlarda bulunulması, yeni pazarların oluşturulması, yeni temel yetkinliklerin edinimi ve inovasyona (yeniliğe) dayalı rekabet avantajının kazanılmasıdır. Bu şekilde, girişimci yöneticiler, kurumlarının finansal performanslarının ve öz kaynaklarının güçlenmesi ile büyümeyi sağlarken, çalışanlarına sunacakları girişim ortamı ile de onların iş tatminlerini ve motivasyonlarını artırmayı başarabileceklerdir.

Girişimci işletmeler; risk alarak yenilikler yapan (kurum, ürün/hizmet ve süreç bazlı yenilikler) ve bu yenilikleri mevcut ve potansiyel rakiplerinden daha önce piyasaya sunabilen ve çevredeki fırsatların değerlendirilmesi yolunda da söz konusu rakipleriyle kıran kırana rekabet edebilen firmalardır. Bu stratejik oryantasyon ile birlikte oluşturulabilen girişimci kurum kültürü, mensuplarının bireysel yada takım halinde risk/riskler alarak yeni atılımlarda bulunmasına, yenilikler yapmasına yetenekler kazanmasına böylece hem bireysel hem takım hem de işletme performansı artısına, bunun doğal bir sonucu olarak da rekabette sürekliliğe fayda ve katkı sağlar (Özgenel, 2009, ss. 56-58).

Covin ve Slevin (1991), Zahra (1993) ve Antoncic ve Hisrich (2001) gibi birçok araştırmacı, iç girişimcilik ve firma performansı arasındaki ilişki incelenirken firmanın çevresinin de hesaba dahil edilmesi gerektiğini ileri sürmektedirler. Önceden tahmin edilememesi 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 pro aktif strateji ve taktikler yoluyla bu zor koşulların üstesinden geldiklerini ortaya koymuştur (Ağca ve Kandemir, 2008, s. 217).

Alpkan vd., (2005); Danışman ve Erkocaoğlu (2007); Avcı ve Asunakutlu (2007)'nin yapmış oldukları ortak çalışmanın sonucuna göre, konuya ilişkin çalışmaların geneli değerlendirildiğinde, kurumsal girişimciliğin başarılı örgütlerin ortaya çıkmasında önemli bir faktör olduğu; büyüme ve kârlılığın kurumsal girişimciliğin önemli sonuçları olduğu söylenebilir (Özer, 2011, s. 88).

3. ARAŞTIRMA

3.1. Araştırmanın Amacı

Bu çalışmadaki amaç, işletmelerin girişimcilik faaliyetlerinin performansları üzerindeki etkilerini saptamaktır. Araştırmada veriler temel olarak demografik veriler, tanımlayıcı istatistikler, faktör analizi, güvenilirlik analizi, korelasyon analizi ve çoklu regresyon analizleri ile incelenmiştir.

3.2. Araştırmanın Sınırlılıkları

Bu çalışmanın sonuçlarının genellenebilirliğini engellemekte olan bir takım metodolojik kısıtları mevcuttur.

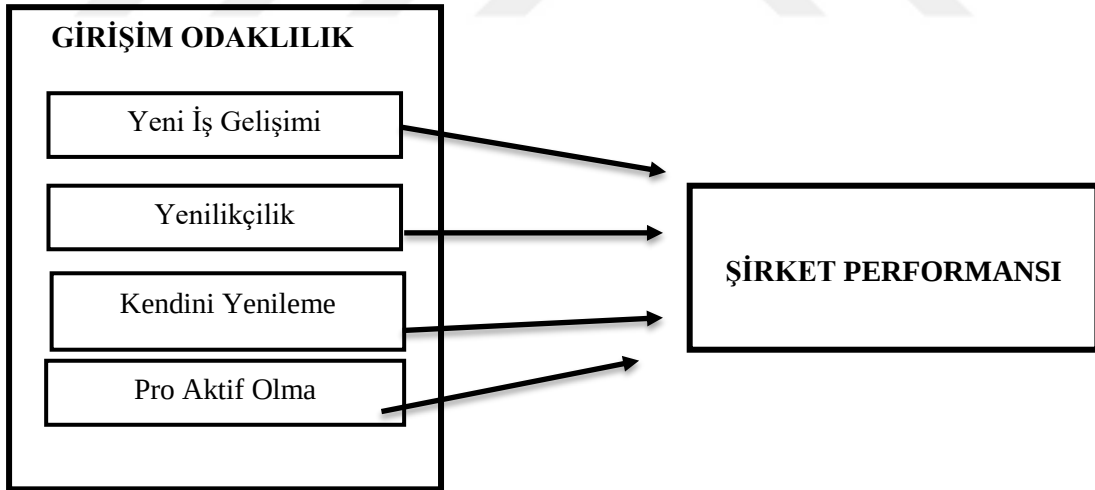
a) Bu çalışma, İstanbul il sınırları dahilinde konumlanmış hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletmelerden 20 tanesi üzerinde gerçekleştirilmiştir. Oysa ülke genelinde daha homojen bir örneklem kitlesine ulaşılması, daha genellenebilir sonuçlar sağlayabilecektir. Dolayısıyla elde edilen sonuçlar, hizmet sektörünün kendi bağlamında değerlendirilmelidir.

b) Burada gerçekleştirilen analizler, 280 adet katılımcıdan alınan verilere dayanmaktadır; daha geniş bir örneklem kitlesinin daha doğru sonuçlar verebileceği de göz önüne alınması gereken bir durum olarak gerçekleştirilmelidir.

3.3. Araştırma rneklemi ve Yöntemi

Araştırmada kolayda örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Araştırma formu hizmet sektöründe çalışan 300 kişiye uygulanmış, bunlardan 280 tanesi doldurularak analiz edilmiştir.

Anketlerden elde edilen veriler SPSS 19.0 for Windows istatistik paket programında analiz edilmiştir. İlk olarak tüm yargılar güvenilirlik analizine tabi tutulmuştur. Ölçeklerin ve alt boyutlarının güvenirlikleri frekans dağılımı, standart sapma, faktör, güvenilirlik, regrasyon ve çoklu regrasyon analizlerle incelenmiştir. Araştırmada kullanılan ölçeklere ayrı ayrı faktör analizi uygulanarak alt boyutlar belirlenmiştir. Likert ölçeklerinde yargıların ortalama ve standart sapma değerlerine bakılarak verilen cevaplar hakkında bazı zet yorum ve fikirlere ulaşılmıştır. Girişim odaklılık leğinin alt boyutları ile şirket Performansı leği arasındaki ilişkiler korelasyon analizi ile incelenmiştir. Boyutlar arasındaki etki ve ilişkileri irdelemek amacı ile çoklu regresyon analizleri yapılmıştır.



şekil 1. Araştırmanın Modeli

3.4. Araştırmanın Hipotezleri

H1: Girişim Odaklılık şirket performansını etkilemektedir.

H_{1a}: Yeni İş Gelişimi şirket performansını etkilemektedir.

H_{1b}: Yenilikçilik şirket performansını etkilemektedir.

H_{1c}: Kendini Yenileme şirket performansını etkilemektedir.

H_{1d}: Pro Aktif Olma şirket performansını etkilemektedir.

3.5. Araştırmanın Formu ve Kullanılan Ölçekler

Araştırma katılımcıların yaşları, medeni durumları, cinsiyetleri, eğitim durumları, toplam çalışma süreleri, işletme içerisindeki kaç yıl çalıştıkları ve işletmedeki pozisyonları öğrenmek üzere sorular sorulmuştur. Araştırmada kullanılan iki ölçekten biri Zehir (2016) tarafından, diğeri ise Eren (2006) tarafından geliştirilmiştir. Bu ölçeklerden Girişimciliğin Alt boyutları ölçeği 31 madde ve şu 4 boyuttan oluşmaktadır: Yeni İş Girişimi (5 madde), Yenilikçilik (11 madde), Kendini Yenileme (12 madde) ve Pro Aktif Olma Boyutu (3 madde). Diğer taraftan Şirket Performansı 12 madde ve tek boyuttan oluşmaktadır.

Tablo 4. Demografik Veriler

Değişkenler	F	%	Değişkenler	F	%
Yaş			Toplam Çalışma Süreniz		
18-30 yaş arası	99	35,4	0-5 yıl	95	33,9
31-40 yaş arası	85	30,4	5-10 yıl	80	28,6
41-50 yaş arası	66	23,6	10-15 yıl	47	16,8
50 ve daha fazla	30	10,7	16 yıl ve daha fazla	58	20,7
Toplam	280	100,0	Toplam	280	100,0
Cinsiyet			İşletmedeki Çalışma Süreniz		
Kadın	118	42,1	0-5 yıl	138	49,3
Erkek	162	57,9	5-10 yıl	76	27,1
Toplam	280	100,0	10-15 yıl	36	12,9
Medeni Durum			16 yıl ve daha fazla	30	10,7
Evli	169	60,4	Toplam	280	100,0
Bekar	111	39,6			
Toplam	280	100,0	Firmada Sahip olunan pozisyon		
Eğitim Durumu			Alt düzey yönetici	84	30,0
Lise	36	12,9	Orta düzey yönetici	82	29,3
Ön lisans/Lisans	169	60,4	Üst düzey yönetici	48	17,1
Lisansüstü	75	26,8	Diğer	66	23,6
Toplam	280	100,0	Toplam	280	100,0

Tabloda araştırmaya katılan çalışanların demografik özellikleri şu şekildedir; %35,4'ü 18-30 yaş arasında, %30,4'ü 31-40 yaş arasında, %23,6'sı 41-50 yaş arasında geriye kalan 50 yaş üzerindedir. %42,1'i kadın, %57,9'u erkeklerden oluşmaktadır. Katılımcıların eğitim durumlarına bakıldığında, %12,9'u lise, %60,4'ü ön lisans/lisans, %26,8'i lisansüstü mezundur. Katılımcıların kurumda çalışma süreleri incelendiğinde ise, %49,3'ü 0-5 yıl aralığında, %27,1'i 6-10 yıl aralığında, %16,8'i 11-15 yıl aralığında, %10,7'i 16 yıl ve daha fazla çalışmaktadırlar. Katılımcıların pozisyonları incelendiğinde, %30'u alt düzey yönetici, %29,3'ü orta düzey yönetici, %17,1'i üst düzey yönetici konumundadır.

3.6. Tanımlayıcı İstatistikler

Aşağıda anketi cevaplayanların girişim odaklılık ve şirket performansı ölçeğine ilişkin verdikleri puanların ortalama ve standart sapma değerleri verilmiştir.

Tablo 5. Girişim Odaklılık Ölçeği Tanımlayıcı İstatistikler

	Ortalama	Std. Sapma	Varyans
1. Mevcut pazarlarda mevcut ürünler için yoğun reklam ve pazarlama faaliyetleri yoluyla yeni talebi teşvik eder	3,636	1,0487	1,100
2. Mevcut sektörlerde iş hatlarını geliştirir (genişletir)	3,607	1,0279	1,057
3. Yeni sektörlerde mevcut işle bağlantılı yeni işleri takip eder	3,696	0,949	0,900
4. Mevcut pazarlardaki ürünler için yeni pazar boşlukları bulur	3,654	0,953	0,908
5. Yeni hatlar ve ürünler sunarak yeni işlere girer	3,689	0,947	0,896
1. Yeni ürün geliştirmeye önem verir	3,811	0,956	0,914
2. Pazara yeni ürün sunum oranı yüksektir	3,732	0,989	0,978
3. Yeni ürün geliştirme faaliyetleri için yüksek düzeyde harcama yapar	3,536	1,064	1,131
4. (Şirketimiz) tarafından ilave edilen yeni ürün sayısı yüksek düzeydedir	3,543	0,997	0,995
5. (Şirketimiz) tarafından sunulan yeni ürün sayısı yüksek düzeydedir	3,379	1,057	1,118
6. Patentli teknolojilerin geliştirilmesi için yatırım yapar	3,421	1,101	1,212
7. Patentli teknolojilerin yaratılmasına önem verir	3,486	1,104	1,218
8. Diğer şirketler ya da sektörler tarafından geliştirilmiş olan teknolojileri uygular	3,679	1,086	1,179
9. Teknolojik yeniliğe önem verir	3,675	1,187	1,410
10. Bulunduğu sektördeki teknolojik gelişmelere öncülük etmeye önem verir	3,629	1,073	1,152
11. Üç yıl önce mevcut olmayan ürünlerden elde ettiği gelir oranı yüksektir	3,404	1,113	1,238
1. (Şirketimiz) misyonunu tanımlar (belirler)	3,761	0,898	0,806
2. İş kavramını yeniden gözden geçirir	3,846	0,830	0,690
3. İçerisinde rekabet edeceği sektörleri yeniden belirler	3,775	0,933	0,870
4. Yeniliğin arttırılması amacıyla birim ve bölümleri yeniden organize eder	3,793	0,935	0,875
5. Şirketin yenilik düzeyinin geliştirilmesi için birimler arasındaki faaliyetleri uyumlu hale getirir	3,800	1,007	1,014
6. Firmamızda farklı birimlerin yenilik düzeylerinin geliştirilebilmesi için bağımsızlıkları artırılır	3,696	1,125	1,266
7. Yeniliğin geliştirilmesi için esnek örgüt yapıları benimsenir	3,639	0,974	0,948
8. Çalışanlara yaratıcılık teknikleri konusunda eğitim verir	3,754	0,958	0,918
9. Çalışanları yaratıcılık ve yeniliğe katkılarından dolayı ödüllendirir	3,593	1,084	1,174
10. Yenilik konusunda fikir geliştirmeleri için çalışanların teşvik edilmesini sağlar	3,600	1,083	1,173

11. Fikir (proje ya da girişim) şampiyonlarını (bir vizyonu ve bunu paylaşma yeteneği olan kişi) resmi olarak tayin eder	3,439	1,052	1,107
12. Deneysel projeler için kaynakları elverişli hale getirir	3,443	1,109	1,230
1. Genellikle rakiplerinin sonradan tepki verdikleri faaliyetleri firmamız başlatır (öncü olur)	3,457	1,080	1,167
2. Çok sık olarak yeni ürün/ hizmet, yönetim teknikleri, süreç teknolojilerini sektöre tanıtan ilk işletmedir	3,479	1,142	1,304
3. Tepe yönetim, yeni fikir ve ürünler sunmada diğer firmaların önünde olmaya güçlü bir eğilim gösterir	3,611	1,115	1,242

Örneklem (n): 280

(1) Kesinlikle Katılmıyorum ... (5) Kesinlikle Katılıyorum

Tabloda en yüksek ortalama değerlerine sahip yargılar kişilerin daha çok katılım gösterdikleri yargılardır. Bunlar; ‘İş kavramını yeniden gözden geçirir.’, ‘Yeni ürün geliştirmeye önem verir.’, ‘Şirketin yenilik düzeyinin geliştirilmesi için birimler arasındaki faaliyetleri uyumlu hale getirir.’, ‘Yeniliğin artırılması amacıyla birim ve bölümleri yeniden organize eder.’, ‘İçerisinde rekabet edeceği sektörleri yeniden belirler.’, ‘(Şirketimiz) misyonunu tanımlar.’, ‘Çalışanlara yaratıcılık teknikleri konusunda eğitim verir’, ‘Pazara yeni ürün sunum oranı yüksektir.’ yargılarıdır. En düşük ortalamaya sahip olan yargılar; ‘Deneysel projeler için kaynakları elverişli hale getirir.’, ‘Fikir (proje ya da girişim) şampiyonlarını (bir vizyonu ve bunu paylaşma yeteneği olan kişi) resmi olarak tayin eder.’, ‘Patentli teknolojilerin geliştirilmesi için yatırım yapar.’, ‘Üç yıl önce mevcut olmayan ürünlerden elde ettiği gelir oranı yüksektir.’, ‘(Şirketimiz) tarafından sunulan yeni ürün sayısı yüksek düzeydedir.’ Yargılarıdır.

Tablo 6. Şirket Performansı Ölçeği Tanımlayıcı İstatistikler

	Ortalama	Std. Sapma	Varyans
1. Öz sermayemize oranla ortalama net karlılığımız	3,404	0,942	0,887
2. Mevcut tüm kaynaklarımıza oranla vergi öncesi ortalama net karlılığımız	3,321	0,910	0,828
3. Temel faaliyetlerimizden elde ettiğimiz net gelir	3,382	0,939	0,882
4. Pazara sunduğumuz yeni ürünlerin finansal başarısı	3,436	1,049	1,100
5. Finansal açıdan genel başarı düzeyimiz	3,468	0,938	0,881
6. Satışlarımızdaki yıllık ortalama artış	3,286	0,956	0,914
7. Pazara sunduğumuz yeni ürün sayısındaki artış	3,425	0,974	0,948
8. Önde gelen rakiplerimize kıyasla pazar payımızdaki artış	3,321	1,059	1,122
9. Çalışan sayımızdaki artış	3,068	1,030	1,060
10. Yeni müşteri sayımızdaki artış	3,204	1,056	1,116
11. Genel olarak pazardaki rekabet ortamındaki konumumuz	3,450	1,029	1,058
12. Genel olarak karlılık düzeyimiz	3,432	1,010	1,020

Örneklem (n): 280

(1) Çok Düşük ... (5) Çok Yüksek

Tabloda kişiler şirket performansını karlılık, finansal başarı, satış, çalışan sayısı ve gelirler bakımından değerlendirmişlerdir. Tablodaki yargılara ait değerlendirmelere genel olarak ‘yüksek’ cevabı verilmiştir. Bunlar; ‘Finansal açıdan genel başarı düzeyimiz.’, ‘Genel olarak pazardaki rekabet ortamındaki konumumuz,’ yargılarıdır. Kişiler şirketin, finansal başarısının, pazardaki rekabet ortamındaki konumunun ve bu sayede karlılık düzeylerinin yüksek olduğunu ifade etmişlerdir.

3.7. Faktör Analizi

Aşağıda faktör analizi sonucu araştırma modelinin alt yapısı olan boyutlar incelenmiştir.

Tablo 7. Girişim Odaklılık Ölçeği Faktör Analizi

Faktörler		Faktör Yüğü	Varyans Açıklama %'si
Yenilikçilik	5. (Şirketimiz) tarafından sunulan yeni ürün sayısı yüksek düzeydedir	0,774	20,579
	6. Patentli teknolojilerin geliştirilmesi için yatırım yapar	0,754	
	3. Yeni ürün geliştirme faaliyetleri için yüksek düzeyde harcama yapar	0,732	
	7. Patentli teknolojilerin yaratılmasına önem verir	0,717	
	4. (Şirketimiz) tarafından ilave edilen yeni ürün sayısı yüksek düzeydedir	0,698	
	1. Yeni ürün geliştirmeye önem verir	0,599	
	8. Diğer şirketler ya da sektörler tarafından geliştirilmiş olan teknolojileri uygular	0,580	
	9. Teknolojik yeniliğe önem verir	0,562	
	2. Pazara yeni ürün sunum oranı yüksektir	0,549	
	10. Bulunduğu sektördeki teknolojik gelişmelere öncülük etmeye önem verir	0,540	
Pro Aktif Olma	3. Tepe yönetim, yeni fikir ve ürünler sunmada diğer firmaların önünde olmaya güçlü bir eğilim gösterir	0,719	18,031
	2. Çok sık olarak yeni ürün/ hizmet, yönetim teknikleri, süreç teknolojilerini sektöre tanıtan ilk işletmedir	0,696	
	1. Genellikle rakiplerinin sonradan tepki verdikleri faaliyetleri firmamız başlatır (öncü olur)	0,611	
Yeni İş Gelişimi	2. Mevcut sektörlerde iş hatlarını geliştirir (genişletir)	0,816	17,518
	3. Yeni sektörlerde mevcut işle bağlantılı yeni işleri takip eder	0,769	
	1. Mevcut pazarlarda mevcut ürünler için yoğun reklam ve pazarlama faaliyetleri yoluyla yeni talebi teşvik eder	0,748	
	5. Yeni hatlar ve ürünler sunarak yeni işlere girer	0,621	
	4. Mevcut pazarlardaki ürünler için yeni pazar boşlukları bulur	0,557	
Kendini Yenileme	7. Yeniliğin geliştirilmesi için esnek örgüt yapıları benimsenir	0,669	12,705

6. Firmamızda farklı birimlerin yenilik düzeylerinin geliştirilebilmesi için bağımsızlıkları artırılır	0,649
2. İş kavramını yeniden gözden geçirir	0,630
5. Şirketin yenilik düzeyinin geliştirilmesi için birimler arasındaki faaliyetleri uyumlu hale getirir	0,620
8.Çalışanlara yaratıcılık teknikleri konusunda eğitim verir	0,610
11. Fikir (proje ya da girişim) şampiyonlarını (bir vizyonu ve bunu paylaşma yeteneği olan kişi) resmi olarak tayin eder	0,609
12. Deneysel projeler için kaynakları elverişli hale getirir	0,609
Toplam Açıklanan Varyans	68,833
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	0,938
Approx. Chi-Square	8146,362
Df	465
Sig.	0,000
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.	

Tabloda Girişim odaklılık ölçeği dört alt boyutta faktörleşme göstermiştir. KMO (Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Büyüklüğü Ölçüsü) değeri 0,938 olup, seçilen örneklem hacminin faktör analizi için uygun olduğunu ifade etmektedir. Ayrıca Ki Kare değeri yüksek ve sig. değeri 0,000 olması verilerin normal dağıldığını göstermektedir. Ölçeğin faktör yapısına bakıldığında dört yeni değişken Şirket Performansı Ölçeğini %68,833 oranında açıklamaktadır. Yenilikçilik boyutu %20,579 ile en yüksek açıklama yüzdesine sahiptir. Pro aktif olma %18,031, yeni iş gelişimi %17,518 ve kendini yenileme %12,705 oranında açıklamaktadır.

Faktör analizi sonucu 1,4,9,10 ve 11. yargılar düşük yüklere sahip olduklarından yukarıdaki faktör analizi tablosunda yer almamaktadır.

Tablo 8. Şirket Performansı Ölçeği Faktör Analizi

Faktörler		Faktör Yüğü	Varyans Açıklama %'si
Şirket Performansı	3. Temel faaliyetlerimizden elde ettiğimiz net gelir	0,898	74,108
	7. Pazara sunduğumuz yeni ürün sayısındaki artış	0,898	
	2. Mevcut tüm kaynaklarımıza oranla vergi öncesi ortalama net karlılığımız	0,896	
	4. Pazara sunduğumuz yeni ürünlerin finansal başarısı	0,892	
	8. Önde gelen rakiplerimize kıyasla pazar payımızdaki artış	0,884	
	5. Finansal açıdan genel başarı düzeyimiz	0,875	
	6. Satışlarımızdaki yıllık ortalama artış	0,870	
	12. Genel olarak karlılık düzeyimiz	0,868	
	1.Öz sermayemize oranla ortalama net karlılığımız	0,864	
	11. Genel olarak pazardaki rekabet ortamındaki konumumuz	0,837	
	10. Yeni müşteri sayımızdaki artış	0,786	
	9. Çalışan sayımızdaki artış	0,748	
Toplam Açıklanan Varyans			74,108
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.			0,923
Approx. Chi-Square			3925,813
Df			66
Sig.			0,000
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.			

Tabloda Şirket performansı ölçeğine ait faktör analizi sonuçları görölmektedir. KMO (Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Büyüklüğü Ölçüsü) değeri 0,923 olup, seçilen örneklem büyüklüğünün faktör analizi için uygun olduğunu ifade etmektedir. Ayrıca Ki Kare değeri yüksek ve sig. değeri 0,000 olması verilerin normal dağıldığını göstermektedir. Ölçek tek boyut olarak faktörleşme göstermiştir. Oluşan performans boyutu şirket performansı ölçeğini %74,108 oranında açıklayabilmektedir. Kalan kısım ise şirket performansını etkileyen diğer faktörler tarafından açıklanmaktadır.

3.8. Güvenilirlik Analizi

Bu araştırmada ölçeklerin güvenilirliğini ölçmek amacı ile güvenilirlik analizleri yapılmıştır. Anketin genel güvenilirliği 0,980 ve yüksektir. Araştırmada kullanılan Girişim Odaklılık Ölçeğinde 31 yargı, Şirket Performansı Ölçeğinde 12 yargı vardır. Bu yargılar göz önünde bulundurularak ölçekler bazında ve ölçek boyutları bazında güvenilirlikler hesaplanmıştır. Güvenilirlik Cronbach Alpha katsayısı ile ölçülmüştür.

Bahsedilen alfa katsayısının değerlendirilmesi aşağıdaki gibidir (Vural, 2016, s. 73):

- 0-0,4 arası güvenilir değil.
- 0,4-0,6 düşük güvenilirlik.
- 0,6-0,8 oldukça güvenilir.
- 0,8-1.0 yüksek güvenilirlik.

Tabloda görüldüğü üzere, test sonucunda elde edilen güvenilirlik değerleri 0,90 etrafında olup araştırmamızın yüksek güvenilirlikte olduğunu göstermektedir.

Tablo 9. Güvenilirlik Testi Tablosu

Ölçekler ve Boyutları	Cronbach's Alpha	Madde Sayısı
Girişim Odaklılık Ölçeği	0,972	31
Yenilikçilik	0,901	5
Pro Aktif Olma	0,809	11
Yeni İş Gelişimi	0,902	12
Kendini Yenileme	0,899	3
Şirket Performansı Ölçeği	0,967	12
Genel Güvenilirlik	0,98	43

3.9. Korelasyon Analizi

Aşağıda ölçek boyutları arasındaki ilişkiler korelasyon değerleri ile incelenmiştir.

Tablo.10. Korelasyon Analizi Tablosu

	Yenilikçilik	Pro Aktif Olma	Yeni İş Gelişimi	Kendini Yenileme	Şirket Performansı	Girişim Odaklılık
Yenilikçilik	1					
Pro Aktif Olma	0,000	1				
Yeni İş Gelişimi	0,000	0,000	1			
Kendini Yenileme	0,000	0,000	0,000	1		
Şirket Performansı	0,446**	0,510**	0,388**	0,195**	1	
Girişim Odaklılık	0,499**	0,501**	0,400**	0,300**	0,769**	1

******. Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlıdır (2-tailed).

Şirket performansı ölçeği ortalaması ile girişim odaklılık ölçeğine ait alt boyut ortalamaları arasındaki korelasyonlara bakılmıştır. Korelasyon analizi sonucunda bazı ölçek puanları arasında istatistiksel açıdan $p < 0.01$ düzeyinde anlamlı ilişkiler saptanmıştır. Şirket performansı değişkeni ile girişim odaklılık arasında pozitif yönlü 0,769 gücünde anlamlı ilişki vardır.

Girişim odaklılık ölçeğinin alt boyutları ile şirket performansı arasındaki korelasyon değerleri de 0,01 önem düzeyinde anlamlıdır. Yenilikçilik ile performans arasında 0,446, pro aktif olma ile performans arasında 0,510, yeni iş gelişimi ile performans arasında 0,388 ve kendini yenileme ile performans arasında ise 0,195 gücünde biri ilişki vardır.

3.10. Çoklu Regresyon Analizi

Araştırmanın H hipotezi ve bu hipoteze bağlı alt hipotezler aşağıdaki çoklu regresyon modeli ile test edilmiştir.

H1: Girişim Odaklılık şirket performansını etkilemektedir.

H_{1a}: Yenilikçilik şirket performansını etkilemektedir.

H_{1b}: Pro Aktif Olma şirket performansını etkilemektedir.

H_{1c}: Yeni İş Gelişimi şirket performansını etkilemektedir.

H_{1d}: Kendini Yenileme şirket performansını etkilemektedir.

Tablo.11. Regresyon Analizi Tablosu

Bağımlı değişken: Şirket Performansı		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
Bağımsız Değişkenler	Sabit	3,038	0,036		0,000	1,000		
	Yenilikçilik	0,446	0,036	0,446*	12,442	0,000	1,000	1,000
	Pro Aktif Olma	0,510	0,036	0,510*	14,243	0,000	1,000	1,000
	Yeni İş Gelişimi	0,388	0,036	0,388*	10,844	0,000	1,000	1,000
	Kendini Yenileme	0,195	0,036	0,195*	5,438	0,000	1,000	1,000
F				126,204				
Sig.				0,000				
R				0,805				
R2				0,647				
Adjusted R2				0,643				

* Değer 0,05 düzeyinde anlamlıdır

Tablodaki değerler incelendiğinde çoklu regresyon modeline ait parametrelerin anlamlı olduğunu göstermektedir (F: 126,204, p: 0,000). Bağımlı değişken şirket performansı olmak üzere girişim odaklılık leğine ait alt değişkenlerin performansa olan etkileri aşağıda hipotezleri ile birlikte açıklanmıştır.

Bağımsız değişkenler bağımlı değişkenin yaklaşık %65’lik kısmını açıklayabilmektedir. Diğer kısmın performansı etkileyebilecek olan farklı değişkenler tarafından açıklandığını söyleyebiliriz.

H₁: Girişim odaklılık, şirket performansını etkilemektedir.

H1 atı hipotezine ait tüm alt hipotezler kabul edilmiş olup, girişim odaklılığını açıklayan yenilikçilik, pro aktiflik, yeni iş gelişimi ve kendini yenileme kavramlarının işletme performansını etkilediği kabul edilmiştir.

H_{1a}: Yenilikçilik, şirket performansını etkilemektedir.

H_{1a}: Yenilikçilik değişkenine ait katsayı 0,445* olup şirket performansını pozitif yönde etkilemektedir. Buna sig. değeri 0,000<0,05 olduğundan katsayı istatistiksel olarak anlamlıdır. şirketteki yenilikçilik üzerine olan çalışmalardaki artış, şirket performansını arttıracaağı anlamına gelmektedir. Hipotez kabul edilir.

H_{1b}: Pro Aktif Olma, şirket performansını etkilemektedir.

Pro aktif Olma değişkenine ait katsayı 0,510* olup şirket performansını pozitif yönde etkilemektedir. Buna sig. değeri 0,000<0,05 olduğundan katsayı istatistiksel olarak anlamlıdır. Pro aktif olma, şirket performansının %5,1’lik kısmını açıklamaktadır. Hipotez kabul edilir.

H_{1c}: Yeni İş Gelişimi, şirket performansını etkilemektedir.

Yeni iş gelişimi değişkenine ait regresyon katsayısı 0,388* olup, sig. değeri 0,000<0,05 'tir. Katsayı istatistiksel olarak anlamlıdır. Yeni iş gelişimleri üzerine yapılan çalışmaların, şirket performansını 0,388 oranında pozitif olarak etkileyeceği anlaşılmaktadır. Hipotez kabul edilir.

H_{1d}: Kendini Yenileme, şirket performansını etkilemektedir.

Kendini yenileme bağımsız değişkenine ait regresyon katsayısı 0,195 olup, buna ilişkin sig. değeri 0,000<0,05 olduğundan katsayı istatistiksel olarak anlamlıdır. Kişilerin şirkette kendilerini yenilemeleri şirket performansına artırıcı etki yapacağı ortaya çıkmıştır. Hipotez kabul edilir.

Regresyon analizi sonuçlarına göre, işletme performansını en çok pro aktiflik ve yenilikçilik değişkenleri etkilemektedir. Çalışanların pro aktiflik ve yenilikçilik üzerine yaptıkları çalışmaların şirket performansını arttıracak sonucuna ulaşılmıştır. Çalışmaların iş geliştirme ve kendilerini yenileme üzerine yapacağı yenilikler de şirket performansını olumlu etkilemektedir.

SONUÇ

Günümüzün dinamik, belirsiz ve hızla değişen çevre koşullarında bir işletme faaliyetlerini sürdürebilmesi için çevresel değişimlere uyum sağlamalı ve bu değişimler için piyasaya sunduğu mal ve hizmetleri satıp bunun sonucunda ise kar elde etmesi gerekmektedir.

Yeni çalışma şartlarına adapte olmanın en önemli ayağını yenilenme oluşturmaktadır. Bu bakımdan işletmeler yenilik duygusuyla hareket etmeli, işletme içerisinde yeniliğe uygun işletme çatısı kurmalı, yeni girişim faaliyetlerinde bulunmalı, pro aktif olmalıdır. Bunun için en etkin ve verimli yol çalışanlarda ve yöneticilerde yenilik ruhunu ortaya çıkarmaktır. Yenilik ruhuyla hareket eden işletmeler aynı zamanda performanslarını da yukarı çekmek zorundadır. Çünkü hızla gelişen koşulları takip etmenin yolu girişimcilik uygulamalarından ziyade performans seviyesini yüksek tutmaktan geçmektedir. Bu noktada girişimcilik ve performans konuları karşımıza çıkmaktadır. İşletme içerisindeki bireylerin girişimcilik faaliyeti olarak adlandırılan girişimcilik, yöneticilerin ve çalışanların yeni bir şeyler yapmak için girişimci ruhunu ortaya çıkaracak, çevresindeki olumsuz koşullarda bile fırsatları kaçırmamasını sağlayacak ve bu sayede işletme rekabet ortamında çok daha etkin hale gelecektir. Bir işletmede iyi yerleştirilmiş bir girişimcilik yapısı keşfedilecek bir fikrin, belirlenecek bir fırsatın en etkin kullanımını sağlayacaktır. Eğer girişimcilik faaliyetleri işletme bünyesinde iyi işletilirse, çalışmanın içerisinde yer alan iç girişimcilik uygulamalarından da anlaşılabilceği gibi, işletmenin kaynaklarının etkin kullanımını sağlayacak bunun sonucunda işletme dengeli büyüyecek ve rekabet ortamında etkinliğini sürdürecektir.

Girişimcilik için önemli faktörlerin başında gelen işletme çalışanları üzerinde sorumluluğa, yetkiye ve güce sahip olan liderin girişimciliği kurumsal hale getirmede önemli rolü olduğu açıktır. Girişimi kurumsal hale getirmede liderin yenilikçi özelliklere sahip olması, değişime, yeni fikirlere açık olması, girişimsel düşünceye sahip olması, işletmenin geleceğini düşünmesi gereklidir.

Yine liderin, takipçilerinde girişimciliğin alt boyutlarından oluşan yenilik, yenilenme, pro aktif olma gibi özelliklerin önündeki engelleri kaldırarak iç girişimciliği açığa çıkarması ve takipçilerini bu konuda teşvik etmesi, girişimcilik sürecinin her aşamasında desteklemesi girişimciliğin uygulanması ve başarıyla sonuçlanması için oldukça önemlidir.

Takipçilerin bir fikir keşfetmesi, fırsat olarak tanımlaması yani girişim faaliyetinin uygulanması için lider takipçilerinin verimli (etkin) çalışmalarını sağlamalı, takipçilerinin maddi ve manevi ihtiyaçlarını karşılayarak onları memnun etmeli ve takipçilerin işlerinde daha başarılı olmaları için ekstra çaba sarf etmelerini sağlamalıdır.

İstanbul'da hizmet sektöründe faaliyetlerini sürdüren firmaların 20 tanesinde alt, orta ve üst kademe yöneticilerinden oluşan 300 kişi ile anket çalışması gerçekleştirilmiştir. Anketlerin 280 tanesinden geri dönüş sağlanmıştır. Elde edilen veriler SPSS 19.0 for Windows istatistik paket programında analiz edilmiştir. İlk olarak tüm yargılar güvenilirlik analizine tabi tutulmuştur. Ölçeklerin ve alt boyutlarının güvenilirlikleri frekans dağılımı, standart sapma, faktör, güvenilirlik, regresyon ve çoklu regresyon analizlerle incelenmiştir. Araştırmada kullanılan ölçeklere ayrı ayrı faktör analizi uygulanarak alt boyutlar belirlenmiştir. Likert ölçeklerinde yargıların ortalama ve standart sapma değerlerine bakılarak verilen cevaplar hakkında bazı özet yorum ve fikirlere ulaşılmıştır. Girişim odaklılık ölçeğinin alt boyutları ile Şirket Performansı ölçeği arasındaki ilişkiler korelasyon analizi ile incelenmiştir. Boyutlar arasındaki etki ve ilişkileri irdelemek amacı ile çoklu regresyon analizleri yapılmıştır.

Araştırma kısmında ilk olarak ankete katılan kişilerin demografik özellikleri hakkında bilgi verilmiştir. Araştırmaya katılan çalışanların demografik özellikleri şu şekildedir; %35,4'ü 18-30 yaş arasında, %30,4'ü 31-40 yaş arasında, %23,6'sı 41-50 yaş arasında geriye kalan 50 yaş üzerindedir. %42,1'i kadın, %57,9'u erkeklerden oluşmaktadır. Katılımcıların eğitim durumlarına bakıldığında, %12,9'u lise, %60,4'ü ön lisans/lisans, %26,8'i lisansüstü mezundur. Katılımcıların kurumda çalışma süreleri incelendiğinde ise, %49,3'ü 0-5 yıl aralığında, %27,1'i 6-10 yıl aralığında, %16,8'i 11-15 yıl aralığında, %10,7'i 16 yıl ve daha fazla çalışmaktadırlar.

Katılımcıların pozisyonları incelendiğinde, %30'u alt düzey yönetici, %29,3'ü orta düzey yönetici, %17,1'i üst düzey yönetici konumundadır.

Araştırma formundaki ölçek yargıları kişilerce değerlendirilmiş ve bazı yargılar için güçlü yanıtlar alınmıştır. Bunlar girişim odaklılık ölçeği için; 'İş kavramını yeniden gözden geçirir.', 'Yeni ürün geliştirmeye önem verir.', 'Şirketin yenilik düzeyinin geliştirilmesi için birimler arasındaki faaliyetleri uyumlu hale getirir.', 'Yeniliğin artırılması amacıyla birim ve bölümleri yeniden organize eder.', 'İçerisinde rekabet edeceği sektörleri yeniden belirler.', ' (Şirketimiz) misyonunu tanımlar.', 'Çalışanlara yaratıcılık teknikleri konusunda eğitim verir', 'Pazara yeni ürün sunum oranı yüksektir.' yargılarıdır. En düşük ortalama sahip olan yargılar; 'Deneysel projeler için kaynakları elverişli hale getirir.', 'Fikir (proje ya da girişim) şampiyonlarını (bir vizyonu ve bunu paylaşma yeteneği olan kişi) resmi olarak tayin eder.', 'Patentli teknolojilerin geliştirilmesi için yatırım yapar.', 'Üç yıl önce mevcut olmayan ürünlerden elde ettiği gelir oranı yüksektir.', '(Şirketimiz) tarafından sunulan yeni ürün sayısı yüksek düzeydedir.' yargılarıdır. Kişiler şirket performansını karlılık, finansal başarı, satış, çalışan sayısı ve gelirler bakımından değerlendirmişlerdir. Tablodaki yargılara ait değerlendirmelere genel olarak 'yüksek' cevabı verilmiştir. Bunlar; 'Finansal açıdan genel başarı düzeyimiz.', 'Genel olarak pazardaki rekabet ortamındaki konumumuz,' yargılarıdır. Kişiler şirketin, finansal başarısının, pazardaki rekabet ortamındaki konumunun ve bu sayede karlılık düzeylerinin yüksek olduğunu ifade etmişlerdir.

Diğer kısımda ölçeklere faktör analizi uygulanmış olup, yargılar boyutlara indirgenmiştir. Oluşan yeni boyutlar ile ileriki analizlere devam edilmiştir. Girişim odaklılık ölçeği dört alt boyutta faktörleşme göstermiştir. Ölçeğin faktör yapısı incelenmiş ve dört yeni değişken Şirket Performansı Ölçeğini %68,833 oranında açıklamakta olduğu görülmüştür. Yenilikçilik boyutu %20,579 ile en yüksek açıklama yüzdesine sahiptir. Proaktif olma %18,031, yeni iş gelişimi %17,518 ve kendini yenileme %12,705 oranında açıklamaktadır. Şirket performansı ölçeği tek boyutta faktörleşme göstermiştir. Oluşan performans boyutu şirket performansı ölçeğini %74,108 oranında açıklayabilmektedir. Kalan kısım ise şirket performansını etkileyen diğer faktörler tarafından açıklandığı anlaşılmaktadır.

Ölçeklere ve oluşan boyutlara güvenilirlik analizi uygulanmıştır. Ölçeklerin araştırmamız için oldukça güvenilir olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Şirket performansı ölçeği ortalaması ile girişim odaklılık ölçeğine ait alt boyut ortalamaları arasındaki korelasyonlara bakılmıştır. Korelasyon analizi ile bazı ölçek puanları arasında istatistiksel açıdan $p < 0.01$ düzeyinde anlamlı ilişkiler saptanmıştır. İstatistiksel olarak anlamlı olmayan bir değer görülmediği gibi, elde edilen ilişkiler araştırma amacımızı destekler nitelikte bulunmuştur.

Araştırmanın son kısmında regresyon analizi ile araştırma hipotezleri test edilmiştir. Bağımlı değişken şirket performansı olmak üzere girişim odaklılık ölçeğine ait alt değişkenlerin performansa olan etkileri incelenmiştir. Yenilikçilik, Pro Aktif Olma, Yeni iş gelişimi, Kendini yenileme kavramlarının performansa pozitif yönlü etkilerinin olduğu regresyon incelemesi sonucunda görülmüştür. Araştırma hipotezleri bu anlamda kabul edilmiştir. Yapılan analizlerin sonucunda, işletmelerin girişim odaklılığının işletmelerdeki performansları üzerinde pozitif yönlü etkisi olduğu tespit edilmiştir.

Konu ile ilgili araştırmacılara öneriler şunlardır: Girişimcilik ve performans konusu üzerine yapılacak çalışmalar Türkiye genelinde hizmet sektöründe ve farklı sektörlerde, küçük, orta ve büyük ölçekli firmalardaki alt, orta ve üst kademe yöneticilerine ulaşılarak örneklem sayısı artırabilir ve geniş çaplı bir araştırma yapılabilir.

KAYNAKÇA

- Ağca, V. ve Kurt, M. (2007). İç girişimcilik ve temel belirleyicileri: Kavramsal bir çerçeve. Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakülte Dergisi, 29(1), 83-112.
- Ağca, V. ve Kandemir, T. (2008). Aile işletmelerinde iç girişimcilik finansal performans ilişkisi: Afyonkarahisar'da bir araştırma. Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi, 10(3), 209-230.
- Akdoğan, A. ve Cingöz, A. (2006). İç girişimciliğe verilen önem düzeyi ve iç girişimciliği etkileyen örgütsel faktörlerin belirlenmesine yönelik Kayseri ilinde bir araştırma. Uluslararası Girişimcilik Kongresi. Bışkek: Kırgızistan-Türkiye Manas Üniversitesi Yayın No:86. Kongreler Dizi No: 11.
- Alpkan L., Ergün, E., Bulut, Ç. ve Yılmaz, C. (2005). Şirket girişimciliğinin şirket performansına etkileri. Doğuş Üniversitesi Dergisi, 6(2), 175-189.
- Alpkan, L., Bulut, Ç., Günday, G., ve K. Kılıç. (2010). Organizational support for intrapreneurship and its interaction with human capital to enhance innovative performance. Management Decision, 48(5), 732-755.
- Alpugan, O. (1996). İşletme bilimine giriş. Trabzon: Derya Kitabevi.
- Altuntaş, G. (2010). *Girişimcilik ve stratejik yönetimi ilişkisi: Bir stratejik girişimcilik model ve İMKB Ulusal – 100 Endeksinde işlem gören işletmeler üzerinde testi*. Yayımlanmış Doktora Tezi. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı İşletme Yönetimi ve Organizasyon Bilim Dalı.
- Altuntaş, G. ve Dönmez, D. (2010). Girişimcilik yönelimi ve örgütsel performans ilişkisi: Çanakkale bölgesinde faaliyet gösteren otel işletmelerinde bir araştırma. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, 39(1): 50-74.

- Antoncic, B. & Hisrich, R. D. (2001). Intrapreneurship construct refinement and cross-cultural validation. *Journal of Business Venturing*, 16(5), 495-527.
- Antoncic, B. & Zorn, O. (2004). The mediating role of corporate entrepreneurship in the organizational support-performance relationship: An empirical examination. *Managing Global Transitions*, 2(1), 5-14.
- Antoncic, B. & Hisrich, R. D. (2003). Intrapreneurship construct refinement and cross-cultural validation. *Journal of Business Venturing*, 10(1), 7-24.
- Arat, G. (2013). *İşletmelerde örgütsel değişim ve iç girişimcilik ilişkisi: Enerji sektöründe bir araştırma*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Programı.
- Arslan, E. T. ve Kayalar, M. (2016). İç girişimcilik ve inovasyon ilişkisi: Yapısal eşitlik modeli ile bir inceleme. *Bartın Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7(14), 517-542.
- Astarlıoğlu, E. (1997). *Performans yönetim sistemi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü.
- Avcı, U. ve Asunakutlu, T. (2007). Kurumsal girişimcilik eğilimi firma performansını geliştirmede etkili midir? 16. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Bildiriler Kitabı, G.M. Matbaacılık. 16-18 Mayıs 2008, Antalya.
- Avcı, U., Özer, Ö. ve Yılmaz, B. S. (2017). Kurumsal girişimciliğin otel performansı üzerine etkileri: Türkiye'deki otel işletmelerinde bir araştırma. *Girişimcilik ve İnovasyon Yönetimi Dergisi*, 6(2), 25-49.
- Bingöl, D. (2013). İnsan kaynakları yönetimi. 1. Baskı. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Bingöl, D. (2014). İnsan kaynakları yönetimi. İstanbul: Beta Yayınları No: 3140.

- Bulut, Ç. ve Yılmaz, C. (2008). İnnovative performance impacts of corporate entrepreneurship: An Empirical research in Turkey. Proceedings of Academy of Innovation and Entrepreneurship Conference, Beijing, China. ss. 414-417.
- Burgelman. R. A. (1983). A process model of internal corporate venturing in the diversified major firm. Administrative Science Quartely, 28(2), 223-244.
- Burgelman, R. A.(1985). Managing the new venture division, research findings and implications for strategic management. Strategic Management Journal, 6(1), 39-54.
- Cansever, F. A. (2000). *Performans yönetim sistemi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü.
- Cenger, H. (2006). *Genel işletme performansı ve finansal performans ilişkisi: Çimento sektöründe bir uygulama*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Certo, S. C. (2006). Supervision: Concepts and Skill-Building. McGraw-Hill Irwin: Boston.
- Chang, J. (1998). Model of corporate entrepreneurship, Borneo Review. Prequest Asian Business, 9(2), 187-212.
- Covin, J. G. & Slevin, D. P. (1986). The development and testing of an organizational- level entrepreneurship scale, in Ronstadt, R. Et al. (Eds). Frontiers of Entrepreneurship Research, Babson College, Wellesley, MA, 16(1), 628-639.
- Covin, J. G. & Slevin, D. P. (1991). A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior. Entrepreneurship Theory and Practice, 16(1), 7-25.
- Çetin, C. (2012). Stratejik düşünce ve kurumsal girişimcilik. İstanbul: İTO.
- Çiğdem, Y. H. (2011). *Hizmet işletmelerinde çalışanların kişilik özellikleri ve iç girişimcilik eğilimleri arasındaki ilişkinin incelenmesi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Aksaray Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.

- Danışman, A. ve Erkocaoğlu, E. (2007). Kurumsal girişimcilik ve firma performansı: İMKB’de işlem gören firmalar üzerine bir araştırma. *İktisat İşletme ve Finans*, 22(260), 80-101.
- Damanpour, F. (1991). Organizational innovation: A meta- analysis of effects of determinants and moderators. *Academy of Management Journal*, 34(3), 555-590.
- Doğaner, A. E. (2006). Yeni nesil girişimci. 1.Baskı. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Doğmaz, A. (2016). *Performans yönetiminde, pozisyon esaslı çalışma ve performans değerlendirmede eti maden uygulama örneği*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Dulupçu, M. A. ve Sungur, O. (2007). Yenilik, işbirliği ve girişimcilik Batı Akdeniz Bölgesi (Antalya- Burdur- Isparta, İBBS TR61) KOBİ’lerin tutumlarının değerlendirilmesi, Ankara: TOBB.
- Ekinci, H. (2011). *Toplam kalite yönetimi ile işletme performansı arasındaki ilişkinin analizi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Eren, M. (2006). *Şirket girişimciliğine etki eden faktörler ve şirket girişimciliği ile işletme performansı ilişkisi üzerine bir saha araştırması*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Erenmemişoğlu, S. (1998). *Performans yönetimi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü.
- Erkocaoğlu, E. (2005). *Örgüt yapısı ve pazar yöneliminin kurumsal girişimciliğe etkisi üzerine bir araştırma*. Basılmamış yüksek lisans tezi. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Erkocaoğlu, E. ve Özgen, H. (2009). Kurumsal girişimcilik ile örgüt yapısı arasındaki ilişki. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 18, 203-214.

Fiş, A. M. ve Çetindamar, D. (2009). Kurumsal girişimcilik ve performans ilişkisi. 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 21-23 Mayıs 2009, Eskişehir, ss.320- 325.

Göçmen, S. (2007). *İşletmelerde girişimcilik özelliğini destekleyen faktörler: İç girişimcilik*. Basılmamış yüksek lisans tezi. Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.

Göktaş, D. (2013). *Kobilerde girişimcilik değerleri, işletme performansı ve dış ticaret ilişkisi: Giresun sanayi işletmeler üzerine bir araştırma*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. Kafkas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İktisat Anabilim Dalı.

Güleş, H. K. ve Bülbül, H.(2003). İşletmelerde pro aktif bir strateji olarak yenilikçilik: 500 Büyük sanayi işletmesi üzerine bir uygulama. Dokuz Eylül Üniversitesi Yayınları İşletme Fakültesi Dergisi, 4(1), 40-63.

Gürel, E. B. B. (2011). Firma performansının belirlenmesinde iç girişimciliğin rolü-iso 500 üzerine bir araştırma. Finansal Politik ve Ekonomik Yorumlar Dergisi, 48(559), 99-116.

Gürol, M. A. (2000). Türkiye’de kadın girişimci ve küçük işletmesi: Fırsatlar, sorunlar, beklentiler ve öneriler. Atılım Üniversitesi Yayını, 2, 63-64.

Hatipoğlu, D. (1995). *Performans yönetimi ve insan kaynakları üzerine bir uygulama*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü.

İraz, R. (2005). Yaratıcılık ve yenilik bağlamında girişimcilik ve kobiler. Konya: Çizgi Yayınevi.

Kalay, F. (2002). *İşletmelerde performans değerlendirme ve bir uygulama örneği*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Kanter, R. M. (1985). Supporting innovation and venture development in established companies. Journal of Business Venturing, 1(1), 47-60.

- Kaplan, B. (2006). *Kriz döneminde transformasyonel lider davranışlarının işletme performansı bağlamında fırsat yönetimine etkisi: Bankacılık sektöründe bir uygulama*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kayış, M. (2017). *Etkileşimci ve dönüştürücü liderliğin iç girişimcilik davranışına etkisi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.
- Koçoğlu, M. (2012). *Çalışanların örgütlerine yönelik girişimcilik yönelimi algıları, örgüt desteği, kariyer tatminleri ve işten ayrılma niyetleri arasındaki ilişkinin incelenmesi: Otomotiv sektöründe bir araştırma*. Yayınlanmış doktora tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İşletme Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı.
- Korkmaz, S., Ermeç, A. ve Yücedağ, N. (2009). İşletmelerin yenilikçi kabiliyetleri ve ihracat performanslarına etkileri. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(2), 83-104.
- Kuratko, D. F. (2004). Sustaining corporate entrepreneurship: Modelling perceived implementation and outcome comparisons at organizational and individual levels. *The International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, 5(2), 77-89.
- Kuvan, H. (2007). *Türk girişimcilerinin yaşam ve çalışma değerleri Malatyalı girişimciler üzerine bir araştırma*. Yayınlanmış doktora tezi. Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.
- Lumpkin, G. T. & 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, 429-451.
- Matsuo, M. (2006). Customer orientation, conflict, and innovativeness in Japanese sales departments. *Journal of Business Research*, 59, 242-250.
- Naktiyok, A. (2004). Çevresel faktörlerin iç girişimcilik üzerine etkileri. İstanbul: Beta Yayınları.

- O'Donnell, D. (1997). Viewpoint: Linking training policy and practice to organizational goals. *Journal of European Industrial Training*, 21(9), 301-309.
- Onay, M. (2010). İşletmelerde girişimcilik özelliğini etkileyen faktörler: İç girişimcilik. *Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 17(1), 47-67.
- Özçelik, G. (2017). İç girişimcilik eğilimine insan kaynakları yönetimi uygulamalarından bakış. *Makale Finans Yazıları Özel Sayı*, 133-154.
- Özdemirci, A. (2011). Corporate entrepreneurship and strategy process: A performance based research on İstanbul market,. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 24, 611-626.
- Özdevecioğlu, M. ve Karaca, M. (2015). Girişimcilik: girişimci kişilik, kavram ve uygulama. *Konya: Eğitim Yayınevi No: 14824*.
- Özer, Ö. (2011). *Kurumsal girişimcilik ve işletme performansı ilişkisi: Dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde uygulama*. Yayınlanmamış doktora tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı Turizm İşletmeciliği Programı.
- Özgenel, N. (2009). *İşletmelerde girişim odaklılık, müşteri odaklılık ve firma performansına ilişkisi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı İşletme Yönetimi Bilim Dalı.
- Öztürk, İ. (2008). Girişimcilik raporu. İstanbul: İktisadi Girişim ve İş Ahlakı Derneği.
- Paksoy, S. ve Aydoğdu, M. H. (2010). Bölgesel kalkınmada girişimciliğin geliştirilmesi: Gap-Gidem örnekleri. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 5(1), 114-115.
- Papatya, G., Papatya, N. ve Hamşioğlu, A. B. (2016). Girişimci yönelilük, iç girişimcilik ve işletme performansı ilişkisi: Türkiye tekstil sektöründe bir araştırma. *Hacettepe İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 34(4), 19-48.
- Pinchot, G. I. (1985). *Intrapreneuring*, New York: Harper and Row.

- Salık, N. (2015). *Üniversite öğrencilerinin girişimcilik eğilimlerinin demografik değişkenler açısından incelenmesi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Kafkas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.
- Söker, F. (2016). *İşletmelerde iç girişimcilik ve yönetsel-dönüşümsel liderlik: Karaman'da bir araştırma*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.
- Sungur, A. T. (2016). *Örgütlerde performans değerlendirme: Jandarma genel komutanlığı performans değerlendirme sistemi üzerine bir araştırma*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İnsan Kaynakları Anabilim Dalı.
- Tağraf, H. (2002). Küreselleşme süreci ve çok uluslu işletmelerin küreselleşme sürecine etkisi. Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 3(2), 33-47.
- Tutar, H. ve Küçük, O. (2003). Girişimcilik ve küçük işletme yönetimi. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- TÜSİAD. (2002). Türkiye’de girişimcilik. 21 Mart 2009 tarihinde <http://www.tusiad.org:> <http://www.tusiad.org/FileArchive/girisimcilik.pdf>. adresinden alındı.
- Uçar, H. (2011). *Otel yöneticilerinin iç girişimcilik yönelimlerinin analizi*, Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı.
- Uluyol, O. (2013). Öğrencilerin girişimcilik eğilimlerinin belirlenmesi: Gölbaşı meslek yüksekokulu örneği. Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 6(15), 349-372.
- Ünsar, S. (2007). Uluslararası işletmelerde üretim stratejileri. Journal of Yaşar University, 7(2), 695-708.

- Vural, H. (2016). *Elektronik ticaret (E-Ticaret) yapan işletmelerin alan adlarının, bireylerin bu işletmeleri tercihi üzerindeki etkisi ve bir uygulama*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İşletme Bilim Dalı.
- Wiklund, J. & Shepherd, D. (2005). Entrepreneurial orientation and small business performance: A configurational approach. *Journal of Business Venturing*, 20(1), 71-91.
- Yılmaz, Ö. (2006). *İşletmelerde dış kaynaklardan yararlanma ve işletme performansı üzerindeki etkileri*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Zahra, S. A. (1993). Environment, corporate entrepreneurship, and financial performance: A taxonomic approach. *Journal of Business Venturing*, 8(4), 319-340.
- Zahra, S. A. (1996). Governance, ownership, and corporate entrepreneurship: The moderating impact of industry technological opportunities, *Academy of Management Journal*, 6(4), 1713-1735.
- Zahra, S. A. ve Garvis, D. M. (2000). "International corporate entrepreneurship and firm performance: The Moderating effect of international environment hostility. *Journal of Business Venturing*, 15(5-6), 469-492.
- Zehir, S. (2016). *Pazar yönelimi, öğrenme yönelimi, rekabet stratejileri ve firma performansı ilişkisi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Gebze Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

EKLER

EK-1: Anket Formu

Değerli Katılımcı,

Size sunulan anket formu İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yüksek Lisans programında Prof. Dr. Ahu Tuğba Karabulut danışmanlığında hazırladığım “**İşletmelerin Girişim Odaklılığının Performansları Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama**” isimli tez çalışmasının araştırma bölümünü meydana getirmektedir. Araştırma sonucunda sağlanan veriler tamamıyla bilimsel amaca hizmet edecek ve değerlendirmeye alınacaktır. Çalışmadan istenilen düzeyde başarının sağlanması, geçerli, gerçekçi ve doğru sonuçlar elde edilebilmesi değerli katkılarınıza bağlıdır. Çalışmanın belirlenen amaçlara ulaşabilmesi, doğru ve geçerli sonuçlar verebilmesi adına hiçbir soru atlanmamalı, düşüncenizi en iyi şekilde yansıtan seçenekler tercih edilmelidir. Tez çalışması esnasında sağlayacağınız katkılardan ve değerli vaktinizi ayırmanızdan ötürü teşekkür eder, çalışma hayatınızda başarılar dilerim.

Vahdet Hüseyin Günay

İstanbul Ticaret Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yüksek Lisans Programı Öğrencisi

E-Posta: huseyingunay1992@hotmail.com

Telefon: (0553) 803 62 53

Cevaplayıcının Kişisel Bilgileri

Aşağıda yer alan kişisel bilgilerinize yönelik soruları size uygun olan seçeneğe (X) işareti koymak suretiyle cevaplandırınız.

1. Yaşınız: () 18-30 () 31-40 () 41-50 () 50 ve daha fazla
2. Medeni Durumunuz: () Evli () Bekar
3. Cinsiyetiniz: () Kadın () Erkek
4. Eğitim Durumunuz: () Lise () Ön Lisans/Lisans () Lisansüstü
5. Toplam Çalışma Süreniz: () 0-5 yıl arası () 5-10 yıl arası () 10-15 yıl arası () 16 yıl ve daha fazla
6. Bu İşletmedeki Çalışma Süreniz: () 0-5 yıl arası () 6-10 yıl arası () 11-15 yıl arası () 16 yıl ve daha fazla
7. Bu işletmedeki Pozisyonunuz: () Alt Düzey Yönetici () Orta Düzey Yönetici () Üst Düzey Yönetici () Diğer

Aşağıdaki soruları çalıştığınız işletmeyi düşünerek görüşünüze en uygun seçeneğe (X) işareti koyarak cevaplandırınız.

	Kesinlikle Katılmıyorum(1)	Katılmıyorum(2)	Kararsızım (3)	Katılıyorum (4)	Kesinlikle Katılıyorum(5)
GİRİŞİM ODAKLILIK					
Yeni İş Gelişimi					
1. Mevcut pazarlarda mevcut ürünler için yoğun reklam ve pazarlama faaliyetleri yoluyla yeni talebi teşvik eder					
2. Mevcut sektörlerde iş hatlarını geliştirir (genişletir)					
3. Yeni sektörlerde mevcut işle bağlantılı yeni işleri takip eder					
4. Mevcut pazarlardaki ürünler için yeni pazar boşlukları bulur					
5. Yeni hatlar ve ürünler sunarak yeni işlere girer					

Yenilikçilik					
1. Yeni ürün geliştirmeye önem verir					
2. Pazara yeni ürün sunum oranı yüksektir					
3. Yeni ürün geliştirme faaliyetleri için yüksek düzeyde harcama yapar					
4. (Şirketimiz) tarafından ilave edilen yeni ürün sayısı yüksek düzeydedir					
5. (Şirketimiz) tarafından sunulan yeni ürün sayısı yüksek düzeydedir					
6. Patentli teknolojilerin geliştirilmesi için yatırım yapar					
7. Patentli teknolojilerin yaratılmasına önem verir					
8. Diğer şirketler ya da sektörler tarafından geliştirilmiş olan teknolojileri uygular					
9. Teknolojik yeniliğe önem verir					
10. Bulunduğu sektördeki teknolojik gelişmelere öncülük etmeye önem verir					
11. Üç yıl önce mevcut olmayan ürünlerden elde ettiği gelir oranı yüksektir					
Kendini Yenileme					
1. (Şirketimiz) misyonunu tanımlar (belirler)					
2. İş kavramını yeniden gözden geçirir					
3. İçerisinde rekabet edeceği sektörleri yeniden belirler					
4. Yeniliğin artırılması amacıyla birim ve bölümleri yeniden organize eder					
5. Şirketin yenilik düzeyinin geliştirilmesi için birimler arasındaki faaliyetleri uyumlu hale getirir					
6. Firmamızda farklı birimlerin yenilik düzeylerinin geliştirilebilmesi için bağımsızlıkları artırılır.					
7. Yeniliğin geliştirilmesi için esnek örgüt yapıları benimsenir					
8. Çalışanlara yaratıcılık teknikleri konusunda eğitim verir.					
9. Çalışanları yaratıcılık ve yeniliğe katkılarından dolayı ödüllendirir					
10. Yenilik konusunda fikir geliştirmeleri için çalışanların teşvik edilmesini sağlar					
11. Fikir (proje ya da girişim) şampiyonlarını (bir vizyonu ve bunu paylaşma yeteneği olan kişi) resmi olarak tayin eder					
12. Deneysel projeler için kaynakları elverişli hale getirir					
Pro Aktif Olma					
1. Genellikle rakiplerinin sonradan tepki verdikleri faaliyetleri firmamız başlatır (öncü olur)					
2. Çok sık olarak yeni ürün/ hizmet, yönetim teknikleri, süreç teknolojilerini sektöre tanıtan ilk işletmedir					
3. Tepe yönetim, yeni fikir ve ürünler sunmada diğer firmaların önünde olmaya güçlü bir eğilim gösterir					

ŞİRKET PERFORMANSI	Çok Düşük(1)	Düşük(2)	Orta (3)	Yüksek (4)	Çok Yüksek(5)
1.Öz sermayemize oranla ortalama net karlılığımız					
2. Mevcut tüm kaynaklarımıza oranla vergi öncesi ortalama net karlılığımız					
3. Temel faaliyetlerimizden elde ettiğimiz net gelir					
4. Pazara sunduğumuz yeni ürünlerin finansal başarısı					
5. Finansal açıdan genel başarı düzeyimiz					
6. Satışlarımızdaki yıllık ortalama artış					
7. Pazara sunduğumuz yeni ürün sayısındaki artış					
8. Önde gelen rakiplerimize kıyasla pazar payımızdaki artış					
9. Çalışan sayımızdaki artış					
10. Yeni müşteri sayımızdaki artış					
11. Genel olarak pazardaki rekabet ortamındaki konumumuz					
12. Genel olarak karlılık düzeyimiz					