

**T.C
ÇUKUROVA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**ÖRGÜT YAPISI VE PAZAR YÖNELİMİNİN KURUMSAL GİRİŞİMCİLİĞE
ETKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

Ertan ERKOCAOĞLAN

YÜKSEK LİSANS TEZİ

ADANA/2005

T.C
ÇUKUROVA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

ÖRGÜT YAPISI VE PAZAR YÖNELİMİNİN KURUMSAL GİRİŞİMCİLİĞE
ETKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Ertan ERKOCAOĞLAN

DANIŞMAN: Yrd.Doç.Dr. Ali DANIŞMAN

YÜKSEK LİSANS TEZİ

ADANA/2005

Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'ne,

Bu çalışma, jürimiz tarafından İşletme Anabilim Dalında **YÜKSEK LİSANS TEZİ** olarak kabul edilmiştir.

.....
Başkan : Yrd. Doç.Dr. Ali DANIŞMAN
(Danışman)

.....
Üye : Prof. Dr. Hüseyin ÖZGEN

.....
Üye : Prof. Dr. Ahmet Fazıl ÖZSOYLU

ONAY

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim elemanlarına ait olduklarını onaylarım. 26/09/2005

Prof.Dr. Nihat KÜÇÜKSAVAŞ
Enstitü Müdürü

Not: Bu tezde kullanılan özgün veya başka kaynaktan yapılan bildirişlerin, çizelge, şekil ve fotoğrafların kaynak gösterilmeden kullanımı, 5846 Sayılı Fikir ve Sanat Eserleri Kanunu'ndaki hükümlere tabidir.

ÖZET

ÖRGÜT YAPISI VE PAZAR YÖNELİMİNİN KURUMSAL GİRİŞİMCİLİĞE ETKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Ertan ERKOCAOĞLAN

Yüksek Lisans Tezi, İşletme Anabilim Dalı

Danışman: Yrd. Doç. Dr. Ali DANIŞMAN

Eylül 2005, 122 sayfa

Anket yöntemi kullanılarak İstanbul Menkul Kıymetler Borsası'nda hisse senetleri işlem gören firmalar üzerinde yürütülen bu çalışmada, firmaların kurumsal girişimcilik uygulamaları üzerinde pazar yönelimi ve yapısal niteliklerin etkisi araştırılmaktadır. Araştırmada, firmaların kültürel boyutu olarak görülen pazar yöneliminin düzeyi arttıkça ve yapısal niteliği mekanik yapıdan organik yapıya doğru ilerledikçe firmalarda daha fazla kurumsal girişimcilik uygulamaları görüleceği ileri sürülmektedir. Araştırma sonuçları, organik yapıya sahip firmalarda daha fazla stratejik yenilenme görüleceği yönündeki hipotezi çok güçlü bir biçimde desteklemekte iken örgüt yapısının kurumsal girişimciliğin yenilikçilik, yeni girişimcilik faaliyetleri, risk alma, proaktiflik, rekabetçi agresiflik ve yönetim felsefesi üzerinde etkisinin olduğu yönündeki hipotezleri desteklememektedir. Benzer şekilde, araştırma sonuçları, firmalarda pazar yöneliminin düzeyi arttıkça kurumsal girişimcilik boyutu olarak daha fazla yenilikçilik, stratejik yenilenme ve proaktif olma eğilimi görüleceği yönündeki hipotezlerin kısmen desteklendiğini, buna karşın daha fazla yeni girişimcilik faaliyeti, daha yüksek oranda risk alma, daha agresif rekabetçi eğilim ile daha açık ve katılımcı yönetim felsefesi görüleceği yönündeki hipotezlerin ise desteklenmediğini ortaya koymaktadır. Bu çerçevede, araştırmada elde edilen bulgular kurumsal girişimcilik, pazar yönelimi, organizasyon yapısı, rekabet stratejisi ve stratejik yönetim bakış açısıyla değerlendirilmekte ve çeşitli önerilerde bulunmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Kurumsal girişimcilik; pazar yönelimi; örgüt yapısı, stratejik yönetim, rekabet stratejisi.

ABSTRACT**THE EFFECTS OF ORGANIZATIONAL STRUCTURE AND MARKET ORIENTATION ON CORPORATE ENTREPRENEURSHIP****Ertan ERKOCAOĞLAN****Master Thesis, Department of Business Administration
Supervisor: Ass. Assoc. Prof.Dr. Ali DANIŞMAN
September 2005, 122 pages**

This study investigates the effects of organizational structure and market orientation on corporate entrepreneurship practices of firms in İstanbul Stock Exchange in Turkey using quantitative analysis. In this study, it is alleged that the greater the level of market orientation as a cultural dimension, the more corporate entrepreneurship practices are seen and the more organicity level as a structural characteristic of the firm, the more corporate entrepreneurship practices are seen. The results indicate that the organicity level strongly affects the strategic renewal practices as a corporate entrepreneurship dimension. But, according to investigation results, hypothesis concerning the more organicity level, the more innovativeness, new venturing activities, risk taking, proactiveness, competitive agresiveness and the more open and participative management philosophy are seen are not supported. Moreover, the results show that there is a partial relationship between market orientation and corporate entrepreneurship in regard to innovativeness, strategic renewal and proactiveness dimension yet there is no relationship between market orientation and new venturing activities, risk taking, competitive agresiveness and management philosophy. Implications of results for the research on corporate entrepreneurship, market orientation, organizational structure, competitive strategies and strategic management are discussed.

Keywords: Corporate entrepreneurship, Market orientation, Organizational structure, Competitive strategies and strategic management.

ÖNSÖZ

Günümüzün yoğun rekabet ortamında firmaların sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayabilecek politikalar üretmesi, sürekli değişimin yaşandığı pazarlarda kalıcı olabilmesinin en temel koşuludur. Şirketlerin rekabet avantajı sağlayabilmesi ise sürekli olarak kendilerini yenilemekten, yeni ürün veya hizmetleri yaratmaktan, yeni üretim süreçleri ile idari ve teknolojik süreçleri bünyelerine dahil etmekten, yeni işletme modelleri oluşturmaktan geçmektedir. Firmaların rakiplerine göre kendini farklı kılacak yöntemleri uygulaması ve sürekli yenilik yapması daha esnek, daha katılımcı, kararların hızlı bir şekilde alındığı örgüt yapısına ve müşterilerine sürekli daha iyi ve daha kaliteli üstün değer yaratacak işletme kültürüne sahip olmalarına bağlıdır.

Bu çalışmada, örgüt yapısının ve pazar yönelimin firmaların dönüşümünde, performansının artmasında önemli bir etkiye sahip olan kurumsal girişimcilik veya örgüt içi girişimcilik üzerindeki etkileri inceleme konusu yapılmaktadır.

Araştırmanın yapılması esnasında tüm bilgi birikimini aktaran, yardımını ve desteğini hiç esirgemeyen değerli hocam Yrd. Doç.Dr. Ali DANIŞMAN'a hayatım boyunca minnet duyacağım. Araştırma verilerinin analizi de dahil olmak üzere çalışmanın her aşamasında gösterdiği katkılardan ötürü araştırma görevlisi Solmaz Filiz KARABAĞ'a müteşekkirim. Konunun seçimine vesile olan Dr. Bahattin KARADEMİR'e teşekkürü borç bilirim. Ayrıca, başta Prof. Dr. Hüseyin ÖZGEN olmak üzere çalışmanın çeşitli aşamalarında gösterdikleri ilgi ve katkılardan dolayı Doç Dr. Azmi YALÇIN'a, Indiana Üniversitesi'nden Prof. Jeffrey G. COVİN'e ve verilerin toplanmasında çok önemli katkıları olan firma yetkililerine minnettarım.

Buna ilaveten, anket çalışması da dahil olmak üzere yüksek lisans eğitimim sırasındaki fedakarlık, destek, katkı ve yardımları için değerli dostlarım Rıdvan GÜNEL'e, Ümit Saffet ÜNSAL'a sonsuz teşekkürlerimi iletmek isterim.

Son olarak, göstermiş olduğu sabır, anlayış ve yardımdan ötürü eşim Belgin ERKOCAOĞLAN'a, tüm yaşamım boyunca ilgi ve desteklerini hep hissettiğim sevgili babam Mehmet Ali ERKOCAOĞLAN'a, sevgili annem Atiye ERKOCAOĞLAN'a ve sevgili abim Erol ERKOCAOĞLAN'a müteşekkir olduğumu belirtmek isterim.

Eylül 2005

Proje No : İİBF2004YL6

Ertan ERKOCAOĞLAN

İÇİNDEKİLER

	Sayfa
ÖZET	i
ABSTRACT	ii
ÖNSÖZ	iii
TABLolar LİSTESİ	viii
ŞEKİLLER LİSTESİ	ix

BİRİNCİ BÖLÜM

GİRİŞ	1
--------------------	----------

İKİNCİ BÖLÜM KAVRAMSAL BİLGİLER

2.1. Kurumsal Girişimcilik.....	5
2.1.1. Kavramın Tanımı.....	5
2.1.2. Kurumsal Girişimcilik Çalışmalarında Çeşitli Yaklaşımlar.	11
2.1.3. Kurumsal Girişimciliğin Boyutları.....	15
2.1.3.1. Yeni İş Girişimi.....	18
2.1.3.2. Yeni İş Alanları.....	19
2.1.3.3. Ürün/Hizmet ve Süreç Yeniliği.....	19
2.1.3.4. Kendi Kendine Yenilenme.....	20
2.1.3.5. Risk Alma.....	21
2.1.3.6. Proaktiflik.....	21
2.1.3.7. Rekabetçi Agresiflik.....	22
2.1.4. Kurumsal Girişimcilik Modelleri.....	22
2.1.4.1. Covin ve Slevin'in Kurumsal Girişimcilik Modeli.....	23
2.1.4.2. Lumpkin ve Dess'in Kurumsal Girişimcilik Modeli....	24
2.1.4.3. Zahra'nın Kurumsal Girişimcilik Modeli.....	26
2.1.4.4. Guth ve Ginsberg'in Kurumsal Girişimcilik Modeli...	27
2.2. Örgüt Yapısı.....	30

2.3. Pazar Yönelimi.....	32
2.3.1. Karar Verme Perspektifi.....	33
2.3.2. Pazara Dayalı Perspektif.....	36
2.3.3. Kültüre Dayanan Davranışçı Perspektif.....	39
2.3.4. Stratejik Odaklı Perspektif.....	43
2.3.5. Müşteri Yönelimi Perspektifi.....	44
2.3.6. Pazar Yönelimi Yaklaşımlarına İlişkin.....	45
Değerlendirme ve Çalışmada Esas Alınan Yaklaşım	

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KURUMSAL GİRİŞİMCİLİK ÜZERİNDE ÖRGÜT YAPISI VE PAZAR YÖNELİMİNİN ETKİSİ

3.1. Kurumsal Girişimcilik Üzerine Örgüt Yapısının Etkisi.....	50
3.2. Kurumsal Girişimcilik Üzerine Pazar Yönelimi Etkisi.....	55

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜT YAPISI VE PAZAR YÖNELİMİNİN KURUMSAL GİRİŞİMCİLİĞE ETKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

4.1. Araştırmanın Amacı.....	64
4.2. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırları.....	66
4.3. Araştırmanın Modeli.....	66
4.4. Araştırmanın Metodu ve Analizi.....	67
4.4.1. Örneklem Seçimi.....	67
4.4.2. Araştırma Prosedürü ve Verilerin Toplanması.....	68
4.5. Anketlerin Dağıtılması ve Dönüşüm Oranı.....	68
4.6. Araştırmada Çalışılan Değişkenlerin Ölçümü.....	69
4.7. Verilerin Analizi.....	74
4.7.1. Güvenilirlik Analizi.....	75
4.7.2. Regresyon Analizinin Kullanımı.....	76

BEŞİNCİ BÖLÜM
ARAŞTIRMADAN ELDE EDİLEN
BULGULAR VE DEĞERLENDİRME

5.1. Örgüt Yapısı ve Pazar Yöneliminin Yenilikçilik Üzerine Etkisi.	78
5.2. Örgüt Yapısı ve Pazar Yöneliminin Yeni Girişimcilik..... Faaliyetleri Üzerine Etkisi	80
5.3. Örgüt Yapısı ve Pazar Yöneliminin Stratejik Yenilenme..... Üzerine Etkisi	81
5.4. Örgüt Yapısı ve Pazar Yöneliminin Risk Alma Üzerine Etkisi..	82
5.5. Örgüt Yapısı ve Pazar Yöneliminin Proaktiflik Üzerine Etkisi..	83
5.6. Örgüt Yapısı ve Pazar Yöneliminin Rekabetçi Agresiflik Üzerine Etkisi	84
5.7 Örgüt Yapısı ve Pazar Yöneliminin Yönetim Felsefesi Üzerine.. Etkisi	86
5.8. Hipotezlerin ve Bulguların Özeti.....	87

ALTINCI BÖLÜM

SONUÇ VE ÖNERİLER.....	89
KAYNAKÇA.....	98
EKLER.....	111
ÖZGEÇMİŞ.....	122

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 2.1. Kurumsal Girişimcilik/Örgüt içi Girişimcilik Tanımları....	8
Tablo 2.2. Örgütsel Seviyedeki Girişimciliğin Sınıflandırılması.....	12
Tablo 2.3. Kurumsal Girişimcilik Boyutları.....	17
Tablo 2.4. Organik ve Mekanistik Örgütsel Yapılar.....	31
Tablo 4.1. Anketin Dağıtımı ve Dönüşüm Oranı.....	69
Tablo 4.2. Değişkenlere İlişkin Güvenirlilik Analizi.....	76
Tablo 5.1 Yenilikçiliğe İlişkin Hiyerarşik Regrasyon.....	79
Tablo 5.2 Yeni Girişimcilik Faaliyetlerine ilişkin Hiyerarşik.....	80
Regresyon	
Tablo 5.3 Stratejik Yenilenmeye ilişkin Hiyerarşik Regresyon.....	81
Tablo 5.4 Riske ilişkin Hiyerarşik Regresyon.....	82
Tablo 5.5 Proaktifliğe İlişkin Hiyerarşik Regresyon.....	83
Tablo 5.6 Rekabetçi Agresifliğe İlişkin Hiyerarşik Regresyon.....	85
Tablo 5.7 Yönetim Felsefesine İlişkin Hiyerarşik Regresyon.....	86
Tablo 5.8 Hipotezlerin ve Bulguların Özeti.....	87

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 2.1 Covin ve Slevin'in Kurumsal Girişimciliğe Yönelik.....	23
Örgütlerdeki Davranış Seviyesini Gösteren Modeli	
Şekil 2.2 Girişimcilik Yönelimi-Performans İlişkisinin Kavramsal...	25
Modeli	
Şekil 2.3 Zahra'nın Firma Seviyesindeki Girişimciliği Revize Ettiği..	27
Modelin Kavramsal Çerçevesi	
Şekil 2.4 Guth veGinsberg'in Kurumsal Girişimciliğe Yönelik.....	29
Kavramsal Modeli	
Şekil 2.5 Karar Verme Perspektifi.....	35
Şekil 2.6 Pazar Dayalı Perspektif.....	38
Şekil 2.7 Kültüre Dayanan Davranışçı Perspektif.....	43
Şekil 2.8 Stratejik Odaklı Perspektif.....	44
Şekil 2.9 Pazar Yönelimi Perspektiflerinin Kavramsal Altyapısı.....	46
Şekil 3.1 Organik/Mekanik Yapılar ve Girişimcilik.....	53
Şekil 3.2 Girişimcilik Eğilimi, Örgüt Yapısı ve Pazar Yönelimi.....	56
Arasındaki İlişkiler	
Şekil 3.3 Firmaların Pazar/Girişimcilik Yönelimi Kombinasyonu.....	60
Şekil 4.1 Araştırmanın Modeli.....	67

BÖLÜM 1

GİRİŞ

Bireysel bazda girişimcilik, kapitalizmin ortaya çıkmasıyla üzerinde çalışmalar yapılan bir konu olmasına karşın, son yıllarda girişimciliğin sadece bireysel düzeyde bir faaliyet olmadığı, aynı zamanda örgütsel düzeyde de gerçekleştirilebilir bir nitelik taşıdığı anlaşılmaya başlanmıştır. Buradan hareketle, Kurumsal Girişimcilik veya Örgüt İçi Girişimcilik kavramı (Corporate Entrepreneurship/Intrapreneurship) geliştirilmiş ve literatürde birçok araştırmacı tarafından inceleme konusu yapılmıştır. Örgüt İçi Girişimcilik olgusu, dünya piyasalarının gün geçtikçe daha fazla bütünleşmesi ile rekabetin şiddetlenmesi ve oyunun kuralının sürekli değişme eğiliminde olmasına paralel olarak şirketler için son derece önemli bir konu haline gelmiştir. Eş zamanlı olarak, örgüt içi girişimcilik kavramı, 1980'lerin sonundan itibaren akademik yazında da artan bir öneme sahip olmuştur.

Global ekonomi, dünya genelinde örgütler ve endüstriler için büyük ve önemli değişiklikler yaratmaktadır. Pazarlar, tüketiciler, rakipler ve teknoloji sürekli değişmektedir. Kemelgor'a (2002) göre, sürekli artmakta olan küresel rekabetten ötürü, örgütler nasıl üretecekleri ve ürettikleri mal ve hizmetleri nasıl dağıtacakları konusunda strateji geliştirirken ciddi zorluklar çekmektedirler. Örgütlerin faaliyet gösterdiği çevrenin durağan hale gelmesi, pazar payının aşınmasına veya hızlı bir şekilde başarısız konuma düşmesine yol açmaktadır. Bu yüzden, firmalar rekabet edebilmek için sürekli radikal yenilik yapmak zorundadır. Chittipeddi ve Walleth (1991), çalışmalarında geleceğin örgütsel modelinin girişimcilik bazlı olacağını vurgulamaktadır. Benzer şekilde, Barlett ve Ghoshal (2002) da yeni ekonomik düzeni, bilgi temelli, teknoloji odaklı ve hizmet yoğun olma kavramlarıyla karakterize etmekte ve yeni oyunun kurallarının hızlılığı, esnekliği ve sürekli kendi kendini yenilemeyi gerekli kıldığını belirtmektedir. Yeni küresel ekonominin yol açtığı değişikliklere cevap vermek için birçok firma yeniden yapılanmaya gitmektedir. Buna göre, şirketlerin söz

konusu değişiklikler karşısında uygun stratejik taktikler geliştirmesi esnek olmalarına ve yeni koşullara uyum göstermelerine bağlıdır.

Modern iş yaşamında ortaya çıkan bu gelişmeler, iş başarisının büyük ölçüde etkili bir yenilik yapma yeteneğine bağlı olduğunu göstermektedir. Firmalar büyüdükçe, temel faaliyet alanlarında aradıkları fırsatların azalmasına paralel olarak belirli bir büyüme oranını sürdürmeye yönelik kapasiteleri de düşmektedir. Bu nedenle, yönetim ve organizasyon teorisyenleri arasında örgüt içi girişimcilik uygulamalarının örgütsel etkinliği geliştirmede önemli bir faktör olduğu hususunda artan bir konsensüs bulunmaktadır. Örgüt içi girişimciliğin örgütsel etkinliği arttırma ve firmalara rekabet avantajı sağlama yönünde öneminin anlaşılması ile birlikte hangi faktörlere göre şekillendiği literatürde önemli bir araştırma konusu haline gelmiştir. Örgüt içi girişimciliği etkileyen iletişim ve kontrol mekanizmaları, örgütsel destek ve yönetimin desteği gibi içsel faktörler ile evre ve teknolojik fırsatlar gibi dışsal faktörler inceleme konusu yapılmasına karşın pazarlama literatüründe 1990'ların başından itibaren önemli bir araştırma konusu olan ve bir kurumsal kültür olarak müşterileri için sürekli daha iyi ve kaliteli bir değer sunmayı kendine amaç edinmiş bir örgütün eğilimini karakterize etmekte olan Pazar Yönelimi (Market Orientation) ile rgt çevreleyen kurumsal ortamın örgüt içi girişimciliğe etkisi üzerine literatürde çok az sayıda çalışma bulunduğu görülmektedir (Matsuno, Mentzer ve Özsomer, 2002, s.18).

Pazar Yönelimi ile ilgili çalışmalarda, özetle, rakiplerin imkan ve yetenekleri, diğer önemli pazar aktörleri ve kurumlar hakkında bilgi toplayarak; söz konusu bilgilerin sentezinin yapılması suretiyle mşteriyeye daha iyi, daha kaliteli ve daha fazla değer yaratan mal ve hizmetleri sunmak için çaba sarf eden işletmelerin daha iyi performans gösterebilecekleri ortaya konulmuştur (Slater ve Narver, 1995; Kohli ve Jaworski, 1990). Miles ve Arnold (1991), Morris ve Paul'un (1987) alışmalarında girişimcilik odaklı yönelimin çevresel belirsizliklere stratejik cevaplar verme konusunda pazar yönelimi ile ilişki içerisinde bulunduğunu, Becherer ve Maurer (1997) ise Morris ve Paul'un

(1987) pazarlamayı kurumsal girişimciliğin başarılmasının bir aracı olarak gördüğünü ifade etmektedir.

Covin ve Slevin (1990,s.126), Khandwalla'nın (1977) çalışmasına atıfta bulunarak, örgüt yapısının mekanik ve organik seviyelerde birçok biçim aldığını belirtmekte ve mekanik yapıların oldukça formal kuralların geçerli olduğu, katılımcı olmayan, hiyerarşik, sıkı kontrol mekanizmalarının bulunduğu ve esnek olmayan firmalarda, organik yapıların ise informalliğin hakim olduğu, yerinden yönetim ilkesinin uygulandığı, açık iletişim kanallarının bulunduğu ve esnekliğe önem verilen firmalarda görüldüğünü ifade etmektedir. Slevin ve Covin (1990, s.44), araştırmalarında kurumsal girişimcilik ile organik yapı arasında pozitif bir ilişki bulduklarını söylemektedir. Goosen, de Coning ve Smit (2002b, s.22), informal ve yatay örgüt yapılarının örgüt içi girişimciliği desteklediğini belirtmektedir. Sadler (2000, s.30), geleneksel örgütlerin, verimliliği sağlamak için mekanik yapıları benimsediğini belirttikten sonra Slevin ve Covin (1990) ile Cornwall ve Perlman'ın (1990) araştırmaları ışığında, mekanik yapı özelliklerinin kurumsal girişimciliği engellediğini, buna karşın organik örgüt yapılarının girişimcilik eğilimini arttırdığını söylemektedir. Özsoyer, Calantone ve Di Benedetto (1997, s.400-401) esnek yapıli örgütlerin firmalardaki yenilikçilik ve girişimcilik faaliyetlerini geliştirdiğini belirtmektedir.

Bu noktadan hareketle, çalışma, İstanbul Menkul Kıymetler Borsasında hisse senetleri işlem gören firmalarda Örgüt içi Girişimcilik uygulamaları üzerinde Pazar Yönelimi ve Yapısal niteliklerin ne derece etkili olduğunu ortaya koymayı amaçlamaktadır. Bu şekilde, çalışmanın yeni rekabet koşullarının bir gereği olarak ortaya çıkan kurumsal girişimcilik uygulamalarının firmaların bir tarafta kültürel bir boyutu olarak görülen pazar yönelimi ve yapısal eğilimi olarak görülen mekanik yapı-organik yapı farklılaşmasından ne derece etkilendiğini ortaya koymak suretiyle literatürün gelişmesine katkı sağlaması beklenmektedir. Diğer yandan, çalışmanın yöneticilere rekabet avantajı sağlamak için ihtiyaç duyacakları kurumsal girişimcilik uygulamaları sırasında hangi faktörleri dikkate almaları gerektiği konusunda bilgi sağlaması da beklenmektedir.

Çalışmanın ikinci bölümünde kavramsal bilgilere ve tanımlara yer verilmektedir. Bu kapsamda, sırasıyla, Kurumsal Girişimcilik, Örgüt Yapısı ve Pazar Yönelimi kavramlarının tanımları, temel nitelikleri ve unsurları ile literatürde kavramlarla ilgili ortaya konulan modeller ve yaklaşımlar açıklanmaktadır. Daha sonra, çalışmanın üçüncü bölümünde kurumsal girişimcilik üzerinde örgüt yapısı ve pazar yöneliminin etkisine işaret eden çalışmalara dayanılarak, kavramlar arası ilişkiler açıklanmakta ve araştırma hipotezleri geliştirilmektedir.

Araştırma yöntemi ve prosedürü dördüncü bölümde açıklanmaktadır. Burada, araştırmanın amacı, kapsamı, sınırları ile verilerin nasıl toplandığı ve analiz edildiği belirtilmektedir.

Çalışmanın beşinci bölümünde; Pazar Yönelimi ile Örgüt Yapısının Kurumsal Girişimciliğe etkisine yönelik araştırma sonunda elde edilen bulgular ve bunların analizi ile değerlendirmesi yer almaktadır. Çalışmanın sonuç bölümü olan altıncı bölümünde ise; araştırma bulguları yorumlanmakta ve teorik ve uygulamaya yönelik önerilerde bulunmaktadır.

BÖLÜM 2

KAVRAMSAL BİLGİLER

2.1. Kurumsal Girişimcilik

2.1.1. Kavramın Tanımı

Bugünün hızlı gelişen ekonomik ortamında, yavaş kalan ve gelişmeye ayak uyduramayan örgütlerin ileriye doğru hamle yapabilmesi mümkün gözükmemektedir. Birçok büyük şirket, başlangıç aşamasındaki girişimcilik ruhunu kaybedebilmektedir. Firmalar büyüdükçe, esneklik ve yeniliğe ilişkin yetenekleri büyüklüklerinden ötürü azalmaktadır. Dinamik endüstri ortamlarında yaşayabilmek için, firmalara hem gurular hem de yönetim araştırmacıları tarafından kurumsal olarak girişimcilik eğilimi taşımaları tavsiye edilmektedir (Muzyka, Koning ve Churchill,1995; s.352).

Bundan dolayı, kurumsal iş girişimi veya örgüt-içi girişimcilik olarak da ifade edilen kurumsal girişimcilik kavramı, otuz yıldan fazladır araştırmacıların ilgisini çeken bir konu olarak dikkat çekmektedir. Özellikle son yıllarda, araştırmacılarca örgütsel ve ekonomik gelişme ile zenginlik sağlamanın ve kurumsal organizasyonların canlanıp güçlenmesinin önemli bir aracı olarak görülmektedir. Bu açıdan, firmaların performansında ve rekabetinde kurumsal girişimciliğin önemli bir rolü bulunduğu görülmekte (Antoncic & Hisrich, 2004) ve örgüt içi girişimcilik unsurlarının örgütleri daha dinamik ve daha rekabetçi hale getirdiği düşünülmektedir (Goosen, Coning ve Smit, 2002b; s.21).

Bu bağlamda, bir örgütün kurumsal olarak girişimci bir nitelik kazanabilmesi son derece önem arz etmektedir. Örgütlerin ne derece kurumsal girişimcilik eğilimi taşıdığıнын ortaya konulabilmesi, her şeyden önce, kavramın kapsamının neden oluştuğunun bilinmesini bağlıdır. Bununla birlikte, Kurumsal Girişimcilikle ilgili yönetim ve organizasyon yazınına bakıldığında, kavram hakkında tam bir birlik bulunmadığı görülmektedir. Diğer bir deyişle, bir örgütün ne derece kurumsal girişimci olduğunun nitelenmesi için gerekli özelliklerin neler

olduğu konusunda araştırmacılar arasında farklı görüşler bulunmaktadır. Dolayısıyla, kurumsal girişimcilik, artan oranda bir ilgiye sahip olmasına rağmen, söz konusu faaliyetlerin tanımlanmasına yönelik belirsizlikler devam etmektedir (Sharma & Chrisman, 1999; s.11).

Kurumsal Girişimcilik kavramı, örgüt içi girişimcilik faaliyetleri anlamında ilk kez Pinchot (1985) tarafından dile getirilmiştir. Pinchot'un çalışmasında, işletmelerde yeni fikirler oluşturmak ve geliştirmek için örgüt içindeki insanların yapması gereken temel noktalar ve öneriler anlatılmaktadır. Diğer yandan, Zahra ve arkadaşları (1999a), bu konuda yapılan ilk çalışmaların birinin Peterson ve Berger'e ait olduğunu, Peterson ve Berger'in (1972) girişimcilik faaliyetlerinin, gelir akışları yaratan yeni işletmeler geliştirmede firmalara yardım ettiğini gösterdiğini belirtmektedir.

Zahra, Jennings ve Kuratko (1999a,s.45), Miller'in (1983) alışmasının, firma seviyesindeki girişimcilik araştırmasında dönüm noktası olduğunu belirtmekte ve Miller'in oluşturduğu teoriyi kullanarak konuyla ilgili araştırmacıların çevresel, stratejik, örgütsel değişkenler ile firmaların girişimcilik faaliyetleri arasındaki temel bağlantıları incelediğini ifade etmektedir. Dolayısıyla, Miller'in (1983) ortaya koyduğu stratejik duruş kavramı ve girişimci-muhafazakar firma ayrımı bu konuda çalışma yapan araştırmacıların ilham kaynağı olmuş ve firma seviyesindeki girişimciliğin gelişmesine önemli bir altyapı hazırlamıştır.

Mevcut rgtlerdeki girişimcilik kavramı, yukarıda da bahsedildiği üzere geçmiş otuz yıl, özellikle de geçen 20 yıl boyunca yavaş yavaş gelişmiş olup örgüt içi girişimcilik (intrapreneurship) (Hisrich ve Peters,1998; Antoncic ve Hisrich,2000,2001), dahili-kurumsal girişimcilik (intra-corporate entrepreneurship) (Cooper,1981), kurumsal iş girişimi (corporate venturing) (MacMillan,1986; Vesper,1990), kurumlar içindeki girişimcilik (internal corporate entrepreneurship) (Schollhammer,1981,1982; Jones ve Butler,1992), yenilikçi strateji oluşturma (innovative strategy making) (Miller ve Friesen, 1983), girişimcilik bazlı strateji oluşturma (entrepreneurial strategy making) (Dess ve

arkadaşları,1997), firma seviyesinde girişimcilik bazlı duruş (Covin ve Slevin, 1986,1991) ve girişimcilik odaklı yönelim (entrepreneurial orientation) (Lumpkin ve Dess, 1996; Knight,1997) gibi birçok farklı terimle ifade edilmiştir.

Söz konusu terimler, kavramın değişik türevleri olarak farklı noktalara vurgu yapmalarına rağmen sıklıkla birbirinin yerine kullanılmıştır (Hornsby ve arkadaşları,2002, s.254-255). Literatürde, “kurumsal girişimcilik” üzerinde en fazla ilgi duyulan ve odaklaşılan bir terim olarak dikkat çekmiş görünmektedir. “Stratejik Management Journal”, “Entrepreneurial Strategies for Wealth Creation” ve “Entrepreneurship Theory & Practice” gibi dergiler yayınladıkları özel sayılarda kurumsal girişimcilik teriminin gelişmesine önemli katkılar sağlamışlardır.

Ancak, Stevenson ve Jarillo (1990), Antoncic ve Hisrich (2001) gibi bazı bilim adamları karşı argüman olarak “kurumsal girişimcilik” terimi içindeki “kurumsal” kavramının genellikle büyük şirketlerle ilgili olduğunu buna karşın girişimcilik faaliyetlerinin küçük ve orta ölçekli işletmeler için de çok önemli olduğunu belirtmişlerdir ve bu noktadan hareketle, firmaların ölçeği hakkında bir şey ifade etmeksizin “örgüt içi girişimcilik” teriminin mevcut örgütlerdeki girişimcilik anlamında kullanılması gerektiğini ileri sürmüşlerdir. Sharma ve Chrisman (1999, s.11) çalışmalarında genel kabul gören bir kurumsal girişimcilik tanımının olmadığını belirterek, kurumsal girişimcilik alanında kullanılan terminolojiyi sistematize etmeye çalışmışlardır. Bu çalışmadan hareketle, Tablo 2.1 kurumsal girişimcilik üzerine literatürde mevcut bazı tanımları yansıtmaktadır (Sharma ve Chrisman, 1999, s.14-15).

Tablo 2.1 Kurumsal Girişimcilik/Örgüt İçi Girişimcilik Tanımları

OTORİTE(LER) VE YIL	ÖNERİLEN TANIM
	KURUMSAL GİRİŞİMCİLİK
Burgelman (1983)	<i>Kurumsal Girişimcilik dahili gelişme yoluyla ürün çeşitlendirmesi ile meşgul olan firmalardaki süreçleri ifade etmektedir. Bu tür çeşitlendirme, firmanın faaliyetleri ile ilgisi olmayan ve çok az ilgisi bulunan alanlardaki faaliyetlerini genişletmek için yeni kaynak kombinasyonu oluşturulmasını gerekli kılmaktadır. (s.1349)</i>
Chung ve Gibbons (1997)	<i>Kurumsal Girişimcilik, belirsizlik yönetimi yoluyla bireysel fikirlerin kolektif hareketlere dönüştürülmesine olanak sağlayan örgütsel bir süreçtir.</i>
Covin ve Slevin (1991)	<i>Kurumsal Girişimcilik, dahili olarak üretilen yeni kaynak kombinasyonları yoluyla firmanın ilgi alanının ve kabiliyetlerinin farklı alanlara yayılması ve buna karşılık gelen fırsat grubunun genişletilmesini içerir. (s.7)</i>
Guth ve Ginsberg (1990)	<i>Kurumsal Girişimcilik, 2 tür olgu ve bu olguların çevresindeki süreçleri kapsamaktadır: (1) Mevcut organizasyonlar içindeki yeni işletmelerin doğumu, diğer bir deyişle, dahili yenilikler veya girişimcilik, ve (2) örgütün esas çatısını oluşturan temel fikirlerin yenilenmesi yoluyla örgütlerin dönüşümü, diğer bir deyişle, stratejik yenilenme. (s.5)</i>
Jennings ve Lumpkin (1989)	<i>Kurumsal Girişimcilik, yeni ürünler ve/veya yeni pazarların geliştirildiği boyut olarak tanımlanır. Bir örgüt, ortalama yeni ürünler ve/veya yeni pazarlardan daha fazla sayıda ürün veya Pazar geliştirirse o örgüt girişimci olarak nitelenir. (s.489)</i>
Schendel (1990)	<i>Kurumsal Girişimcilik, sürekliliği olan işletmeler içinde yeni işletmelerin oluşturulma düşüncesi ile yeniden canlanma veya dönüştürme ihtiyacı karşısında durgun firmaların transformasyonu fikrini içermektedir. (s.2)</i>
Spann, Adam ve Wortman (1988)	<i>Kurumsal Girişimcilik, yeni bir ürün, hizmet tanıtmak veya yeni bir pazar yaratmak veya yeni bir teknolojiye yararlanmak için ayrı kurumsal organizasyonların (kar merkezi, stratejik işletme birimi, departmanı veya yan kuruluşu şeklinde) kurulmasıdır. (s.149)</i>
Zahra (1993)	<i>Kurumsal Girişimcilik, yenilik ve girişimcilik ile stratejik yenilenme şeklinde iki ayrı fakat ilintili boyuta sahip bir örgütsel yenilenme sürecidir. (s.321)</i>
Zahra (1995,1996)	<i>Kurumsal Girişimcilik, bir şirketin yenilik, yenilenme ve girişimcilik çabalarının toplamı olarak görülür. Yenilik; ürünler, üretim süreçleri ve örgütsel sistemlerin yaratılması ve tanıtımını içermektedir. Yenilenme; iş alanını, rekabet yaklaşımını veya her ikisini değiştirmek suretiyle şirketin faaliyetlerinin yeniden canlandırılması anlamına gelmektedir. Aynı zamanda, yeni imkan ve ehliyetler tesis etme veya kazanmak suretiyle söz konusu imkan ve ehliyetleri yaratıcı bir şekilde bir araya getirerek hissedarlar için değer katma anlamı taşımaktadır. Girişimcilik; mevcut veya yeni pazarlarda faaliyetlerini genişletmek suretiyle bir firmanın yeni işlere girmesini ifade etmektedir. (1995, s.227; 1996, s.1715)</i>

Tablo 2.1 Kurumsal Girişimcilik/Örgüt İçi Girişimcilik Tanımları (Devamı)

	DAHİLİ KURUMSAL GİRİŞİMCİLİK
Jones ve Butler (1992)	<i>Dahili Kurumsal Girişimcilik, bir firmadaki girişimcilik davranışlarını ihtiva etmektedir. (s.734)</i>
Schollhammer (1982)	<i>Dahili (veya İç) Kurumsal Girişimcilik, mevcut bir iş örgütündeki resmiyet kazanmış bütün girişimcilik faaliyetlerini ifade etmektedir. Resmiyet kazanmış dahili girişimcilik faaliyetleri, yenilikçi kurumsal çabalar amacıyla açıkça örgütsel onay ve kaynak taahhüdü almakta ve yeni ürün gelişimi, ürün iyileştirmesi, yeni metot veya prosedürleri içermektedir. (s.211)</i>
	KURUMSAL GİRİŞİMCİLİK FAALİYETLERİ
Biggadike (1979)	<i>Kurumsal bir girişim, ana şirketin daha önce pazarlamadığı bir ürün veya hizmetin işletme boyutunda pazarlaması olup yeni ekipman ve teçhizatlar veya yeni elemanlar veya yeni bilgi elde etmek için bir ana şirketin varlığına gereksinim duyar (s.104)</i>
Block& MacMillan (1993)	<i>Bir proje, organizasyon için (a) yeni bir faaliyet içerdiğinde, (b) dahili olarak başlatılıp yürütüldüğünde, (c) örgütün temel faaliyet alanından önemli derecede daha yüksek başarısızlık riski veya daha büyük kayıp olasılığı ihtiva ettiğinde, (d) temel faaliyet alanından daha büyük belirsizlikle nitelendirildiğinde, (e) yürürlük süresi boyunca herhangi bir zaman aralığında ayrı olarak yönetilecekse, (f) satışları, üretkenliği veya kaliteyi arttırmak amacıyla girişilmişse bir kurumsal girişimdir. (s.14)</i>
Ellis&Taylor (1987)	<i>Kurumsal girişim faaliyeti, mevcut faaliyetlerle ilintisi olmayan bir strateji takip etmek, bağımsız bir birim yapısı benimsemek ve değişik kaynakların toplanıp düzenlenmesi amacına dönük istenir. (s.528)</i>
Von Hippel (1997)	<i>Kurumsal girişim faaliyeti, dışsal veya içsel kurumsal girişimlerin inşa edilmesi yoluyla bir kurum için yeni işletmelerin yaratılmasına çalışılan bir faaliyettir. (s.163)</i>
	GİRİŞİM, DAHİLİ GİRİŞİMLER, DAHİLİ KURUMSAL GİRİŞİMCİLİK FAALİYETLERİ, YENİ İŞ GİRİŞİMİ
Hornsby, Naffziger, Kuratko, Montagno (1993)	<i>Girişim, kurumsal bir çatı içerisinde yeni iş çabalarının geliştirilmesine yönelik uygulanabilir. (s.30)</i>
Roberts &Berry (1985)	<i>Dahili girişimler, mevcut bir kurumsal yapı içerisinde ayrı bir teşekkül oluşturmak suretiyle mevcut temel işlerden önemli derece farklı ürünler geliştirmek için veya farklı pazarlara girmeye yönelik firma teşebbüsleridir. (s.6)</i>
Stopford &Baden-Fuller (1994)	<i>Yeni İş Girişimi, örgüt içindeki diğer çalışanların davranışlarını değiştirebilme yeteneğine sahip bireyler ve küçük takımların girişimcilik grupları oluşturduğu zaman meydana gelmekte ve bu nedenle, yeni kurumsal kaynakların yaratılmasını etkilemektedir. (s.522)</i>

Tablo 2.1 Kurumsal Girişimcilik/Örgüt İçi Girişimcilik Tanımları (Devamı)

Zahra (1996)	<i>Girişimcilik, mevcut veya yeni pazarlarda faaliyetlerini genişletmek suretiyle yeni işlere girecek firma anlamına gelmektedir. (s.1715)</i>
Zajac, Golden, Shotell (1991)	<i>Dahili Kurumsal Girişimcilik, nihai otoriteyi devam ettiren sponsor örgütün içinde yarı özerk, kendisine dahili olarak eleman sağlanan bir girişimin yaratılmasını içermektedir. (s.171)</i>
ÖRGÜT İÇİ GİRİŞİMCİLİK	
Nielson, Peters ve Hisrich (1985)	<i>Örgüt İçi Girişimcilik, örgütlerde dahili anlamda pazar testi yapmak, iyileştirici ve/veya yenilikçi personel hizmetleri, teknolojileri veya metotlarını genişletmek için dizayn edilen görel olarak küçük ve bağımsız birimler ile büyük örgütlerin dahili pazarlarındaki gelişmeleri ifade etmektedir. Bu harici pazarlarda karlı pozisyon elde etmek amacı taşıyan geniş örgüt girişimciliği/girişimi birimlerinden farklıdır. (s.181)</i>
Pinchot III (1985)	<i>Örgüt İçi Girişimciler, “kim yapar hayalcileri” olup, örgüt içindeki herhangi bir yeniliğin yaratılmasına yönelik sorumluluğu ellerine alan bireylerdir. Onlar, yaratıcılar veya icatçılar olabilirler fakat her zaman bir fikrin karlı bir gerçeğe nasıl dönüştürüleceğini çözen/anlayan hayalcilerdir.</i>
STRATEJİK VEYA ÖRGÜTSEL YENİLENME	
Guth & Ginsberg (1990)	<i>Stratejik yenilenme, kaynakların yeni kombinasyonu yoluyla yeni refah yaratılmasını içermektedir. (s.6)</i>
Stopford & Baden-Fuller (1994)	<i>Örgütsel yenilenme, daha iyi ve sürdürülebilir bütünsel bir ekonomik performansı gerçekleştirmek için işletmenin kaynak şablonunun değiştirilmesidir. Sürdürülebilir olmak için, birkaç birey ve finans fonksiyonundan daha fazla her tarafa yayılan ve her zaman hissedilen çabalara ihtiyaç duyulmaktadır. (s. 522)</i>
Zahra (1993, 1995, 1996)	<i>Yenilenme, yenilikçi yoluyla ve rekabet profilinin değiştirilmesi suretiyle bir firmanın işinin yeniden canlandırılması olup işin kapsamının değiştirilmesi suretiyle firmanın operasyonlarının, rekabet yaklaşımının veya her ikisinin yeniden canlandırılması anlamına gelmektedir. Aynı zamanda, yeni imkan ve kabiliyetlerin tesis edilmesi ve elde edilmesi ve daha sonra hisse sahiplerine değer yaratmak için söz konusu imkan ve kabiliyetlerin yaratıcı bir şekilde bir araya getirilmesi anlamına gelmektedir. (1995, s. 227, 1996, s.1715)</i> <i>Yenilenme, işletme konseptinin yeniden tanınlanması, yeniden organize olma ve yeniliğe yönelik sistem genelinde değişikliklerin tanıtımıdır. Yenilenme, ürün ve teknolojilerin yeni kombinasyonlarına sebebiyet veren kaynakların yaratıcı bir şekilde yeniden düzenlenmesi ve firmanın misyonunun yeniden tanınlanması yoluyla gerçekleştirilir (1993,s.321)</i>

Kaynak: Sharma, P. ve Chrisman, J.J.(1999,s.14-15)

Vesper (1984) Kurumsal Girişimciliği yeni bir şeye girişmek için organizasyonda alttan gelen çalışan inisiyatifini içeren bir olgu olarak görmekte ve kavramı şu üç temel unsura göre tanımlamaktadır: (1) yeni stratejik yönelimler, (2) alttan gelen inisiyatifler ve (3) özerk iş /işletme oluşturulması. Vesper'in kavramlaştırmasına göre, kurumsal girişimcilik, söz konusu 3 unsurdan biri olabilir veya bu 3 unsurun herhangi bir kombinasyonu şeklinde ortaya çıkabilir veya 3 unsurun tamamını kapsayabilir.

Stevenson ve Jarillo (1990) "girişimciliğin, bireylerin gerek kendi sahibi oldukları firmalarda gerekse de çalıştıkları şirketlerde kontrol ettikleri kaynakları dikkate almaksızın fırsatları kovalama süreci" olduğunu belirtmektedir. Stevenson ve Jarillo tanımlarında, girişimciliğin kurumlarda gerçekleşen tek tip bir faaliyet olmadığını, aksine girişimciliğin örgüt genelinde gerçekleşen bir grup faaliyetin toplamını yansıttığını ifade etmektedir. Birkinshaw (1997) farklı ve proaktif bir proje olarak kurumsal girişimciliği, bir kurumun kaynaklarını kullanmak veya büyötmek için ortaya koyduğu ilerleyici yeni bir yol olarak tanımlamaktadır.

Covin ve Miles (1999, s.48) üç tür, kurumsal girişimcilik tanımlaması yapmışlardır: (1) kurulu bir örgütün yeni bir iş alanına girmesi, (2) kurumsal bir bağlamda yeni ürönlere yönelik fikirler geliştirip onların ortaya konmasını savunan birey veya bireyler ve (3) bir örgütün tamamının bakışına ve operasyonlarına nüfuz eden girişimcilik bazlı felsefenin olduğu ortam.

Yukarıdaki tablo ve açıklamalarda da göröleceği üzere, farklı araştırmacıların zaman zaman aynı terimi farklı bir şekilde kullandığı ve bazı yazarların farklı terimleri aynı olguyu tanımlamak için kullandıkları literatür incelemesinden anlaşılmaktadır.

2.1.2. Kurumsal Girişimcilik Çalışmalarında Çeşitli Yaklaşımlar

Antoncic ve Hisrich (2003a, s.14-16), örgüt içi girişimciliğin kavramlaştırılması üzerine yapmış oldukları çalışmalarında, literatürdeki örgüt

seviyesindeki girişimcilikle ilgili iki akım/yaklaşımın varlığını belirtmişler ve örgüt içi girişimciliğin, bütünüyle kendisinin içerik ve tipik boyutları yoluyla anlaşılabilirliğini ifade etmişlerdir. Örgüt seviyesindeki girişimciliğin özelliklere ilişkin yapılan sınıflandırma Tablo 2.2’de özetlenmektedir.

Tablo 2.2 Örgütsel Seviyedeki Girişimciliğin Sınıflandırılması

Bilim Adamları	Kavram İsmi	Tipik Boyutlar	Tanımlar
Miller ve Friesen (1983)	Yenilik (strateji oluşturma nın bir boyutu)	Yeni Ürünler	“Yeni Ürünlerin ve Üretim-Hizmet Teknolojilerinin tanıtımı, pazarlama ve üretim problemlerine yönelik orijinal ve alışılmadık dışında çözümler için araştırma” (Miller ve Friesen, 1983, s.222)
		Risk Alma	...
		Proaktiflik	“Rakipleri takip etmekten ziyade onların önünde olma teşebbüsü” (Miller ve Friesen, 1983, s.222)
Covin ve Slevin (1986,1991)	Girişimcilik Duruşu	Risk Alma	“Belirsizlik karşısında, yatırım kararları ve stratejik hareketlerle ilgili risk alma” (Covin ve Slevin, 1991, s.10)
		Yenilikçilik	“Ürün yeniliğinin ve teknolojik liderliğe doğru söz konusu eğilimin sıklığı ve büyüklüğü” (Covin ve Slevin, 1991, s.10)
		Proaktiflik	“Firmanın faaliyet alanındaki rakipleriyle agresif ve proaktif bir şekilde rekabet etme eğiliminin öncü doğası” (Covin ve Slevin, 1991, s.10)
Guth ve Ginsberg (1990)	Kurumsal Girişimcilik	Dahili Yenilik veya İş Girişimi	“Mevcut Organizasyonlar içindeki yeni işletmelerin oluşumu” (Guth ve Ginsberg, 1990, s.5)
		Stratejik Yenilenme	“ Örgütlerin çatısını oluşturan temel fikirlerin yenilenmesi yoluyla organizasyonların dönüşümü” (Guth ve Ginsberg, 1990, s.5)
Zahra (1991,1993)	Kurumsal Girişimcilik	Yenilik ve İş Girişimi	“Pazar gelişmeleri yoluyla veya ürün, hizmet, teknolojik ve idari yenilik projeleri suretiyle yeni işler yaratma” (Zahra, 1993, s.321)
		Stratejik Yenilenme	“ İş kavramının yeniden tanımlanması, re-organizasyon ve yeniliğe yönelik kapsamlı sistem değişikliklerini tanıtımı” (Zahra, 1993, s.321)
Lumpkin ve Dess (1996)	Girişimsel Yönelim	Otonomi	“Bir fikir veya görüş oluşturmada ve bu fikir ile görüşleri sona götürmede bir takım veya bireyin bağımsız hareketi” (Lumpkin ve Dess, 1996, s.140)
		Yenilikçilik	“ Yeni ürün, hizmet veya teknolojik süreçlere neden olabilecek yeni fikir, yenilik, deneme ve yaratıcı süreçler ile meşgul olma ve onları destekleme yönündeki bir firmanın eğilimi” (Lumpkin ve Dess,1996,s.142)

Tablo 2.2 Örgütsel Seviyedeki Girişimciliğin Sınıflandırılması (Devamı)

		Risk Alma	" Belirsizlik hissi ... Kaybetme veya negatif sonuç olasılığı ... Kaynakların borçlanılmasından veya çok miktarda kullanma taahhüdünden oluşan büyük baskı" (Lumpkin ve Dess, 1996, s.144)
		Proaktiflik	" Yeni fırsatların gerçekleşebileceğini kestirmek, yeni fırsatları kovalamak ve gelişmekte olan pazarlara girmek suretiyle inisiyatif alma" (Lumpkin ve Dess, 1996, s.146)
		Rekabetçi Agresiflik	" Pazara girişi gerçekleştirmek veya pozisyonunu geliştirmek için firmanın rakipleriyle doğrudan ve yoğun bir şekilde mücadele etme eğilimi" (Lumpkin ve Dess, 1996, s.148)
Knight(1997)	Girişimsel Yönelim	Yenilikçilik	"Örgütsel fonksiyonları icra etmek için ürün ve hizmetlerin geliştirilmesini veya artırılmasını, ayrıca idari teknik ve teknolojileri içeren mücadelelerin üstesinden gelmeye uğraşan firmanın yaratıcı veya orijinal çözümleri gerçekleştirmeye çalışması" (Knight,1997, s.214)
		Proaktiflik	"Reaktifliğin tersi durum ve rakiplerine göre firmanın agresif bir duruş içinde olması" (Knight, 1997, s.214)

Kaynak: Antoncic, B. ve Hisrich, R.D. (2003a, s.15)

Tablo 2.2'de görüldüğü üzere, örgütsel düzeyde girişimcilik yazını tipik boyut olarak yenilikçiliği, risk almayı, proaktif olmayı, otonomiye ve rekabetçi agresifliği baz alan Girişimcilik Odaklı Yönelim Yaklaşımı ile yenilik ve iş girişimi ile stratejik yenilenmeyi tipik boyut olarak dikkate alan Kurumsal Girişimcilik Yönelimi Yaklaşımı adı verilen ve aşağıda temel özellikleri belirtilmekte olan iki akımdan oluşmaktadır.

Girişimcilik Odaklı Yönelim Yaklaşımı: Antoncic ve Hisrich (2003a, s.14-15), birinci akımın, literatürde girişimcilik odaklı yönelim yaklaşımı (entrepreneurial orientation approach) olarak adlandırıldığını ve akımın Miller ile Friesen (1983)'nin yenilikçi strateji oluşturma şeklinde kategorize edilen çalışmasına dayandığı belirtmektedir. Covin ve Slevin (1986,1991) girişimcilik bazlı duruş (entrepreneurial posture) olarak yeniden isimlendirmek suretiyle kavramın gelişmesine katkıda bulunmuş ve firma seviyesindeki girişimciliğin şu anda literatürde genel kabul görmekte olan 3 tane boyutunu çalışmalarında

ifade etmiştir: Yenilikçilik (innovativeness), Proaktiflik (proactiveness) ve Risk Alma (risk taking). Lumpkin ve Dess (1996) kavramı, girişimcilik odaklı yönelim (entrepreneurial orientation) olarak isimlendirmiş ve özerklik (autonomy) ve rekabetçi agresiflik (competitive agresiveness) şeklinde 2 ilave boyut ekleyerek kavramın daha da gelişimini sağlamıştır.

Kurumsal Girişimcilik Yaklaşımı: İkinci akım, bütünsel olarak kurumsal seviyedeki girişimciliği irdelediğinden kurumsal girişimcilik yaklaşımı (corporate entrepreneurship approach) olarak adlandırılmaktadır (Guth ve Ginsberg, 1990; Zahra, 1991,1993b). Bu yaklaşım da, ilk yaklaşım gibi yeni bir ürün, teknik sunma, kaynakların yeni ve farklı şekilde kombinasyonunu yaratarak pazarın yapısını değiştirme şeklinde Avusturyalı ekonomist Schumpeter'in belirttiği anlamda yenilikçilik kavramına rol yüklemekte ancak, ilk yaklaşımdan farklı olarak, örgüt seviyesindeki girişimciliğin 2 önemli özelliğine vurgu yapmaktadır. Bunlardan birincisi, kurumsal iş girişimi faaliyetlerini veya kurulu bir örgütte farklı alanda işlev gören yeni işletmelerin yaratılmasını ihtiva etmektedir.

Kurumsal Girişimcilik yaklaşımı, ikinci farklı özellik olarak da stratejinin yeniden tanımlanması ve kurumun yeniden organize edilmesinin aracı olarak stratejik yenilenmeye önem atfetmektedir. Bu yüzden, Kurumsal Girişimcilik yaklaşımı, yeni iş teşebbüsü ve strateji olgularını bünyesinde ihtiva etmek suretiyle girişimcilik yönelimi yaklaşımını tamamlamaktadır.

Bu noktadan hareketle, firma seviyesindeki girişimciliğe ait literatürdeki 2 yaklaşıma bu çalışmada bütüncül bir bakış açısıyla bakma gereği duyularak 2 yaklaşımın entegrasyonu yoluna gidilmiştir. 2 yaklaşımın entegre edilmesi suretiyle bu çalışmada, **Kurumsal Girişimcilik, mevcut bir örgütteki girişimcilik faaliyetleri olarak tanımlanmakta ve geleneksel yöntemlerden ayrı olarak iş yapmayı benimsemiş bir örgütün ortaya koyduğu hareket tarzı ile davranışsal niyetine vurgu yapmaktadır. Örgüt içi girişimciliğe ilişkin süreçler, ölçeğine bakılmaksızın mevcut bir örgüt içinde sürdürülmekte ve örgütlerde sadece yeni işletmelerin oluşturulmasını değil, aynı zamanda yeni ürünler, hizmetler, teknolojiler, idari teknikler,**

stratejiler ve rekabetçi duruş gibi diğer yenilikçi faaliyetleri de kapsamaktadır.

2.1.3. Kurumsal Girişimciliğin Boyutları

Kurumsal Girişimcilik, tek bir boyuttan çok birçok sayıda faaliyetin entegrasyonuna dayanan çok boyutlu bir olgudur. Jennings ve Lumpkin (1989) çalışmalarında firma seviyesindeki girişimciliği ürün yeniliği veya pazar geliştirme ile eşit tutmuşlar ve ortalamanın üzerinde ürün tanıtan veya ortalamanın üzerinde yeni pazarlara giren firmaların girişimci olduğunu ifade etmişlerdir. Dolayısıyla, söz konusu bilim adamları girişimciliği sadece yenilikçilik boyutuyla ele almışlardır.

Diğer yandan, bir firmanın girişimci olarak nitelenebilmesi için daha fazla kritere sahip olması gerektiği de ifade edilmektedir. Örneğin, Karagözoğlu ve Brown (1988), çalışmalarında kurumsal girişimciliği iki farklı boyutta ele almışlar ve bir firmanın girişimci olmasının ürün yeniliği yapmasına ve risk alıcı davranışlar içinde bulunmasına bağlı olduğunu belirtmişlerdir. Yani, söz konusu yazarlar, bir firmanın girişimci olarak sayılmasının yenilikçilik ve risk almayı içeren iki boyuta sahip olmasıyla gerçekleşebileceğini söylemişlerdir.

Kurumsal girişimcilik konusunda önde gelen çalışmalardan birisinde Miller (1983), kavramı, risk almayı, proaktifliği ve radikal ürün yeniliğini kapsayan ve üç boyutu olan bir olgu olarak tanımlamaktadır. Miller'in çalışmasına dayanarak Miles ve Arnold (1991), Zahra (1991), Covin (1991), Slevin ve Covin (1990), Covin ve Slevin (1988), Covin ve Slevin (1990), Slevin ve Covin (1997), Covin, Slevin ve Schultz (1994) stratejik duruşu, örgüt düzeyinde üç tür davranışı içerecek şekilde kavramsallaştırmışlardır:

1) Belirsizlik karşısında yatırım kararları verirken ve stratejik hareket tarzı geliştirirken üst yönetimin risk alma eğilimi yani, risk alma boyutu,

2) ürün yeniliğinin yoğunluğu ve sıklığı ve buna bağlı olarak teknolojik liderlik eğilimi yani, yenilikçilik boyutu ve

3) Endüstrideki rakipleriyle agresif ve proaktif olarak rekabet etme hususunda firmanın öncü olma eğilimi, yani, proaktiflik boyutu

Covin ve arkadaşları (1994,s.484), kurumsal girişimcilik seviyesi anlamına gelen stratejik duruştan, girişimci stratejik duruşa sahip firmaların risk alan, yenilikçi ve proaktif firmalar olduğunu, muhafazakar stratejik duruşa sahip firmaların da riskten kaçınan, yenilikçi olmayan ve reaktif firmalar olduğunu belirtmişlerdir.

Miller (1983) tarafından üç boyutlu olarak ortaya konulan kurumsal girişimcilik olgusu, Lumpkin ve Dess (1996,s.137) tarafından yapılan çalışmada beş boyuta çıkarılmıştır. Bunlar, Lumpkin ve Dess tarafından 1) Yenilikçilik, 2) Risk Alma, 3) Proaktiflik, 4) Otonomi ve 5) Rekabetçi Agresiflik şeklinde ifade edilmiştir.

Antoncic ve Hisrich (2000, s.22 ; 2001, s.497), geçmiş çalışmaların ışığında, örgüt içi girişimciliği, en geniş anlatımla kurulu örgütlerdeki girişimcilik olarak tanımlamış ve Miller'in üç boyutta ifade ettiği örgüt içi girişimciliğin aslında dört boyutunun olduğunu ileri sürmüşlerdir. Antoncic ve Hisrich'e göre, bunlar, 1) Yeni iş girişi, 2) Yenilikçilik, 3) Kendi kendine yenilenme ve 4) Proaktifliktir.

Antoncic ve Hisrich (2003a, s.16), sonraki yıllarda kurumsal girişimcilik boyutu üzerindeki çalışmalarını geliştirerek, kurumsal girişimciliğin aşağıdaki şekilde sekiz boyutta da incelenebileceğini belirtmişlerdir:

- Yeni İş Girişimi (New Ventures)
- Yeni İş Alanları (New Businesses)
- Ürün/Hizmet Yeniliği (Product/Service Innovation)
- Süreç Yeniliği (Process Innovation)
- Kendi kendine yenilenme (Self-Renewal)
- Risk Alma (Risk taking)
- Proaktiflik (Proactiveness)
- Rekabetçi Agresiflik (Competitive Agresiveness)

Kurumsal Girişimciliğin, faaliyetleri ve yönelimleri sayesinde bir şekilde birbirinden farklı 8 boyutu, aşağıdaki Tablo 2.3' de özetlenmektedir:

Tablo 2.3 Kurumsal Girişimcilik Boyutları

BOYUT	TANIM	TEORİK TEMELLER
Yeni İş Girişimi	Yeni Özerk veya Yarı Özerk Birimler veya Firmaların Yaratılması	Schollhammer (1981) Hisrich ve Peters (1984) MacMillan ve arkadaşları. (1984) Vesper (1984) Kanter ve Richardson (1991) Stopford ve Baden-Fuller (1994) Sharma ve Chrisman (1999)
Yeni İş Alanları	Mevcut ürün veya pazarlarla ilintili yeni iş alanlarına girme veya onların peşinde olma	Rule ve Irwin (1988) Zahra (1991) Stopford ve Baden-Fuller (1994)
Ürün/Hizmet Yenilikçiliği	Yeni Ürün ve hizmetlerin yaratılması	Schollhammer (1982) Covin ve Slevin (1991) Zahra (1993) Damanpour (1996) Burgelman ve Rosenblom(1997) Knight (1997) Tushman ve Anderson (1997)
Süreç Yenilikçiliği	Üretim prosedürleri ve tekniklerindeki yenilikçilik	Schollhammer (1982) Covin ve Slevin (1991) Zahra (1993) Damanpour (1996) Burgelman ve Rosenblom(1997) Knight (1997) Tushman ve Anderson (1997)
Kendi kendine yenilenme	Stratejinin Yeniden Formüle Edilmesi, Re-Organizasyon ve Örgütsel Değişim	Vesper (1984) Guth ve Ginsberg (1990) Zahra (1991,1993) Stopford ve Baden-Fuller(1994) Muzyka ve arkadaşları. (1995) Sharma ve Chrisman (1999)
Risk Alma	Yeni fırsatların yakalanmasına yönelik kaynakların kanalize edilmesi ve cesur hareket tarzı geliştirilmesi ile ilintili kaybetme olasılığı	Mintzberg (1973) Khandwalla (1977) Miles ve Snow (1978) Covin ve Slevin (1986, 1989,1991) Stopford ve Baden-Fuller (1994) Dess ve arkadaşları. (1997) Lumpkin (1998)

Tablo 2.3 Kurumsal Girişimcilik Boyutları (Devam)

Proaktiflik	İnisiyatif almak ve öncü olmak için üst yönetimin yönelimi	Covin ve Slevin (1986,1991) Venkatraman (1989) Stopford ve Baden-Fuller (1994) Lumpkin ve Dess (1996,1997) Dess ve arkadaşları. (1997) Lumpkin (1998)
Rekabetçi Agresiflik	Rakiplere karşı agresif tavır	Covin ve Slevin (1986,1991) Miller (1987) Covin ve Covin (1990) Lumpkin ve Dess (1996,1997) Knight (1997) Lumpkin (1998)

Kaynak: Antoncic, B. ve Hisrich, R.D. (2003a,s.19)

Antoncic ve Hisrich (2003a) tarafından ortaya konan bu sekiz boyuta ilişkin açıklamalar aşağıda yer almaktadır.

2.1.3.1.Yeni İş Girişimi

Yeni İş Girişimi ve Yeni İşletmeler, mevcut bir örgüt içinde yeni iş alanı yaratılmasına sebebiyet verdiği için kurumsal girişimciliğin en göze çarpan boyutudur (Stopford ve Baden –Fuller, 1994). Gerek büyük kurumlar gerekse de daha küçük firmalarda, *Yeni İş Girişimi*; daha resmi özerk birimler veya yarı özerk birimleri veya firmaların oluşturulmasını kapsayabilir. Antoncic ve Hisrich'e (2003a) göre *Yeni İş Girişimi*, literatürde, incubative (kuluçka aşamasındaki) girişimcilik (incubative entrepreneurship) (Schollhammer, 1981,1982), dahili girişim (Hisrich ve Peters,1984), kurumsal başlangıçlar (corporate start-ups) (MacMillan ve arkadaşları,1984), özerk işletme birimi yaratımı (autonomous business unit creation) (Vesper, 1984), yeni girişim faaliyetleri (new venturing activities) (Guth ve Ginsberg,1990), yeni akımlar (newstreams) (Kanter ve Richardson,1991) ve kurumsal iş girişimi (corporate venturing) (Sharma ve Chrisman,1999) olarak farklı isimlerle adlandırılmaktadır.

Oluşturulan bu yeni birimler, mevcut örgütsel faaliyet alanı içinde olursa dahili iş girişimi (internal venturing), mevcut örgütsel faaliyet alanının dışında bir alanda iş yürütülecekse harici iş girişimi (external venturing) olarak sınıflandırılabilir (Sharma ve Chrisman, 1999,s.19-20).

2.1.3.2.Yeni İş Alanları

Şirketlerin ürün veya hizmetlerinin yeniden tanımlanması suretiyle (Zahra, 1991) ve/veya yeni pazarların geliştirilmesini sağlamak yoluyla (Zahra,1991) yeni iş alanlarına girmek de kurumsal girişimciliğin önemli bir unsuru olarak dikkate alınmaktadır. Ancak, yeni iş alanlarına girme olgusu, yeni bir birim veya firma oluşturmaktan ziyade temel örgütsel faaliyet alanlarına daha yakın bir olgu olarak görülebilir. Çünkü, yeni bir iş alanı oluşturulması, mevcut örgütsel yapı içerisinde gerçekleştirilen bir yenilik iken, yeni bir iş girişimi durumunda, örgütsel yapıda bir değişikliğine neden olan yeni bir örgütsel unsur doğmaktadır. Özetle, ölçeğine bakılmaksızın bütün örgütler için, “yeni iş girişimi boyutu” yeni bir birimin veya firmanın oluşturulmasına işaret ederken, “ yeni iş alanı boyutu” yeni örgütsel bir yapı oluşumu olmaksızın mevcut örgüt yoluyla yeni iş alanlarına girmeyi ifade etmektedir (Antoncic ve Hisrich, 2004, 2003a, s.16).

2.1.3.3. Ürün/Hizmet ve Süreç Yeniliği

Ürün/hizmet ve süreç yeniliği, teknolojideki gelişim ve yeniliğe vurgu yapmak suretiyle ürün ve hizmet alanındaki yenilikleri belirtmektedir. Kurumsal Girişimcilik, firmaların yeni ürün geliştirilmesini, firma ürünlerinin iyileştirilmesini, yeni üretim yöntemleri ile prosedürleri içermektedir (Schollhammer, 1982). Covin ve Slevin (1991) firma girişimciliğini ifade etmek için kullandıkları “girişimcilik bazlı duruş” teriminin bir boyutunun, “teknolojik liderlik” ile “firmalardaki ürün yeniliğinin sıklığı ve yaygınlığı” olduğunu vurgulamaktadır. Knight (1997) örgütsel yenilikçiliğin, ürünlerin ve hizmetlerin geliştirilmesi ve artırılması yanında üretimde kullanılan teknik ve teknolojileri de içerdiğini belirtmektedir. Zahra (1993b) ürün yeniliği ile teknolojik girişimciliğin imalat

firmalarının yenilikçi özelliği olduğunu ifade etmektedir. Gerek “girişimcilik odaklı yönelim yaklaşımı” (entrepreneurial orientation approach) gerekse de “kurumsal girişimcilik yaklaşımı” (corporate entrepreneurship approach) hem ürün/hizmet yenilikçiliğini hem de teknoloji yenilikçiliği “yenilikçilik” terimi ile ifade etme yolunu benimsemiştir.

Ancak, stratejik yenilik ve değişim alanında araştırma yapan bilim adamlarına göre, ürün bazlı yenilik (ürün yenilikçiliği) ile teknolojik-odaklı yenilik (süreç yenilikçiliği) birbirinden ayrı kavramlar olarak dikkate alınmalıdır (Antoncic ve Hisrich, 2004,s.520). Teknoloji, firmanın ürün veya hizmetlerini geliştirmek, üretmek ve teslim etmek için kullandığı teorik ve pratik bilgi, teknik ustalık, yetenek, ehliyetlerin bütünü olup, insan, madde, araç, prosedür ve fiziksel süreçlerin bir dışı vurumudur. Bu nedenle, üretim süreciyle olan ilişkisi nedeniyle teknoloji, ürün ve hizmetlerden ayrı değerlendirilebilir.

Dolayısıyla, yeni ürünlerin tanıtılması örgütün üretim sürecindeki yeni unsurların tanıtımından daha farklıdır (Damanpour, 1996). Bu ayırmadan ötürü, geçmiş kurumsal girişimcilik araştırmalarından farklı olarak Antoncic ve Hisrich (2004) ürün/hizmet yenilikçiliği boyutu ile süreç yenilikçiliği boyutunu birbirinden farklı kavramlar olarak değerlendirmiştir.

2.1.3.4. Kendi Kendine Yenilenme

Kendi kendine yenilenme boyutu, örgütlerin çatısını oluşturan temel fikirlerin yenilenmesi yoluyla organizasyonların dönüşümünü ifade etmektedir (Guth ve Ginsberg, 1990, s.5; Zahra, 1991, s.261; Sharma ve Chrisman, 1999,s.16). Kendine 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 (Zahra, 1993b, s.321). Muzyka ve arkadaşları (1995) girişimci bir kurumun temel özellikleri anlamında, örgütün iş alanlarının ve işletmelerinin sürekli yenilenmesinin ve uyumluluk ile esnekliğin sağlanmasının örgütsel bir zorunluluk olduğuna inanmaktadır. Stopford ve Baden-Fuller (1994) mevcut

organizasyonların yenilenmesi ile ilgili faaliyetleri, kurumsal girişimciliğin bir unsuru olarak görmektedir. Bu noktadan hareketle, kendine kendine yenilenme kurumsal girişimciliğin önemli bir boyutu olarak düşünülebilir.

2.1.3.5. Risk Alma

Risk alma, girişimcilik kavramının çok önemli bir özelliği olarak literatürde yer edinmiştir. Kaybetme olasılığı olarak risk, mevcut firmaların yenilikçilik, yeni iş alanı yaratma faaliyetleri ile agresif veya proaktif hareketlerinin temel özelliği olarak görülebilir.

Risk alma, fırsatların çabuk bir şekilde kovalanması için hızlı kaynak taahhüdünü içeren cesur ve gözüpek hareket tarzına işaret etmektedir. (Lumpkin ve Dess, 1997; Lumpkin,1998) Khandwalla (1977) risk almayı, girişimcilik bazlı yönetimin tanımlayıcı bir unsuru şeklinde görmektedir. Dess ve arkadaşları (1997), girişimcilik odaklı stratejinin, deneme ve risk alma unsurlarıyla cesur ve fırsat peşinde koşan bir tarza sahip olduğunu belirtmektedir.

2.1.3.6. Proaktiflik

Proaktiflik, öncü olma ile ilintili olup (Covin ve Slevin, 1991) yeni fırsatları takip etme veya yeni pazarlara girmeye yönelik inisiyatif almayı ifade etmektedir (Lumpkin ve Dess, 1996). Covin ve Slevin'e (1988) göre, proaktiflik, yeni ürün veya hizmetlerin tanıtımı, yeni teknolojilerin ve idari tekniklerin uygulanması gibi temel iş alanlarında örgütlerin rakiplerini takip etmekten ziyade onları önünde söz konusu faaliyetleri başlatması ve yürütmesidir. Proaktiflik, üst yönetimin faaliyet ve yönelimlerini yansıtan öncül olma ve inisiyatif alma olgularını kapsamaktadır.

2.1.3.7. Rekabetçi Agresiflik

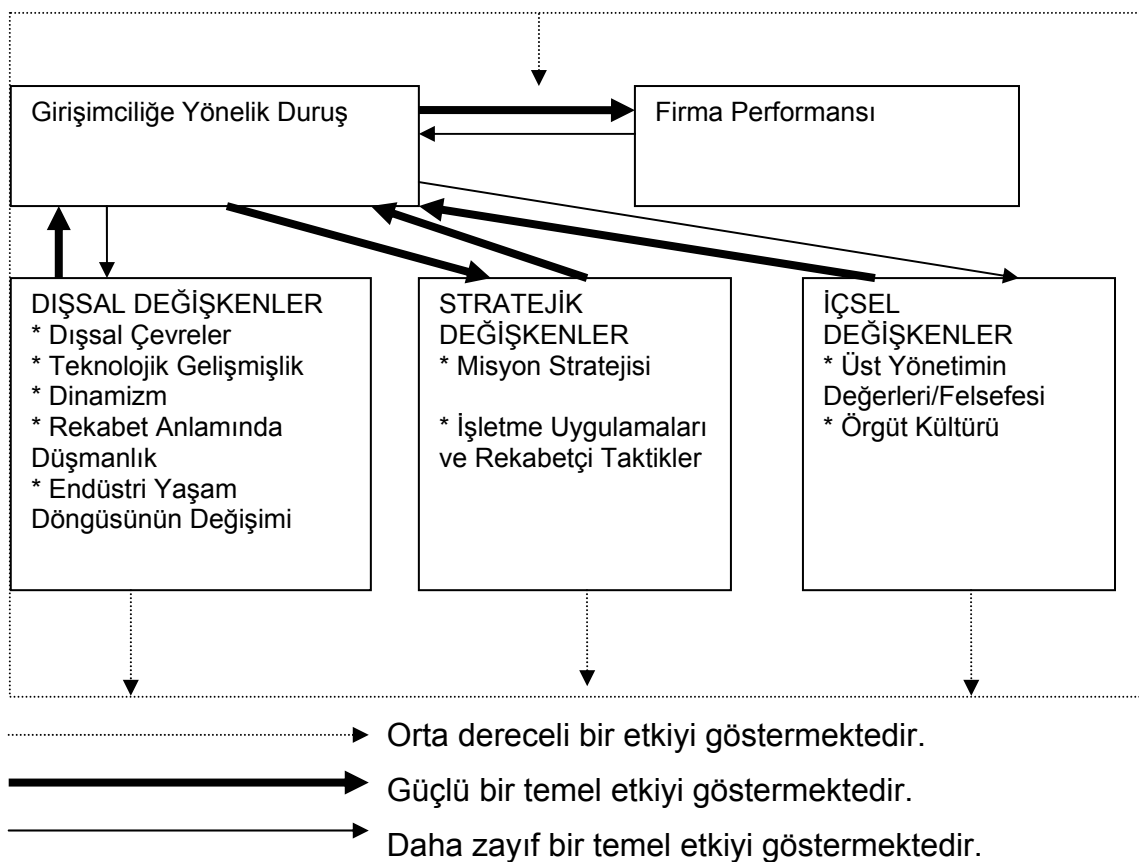
Rekabetçi agresiflik, firmanın rakiplerine meydan okuma eğilimini göstermektedir (Lumpkin ve Dess, 1996,s.139). Covin ve Slevin (1991), girişimcilik bazlı duruşun kısmen firmanın faaliyet gösterdiği sanayi dalındaki rakipleri ile agresif bir şekilde rekabet etme eğilimine yansıdığını belirtmektedir. Covin ve Covin (1990) bir yönetim eğilimi olarak rekabetçi agresifliği, rakiplerini egemenliği altına almak için örgütün gösterdiği isteklilik olarak görmektedir. Girişimcilik odaklı yönelim yaklaşımını benimsemiş olan araştırmacıların birçoğu (Covin ve Slevin, 1988,1991; Knight,1997) rekabetçi agresiflik ile proaktiflik olgularını birbirinden ayırmamışlar, Kurumsal Girişimcilik Yaklaşımını benimsemiş olan bilim adamları da (Guth ve Ginsberg, 1990; Zahra, 1991, 1993b) genellikle bu iki örgüt içi girişimcilik boyutunu dikkate almamışlardır. Fakat, proaktiflik ve rekabetçi agresiflik boyutları arasında önemli bir ayırım yapılması gerektiği ifade edilmektedir (Antoncic ve Hisrich, 2004). Lumpkin ve Dess (1996,1997) göre, proaktiflik ve rekabetçi agresiflik örgüt seviyesindeki girişimciliğin iki farklı boyutu olarak düşünülebilir. Çünkü, proaktiflik, pazar fırsatlarını yakalamada öncü olmak ile ilintili iken, rekabetçi agresiflik; bir firmanın rakipleriyle agresif bir örgütsel ilişki içerisinde bulunması anlamına gelmektedir. Lumpkin ve Dess, (1997, s.49) “ Proaktifliği fırsatlara yönelik bir cevap olarak tanımlarken, rekabetçi agresifliği tehditlere yönelik bir cevap olarak betimlemektedir. “ Ayrıca, Lumpkin ve Dess (1997) ampirik olarak iki olgunun farklı olduğunu destekleyen bulguları çalışmalarında göstermişlerdir.

2.1.4. Kurumsal Girişimcilik Modelleri

Kurumsal Girişimcilik ile ilgili literatür incelendiğinde, kavramın değişik model ve yaklaşımlar altında çalışıldığı dikkat çekmektedir. Örneğin, Covin ve Slevin ile Lumpkin ve Dess girişimcilik odaklı yaklaşımın öncülüğünü yaparken, Zahra ile Guth ve Ginsberg'in daha çok kurumsal girişimcilik akımının oluşmasında etkili olduğu görülmektedir. Çalışmanın bu bölümünde söz konusu yazarların modelleri hakkında genel bilgiler sunulmaktadır.

2.1.4.1 Covin ve Slevin'in Kurumsal Girişimcilik Modeli

Covin ve Slevin (1991), bir firmanın girişimciliğe yönelik duruşu ile firmanın çevresi, stratejisi, içsel faktörleri ve örgütsel performansı arasındaki ilişkiyi açıklayan bütüncü bir model önermişlerdir. Covin ve Slevin'in modeli, Girişimcilik Yönelimi (Entrepreneurial Orientation) veya firma seviyesindeki girişimciliğe odaklanmıştır. Covin ve Slevin'in modeli şekil 2.1'de gösterilmektedir.



Şekil 2.1 Covin ve Slevin'in Kurumsal Girişimciliğe Yönelik Örgütlerdeki Davranış Seviyesini Gösteren Modeli (Covin& Slevin, 1991, s.10)

Modelin temel özellikleri, firma seviyesindeki girişimciliğe neden olan davranışlar, dışsal çevre, stratejik ve içsel değişkenlerdir. Bu modele göre, girişimcilik bazlı yönelim; girişimcilik ile daha zayıf etkiye fakat firma performansı ile daha güçlü bir ilişkiye sahip olan dışsal çevre, stratejik ve içsel değişkenler şeklindeki 3 kategoride sonuçlanmaktadır. Bunun tersi olarak, firma

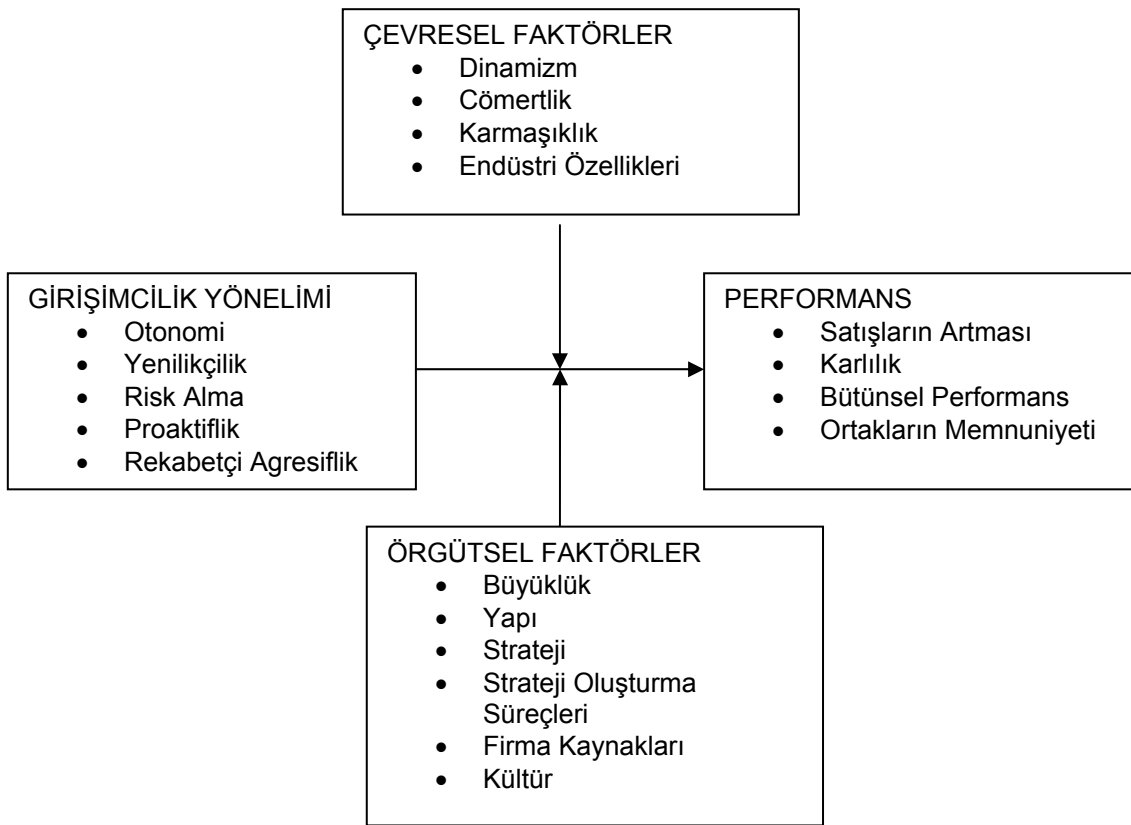
performansı, girişimcilik bazlı yönelim üzerinde daha zayıf bir etkiye sahiptir. Bu modelin diğer bir temel özelliği de, dışsal çevre, stratejik ve içsel değişkenlerin girişimcilik bazlı yönelim ve firma performansı arasındaki ilişki üzerinde ılımlı bir etkiye sahip olduğunu vurgulamasıdır.

2.1.4.2. Lumpkin ve Dess'in Kurumsal Girişimcilik Modeli

Lumpkin ve Dess (1996) Şekil 2.2'de belirtildiği üzere, girişimcilik yönelimine yönelik alternatif bir model sunmuşlardır. Yazarlar, girişimcilik yönelimini 5 boyut yoluyla tanımlamaktadır.

- Otonomi
- Yenilikçilik
- Risk Alma
- Proaktiflik
- Rekabetçi Agresiflik

Girişimcilik Yönelimi, Lumpkin ve Dess'e (1996) göre, yeni bir girişim ile sonuçlanan süreç, uygulama ve karar alma faaliyetlerine işaret etmektedir. Lumpkin ve Dess, yeni bir teşebbüsün yeni veya mevcut mal ve hizmetler ile yeni pazarlara girilmek suretiyle oluşturulduğunu ve başarı kazandığını belirtmektedir. Bu açıdan, yeni bir teşebbüs, kurumsal girişimcilik kavramının temelini oluşturan bir fikirdir. Girişimcilik bazlı yönelimi karakterize eden temel boyutlar; özerk bir şekilde davranmaya yönelik bir eğilim, yenilik yapmaya yönelik isteklilik, risk alma, rakiplere karşı agresif olma eğilimi ve pazardaki fırsatları yakalamak için diğer firmalara göre daha proaktif olmasıdır (Lumpkin&Dess, 1996,s. 136).



Şekil 2.2 Girişimcilik Yönelimi-Performans İlişkisinin Kavramsal Modeli
(Lumpkin&Dess,1996,s.152)

Lumpkin ve Dess (1996) modeli, Covin ve Slevin (1991) modelinden farklılık arz etmektedir. Çünkü, Lumpkin ve Dess modeli, firma performansı ve girişimcilik yönelimi arasındaki ilişkiyi etkileyen hem çevresel hem de örgütsel faktörlere vurgu yapmakta fakat firma performansının girişimcilik yönelimini etkilediğine dair bir kabul sunmamaktadır. Bu durum, Lumpkin ve Dess tarafından sunulan modelin, performans, girişimcilik yönelimi ile çevresel ve örgütsel faktörler arasında hiçbir geri bildirim olmadığı statik bir firma görüşünü yansıttığını ifade etmektedir. Covin ve Slevin modeli ise, girişimcilik yöneliminin kendi başına dinamik bir konsept olduğunu vurgulayan farklı ilişkiler arasındaki geribildirimleri bir araya getirmektedir.

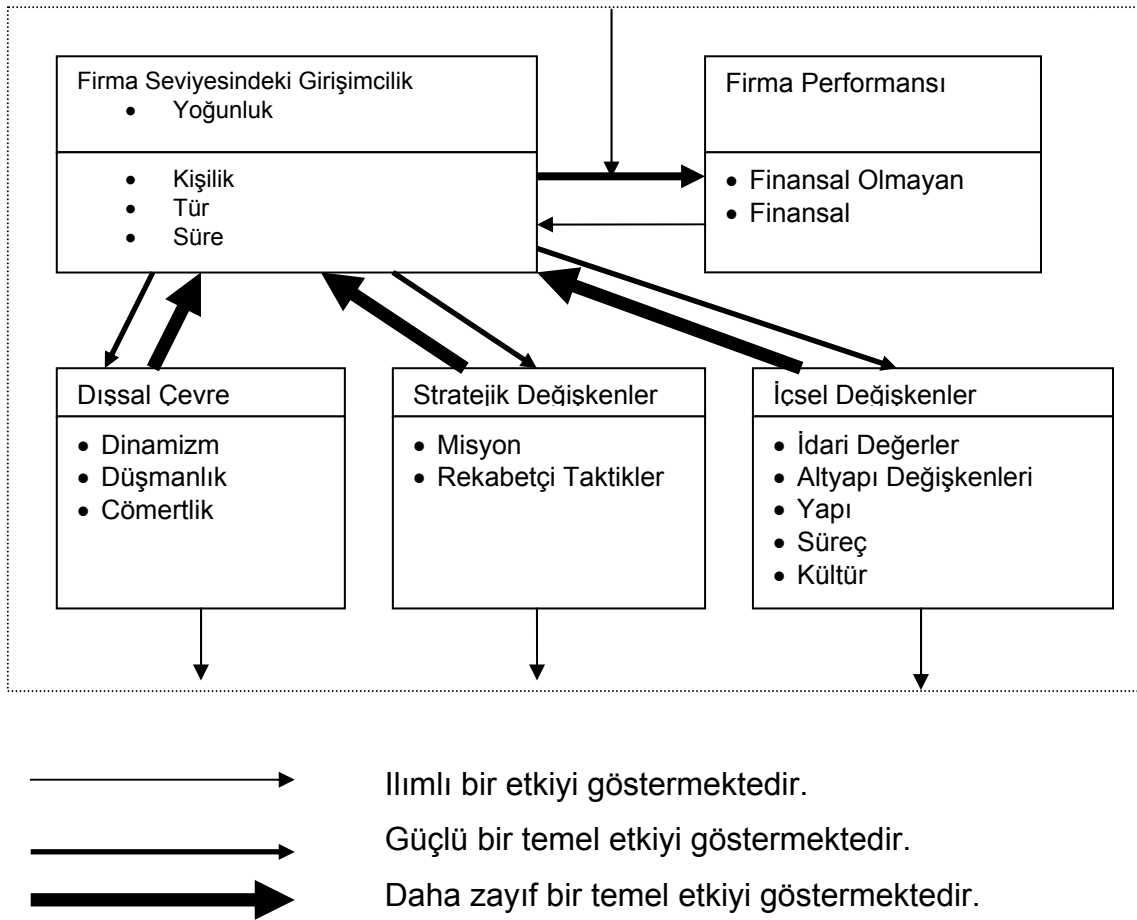
2.1.4.3. Zahra'nın Kurumsal Girişimcilik Modeli

Kurumsal girişimcilik konusunda önde gelen araştırmacılardan birisi olarak Zahra (1991), çevresel değişikliklere karşı ürün yenilikçiliğinin artırılması, risk alma ve proaktif cevaplar şeklinde politikalar geliştiren firmaların örgütsel çabalarını kurumsal girişimcilik kapsamında değerlendirmektedir. Zahra'ya göre, kurumsal girişimcilik, yenilikçilik yapmak, etkili bir şekilde rekabet etmek, çalışanların moralini ve üretkenliğini yükseltmek, finansal performansı artırmak ve iş riskini azaltmak için büyük kurumların yeteneğinin yeniden canlandırılmasının bir aracıdır. Bu doğrultuda, Zahra (s.1991, 260-261) Kurumsal Girişimciliği, örgütsel karlılığı geliştirmek ve bir firmanın rekabetçi pozisyonunu artırmak için mevcut bir şirket içinde yeni işletmeler veya iş alanları yaratılma veya mevcut işletmelerin stratejik yenilenme süreci olarak tanımlamaktadır.

Buna göre; Zahra, kurumsal girişimciliği, ürün ve süreç yenilikleri ile pazar gelişmeleri yoluyla kurulu firmalardaki yeni iş alanları ve işletmeler yaratma amacına dönük formal veya informal faaliyetler olarak görmekte ve bu faaliyetlerin, şirketin rekabetçi pozisyonunu ve finansal performansını geliştirmesi amacıyla kurumsal, bölümsel, fonksiyonel seviyede veya proje seviyesinde yürütülebildiğine işaret etmektedir.

Zahra (1993a), Covin ve Slevin (1991) tarafından önerilen modele göre, daha basit bir çevre sınıflanmasına dayalı bir model önermek suretiyle Covin ve Slevin modelini revize etmiş ve teknolojik gelişme kavramını çevresel dinamizm kapsamına almak suretiyle ortadan kaldırmıştır.

Zahra (1993a), endüstrideki fırsatların çokluğuna işaret eden "cömertlik" adlı ilave bir yapı ortaya koymaktadır. Söz konusu yazar, endüstrinin yaşam döngüsünün tüm özelliklerini ortaya koyan kapsayıcı bir kavramın kullanılmasını önermektedir. Girişimcilik bazlı davranışı tanımlarken, Zahra (1993a) yerelin yanında uluslararası girişimcilik faaliyetlerini dikkate alan bir ihtiyaca vurgu yapmaktadır.



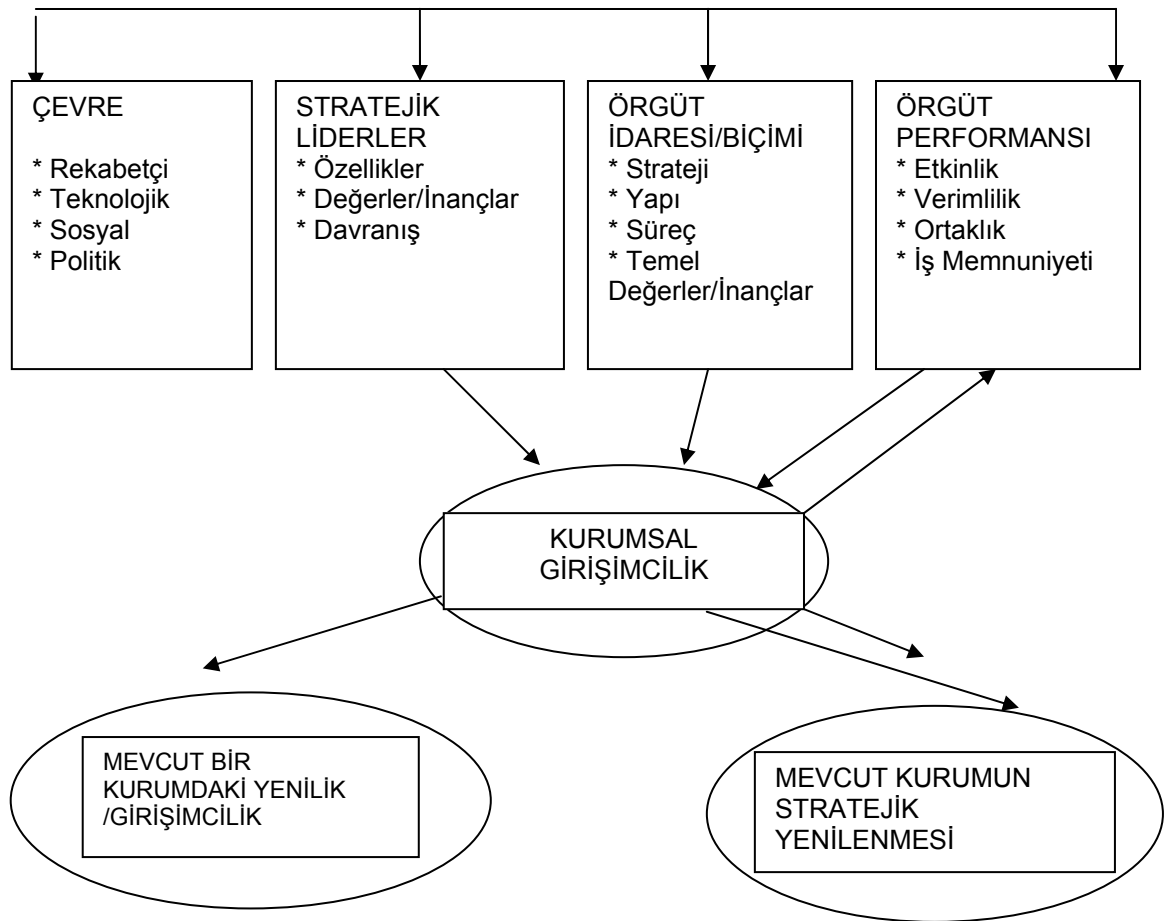
Şekil 2.3 Zahra'nın (1993a,s.13) Firma Seviyesindeki Girişimciliği Revize Ettiği Modelin Kavramsal Çerçevesi

2.1.4.4. Guth ve Ginsberg'in Kurumsal Girişimcilik Modeli

Kurumsal Girişimcilik üzerine yaptıkları tanımlamayla literatürde en fazla kendisine yer eden araştırmacılardan biri de Guth ve Ginsberg olup Guth ve Ginsberg'e (1990) göre, Kurumsal Girişimcilik kavramı, iki tür olguyu bünyesinde barındırmaktadır: Bunlar, mevcut organizasyonların içinde yeni işletmelerin doğumu, yani işletme içi yenilik veya iş girişi ve örgütlerin çatısını oluşturan temel fikirlerin yenilenmesi yoluyla organizasyonların dönüşümü, yani stratejik yenilenme olarak ifade edilmektedir. Bu tanımların ışığında, Kurumsal Girişimcilik Guth ve Ginsberg (1990), tarafından aşağıda belirtilen şekilde karakterize edilmiştir:

- Mevcut Şirketlerdeki Yeni İşletmelerin Doğumu
- İşletmelerin temel alanlarının yenilenmesi yoluyla organizasyonların transformasyonu veya yeniden doğuşu. Guth ve Ginsberg'e göre yenilenme veya yeniden doğuş, tarihi ve hakim olan yapısal modellerden radikal bir şekilde ayrılışı yansıttığından girişimcilik bazlıdır.
- Mevcut organizasyonlardaki yaratıcılık, yenilik ve yeniden canlanma. Bir örgütün yaratılması, temel stratejik ve yapısal kararları kapsadığından girişimcilik odaklıdır. Bu yüzden, örgüt içi girişimcilik, bir organizasyonun girişimcilik bazlı davranışlarla meşgul olmasını sağlamakta ve firmanın faaliyet alanının genişlemesine odaklanarak firmanın yeni alanlarda işlev görmesine sebebiyet vermektedir. Yenilik, yeni kaynak kombinasyonlarını içerdiğinden ve bir endüstrinin rekabet esaslarını dramatik bir şekilde değiştirebildiğinden veya yeni bir endüstrinin oluşmasına kaynaklık ettiğinden girişimcilik bazlıdır.

Guth ve Ginsberg (1990) kendi Kurumsal Girişimcilik kavramsallaştırma ve tanımlamasına dayanarak bir kurumsal girişimcilik modeli geliştirmişlerdir. Stratejik yönetim bakış açısından Guth ve Ginsberg'in modelleri aşağıda Şekil 2.4'de gösterilmektedir.



Şekil 2.4 Kurumsal Girişimciliğe Yönelik Kavramsal Model (Guth&Ginsberg, 1990,s.7)

Guth ve Ginsberg'in (1990) modeli, Kurumsal Girişimciliği Yenilik/Girişimcilik ve Stratejik Yenilenme şeklinde 2 kategoriye ayırmaktadır. Çevre, Stratejik Liderlik, Örgütsel İdare, Davranış/biçim ve Örgütsel Performans Kurumsal Girişimciliğin öncülleri olarak ifade edilmektedir.

Dolayısıyla, Girişim; mevcut veya yeni pazarlarda yeni ürünler tanıtmaya ve operasyonlarını genişletme yoluyla yeni işlere girme anlamına gelmektedir.

Stratejik yenilenme ise iş alanını, rekabet yaklaşımını veya her ikisini de değiştirmek suretiyle firmanın operasyonlarının yeniden canlandırılmasına işaret etmektedir (Stopford ve Baden-Fuller, 1994, s.524; Zahra, 1993b, s.321). Stratejik Yenilenme aynı zamanda yeni imkân ve kabiliyetler kazanma ve bunları yaratıcı

şekilde bir araya getirme suretiyle paydaşların payını artırma olgusunu da kapsamaktadır (Zahra, 1996, s.1715).

Sonuç olarak, Kurumsal girişimcilik faaliyetleri, örgütsel büyüme ve karlılığı geliştirebilir ve firmanın faaliyette bulunduğu rekabetçi çevreye bağlı olarak bu faaliyetlerin etkisi zamanla artabilir (Zahra, Nielsen ve Bogner, 1999a, s.169). Ampirik bulgular, Kurumsal Girişimciliğin firmaların proaktifliğini ve risk alma konusundaki istekliliğini artırmak ve yeni ürün, hizmet ve süreçlerin geliştirilmesinde öncü olmak suretiyle firmaların performansını geliştirdiğini göstermektedir (Kuratko, Montagno ve Hornsby, 1990; Lumpkin ve Dess, 1996; Zahra ve Covin,1995).

2.2. Örgüt Yapısı

Örgüt yapısı, en basit deyimle, bir organizasyonunun tasarımı olup örgüt içindeki kişi ve işlerin gruplanmasına göre oluşan formal bir modeldir. Dolayısıyla, örgüt yapısı, bir firmadaki iş akışının düzenlenmesi, karar alma sürecinde yetkinin ne şekilde kullanılacağına belirlenmesi ve firmadaki iletişime bağlı ilişkilerin nasıl gerçekleştirileceğinin tespit edilmesi olarak tanımlanabilir (Covin ve Slevin,1991,s.17).

Örneğin, firmanın organik veya mekanistik boyutu anlamında, resmileştirme (formalizasyon) ve merkezileştirme (centralizasyon) olgusu, bir firmanın yapısının göstergeleridir. Örgüt yapısı, aynı zamanda örgütün bölümlerine veya iş birimlerine göre, fonksiyonel yapılar, üretim yapıları ve matriks yapılar şeklinde de tanımlanabilir (Covin, Slevin and Schultz, 1994, s. 484) (Slevin ve Covin, 1990, s. 43).

Bu çalışmanın amacı açısından, örgüt yapısı, işlevsel olarak bir firmanın organik olma düzeyi olarak ele alınmaktadır. Yani; örgütler, organik organizasyon yapılarının derecelerine göre sınıflandırılmaktadır. Aşağıdaki Tablo 2.4 organik ve mekanistik örgüt yapılarının temel özelliklerini göstermektedir.

Tablo 2.4.Organik ve Mekanistik Örgütsel Yapılar

ORGANİK YAPILAR	MEKANİSTİK YAPILAR
1. İletişim Kanalları: Örgütün tamamında bilgilerin serbestçe akışına dayanan açıklık vardır.	1. İletişim Kanalları: Oldukça planlanmış, sınırlandırılmış bir bilgi akışı vardır.
2. İdare Tarz ve Yöntemleri: Değişikliğe serbestçe ve kolayca izin veren bir yapı.	2. İdare Tarz ve Yöntemleri: Yeknesak, değişmez ve sınırlandırılmış yapı.
3. Karar Alma Otoritesi: Bireylerin uzmanlığına dayanan bir yapı.	3. Karar Alma Otoritesi: Formal yönetim pozisyonuna dayanan bir yapı.
4. Serbest Adaptasyon: Örgüt tarafından değişen koşullara.	4. Gönülsüz Adaptasyon: İş koşullarındaki değişikliklere rağmen denenmiş ve doğru yönetim prensiplerine dayanan ısrarlı vurgu.
5. Formal prosedürleri çok dikkate almayan hareket tarzına vurgu. Formal olarak konulan prosedürlerle sınırlanmayan bir yapı.	5. Formal olarak konulan prosedürlere vurgu. Denenmiş ve doğru yönetim prensiplerine güven duyan bir yapı.
6.Gevşek, informal kontrol. İşbirliği normuna vurgu ile.	6. Sıkı kontrol: Gelişmiş kontrol sistemleri sayesinde.
7. İş Davranışına Yönelik Esneklik: Durumun gereklerine ve bireyin kişiliğine göre işin biçimlendirilmesine dayanan bir yapı.	7. Sınırlandırılmış İş Davranışı: İş tanımlarına uyumu gerektiren bir yapı.
8. Katılım ve Grup Konsensüsünün sık sık kullanılması.	8. Üstlerin kararlarına astların dahil edilmesinin ve onlardan görüş alınmasının minimum seviyede olduğu bir yapı.

Kaynak: *Slevin, D.P. ve Covin, J.G. (1990,s.44)*

Genel olarak; organik bir firma, örgütsel adaptasyon özelliği nedeniyle daha fazla yeni durumlara uyabilir, daha açık iletişim kanallarına sahiptir, daha fazla anlaşma temelli olup fikir birliği ilkesine dayalıdır ve bu tür firmalarda daha esnek kontrol sistemleri bulunmaktadır (Covin ve Slevin, 1990, s.43-44). Ayrıca organik yapıli firmalar, yetkinin merkezileşmediği, esnek, informal kural ve prosedürler üzerine vurgu yapılmasından dolayı daha informal ilişkilerin bulunduğu örgütlerdir (Miles, Covin ve Heeley, 2000,s.64 ; Slevin ve Covin,1997, s.193-194).

Buna karşın, mekanistik örgütler, çok daha fazla geleneksel nitelik taşır ve bu tür yapıların baskın olduğu firmalarda daha sıkı kontrol sistemleri uygulanır ve örgütsel ilişkiler belirli bir düzeyde hiyerarşiye dayanır. Ayrıca, mekanistik yapıli örgütler, katılımın olmadığı, esnekliğin bulunmadığı, formal olarak konulmuş kural ve prosedürlere sıkı bağlılığın olduğu, dikkatli bir şekilde

oluşturulan raporlama ve iş akışı ilişkilerinin bulunduğu örgütler olarak dikkati çekmektedir (Miles, Covin ve Heeley, 2000, s.64; Slevin ve Covin, 1997,s.193-194).

2.3. Pazar Yönelimi

Yıllardan beri; Pazar Yönelimi, başarılı bir örgüt kültürünün temel bir unsuru olarak düşünülmektedir (Slater ve Narver, 1995). Pazar yönelimi konusunda en kapsamlı çalışmalardan birisi Kohli ve Jaworski (1990) tarafından yapılmıştır. Mevcut literatürü ayrıntılı bir şekilde inceledikleri çalışmalarında, Kohli ve Jaworski, pazarlama konseptinin tanımlarının genellikle 3 temaya dayandığını ortaya koymuşlardır. Bunları da, tamamen müşterilere odaklanan pazarlama yönelimi, bölümler arası işbirliği ve koordinasyona dayanan pazarlama yönelimi ve karlılığın artmasını esas alan pazarlama yönelimi şeklinde tanımlamışlardır.

Konuyla ilgili yazında, tanımların veya tipolojilerin sınırlandırılması yönünde tartışmalar olmakla birlikte, Kohli ve Jaworski'nin görüşü genel olarak kabul görmüş gibi durmaktadır (Harris, Ogbonna;1999, s.179). 1990'lardan önce, bu alandaki yazında genelde pazarlama konseptinin analizi üzerinde odaklaşılırken, 1990'lardan sonra daha çok pazar yöneliminin faydaları, uygulaması ve kavramlaştırılmasına yönelik çalışmalar ağırlık kazanmaya başlamıştır.

Daha önceki teorik ve ampirik çalışmalara dayanarak (örneğin, Shapiro, 1988, Deshpande ve Webster, 1989) Pazar Yönelimini ölçen 2 önemli yaklaşımın 1990'ların başında ortaya çıktığı görülmektedir. Dolayısıyla, görece olarak yeni olan bu ilgi alanı, Kohli ve Jaworski (1990) ile Narver ve Slater'in (1990) yeni ufuklar açan fikirsel katkılarıyla artan oranda ilgi odağı haline gelmeye başladı. Söz konusu 2 çalışma, ileriki zamanlardaki bolca çalışmaya kavramsal anlamda temel oluşturduğu için bu alandaki çağdaş araştırmaların köşe taşları olmuşlardır.

Bu bağlamda, Pazar Yönelimi ile ilgili literatürü incelediğimizde, her ne kadar Kohli ve Jaworski (1990) ile Narver ve Slater'in (1990) çalışmaları ön plana çıkmışsa da pazarlama kavramının uygulanmasına yönelik söz konusu iki yaklaşıma ilave olarak üç Pazar Yönelimi yaklaşımı ile beraber toplam beş farklı Pazar Yönelimi yaklaşımı olduğunu görmekteyiz (Lafferty ve Hult, 2001). Bunlar; literatürde,

1. Karar Verme Perspektifi (Decision-making Perspective)
2. Pazar Odaklı Perspektif (The Market Intelligence Perspective)
3. Kültüre Dayanan Davranışçı Perspektif (The Culturally Based Behavioral Perspective)
4. Stratejik Perspektif (The Stratejic Perspective)
5. Müşteri Yönelimi Perspektifi (The Customer Orientation Perspective)

olarak adlandırılmaktadır. Kavramın anlaşılabilirliği açısından, sırasıyla, söz konusu 5 yaklaşımın temel noktaları aşağıda belirtilmesine rağmen, yukarıda da açıklandığı üzere, bu beş yaklaşımdan Kohli ve Jaworski'ye (1990) ait olan Pazar Odaklı perspektif ile Narver ve Slater'e ait olan (1990) Kültüre dayanan davranışçı perspektif araştırmacılar arasında daha fazla kabul görmüş ve önemli oranda literatürü etkileyerek literatürün gelişimine katkıda bulunmuştur.

2.3.1. Karar Verme Perspektifi

Karar verme perspektifin öncüsü olarak görülen Shapiro (1988, s.120), çalışmasında, uzun yıllar yapılan araştırmalardan sonra, müşteriye yakın olmaktan daha fazla ve daha farklı bir anlam taşıyan "Pazar Yönelimi" teriminin firmanın bütün noktalarına temas eden bir grup süreci yansıttığına inandığını belirtmektedir. Shapiro, bir şirketi pazar odaklı yapan üç özellik olduğunu ifade etmektedir. Birincisi, bütün önemli satın alma etkileri hakkındaki bilgi, her kurumsal fonksiyona nüfuz eder. İkincisi, stratejik ve taktik kararlar fonksiyonlar ve bölümler arasında alınır ve üçüncüsü, "bölümler ve fonksiyonlar" çok iyi

işbirliğine dayalı olarak karar alır ve bu kararları, bir taahhüt anlamında yürürlüğe koyarlar.

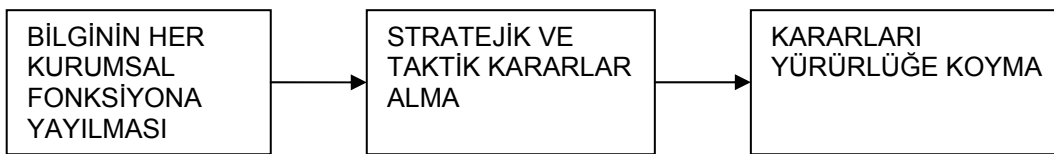
Shapiro (1988), Pazar Yönelimini bilgiden başlayan ve bu noktadan uygulamaya geçen örgütsel bir karar alma süreci olarak kavramsallaştırmıştır. Bu sürecin merkezinde, bölümler arasındaki bilgiyi paylaşmak ve fonksiyonel bazda ve bölümlerde çalışanlar arasındaki açık karar alma olgusunu uygulamak için üst yönetim tarafından verilen güçlü bir taahhüt bulunmaktadır. Ayrıca, yukarıdaki özellikler dikkate alındığında, Shapiro'nun öncüsü olduğu Karar Verme Perspektifindeki önemli noktalar aşağıda belirtilmektedir:

- Pazarlar ve müşteriler iyice anlaşılıp kavranmalıdır. Bir şirket, tamamen faaliyet gösterdiği pazarları, müşterileri ve aynı zamanda ürün veya hizmetlerini kimlerin satın alacağına karar veren karar alıcılarını anlarsa ancak pazar yönelimli olabilir. Bazı durumlarda, toptancılar, perakendeciler ve dağıtım kanallarının diğer kısımları, müşterinin yaptığı seçimler üzerinde çok büyük etkiye sahip olurlar. Bu yüzden, aracıları da anlamak çok önem taşımaktadır.
- Her kurumsal fonksiyona bilginin nüfuz etmesi ihtiyacı bulunmaktadır. Pazar Araştırma Raporları, Kayda Alınan Müşteri Cevapları, Endüstri Satış Analizleri ve üst yöneticiler tarafından ziyaret edilen ticari sergiler gibi farklı mekanizmalar yoluyla pazarları, müşterileri, ticari ortakları ve karar vericileri dikkate alarak üretilen bilgi her kurumsal fonksiyona yayılmalıdır.
- Stratejik ve taktik kararlar alabilme yeteneği önemlidir. Pazar ve müşteri odaklı bir firma, firma içindeki fonksiyonlar ve bölümler arasında her bir fonksiyon veya bölümün hareket tarzında farklılıkları yansıtan potansiyel çatışma hedeflerine sahip olmasına rağmen fonksiyonlar ve bölümler arası stratejik ve taktik kararları alabilme yeteneğine sahip olmalıdır.
- Firma içerisinde açık bir karar alma süreci olmalıdır. Pazar odaklı olan bir firma için, fonksiyonlar ve bölümler, birbirini dinlemeye istekli olmalı ve fikirlerini açık ve dürüst bir şekilde ifade etmelidir. Mantıklı

kararlar verebilmek için, fonksiyonlar ve bölümler, fikirlerini ve farklılıklarını belli bir saygı çerçevesinde kabul etmeli ve açık karar alma sürecini uygulamaya istekli olmalıdır.

- Kararlar çok iyi koordine edilmelidir. Vurgu ve önem, bir örgütün farklı bölüm ve fonksiyonları arasında çok iyi koordine edilerek alınan kararlar üzerinde olmalı ve söz konusu kararlar, güçlü bir taahhüt ile yürütülmelidir. Pazar odaklı bir firma, alternatif çözümleri tartışarak ve fikirleri paylaşarak güçlü ve kuvvetli noktalarını kesin ve açık olarak belirtebilmelidir. Bu nedenle, firmadaki güçlü dahili bağlantılar, iletişimi, kuvvetli koordinasyonu ve yüksek taahhüdü net hale getirirken, zayıf koordinasyon kaynakların yanlış kullanımına neden olmakta ve firma pazar fırsatlarını yakalamada başarısızlığa düşmektedir.
- Rakiplerin güçlü ve zayıf yanları anlaşılmalıdır. Karar Verme perspektifi, kavramsallaştırmasına rakipleri dahil etmemesine rağmen, rakiplerin güçlü ve zayıf noktalarını anlama olgusu Pazar yönelimli bir örgütün parçası olarak dikkate alınmıştır. Bu yüzden, Pazar yönelimli bir firma, rakiplerini dikkate almalı ve rakipleri hakkında bilgiyi toplayıp analiz etmelidir.

Son olarak, söz konusu perspektifin Pazar yönelimli ve müşteri yönelimlilik arasında anlamlı bir fark bulmadığını ve her iki kavramı birbirini ikame edecek şekilde kullandığını belirtmek gerekmektedir. Karar Verme Perspektifinde ortaya konan aşamalar Şekil 2.5'te görülmektedir.



Kaynak: Shapiro (1988)

Şekil 2.5 Karar Verme Perspektifi

2.3.2. Pazara Dayalı Perspektif

“Pazar Yönelimi, mevcut ve potansiyel müşteri ihtiyaçları ile ilgili pazar bilgisinin örgüt genelindeki üretimi, bölümler arasında söz konusu bilginin yayılması ve buna yönelik cevap vermek için örgüt genelindeki istekliliktir (Kohli ve Jaworski, 1990, s.6).”

Kohli ve Jaworski (1990), Pazar yöneliminin bilgi temelli perspektifini geliştirmiştir. Söz konusu araştırmacılar, Pazar yönelimini pazarlama kavramının uygulaması olarak görmüşlerdir. Kohli ve Jaworski'ye göre, Pazar Yönelimi üç faaliyetin toplamıdır:

- Müşterilerin mevcut ve gelecekteki ihtiyaçlarına ilişkin örgütün pazar bilgisi,
- Söz konusu bilginin örgüt içerisinde yayılması,
- Pazar Bilgisine cevap vermeye yönelik isteklilik.

Kohli ve Jaworski'nin analizindeki önemli argümanlar aşağıda belirtilmektedir:

- Etkili Pazar bilgisi, sadece müşterilerin mevcut ihtiyaçlarını değil aynı zamanda gelecekteki ihtiyaçlarını içerir ve bu yüzden müşterilerin dile getirdiği ihtiyaç ve tercihlerin ötesine geçmelidir.
- Pazar Bilgisi, aynı zamanda, rakiplerin faaliyetlerini izlemeyi, müşteri tercihleri üzerine rakiplerin etkisini ve hükümet düzenlemeleri, teknoloji ve çevresel güçler gibi diğer faktörlerin analiz edilmesini içermektedir.
- Pazar Bilgisinin Üretimi, müşteri araştırmaları, müşteriler ve ticari ortaklarla toplantılar ve diyaloglar, satış raporlarının analizi ve resmi pazar araştırmaları gibi hem formal hem informal mekanizmalara dayanır.
- Bilgi üretimi, sadece pazarlama bölümünün sorumluluğunda değildir. Bu yüzden, AR&GE, Üretim, Finans, Mühendislik gibi şirket içindeki bütün fonksiyonel bölümler müşteri ve rakipler hakkında bilgi elde etmelidir.

- Örgüt içinde etkili bir iletişim ve yayılma sistemi yaratmak için toplanan bilgi etkili ve verimli bir şekilde örgütün bütün kısımlarına yayılmalıdır.
- Bilginin bu şekilde yayılması ve iletişime tabi tutulması, firmanın farklı bölümleri tarafından birlikte planlanan hareketler için bir paylaşım temeli sağladığı için fevkalade önemlidir.
- Şirket, toplanan ve yayılan bilgi doğrultusunda pazar ihtiyaçlarına göre cevap verebilmelidir. Cevap vermeye istekli olma, hedef pazarları seçme, ürün veya hizmetleri dizayn edip önermek suretiyle mevcut ve beklenen ihtiyaçları karşılama ve iyi bir son kullanıcı tepkisine sebebiyet veren ürünleri üretme, dağıtma ve tanıtımını yapma gibi şekiller alır.
- Son olarak, Pazar yönelimli bir firmada pazar trendlerine cevap verme, sadece pazarlama departmanının sorumluluğunda değil, esas itibarıyla şirketteki bütün bölümlerin sorumluluğundadır. Bu yüzden, şirketteki bütün bölümler pazar eğilimlerine cevap verebilmek için çok iyi bir işbirliği içerisinde bulunmalıdır.

Yukarıda da belirtildiği üzere, Kohli ve Jaworski'ye (1990) göre, Pazar yöneliminin başlangıç noktası, pazar bilgisidir. Kohli ve Jaworski, pazar bilgisini, müşterilerin dile getirdiği tercih ve ihtiyaçların ötesinde daha geniş bir olgu olarak kavramsallaştırmışlardır. Kohli ve Jaworski (1990), pazar bilgisinin rakiplerin faaliyetlerini ve bu faaliyetlerin müşteri tercihleri üzerindeki etkilerini izlemenin yanında hükümet düzenlemesi, teknoloji ve çevresel güçler gibi diğer dışsal faktörlerin analizini içerdiğini belirtmektedir. Kohli ve Jaworski aynı zamanda, etkili pazar bilgisinin sadece mevcut ihtiyaçları değil, gelecekteki ihtiyaçları da kapsadığını ifade etmektedir. Organizasyonlar ihtiyaçları önceden tahmin edip ona göre politika geliştirme yoluna gitmelidir. Kohli ve Jaworski tarafından önerilen tanıma göre, Pazar yönelimindeki birinci unsur, Pazar bilgisinin üretimidir. Söz konusu bilgi üretimi, müşteri araştırmaları, ticari ortaklar ve müşterilerle yapılan toplantı ve tartışmaları, satış raporlarının analizi, pazar araştırmaları gibi formal ve informal mekanizmalarla oluşturulmaktadır.

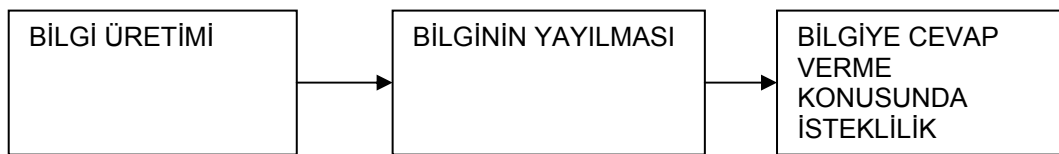
Kohli ve Jaworski'ye göre, bilgi üretimi pazarlama bölümünün sorumluluğunda olan bir faaliyet değildir. Müşteriler ve rakiplerle ilgili bilgi,

AR&GE, üretim, finans gibi şirketteki bütün fonksiyonel bölümler tarafından elde edilir. Bu yüzden, mekanizmalar söz konusu bilginin bütün bölümlere etkili bir şekilde yayılmasını sağlayacak şekilde oluşturulmalıdır.

Bu şekilde bir mekanizmanın oluşturulması, Kohli ve Jaworski tarafından tanımlanan ikinci temel unsur olan bilginin yayılmasına sebebiyet verir. Pazar ihtiyaçlarına uyum göstermede örgütün kabiliyeti, onun nasıl etkili iletişim gerçekleştirdiğine ve fonksiyonel alanlar arasında pazar bilgisinin nasıl yayıldığına bağlıdır. Pazar bilgisinin yayılması önemlidir çünkü, söz konusu husus, farklı bölümler tarafından birlikte planlanan ve yapılan faaliyetler için paylaşılan bir temel sağlar.

Pazar Yöneliminin üçüncü temel unsuru, pazar bilgisine cevap vermeye yönelik istekliliktir. Şayet organizasyonlar pazar bilgisini rafine edip pazar ihtiyaçlarına yönelik cevap vermede yetersiz ve isteksiz kalırlarsa, ilk iki unsur hiçbir şey değer ifade etmeyecektir. Kohli ve Jaworski'ye göre, bütün bölümler cevap vermeye istekli olmalıdır. İstekli olma durumu, uygun hedef pazarları seçme, mevcut ve tahmin edilen ihtiyaçları karşılayacak ürünlerin dizaynını, üretimini, tanıtımını ve dağıtımını içerecek türde olmalıdır.

Pazara Dayalı perspektifte ortaya konan aşamalar Şekil 2.6'da belirtilmiştir.



Kaynak: Kohli ve Jaworski (1990)

ŞEKİL 2.6 Pazar Dayalı Perspektif

Şekil 2.6'da görüleceği üzere, ilk pazardan elde edilen verilere göre bilgi üretimi gerçekleşmekte, daha sonra söz konusu bilgi bütün fonksiyonlara yayılmakta ve bu doğrultuda pazar ihtiyaçlarına cevap verilmektedir.

2.3.3. Kültüre Dayanan Davranışçı Perspektif

“ Pazar yönelimi, satın alıcılar için üstün kalitede değer yaratmaya yönelik gerekli davranışları en etkili ve etkin bir şekilde yaratan örgütsel bir kültürdür ve bu yüzden, işletmenin sürekli üst düzey performans göstermesine olanak tanır (Narver ve Slater,1990, s.21). “

Hemen hemen Kohli ve Jaworski (1990) ile aynı zamanda, Narver ve Slater (1990) farklı bir yaklaşımla Pazar Yöneliminin kavramsallaştırılmasına yönelik önermelerde bulunmuştur. Narver ve Slater (1990), bu perspektifi, Pazar yönelimi ve sürdürülebilir rekabet avantajı kavramı üzerine literatürü gözden geçirerek geliştirmişlerdir. Narver ve Slater'in Pazar yönelimi tanımının özü, davranışsal unsura dayanmasıdır. Narver ve Slater (1990), Pazar yöneliminin 3 davranışsal unsuru ihtiva ettiği sonucunu çıkarmışlardır.

- Müşteri Yönelimi,
- Rakip Yönelimi
- Fonksiyonlar arası işbirliği.

Ayrıca, Narver ve Slater (1990), Pazar yöneliminin müşteri yönelimi, rakip yönelimi ve fonksiyonlar arası koordinasyon şeklinde adlandırılabilir üç davranışsal unsuru yanında uzun dönemli ilgi (long-term focus) ve karlılık (profitability) olarak isimlendirilen iki karar kriterini bünyesinde barındırdığını belirtmektedir. Müşteri Yönelimi ile Rakip Yönelimi, hedef pazardaki müşteriler ve rakipler hakkındaki bilgilerin toplanmasını ve söz konusu bilgilerin işletmenin tamamına yayılmasını içeren bütün faaliyetleri kapsamaktadır. Üçüncü davranışsal unsur, fonksiyonlar arası koordinasyon olup müşteri ve rakipler üzerine bilgiye dayanmakta satın alıcılara yönelik daha üstün değer yaratmak için özellikle pazarlama departmanından daha fazla bölümü kapsayacak şekilde işletmenin koordine edilen çabalarından oluşmaktadır (Narver ve Slater, 1990).

Bir şirketin Pazar Yönelimli olması için gerekli unsurlar aşağıda sıralanmaktadır:

- Müşterilere sürekli üst düzey değer yaratabilmek için hedef müşteriler yeteri derecede tanınmalıdır (Narver ve Slater, 1990).
- Bir satıcı, iç dinamik ve pazar dinamiklerine bağlı olarak bugün ve gelecekteki müşterinin değer zincirinin bütününe anlamak zorundadır.
- Bir şirket, maliyetlerini düşürürken müşteri veya satın alıcılarına sağladığı faydayı artırmak suretiyle onlara değer yaratmalıdır (Narver ve Slater, 1990).
- Bir şirket, hedef pazardaki müşteri veya satın alıcılar hakkındaki bilgileri elde etmeli ve şirketin tamamına elde edilen bilgileri yaymalıdır (Kohli ve Jaworski, 1990)
- Bir şirket, dağıtım kanalındaki bütün seviyelerde ekonomik ve politik sınırlamaları kavramalıdır (Narver ve Slater, 1990).
- Bir şirket, hem mevcut hem potansiyel rakiplerinin kısa dönemli güçlü ve zayıf yanları ile uzun vadeli strateji ve kabiliyetlerinin farkında olmalıdır.
- Rakip Yönelimi, bilgi toplama konusunda müşteri yönelimine benzemeli ve aynı müşterileri tatmin etmek için rakiplerin kabiliyetlerini değerlendirmeye yönelik rakiplerin teknolojik imkanlarının esaslı bir analizini içermelidir.
- Bir şirket, hedef müşterilerine yönelik üstün değer yaratmak için kaynaklarının kullanımında işbirliğine gitmelidir. Bu nedenle, örgütteki herhangi bir kimse potansiyel olarak müşteriye değer yaratabilir. Bu olgu, müşteriye değer yaratmanın pazarlama fonksiyonundan daha fazla bir şey olduğunu anlamına gelmekte olup Kohli ve Jaworski'nin (1990) bulgularıyla da örtüşmektedir.
- Müşterilere yönelik üstün değer yaratmada, firma kaynaklarının işbirliğine dayalı entegrasyonu hem müşteri hem de rakip yönelimine bağlanmalıdır (Narver ve Slater, 1990).
- Fonksiyonlar arası koordinasyonun etkili gelişiminde, pazarlama veya önerilen diğer herhangi bir departman aşırı derecede duyarlı olmalı ve

şirketteki diğer bütün bölümlerin ihtiyaç ve algılamalarına cevap verebilmelidir.

- Son olarak, bir şirkette fonksiyonlar arası koordinasyonda eksiklik varsa, şirket, kendine özgü avantajları olan farklı alanlara vurgu yapmak suretiyle ve sıkı işbirliğine dayalı olarak fonksiyonlar arası koordinasyonu geliştirmeye çabalamalıdır.

Yukarıda da belirtildiği üzere, Pazar yöneliminin merkezinde, müşteri odaklılık yer almaktadır. Satın alıcılara yönelik sürekli olarak daha üstün değer yaratmak, satıcının sadece bugün değil, ayrıca zaman ilerledikçe gelişip değişen satın alıcıların değer zincirini anlamasını gerektirmektedir (Slater ve Narver,1994a).

Bir satıcı, bir alıcıya yönelik değeri, alıcının maliyetleri ile ilişkili olarak satın alıcının elde edeceği faydaları artırmak ve satın alıcının faydaları ile ilişkili olarak satın alıcının maliyetlerini düşürmek suretiyle yaratabilir. Bir satıcı, sadece şimdiki hedef müşterilerinin maliyet ve gelir dinamiklerini değil, aynı zamanda mevcut pazardaki talebin kimden kaynakladığını tespit etmek için müşterilerinin alıcılarının maliyet ve gelir dinamiklerini anlamak zorundadır. Bu yüzden, bir satıcı bütün seviyelerdeki ekonomik ve politik sınırlamaları da kavramak mecburiyetindedir. Sadece bu tür kapsamlı bir alt yapı ile bir satıcı şu anda potansiyel müşterilerinin kim olduğunu ve gelecekte müşterilerinin kimler olabileceğini, müşterilerinin şimdi ne istediğini ve gelecekte ne isteyebileceklerini, istekleri karşılama anlamında müşterilerinin şu anda algılamalarının ne olduğunu ve gelecekte ne olabileceğini anlayabilir (Slater ve Narver, 1994b).

Özetle, Narver ve Slater'a göre, Müşteri Yönelimi, müşterilere üst boyutta değer kazandıran hizmet ve ürünleri yaratmak için müşterilerin yeterince anlaşılmasını gerektirir. Bu değer yaratımı, müşterilerin maliyetlerini azaltırken satın alıcılar veya müşteriler için faydaların artırılması yoluyla başarılır. Bu seviyede bir anlayışı geliştirmek, satın alıcı ve müşteriler hakkında bilgi elde edilmesini ve onları çevreleyen ekonomik ve politik sınırlamaların doğasını

kavramayı gerekli kılmaktadır. Söz konusu husus, firmanın mevcut ve potansiyel müşterilerinin ihtiyaçlarının farkında olmasına ve söz konusu ihtiyaçların tatmin edilmesine yönelik firmanın çalışmasına olanak sağlar.

Narver ve Slater tarafından tanımlanan Rakip Yönelimi, bir örgütün uzun dönemli imkan, kabiliyet ve stratejileri kadar mevcut ve gelecekte olası rakiplerinin güçlü tarafları ile zayıf yanlarını kavramak anlamındadır..

Rakip Yönelimi, bilgi toplama hususunda Müşteri Yönelimi ile paralellik göstermekte ve benzer müşterileri tatmin etmek için kabiliyetlerini değerlendirmeye yönelik rakiplerin teknolojik imkanlarının ve yeteneklerinin tam ve esaslı bir analizini içermektedir.

Narver ve Slater tarafından bahsedilen üçüncü davranışsal unsur, müşterileri için üstün değer yaratmada, firmaların kaynaklarının koordine edilmiş olarak kullanılması anlamında fonksiyonlar arasındaki işbirliğidir. Fonksiyonlar arası koordinasyon, hedef müşterilere yönelik daha üstün değer yaratmada firma kaynaklarının işbirliği esasına dayalı olarak yararlı kılınması anlamına gelmektedir (Narver ve Slater, 1990,s.22). Müşterilere yönelik değer yaratma, pazarlama fonksiyonundan daha fazlasını ihtiva eden bir olgudur. Dolayısıyla, müşteriler için satıcının değer yaratması, sinerji etkisi oluşturmak suretiyle bir orkestra şefi tarafından yönlendirilen ve bütünleşmesi sağlanan her bir grubun yaptığı katkılara dayanan bir senfoni orkestrasına benzemektedir. Bir satıcı, müşterilere yönelik daha üstün değer yaratmak için yaptığı sürekli çabalamada bütün insan kaynağı ve diğer maddi kaynaklarını kullanmalı ve etkili bir şekilde bütünleştirmelidir. Bu yüzden, bu çaba, işletmenin tamamının ilgisine mazhar olmalı ve sadece belirli bir bölümün ilgi alanına girmemelidir (Webster, 1988).

Bu yüzden, örgütteki herhangi biri, potansiyel olarak müşteriye bir değer yaratabilir. İşletme kaynaklarının bu koordine edilmiş entegrasyonu, müşteri ve rakip yönelimi ile yakından bağlantılıdır. Dolayısıyla, bilgi üretilmekte, şirket kaynaklarının işbirliğine dayanan kullanımıyla örgütün tamamına yayılmaktadır.

Etkili olmak için, bütün bölümler, örgütteki diğer bütün birimlerin ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik duyarlı olmalıdır.

Kültüre dayanan davranışçı perspektifte ortaya konan aşamalar Şekil 2.7’de görülmektedir.



Kaynak: *Narver ve Slater (1990)*

Şekil 2.7 Kültüre Dayanan Davranışçı Perspektif

2.3.4. Stratejik Odaklı Perspektif

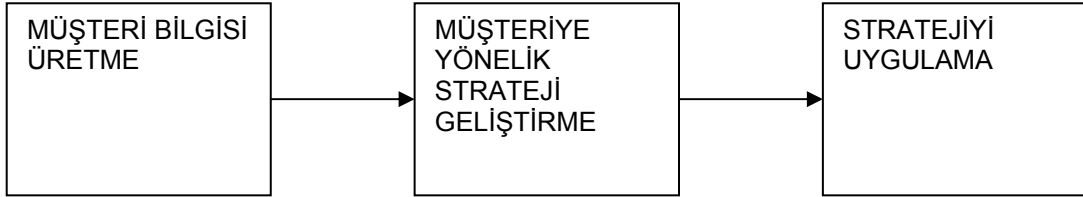
“Bir işletme biriminde Pazar yöneliminin seviyesi, işletme biriminin müşterilerden bilgi toplaması ve söz konusu bilgileri kullanmasının, müşteri ihtiyaçlarını karşılayacak bir strateji geliştirmesinin ve bu stratejinin müşteri ihtiyaç ve isteklerine cevap verebilecek şekilde yürütülmesinin derecesi ile eşdeğerdir (Ruekert 1992, sf.228).”

Ruekert’in stratejik yaklaşımı, yöneticilere bir işletme biriminde hedef ve amaçlar oluşturmak ve programlara yönelik kaynak tahsis etmek için dışsal çevreden bilgi toplanmasını ve söz konusu bilgilerin yorumlanmasına olanak sağlar. Ruekert’e göre (1992), Pazar yönelimini geliştirmede en önemli dışsal çevre faktörü müşteridir.

Ruekert’e göre, Pazar yöneliminin ikinci boyutu, faaliyet planı geliştirme veya müşteri odaklı bir strateji oluşturmaktır. Bu boyut, müşteri ihtiyaç ve isteklerini dikkate alan ve müşterileri tatmin etmek için özel stratejiler geliştirme hususunu ihtiva eden bir stratejik planlama sürecine dayalıdır.

Üçüncü boyut olarak, pazardaki ihtiyaç ve isteklere yönelik cevap verme anlamındaki örgütsel duyarlılık tarafından yürütülen bir müşteri yönelimi stratejisidir.

Stratejik odaklı perspektifte ortaya konan aşamalar Şekil 2.8’de belirtilmiştir.



Kaynak: *Ruekert (1992)*

Şekil 2.8 Stratejik Odaklı Perspektif

2.3.5. Müşteri Yönelimi Perspektifi

“Müşteri Yönelimi, uzun dönemli karlı bir işletme oluşturmak için iş sahipleri, yöneticiler ve çalışanlar gibi diğer hissedarların çıkarlarını dışlamaksızın müşterilerin çıkarlarını birinci sıraya koyan bir takım değerler manzumesidir (Deshpande ve arkadaşları,1993, sf.27).”

Deshpande ve arkadaşları (1993), Pazar yönelimini daha farklı bir görüş olarak müşteri yönelimi ile eş anlama gelecek şekilde önermişlerdir. Deshpande ve arkadaşlarına göre, rakip yönelimi müşteri yöneliminin karşıtı olduğu için, söz konusu yazarlar, Pazar yönelimini konseptinden rakip odaklı düşüncüyü çıkarmışlardır.

Fakat, Deshpande ve arkadaşları, fonksiyonlar arası koordinasyonun müşteri yönelimi ile tutarlı olduğunu kabul etmiş ve müşteri yöneliminin anlamsal boyutta parçası olmasını gerektiğini belirtmişlerdir. Deshpande ve arkadaşları (1993), müşteri yönelimini, müşteri odaklılığı kuvvetlendiren ve sürekli kılan değerleri olan kapsamlı bir kurumsal kültürün parçası olarak görmektedir.

2.3.6. Pazar Yönelimi Yaklaşımlarına İlişkin Değerlendirme ve Çalışmada Esas Alınan Yaklaşım

Lafferty ve Hult'a göre (2001), yukarıda kapsamlı şekilde açıklanan söz konusu beş yaklaşımın sentezinden dört tane boyut Şekil 2.9'da da görüleceği üzere ortaya konulabilir. Lafferty ve Hult (2001,s.100), beş model arasında kendilerine özgü farklılıklarının olmasına rağmen, modellerin Pazar Yönelimi kavramının özünü oluşturan benzerlikleri de bünyelerinde barındırdıklarını belirtmekte ve dört tane benzer boyut olduğunu ifade etmektedir:

- Müşteri Üzerine Olan Vurgu,
- Paylaşılan Bilginin Önemi,
- Pazarlama faaliyetleri ve ilişkilerinde fonksiyonlar arası işbirliği,
- Uygun hareket tarzını ortaya koymak suretiyle pazar faaliyetlerine duyarlı olma.

KÜLTÜREL İLGİ TEMELLİ ÇALIŞMALAR		YÖNETİMSEL İLGİ TEMELLİ ÇALIŞMALAR		
Deshpande ve arkadaşları (1993)	Narver & Slater (1990)	Kohli & Jaworski (1990)	Shapiro (1988)	Ruekert (1992)
BOYUTLAR				
Müşteri Yönelimi →	Müşteri Yönelimi	Bilgi Üretimi ↓	Bilginin Kurumsal Fonksiyonlara Nüfuz Etmesi ↓	Müşteri Bilgisi Üretme ↓
	Rakip Yönelimi	Bilginin Yayılması ↓	Strateji & Taktik Kararlar Oluşturma ↓	Müşteri İçin Strateji Geliştirme ↓
	Fonksiyonlar Arası Koordinasyon	Cevap Verme Anlamında Duyarlılık	Kararları Yürürlüğe Koyma	Stratejiyi Uygulama



Pazar Yöneliminin Birleştirilmiş Boyutları

MÜŞTERİ ÜZERİNE VURGU	BİLGİNİN ÖNEMİ	FONKSİYONLAR ARASI KOORDİNASYON	UYGULAMAYA YÖNELİK HAREKETE GEÇME
-----------------------	----------------	---------------------------------	-----------------------------------

Kaynak: Lafferty, B.A. ve Hult, G.T.M (2001,s.100)

Şekil 2.9 Pazar Yönelimi Perspektiflerinin Kavramsal Altyapısı

Şekil 2.9'da görüldüğü üzere, pazar yönelimine ilişkin beş yaklaşımın da dikkate aldığı dört ortak boyut ile ilgili temel noktalar aşağıda genel olarak belirtilmektedir:

Müşteri Odaklılık: Pazar Yönelimi ile ilgili bütün modellerin merkezinde, örgütün müşterileri üzerine yapılan vurgu göze çarpmaktadır. Pazar Yönelimi, pazarlama kavramının yürürlüğe konması anlamına geldiğinden, firmanın müşterilerinin ihtiyaç ve isteklerini tatmin etme olgusunun Pazar yöneliminin kavramsallaştırılmasında en önemli ve birinci sıraya konmasının gerekliliği kendinden ortaya çıkmaktadır. Firmanın müşterilerini anlama ihtiyacı (Shapiro, 1988), müşterilerin ihtiyaçlarını karşılama (Ruekert, 1992), müşterilerin şu an ve gelecekteki ihtiyaçlarını karşılama (Kohli ve Jaworski, 1990), müşterilere yönelik değer yaratma (Narver ve Slater, 1990) ve müşterilerin çıkarlarını ilk sıraya koyma (Deshpande ve arkadaşları, 1993) gibi sözcük grupları müşteriler üzerine yapılan vurguları ortaya koymaktadır.

Bilginin Önemi: Modellerdeki Pazar yönelimini tanımlayan ikinci ortak unsur, örgüt içerisindeki bilginin önemidir. Söz konusu bilgi müşteri üzerinedir. Shapiro (1988), Pazar odaklı firmanın müşterilere tesir eden bütün önemli faktörleri etkileyen bilgileri topladığını ve kullandığını belirtmektedir. Benzer şekilde, Kohli ve Jaworski (1990) bilginin üretilmesine yönelik ihtiyaca dikkat çekmektedir. Narver ve Slater (1990), müşterilere yönelik değer yaratmak için müşterilerin karşı karşıya bulunduğu bütün sınırlamalar hakkındaki bilgilerin elde edilmesinin gerekliliğine işaret etmektedir. Ruekert (1992), müşterilerden elde ettiği ve kullandığı bilgilerin derecesinin o firmanın Pazar yöneliminin seviyesini belirlediğini açıkça ifade etmektedir. Deshpande ve arkadaşları (1993), müşterilerin ihtiyaçları hakkındaki bilgilerin elde edilmesinin müşteri odaklı firma için önemine işaret etmesine rağmen bilginin örgütün geneline yayılmaması durumunda söz konusu bilgileri elde etmenin pek bir anlam ifade etmeyeceğini belirtmektedir.

Beş modelin üçü aynı zamanda rakipler üzerine bilgi üretmenin ve bu bilgileri kullanmanın ihtiyacına dikkat çekmektedir. Deshpande ve arkadaşları (1993) ve Ruekert (1992) tarafından önerilen modeller haricindeki modeller, örgütlerin rakiplerinin güçlü ve zayıf yanlarını anlamaya yönelik ihtiyaçtan bahsetmektedir. Kohli ve Jaworski (1990), pazar bilgisinin aynı zamanda müşteriler üzerindeki etkilerine karar vermek için rakiplerin hareketlerini izlemeyi

gerekli kıldığına işaret etmektedir. Narver ve Slater (1990) rakip yönelimi ile müşteri yönelimine eşit derecede önem atfetmiş ve pazar yönelimi kavramsallaştırmasında her iki alanda da bilgi toplamanın önemine dikkat çekmişlerdir. Shapiro (1988), Pazar odaklı firmanın rekabet olgusunu ciddiyetle değerlendirmesi gerektiğini belirtmiş ve rakipler hakkında bilgi toplanmasının gerekliliğine vurgu yapmıştır.

Fonksiyonlar Arası Koordinasyon: Modellerdeki üçüncü ortak nokta, fonksiyonlar arası koordinasyon veya örgüt içerisindeki bilginin yayılması olgusudur. Shapiro (1988), işbirliğine dayalı faaliyette bulunmanın pazar odaklı firmanın önemli bir özelliği olduğunu belirtmekte ve bilgilerin firmanın tamamına nüfuz etmesi ve stratejik ve taktik kararların fonksiyonlar arasında alınıp yürütülmesi gerekliliğine vurgu yapmaktadır. Kohli ve Jaworski (1990), bilginin bölümler arasında yayılmasına işaret etmekte ve bu işlemin somut hareket tarzlarıyla yerine getirilmesinin gerekliliğini açıkça ifade etmektedir. Narver ve Slater (1990), Pazar yöneliminin kavramsallaştırılmasında, temel bir unsur olarak fonksiyonlar arası koordinasyonu tanımlamış ve fonksiyonlar arası koordinasyonun diğer iki boyut olan müşteri yönelimi ve rakip yönelimi ile eşit öneme sahip olduğunu belirtmiştir. Ruekert (1992), müşterilere değer vermek için fonksiyonlar arasındaki işbirliğine olan ihtiyacı kabul etmiştir. Deshpande ve arkadaşları (1993) fonksiyonlar arası işbirliğinin müşteri yönelimi ile uyumlu olduğunu ve müşteri yöneliminin bir parçasını olması gerektiğini belirtmiştir.

Uygulamaya Yönelik Harekete Geçme: Modeller arasındaki dördüncü ortak nokta, firmaların uygulamaya yönelik hareket geçmesidir. Ortak bir taahhülle iyi koordine edilmiş kararların yürürlüğe konması (Shapiro, 1988), pazar bilgisine yönelik kurumsal ölçekte cevap verme (Kohli ve Jaworski, 1990) müşterilerine değer yaratmak için firma kaynaklarının kullanılması veya pazarın ihtiyaç ve isteklerine duyarlı olmak suretiyle kurumsal bir stratejinin uygulanıp yürütülmesi (Narver ve Slater, 1990) ve müşteri yöneliminin uygulanması (Ruekert,1992) gibi sözcük grupları söz konusu olgunun Pazar yönelimi tanımlamasında bir boyut olarak var olduğunu göstermektedir.

Daha önce de belirtildiği üzere, yukarıda açıklanan beş yaklaşımdan Kohli ve Jaworski (1990) ile Narver ve Slater'in (1990) yaklaşımı literatürü daha fazla etkilemiştir.

Ancak, Kohli ve Jaworski'nin yaklaşımı daha çok "pazarlama yönelimi"ni (marketing orientation) yansıttığından ve Narver ve Slater'in çalışması, Kohli ve Jaworski'nin bilgi toplama, bilgi yayma ve bilgiye cevap vermeye yönelik isteklilik olarak ortaya koyduğu üç ana öğeyi bünyesinde barındırdığından bu çalışmada, ***Narver ve Slater tarafından geliştirilen Pazar Yönelimi yaklaşımı baz alınmış ve Pazar Yönelimi "müşteriler için üstün kalitede değer yaratmaya yönelik gerekli davranışları en etkili ve etkin bir şekilde yaratan ve işletmenin sürekli üst düzey performans göstermesine olanak tanıyan örgütsel bir kültür" olarak tanımlanmıştır.***

BÖLÜM 3

KURUMSAL GİRİŞİMCİLİK ÜZERİNDE ÖRGÜT YAPISI VE PAZAR YÖNELİMİNİN ETKİSİ

3.1. Kurumsal Girişimcilik Üzerine Örgüt Yapısının Etkisi

Örgüt yapısı, genel olarak, örgüt içindeki iş akışının, iletişimin ve yetki ilişkilerinin düzenlenmesi olarak tanımlanır. Literatürde, örgüt yapısı, birçok açıdan tanımlanmıştır. Örneğin, bir firmanın formalizasyon ve merkezileşmesi, firmanın organik veya mekanik olma boyutu olarak yapısının göstergesidir. Yapı, aynı zamanda, fonksiyon, ürün matrisi vb. esaslara göre oluşan örgütün bölümleri veya iş birimlerine göre de tanımlanmıştır.

Birçok araştırmacı tarafından işletme içindeki girişimcilik eğiliminin örgüt yapısına bağlı olarak şekillenebileceği üzerinde durulmaktadır (Covin ve Slevin, 1991; Covin ve Slevin,1990). Örneğin, Covin ve Slevin (1988,s.218-219), Burns ve Stalker'ın (1961) idari ilişkilerde esneklik, informallik, durumsal uzmanlığa göre otoritenin verildiği ve girişimcilik tarzının hayati unsurlarından biri olarak yeniliği kolaylaştıran olgularla karakterize edilen organik yapıları tartışma konusu yaptığını belirtmektedir. Öte yandan, idari ilişkilerde katılık, formallik ve bürokratik değer ve kurallara sıkı bağlılığın olduğu mekanik yapıların yeniliği engellediği belirtilmektedir (Covin ve Slevin, 1988, s.219).

Araştırmacılar, çalışmalarında, girişimcilik tarzı ve örgüt yapısı arasındaki ilişkilere odaklanmışlardır. Miller (1983, s.786) organik yapıli örgütlerin, değişime yönelik ihtiyaç konusunda örgüt içerisindeki karar alıcılara yol gösterdiğini ve değişim için gerekli olan işbirliği ortamını yarattığını belirtmekte, ayrıca organik yapıli örgütlerin uzmanlığa prim tanınması ve kaynak tahsisi sağlaması nedeniyle girişimcilik bazlı faaliyetlerin kolayca yürütülmesine zemin hazırladığını ifade etmektedir.

Covin ve Slevin (1988), Schollhammer'in (1982) yüksek boyutta formalizasyon ile karakterize edilen örgüt yapılarında, yani mekanik yapılarda, idari pozisyonlar için fonksiyonel sorumlulukların detaylı bir şekilde tanımlanmasının, bu tür yapıların kişisel inisiyatif alma ve onaylanmış normlardan farklılık arzeden yaratıcı çözümlerin ortaya konmasında çalışanların cesaretini kırması nedeniyle kurumsal girişimciliği engellediğini belirttiğini ifade etmektedir. Benzer şekilde, bürokratik yapıların da kurumsal girişimciliğin önünde engel oluşturduğu tartışma konusu yapılmaktadır (Covin ve Slevin,1988, s.219).

Diğer yandan, Covin ve Slevin (1988), Geller'ın (1980), örgüt türleri ve yönetim tarzlarına göre, girişimcilik odaklı firmaların organik yapılarda daha etkin bir şekilde faaliyet gösterdiğini, muhafazakar tarza sahip firmaların ise mekanistik yapılara sahip olmaları halinde daha etkin işlev göreceklərini ifade ettiğini söylemektedir. Covin ve Slevin (1988), Geller (1980) ve Khandwalla (1977) çalışmalarında, örgüt yapısı ile üst yönetimin girişimcilik yönelimi arasındaki uyumun bir firmanın performansını etkileyebileceğini belirtmektedirler.

Khandwalla (1977, s.426-427), üst yönetimin risk alma, girişimcilik yönelimi ile örgüt yapısı ve firma performansı arasındaki ilişkilerle ilgili şunları ifade etmektedir:

“.....Biz, nerede güçlü bir risk alma yönelimi varsa, orada organik bir yönelimin olduğunu kuramsal olarak düşünebiliriz. Çünkü, risk alan yönetimler, genellikle fırsatları kovalamakta ve tam olarak hangi hareket tarzına göre işlem yapılacağını tamamen anlaşılmasından önce kaynak taahhüdü yapmaktadırlar. Yönetim, esnek olmadıkça, örgüt kendisini değişen durumlara adapte edemeyecektir. Tam tersine, yönetim muhafazakar olduğunda, avantaj, doğruluğu kanıtlanmış ve denenmiş ürün veya hizmetlerin etkili bir şekilde üretilmesine kaymaktadır. Verimlilik, standardize edilmiş prosedürlere göre işlem yapılmasından ortaya çıktığı için

muhafazakarlık ve mekanik mod iyi birer ortak olarak karşımıza çıkmaktadır.”

Bu çerçevede, Khandwalla'ya göre, üst yönetimin yönelimi, risk alma ve girişimcilik bazlı ise, firma temel örgütsel amaçları için daha üstün performans göstermeye yönelik olarak nispeten organik yapılı olmalıdır. Üst yönetimin yönelimi, risk almaktan kaçınan ve muhafazakar bir biçimdeyse, firma temel örgütsel amaçlarının gerçekleştirilmesinde daha iyi performans için en azından orta düzeyde mekanik yapılı olmalıdır. ”

Covin ve Slevin (1988), Stevenson ve Gumpert'in (1985) çalışmasına vurgu yaparak, girişimcilik odaklı bir yöneticinin çoklu informal iş ağları ile yatay örgüt yapısını desteklediğini, buna karşın bürokratik yönelimli, diğer bir deyişle muhafazakar bir yöneticinin ise açık bir şekilde otorite ve sorumluluk ilişkilerini ve formal hiyerarşiyi tanımlayan örgüt yapısını daha çok tercih ettiğini belirtmektedir. Stevenson ve Gumpert'in (1985) söyleminden girişimcilik tarzına sahip üst yöneticilerin en etkin organik yapılarda başarı sağlayacağı, muhafazakar tarza sahip üst yöneticilerin de en etkin daha mekanik yapılarda faaliyet göstereceği sonucu çıkmaktadır.

Utterback'e göre, (1979) esnek üretim süreçlerine ve örgütsel yapılara sahip firmalar, daha katı yapılı firmalara göre ürün ve süreç yeniliğinde daha iyi olma eğilimindedir (Covin ve Slevin, 1988). Mintzberg (1979), yenilikçi olmaya koyulan bir firmanın, açık iletişim kanallarına, yerinden yönetime, informal karar alma ve esnek süreç ve prosedürlere ihtiyaç duymakta olduğunu ifade etmektedir (Covin ve Slevin, 1990). Ayrıca, Mintzberg, gevşek bağlı karar alma mekanizması ve gevşek bir şekilde betimlenen iş tanımlarının daha büyük girişimcilik ve yenilikçilik faaliyetlerine neden olduğunu belirtmektedir (Covin ve Slevin, 1991). Bu yüzden, daha esnek yapılı firmalar diğer firmalara göre daha yüksek oranlı yeniliğe sahip olacaklardır (Özsomer, Calantone ve Benedetto, 1997, 400-401).

Bu bilgiler ışığında, gerek firma gerekse de yöneticiler için verilen mesajın çok açık olduğu görülmektedir: “Eğer, siz girişimcilik odaklı olmayı seçerseniz, risk almayı, proaktif olmayı ve yenilikçiliği destekleyecek kültür ve örgüt yapısına sahip olduğunuzdan emin olmalısınız. Kendi başına risk alma, mekanik yapılı bir firmaya yardım etmeyecektir. Benzer şekilde, eğer siz muhafazakar bir yönetim tarzına diğer bir deyişle, risk almayan, proaktif olmayan ve yenilikçiliği benimsemeyen bir tarza sahipseniz, o zaman, geleneksel, hiyerarşik, mekanik örgüt yapısı ile daha iyi durumda olacaksınızdır.”

Şekil 3.1’de örgüt yapısı ile girişimcilik arasındaki ilişki grafik olarak gösterilmektedir. Şekildeki dört hücrenin her birisi bir firmanın başarısı için önemli ipuçları sunmaktadır.

<i>Girişimcilik Odaklı</i>	GÖRÜNÜRDE GİRİŞİMCİ FİRMALAR	ETKİN GİRİŞİMCİ FİRMALAR
<i>Yönetim Tarzı</i>		
<i>Muhafazakar</i>	VERİMLİ BÜROKRATİK FİRMALAR	YAPISIZ, GÖZÜPEK OLMAYAN FİRMALAR
	Mekanik	Organik

Örgüt Yapısı

Kaynak: *Covin, G.J. ve Slevin, D.F (1988,s.223); Slevin, D.F ve Covin, J.G (1990,s.45)*

Şekil 3.1 Organik/Mekanik Yapılar ve Girişimcilik

Hücre 1’de bulunan Etkili girişimci firmalar, girişimcilik davranışının istenilen kombinasyonları olan risk alma, proaktiflik ve yeniliğe sahip oldukları kadar söz konusu girişimcilik davranışını destekleyip geliştiren organik yapıyı da bünyelerinde bulundururlar. Bu firmaların yapıları, iletişimi artırdıkları ve yeniliğe

yönelik bürokratik bariyerleri minimize ettikleri için iyi çalışır. Söz konusu organik yapılar, aynı zamanda, girişimcilik bazlı bir yönetim tarzının gerektirdiği bir ortamda daha büyük olabilmek için ihtiyaç duyulan pazar ve endüstri taleplerine hızlı ve çabuk cevaplar verebilirler.

Hücre 2'de bulunan Görünürde girişimci firmalar, risk alıp girişimcilik davranışına uygun davranışlarda bulunurlar. Ancak, bu tür firmaların mekanik, bürokratik, katı örgüt yapıları vardır. Söz konusu firmalar, girişimcilik faaliyetleri ile meşgul olmalarına rağmen, yapıları gerekli desteği sağlayamaz. Bu yüzden, bu firmalar, girişimcilik bazlı yönetim tarzının gerçek faydalarını sağlayamazlar. Bu tür firmalar, doğaları gereği, belirsizlik yaşanan ortamlarda etkinlik gösterebilirler. Sıkı kontrolün olduğu resmi yapılar ve merkezden karar alma, belirsizlik yaşanan ortamlarda tahmin edilebilirliği artırmaya yardımcı olacaktır.

Hücre 3'de bulunan Etkin bürokratik firmalar, risk almazlar ve risk almayı da istemezler. Bu firmaların mekanik yapıları, onların etkili bir şekilde faaliyet göstermelerine yardım eder. Söz konusu firmalar, yapı ve belirliliğe vurgu yapan muhafazakar yaklaşımları kullanmak suretiyle yüksek verimlilik sağlamaya çalışırlar. Yapıları, düzen ve tahmin edilebilirlik sağlayıp, rutin ve tekrarlayan görevleri maksimum verimlilikle gerçekleştirirler. Bu tür firmaların, girişimcilik odaklı yönetim tarzına ihtiyaç duyulmayan durağan ve tahmin edilebilir çevrelerde etkinlik sağlama olasılığı daha yüksektir.

Hücre 4'de bulunan Yapısız Gözüpek Olmayan Firmalar, oldukça organik ve adaptasyonu yüksek örgüt yapılarına sahiptirler. Fakat aynı zamanda çok muhafazakar bir tarzla yönetilirler. Söz konusu firmalar, çevrelerindeki değişimlere karşı oldukça hızlı cevap verebilmelerine rağmen muhafazakar yönetim stillerinden dolayı bunu gerçekleştiremezler. Dolayısıyla, uyuma kabiliyeti gösteren organik yapılarının sağladığı faydalardan tam anlamıyla yararlanamazlar. Bir firmanın günlük faaliyetlerini tanımlayan rutin ve tekrarlayan görevleri bile gerekli etkinlikle yürütemezler. Bu tür firmalar açık iletişim kanallarına sahip olduklarından cazip yerlerdir. Ancak, bu firmalar verimlilik ve etkinliği sağlayamaz ve iyi performans gösteremezler.

Firmaların dört matriks hücre arasındaki dağılımı, girişimcilik bazlı veya muhafazakar odaklı yönetim tarzı ile organik veya mekanik yapılar arasındaki ayırmadan kaynaklanan karar alma kurallarından etkilenmektedir. Bu açıklamalar ışığında, kurumsal girişimlik eğilimlerinin firmaların yapısal niteliklerine göre değişebileceği düşünülebilecek ve aşağıdaki hipotezler ileri sürülebilecektir:

Hipotez 1: *Firmalarda mekanik yapıdan organik yapıya doğru eğilim arttıkça*

- a. daha fazla yenilikçilik
 - b. daha fazla yeni girişim faaliyeti
 - c. daha fazla stratejik yenilenme
 - d. daha yüksek oranda risk alma
 - e. daha fazla proaktiflik eğilimi
 - f. daha agresif rekabetçi eğilim
 - g. daha katılımcı ve açık yönetim felsefesi
- görülecektir.*

3.2. Kurumsal Girişimcilik Üzerine Pazar Yönelimi Etkisi

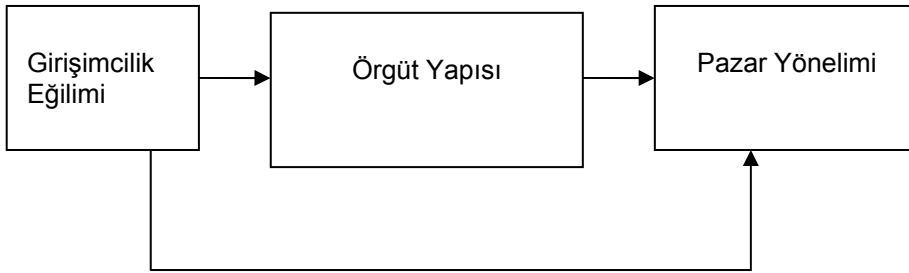
Literatür, Kurumsal Girişimcilik ile pazarlama fonksiyonu arasında güçlü bir ilişki olduğunu desteklemektedir (Slater ve Narver, 1995; Barrett, Balloun ve Weinstein, 2000). Pazar Yönelimi ile Kurumsal Girişimcilik arasında doğrudan bir bağlantı olduğuna dair zengin bir araştırma geleneği bulunmaktadır.

Girişimcilik Yönelimi ile Pazar Yönelimi arasındaki karşılıklı ilişki, çok farklı yollardan kavramsallaştırılmıştır. Araştırmacılar, girişimcilik yönelimini, daha proaktif bir Pazar yönelimi için gerekli bir olgu olarak görmektedir. Morris ve Paul (1987), pazarlamayı kurumsal girişimciliğin başarılmasının bir yöntemi olarak algılamaktadır. Slater ve Narver (1995) girişimcilik yönelimini, Pazar yöneliminin bir tamamlayıcısı olarak görmek ve bir firmanın maksimum etkinliği sağlaması için hem kurumsal girişimciliğe hem de pazar yönelimine yöntemsel anlamda ihtiyaç duyduğunu ifade etmektedir. Bir işletme, girişimcilik

eğilimine uygun örgütsel dizayna ve yapıya sahip olduğu zaman Pazar yöneliminin bütün potansiyelini gerçekleştirebilir (Slater ve Narver, 1995, s.63).

Barrett ve Weinstein (1998, s.60-61), kurumsal girişimciliğin boyutları ile Pazar yöneliminin unsurları arasında belirli bir ilişkinin olduğunu öne sürmektedir. Söz konusu yazarlar, çalışmalarında müşteri ihtiyaçları ve rakipler hakkında bilgi toplama konusunda proaktif olmaya, kaynakların bir araya getirilmesinde yenilikçiliğe vurgu yapmakta, risk ve belirsizlik gerektiren stratejik politikaların ve uygulamaların yürütülebilmesi için iki yönelimin birlikte dikkate alınmasının gerekliliğine işaret etmektedir.

Matsuno, Mentzer ve Özsomer (2002) girişimcilik eğiliminin, girişimcilik bazlı yönetim süreçlerini kabul etmeye yönelik bir eğilim olduğunu belirtmekte ve Deshpande ve Farley'in (1998) çalışmasına dayanarak, girişimcilik eğilimini ve örgüt yapısını Pazar yöneliminin örgütsel öncülleri olarak kavramsallaştırmaktadır. Matsuno, Mentzer ve Özsomer (2002) girişimcilik eğilimini, örgütsel yapıya dair boyutları, Pazar yönelimi arasındaki ilişkiyi aşağıdaki Şekil 3.2'de belirtilen şekilde kavramsal bir modele oturtmaktadır.



Kaynak: Matsuno, K, Mentzer, J.T ve Özsomer, A (2002, s.19)'den uyarlanmıştır.

Şekil 3.2 Girişimcilik Eğilimi, Örgüt Yapısı ve Pazar Yönelimi Arasındaki İlişkiler

Mantsuno, Mentzer ve Özsomer (2002), girişimcilik eğilimi ile Pazar yönelimi arasında direkt bir ilişkinin olduğuna inanmakta ve girişimcilik eğilimine sahip firmaların yenilikçi, risk alan ve proaktif firmalar olduğunu belirtmektedir.

Yenilikle ilgili literatürün ana temasının, yenilik stratejisinin başarılı bir şekilde geliştirilip yürütülmesinde çok önemli olan bilgi toplama ve analizi olgularına dayandığı ifade edilmekte (Barringer ve Bluedorn,1999; Covin, 1991) ve girişimcilik bazlı firmalar oldukça büyük oranlı bilgi toplama faaliyetleri ile meşgul olma eğilimi taşıyan firmalar olarak nitelenmektedir (Barringer ve Bluedorn,1999).

Mantsuno, Mentzer ve Özsomer (2002), Menon ve Varadarajan'a (1992) dayanarak, yenilikçilik kültürünün pazar yöneliminin önemli bir parçası olan bilgiyi paylaşma ve bilgiyi yararlı kılmayı destekleyip gelişmesine yardım ettiğini belirtmekte ve bu tür bir kültürün yenilikçiliğe yönelik örgütün eğiliminin gelişimine katkı sağlamak amacına dönük devam ettirilmesi halinde girişimcilik eğilimi ile pazar yönelimi arasındaki pozitif ilişkiyi artırabileceğini tartışma konusu yapmaktadır.

Ayrıca; girişimciler, mevcut düzene meydan okumanın özünde riskli olduğunun farkında olmalarına rağmen, girişimcilik bazlı çabalarda bulunurlar. Yenilikçi beceri başlangıçta yeni teknolojiden kaynaklanır, diğer bir deyişle, teknolojik odaklılıktan beslenir ve müşteri ihtiyaçlarının (müşteri odaklı olma) dikkate alınması sonucu oluşur. Risk alıcı da olsa bilimsel çabalar veya mühendislik çabalarından farklı olarak girişimcilik bazlı çabaların nihai amacı, pazar ihtiyaçlarını karşılayan önerilerden kaynaklanan işletme başarısına ulaşmaktır. Gerçekten, bilim adamları ve mühendisler tarafından yönetilen yüksek teknolojiye dayalı hizmet veren birçok yeni firma, teknolojinin başarılı bir ticari unsura dönüştürülmesinin fazla garantisi olmaksızın risk almayla meşgul olurlar. Söz konusu firmaların arasında, bazıları teknolojiyi ispat etme isteğiyle çalışabilirler, yani teknolojinin hatırına teknolojiyi kullanırlar. Bazıları ise, pazar ihtiyaçlarını karşılama olasılığıyla motive olabilirler yani, teknolojinin ticari bir unsura dönüştürülmesi amacına dönük faaliyet gösterirler. Tamamen teknolojik düşünce ile hareket eden firmalar, pazar öğrenim sürecinden bütünüyle sapabilir ve bunun sonucunda risk alıcı bir davranış, daha düşük bir pazar yönelimi ile sonuçlanabilir. Fakat, mevcut işletme düzenine karşı çıkmamanın doğası gereği riskli olmasından ötürü, Matsuno, Mentzer ve Özsomer (2002)

girişimcilerin sadece teknolojiye ve bilime odaklananlarıyla pazarı öğrenmek suretiyle riski yönetmeye yönelik çabaları içerisinde bulunanların ve yeterli derecede hızlı hareket etmek suretiyle kendilerini rekabette öne çıkararak yüksek ödül potansiyelini devam ettirenlerin birbirinden ayrılması gerekliliğine işaret etmektedir. Bu yüzden, söz konusu bilim adamları, girişimcilik eğiliminin risk alma boyutunun yüksek seviyede pazar yönelimine yol açması gerektiğini ifade etmektedir.

Girişimcilik yazınında, proaktiflik ileriye bakma perspektifine işaret etmekte ve gelişmekte olan pazarlara girmek suretiyle yeni fırsatların önceden tahmin edilmesi ve bu fırsatların gerçekleştirilmeye çalışılmasına yönelik inisiyatif alma anlamına gelmektedir (Lumpkin ve Dess, 1996,s.146). Matsuno, Mentzer ve Özsoyer (2002), girişimcilik eğiliminin proaktiflik boyutunun yeni pazar fırsatlarının saptanmasına katkıda bulunduğuna ve firmaların Pazar yönelimine sebebiyet verecek şekilde söz konusu fırsatlara göre hareket etmesini teşvik ettiğine inanmaktadır.

Ampirik olarak, Deshpande ve arkadaşları (1993) çalışmalarında pazar ve girişimcilik yönelimli kültürlerin, daha içedönük faaliyet gösteren veya hiyerarşik yönelimli kültürlerden daha iyi performans gösterdiğini ortaya koymuştur.

Aynı zamanda, Morris ve Paul (1987), daha girişimci firmaların artan pazar yönelimine sahip olduğunu ve pazarlama fonksiyonunun yenilikçi odaklı faaliyetlerin gerçekleştirilmesine yönelik etkili bir araç sağladığını ifade etmektedir.

Hills ve Laforge (1992), hem girişimcilik hem de pazarlama disiplinlerinin benzer bir felsefeyi paylaştığını savunmaktadır. Diğer bir deyişle, Hills ve Laforge'ye göre, girişimcilik ve pazarlama disiplinleri müşteri ihtiyaçlarına yönelik hareket tarzı geliştirir ve çevreyle ilgilenir.

Girişimcilik çok boyutlu bir kavram olarak karakterize edilmekte (Miller, 1983) ve risk alma, yenilikçilik ve proaktiflik süreci olarak tanımlanmaktadır (Covin ve Slevin, 1989, s.77; Morris ve Paul, 1987). Bazı yazarlar, girişimciliğin altında yatan ana fikrin, yeni veya mevcut pazarlara yeni veya mevcut ürünlerle girmek olduğunu belirtmektedir (Slater ve Narver, 1995; Hurley ve Hult,1998).

Hurley ve Hult (1998), Slater ve Narver'in 1995'deki çalışmalarında ortaya koyduğu, Pazar yönelimi, öğrenme yönelimi, yenilikçilik ve yenilik kapasitesinin yenilik sürecini etkileyen örgütsel özellikler olduğunu ifade eden modelini tartışma konusu yapmakta ve Deshpande ve arkadaşlarının (1993) çalışmasına da atıfta bulunarak örgütsel yenilikçiliğin Pazar yönelimini anlamaya yönelik önemli bir olgu olduğunu ifade etmektedir.

Jaworski ve Kohli (1996), Pazar yöneliminin yenilikçiliğe yönelik bir öncül olduğunu belirtmektedir. Bu potansiyel ilişkiye cevap olarak, Han ve arkadaşları (1998), pazar yöneliminin gerçekten daha yüksek seviyedeki yenilikçiliğe sebebiyet verdiğinin doğruluğunu kanıtlamıştır. Ayrıca, Hurley ve Hult (1998), belirli bir grup içindeki üyelerin öğrenmeye yönelik cesaretlendirildiği zaman, grubun daha yenilikçi olma eğiliminde olduğunu ifade etmektedir.

Bilim adamları, Pazar Yönelimi ile Girişimcilik Yönelimi arasındaki uygun bir dengenin bir örgütün performansı, yaşaması ve başarısındaki temel faktör olduğunu vurgulamaktadır (Slater ve Narver,1995). Örneğin, Atuahen-Gima ve Ko (2001,s.56), Foxall'ın (1984) çalışmasına atıfta bulunmak suretiyle pazar faktörlerine karşı tetikte bulunmanın, pazar hakkında ayrıntılı bilgi toplamanın ve müşterilerin tatmin edilmeyen ihtiyaçlarının fark edilmesine yönelik girişimcilik sezgisinin, ürün yenilik başarısının temel unsurları olduğunu belirtmektedir. Benzer şekilde, Morris ve Paul (1987), hem girişimcilik hem de Pazar yöneliminin çevresel faktörlere dayalı beklenmedik olaylara karşı birbirleriyle ilintili stratejik cevaplar olduğunu dile getirmektedir. Bu noktadan hareketle, Atuahen-Gima ve Ko (2001), Pazar yönelimi ile girişimcilik yöneliminin sinerjik olduğunu öne sürmekte ve her iki yönelimin ürün yenilik faaliyetleri ve performansı etkilemeye yönelik pozitif olarak katkı sağladığını belirtmektedir.

Atuahen-Gima ve Ko (2001), Pazar yönelimi ve girişimcilik yönelimi ile ilgili süreç ve uygulamaların, mevcut ve ortaya çıkmakta olan müşteri ihtiyaçlarını karşılamak için firmaların faaliyet gösterdiği pazar çevresine intibak sağlamalarına ve söz konusu pazar ortamını yönetmelerine olanak sağladığını tartışma konusu yapmaktadır.

Atuahen-Gima ve Ko'ya göre, (2001) Pazar Yönelimi, pazar ortamındaki koşullara karşı firmaların tepki ve cevap verdiği uyarlamacı bir yetenektir (Hunt ve Morgan, 1995; Kohli ve Jaworski, 1990; Narver ve Slater, 1995). Tam tersine, Girişimcilik Yönelimi ise firmaların avantaj yaratmak için faaliyet bulunduğu rekabetçi alanı değiştirmeye yönelik proaktif ve agresif teşebbüslere giriştiği çevresel bir yönetim kabiliyetidir. Bu nedenle, Atuahen-Gima ve Ko (2001) her iki yönelimin etkili bir kombinasyonuna sahip firmaların mevcut ve gelecekteki müşterileri, rakipleri ve diğer çevresel koşullar hakkında daha iyi bir bilgi donanımına ve buna paralel olarak söz konusu firmaların müşteri ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik daha büyük uyarlamacı bir yetenek ile çevresel yönetim becerisine sahip olabileceğini öne sürmekte ve Şekil 3.3'de de belirtildiği üzere, her iki yönelimin yüksek olduğu kombinasyonun diğer kombinasyonlara göre daha üstün performans ürettiğini Covin ve Slevin (1988), Hart (1992), Venkataraman'ın (1989) çalışmalarından esinlenerek ifade etmektedir.

Pazar Yönelimi	Yüksek	PAZAR GİRİŞİMCİ FİRMALAR (PG) En yüksek düzeyde uyma kabiliyeti ve çevresel yönetim becerisi	PAZAR YÖNELİMLİ FİRMALAR (PY) Düşük düzeyde uyma kabiliyeti ve çevresel yönetim becerisi
	Düşük	GİRİŞİMCİ FİRMALAR (GF) Yüksek düzeyde uyma kabiliyeti ve çevresel yönetim becerisi	MUHAFAZAKAR FİRMALAR (MF) En düşük düzeyde uyma kabiliyeti ve çevresel yönetim becerisi
		Yüksek	Düşük
Girişimcilik Yönelimi			

Kaynak: Atuahene-Gima, K. ve Ko, A. (2001, s.57)

Şekil 3.3 Firmaların Pazar/Girişimcilik Yönelimi Kombinasyonu

Şekil 3.3'de yüksek Pazar ve yüksek girişimcilik yönelimine sahip firmalar; Pazar/girişimcilik yönelimli firmalar (PG) olarak isimlendirilmiştir. Söz konusu firmalar, Pazar odaklı yeni ürün geliştirilmesinde liderliğe vurgu yapar. Bu sebepten ötürü, yeni ürünlerin teknolojik avantajlar ile pazar avantajlarına öncülük etmesi muhtemeldir. Çünkü, söz konusu firmalar, bu tür yeniliklerin geliştirilmesi ve pazarlanmasıyla ilgili olan pazarlama ve teknik belirsizlikleri çözecek ekipmanla donatılmıştır. Pazar/Girişimci yönelimli firmalar, müşteri ihtiyaçlarıyla ilgili pazarda ortaya çıkmakta olan trendleri sürekli takip ettikleri ve bu anlayış temelinde cevaplar geliştirdikleri için, endüstride değişiklik yaratabilirler. Bu yüzden, Pazar/girişimci firmalar, müşteri ihtiyaçlarının karşılanmasında en yüksek düzeyde uyma kabiliyeti ve çevresel yönetim becerisine sahip firmalar olarak karşımıza çıkar.

İkinci grup firmalar, Girişimci Firmalar (GF) olup, bu tür firmaların yüksek derecede girişimcilik yönelimi ve düşük derece de Pazar yönelimine sahip olduğu varsayılmaktadır. Düşük Pazar yönelimine sahip olmaları nedeniyle söz konusu firmaların ürün yenilik süreçlerinin Pazar odaklılıktan ziyade özellikle teknoloji odaklı olduğu görülmektedir. Girişimci firmalar, yüksek derecede teknolojik liderliğe ve problemlerin çözümüne vurgu yaparlar ve bu tür firmaların teknolojik olarak gelişmiş ürünlerinin daha fazla olması muhtemeldir. Ancak, söz konusu üretici öğrenme faaliyetleri, Pazar yönelimine yönelik düşük seviyeli taahhüt ile desteklendiğinden söz konusu firmalar, başarılı bir yeniliğin pazardan ziyade AR&GE çalışmalarından çıktığına olan inançtan hareketle, ekseriyetle teknolojik ve mühendislik yeteneklerine dayalı olarak rekabet ederler. Girişimci Firmalar, pazarın ihtiyaçlarını karşılamak için radikal değişiklikler yaptıkları için, pazarın ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik sadece ilave değişiklikler yapan Pazar yönelimli firmalardan daha yüksek uyma kabiliyetine sahiptir. Ayrıca, söz konusu firmalar ortaya çıkmakta olan müşteri ihtiyaçlarını karşılamaya çalıştıklarından, Pazar yönelimli firmalara göre daha fazla çevresel yönetim kabiliyetine sahiptir. Bu nedenle, bu tür firmalar, yüksek uyma kabiliyeti ile çevresel yönetim becerisine sahiptir.

Pazar Yönelimli Firmalar (PF), yüksek Pazar ve düşük girişimcilik yönelimine sahip olan firmalardır. Daha yüksek derecede Pazar yönelimi, ürün yeniliklerinin teknolojik zorunluluktan ziyade müşteri ihtiyaçlarına göre yapılmasına olanak sağlar. Belirsiz ve açık olmayan ihtiyaçlardan ziyade, müşterilerin ortaya koyduğu ihtiyaçların karşılanmasına yönelik odaklanmaları yüzünden, bu tür firmalar, uyma kabiliyetlerini sağlama almak için dengeli ve tahmin edilebilirliğin kolay olduğu ortamlarda faaliyet göstermeyi tercih ederler. Bu nedenle, söz konusu firmalar önemli pazar değişiklikleri yaratan orijinal ürünlerden ziyade ilave değişiklikler içeren yeni ürünleri geliştirmeyi tercih etmektedir (Slater ve Narver,1995). Atuahen-Gima ve Ko (2001), Foxall'ın (1984) Pazar yönelimli firmaların sağlam ve güvenilir teknolojik altyapıya inandığını ve bu yüzden ürün yeniliklerinin mevcut müşteri ihtiyaçlarındaki değişiklikleri yansıttığını tartışma konusu yaptığını ifade etmektedir. Dolayısıyla, Pazar Yönelimli firmalar, müşteri ihtiyaçlarını karşılamada düşük uyma kabiliyeti ve çevresel yönetim becerisine sahip firmalar olarak dikkati çekmektedir.

Son olarak, düşük dereceli Pazar ve girişimcilik yönelimine vurgu yapan firmalar muhafazakar firmalar (MF) olarak adlandırılmaktadır. Her iki yönelim karşısında yüksek dereceli muhafazakar tutum, söz konusu firmaların içe dönük olarak faaliyet göstermelerine yol açmakta ve diğer üç tip firmaya nazaran bu tür firmaların endüstri ve Pazar trendlerinin veya müşteri ihtiyaçlarının daha az farkında olmalarına neden olmaktadır. Bu nedenle, muhafazakar firmalar, dört grup firma arasında en az etkili ürün yeniliğine ve en düşük uyma kabiliyeti ile çevresel yönetim becerisine sahip firmalar olarak görülmektedir.

Barrett ve Weinstein'ın (1998) 750 işletme birimindeki çalışması, kurumsal girişimciliğin Pazar yönelimi ile önemli derece pozitif ilişki olduğunu göstermektedir.

Atuahen-Gima ve Ko (2001) hem Kurumsal Girişimcilik, hem Pazar Yönelimli ve sadece Kurumsal Girişimcilik Yönelimli ve sadece Pazar Yönelimli olarak firmaları tanımlamak suretiyle 145 firmadan oluşan bir örneklem üzerinde çalışma yapmış ve yapılan çalışma sonucunda, hem Kurumsal Girişimcilik

hemde Pazar Yönelimi derecesi yüksek olan örgütlerin, sadece Kurumsal girişimcilik veya sadece Pazar Yönelimi eğilimi olan veya her 2 yönelim açısından da muhafazakar olan firmalardan önemli derecede daha fazla yeni ürün performansı ortaya koydukları tespit edilmiştir. Aynı çalışma, Kurumsal Girişimcilik ile Pazar Yönelimi arasında önemli bir ilişkinin varlığını da kanıtlamıştır.

Liu, Luo ve Shi'nin (2002) örneklem olarak devlete ait önemli teşebbüslerde çalışan 304 Çinli personeli baz alan araştırmasında, müşteri odaklı Pazar yönelimi ve kurumsal girişimcilik arasında önemli bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Benzer şekilde, Luo, Zhou ve Liu da (2003) Çin firmaları üzerinde yapmış oldukları çalışmalarında, Kurumsal Girişimcilik ile Pazar Yönelimi arasında önemli bir ilişki olduğunu göstermişlerdir.

Wood, Bhuiyan ve Kiecker (2002), 237 üst düzey hastane yöneticisini baz alan çalışmalarında, Pazar yönelimi ile örgütsel girişimcilik arasında önemli bir pozitif ilişkinin varlığını göstermişlerdir. Bu çerçevede, aşağıdaki hipotezler ileri sürülebilecektir:

- Hipotez 2:** *Firmalarda müşteri eğilimi, rakip yönelimi ve fonksiyonlar arası koordinasyon düzeyi arttıkça,*
- a. daha fazla yenilikçilik
 - b. daha fazla yeni girişim faaliyeti
 - c. daha fazla stratejik yenilenme
 - d. daha yüksek oranda risk alma
 - e. daha fazla proaktiflik eğilimi
 - f. daha agresif rekabetçi eğilim
 - g. daha katılımcı ve açık yönetim felsefesi
- görülecektir.*

BÖLÜM 4

ÖRGÜT YAPISI VE PAZAR YÖNELİMİNİN KURUMSAL GİRİŞİMCİLİĞE ETKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Bu bölümde öncelikle Pazar Yönelimi ve Örgüt Yapısının Kurumsal Girişimciliğe etkisini tespit edecek gerekli analizleri yapabilmek için oluşturulan anket hakkında kısaca bilgi verilmektedir. Daha sonra, Pazar Yönelimi ve Örgüt Yapısının Kurumsal Girişimciliğe Etkisi üzerine yapılan bu çalışmanın amacı ortaya konulmaktadır. Araştırma kapsamında ele alınacak hususlar ortaya konulduktan sonra, araştırmanın kısıtları belirlenmektedir. Son olarak, Pazar yönelimi ve örgüt yapısının kurumsal girişimciliğe etkisini tespit etmek amacı ile geliştirilen hipotezlere ilişkin bilgilere yer verilmektedir.

Araştırma, Türkiye genelinde faaliyet gösteren ve İMKB'ye kote olarak hisse senetleri borsada işlem gören firmaların örneklem olarak seçildiği ve söz konusu firmalara gönderilen anket çalışması baz alınarak yapılmıştır. Veriler araştırmanın modeli kısmında sunulan modele uygun olarak analiz edilmiştir.

4.1. Araştırmanın Amacı

Teknolojik değişiklikler ve pazardaki değişiklikler gitgide artan bir hızda gerçekleşmekte ve günümüzün global iş ortamında değişmeyen tek olgunun değişimin kendisinin olduğu görülmektedir. Kalıcı olabilmenin önkoşulu olarak, hızlı değişmekte olan işletme ortamları, değişen işletme yapıları ve rekabet kuralları birçok şirketin sıradan yaşamının bir parçası olarak karşımıza çıkmaktadır. 1980'ler ve bir derece 1990'lardan beri, şirketler işgücünde azaltma yaparak, küçülmeye giderek, bütçe kesintileri yaparak faaliyet göstermektedir. Bir firmanın kalıcı olabilme hususundaki esas mücadelesi rekabet avantajına yönelik bir strateji oluşturmasıdır. Rekabet avantajı sağlayabilmesinin yolu da yeni ürün, hizmet yaratması ve yeni üretim ve örgütsel süreçler ile işletme modelleri oluşturmasına dayalı olarak farklılaştırma ve sürekli yeniliğe bağlıdır. Bugünün hiper rekabetçi ortamında yeni koşullara

adapte olabilme, esneklik, hız, agresiflik ve yenilikçilik en önemli değerler olarak karşımıza çıkmakta ve söz konusu değerler firma seviyesinde Kurumsal Girişimcilik kavramıyla anlam kazanmaktadır.

Şirketler, daha hızlı ürün gelişimi ve daha küçük ama daha fazla özellik barındıran daha yüksek kalitede ve sağlamlıkta ürünleri daha düşük fiyatla artan oranda talep eden bir pazar ortamıyla karşı karşıya bulunmaktalar. Söz konusu talepleri karşılayabilmek için girişimcilik bazlı esnek bir firma olmanın yanında yapısını iyi oturmuş etkili bir örgüt olma zorunluluğu bulunmakta ve bu durum birçok büyük şirketin, girişimcilik ruhu ile bürokratik organizasyon yapısını bütünleştirmekte zorluk çekmesine sebep olmaktadır. Bu yüzden, şirketler bu paradoksun üstesinden gelebilmek için geleneksel olmayan yöntemlere başvurmak zorundadır. Bazı firmalar, iyi bilinen teknikleri ve işletme kavramlarını baz alan eski yöntemlere dayalı olarak faaliyetlerini devam ettirme eğiliminde iken bazı firmalar yeniden organize olmakta, kendi kendilerini yeniden şekillendirmekte, birleşmeler yapmakta, bölünmelere gitmekte, yeni pazarlara girmekte ve umulmadık ittifaklar yapmaktadır. Dolayısıyla, bazı firmalar pazar koşullarının değişimini dikkate almazken, diğerleri doğruluğu sabit işletme yöntemleri ve rekabet kurallarına meydan okuyarak faaliyet gösterme yolunu seçmektedir.

Araştırmacılar ve proaktif şirketler, son 20 yıldan beri girişimcilik bazlı yönetim, kurumsal girişimcilik, stratejik girişimcilik veya örgüt içi girişimcilik kavramına ilgi göstermektedir. Söz konusu kavramlar global ortamda bir kurumsal şirketin sürekli başarılı olmasının temel koşulu olarak gerek literatürde gerekse iş çevrelerin de artan oranda tartışma konusu yapılmaktadır.

Bu yüzden, Türkiye özelinde pazar koşullarındaki sürekli değişim çerçevesinde bir şirketin Pazar odaklı bir şirket kültürüne sahip olmasına ön ayak olan Pazar Yönelimi kavramıyla esnek, hızlı karar alma sürecine dayalı bir örgüt yapısının Kurumsal Girişimciliğe etkisini ortaya koymak bu araştırmanın temel dayanak noktasını oluşturmakta ve araştırma Türkiye'deki işletmelerin kurumsal girişimcilik faaliyetlerini tespit etme hususuna odaklanmaktadır.

4.2. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırları

Bu bölümde, Pazar Yönelimi ve Örgüt Yapısının Kurumsal Girişimciliği ne derece ve nasıl etkilediğine ilişkin İMKB'ye kote olan firmalar üzerinde yapılan araştırmanın kapsam ve sınırlarına yer verilecektir. Araştırma, Türkiye genelinde faaliyet gösteren ve İstanbul Menkul Kıymetler Borsası'nda (İMKB) faaliyet göstermek suretiyle belirli bir kurumsallık düzeyini yakalamış olduğu varsayılan 307 şirket üzerinde yapılmıştır. Literatüre dayalı olarak, araştırmanın amacı çerçevesinde anket oluşturulmuş ve daha önceki bilimsel çalışmalar ışığında iyi bir örneklem olması nedeniyle İMKB şirketleri anketin uygulanabilirliği açısından örneklem olarak seçilmiştir.

Araştırmanın kısıtlarından ilki, araştırmanın alt yapısının hazırlanmasında gerek duyulan ikincil veri kaynaklarının taranması sırasında etkisini göstermiştir. Türkiye'deki firma seviyesindeki girişimcilik uygulamalarına ilişkin yok denecek kadar az çalışma bulunmaktadır. Bundan dolayı; araştırmanın alt yapısını oluşturan kaynaklar ABD, Kanada, Çin ve Avrupa orijinlidir. Altyapı kaynaklarının ABD, Kanada, Çin ve Avrupa literatüründen olmasının sakıncası; Pazar Yönelimi ve Örgüt Yapısının Kurumsal Girişimliğe etkisinin sadece o ülkelerin iş çevreleri ve kültürel değerleri çerçevesinde araştırılmış olmasıdır. Türkiye'deki Pazar yönelimi ve örgüt yapısının firma seviyesindeki girişimciliği nasıl etkilediğinin araştırılmamış olması bir kısıt olarak ortaya çıkmaktadır.

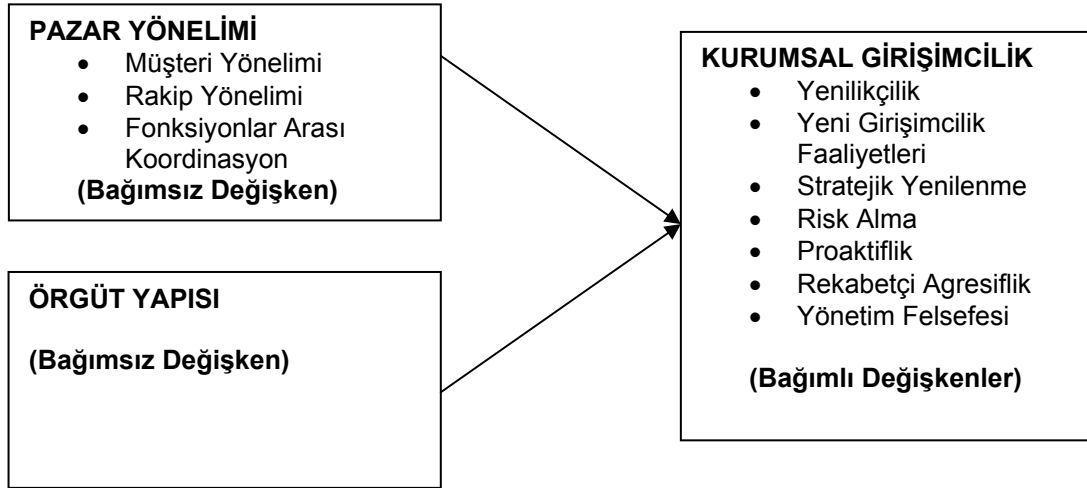
Araştırma, sadece İMKB'ye kote olan şirketler üzerinde yapılmıştır. Borsanın ülkemizde halen etkinlik kazanamamış olması ve borsada hisse senetleri işlem görmeyen ve kurumsal bazda faaliyette bulunan birçok işletmenin olması örneklemin daha da artmasına engel etmiştir.

4.3. Araştırmanın Modeli

Şekil 4.1'de araştırma için geliştirilen model yer almaktadır. Bu model üzerinde hem ilişkilerin yönü gösterilmiş hem de ilişkilerde bağımlı ve bağımsız

değişkenler belirtilmiştir. Araştırmada, Pazar Yönelimini oluşturan Müşteri Yönelimi, Rakip Yönelimi ve Fonksiyonlar Arası Koordinasyon ile Örgüt Yapısı bağımsız değişken olarak belirlenmiştir. Kurumsal Girişimciliğin alt unsurları olan Yenilikçilik, Yeni Girişimcilik Faaliyetleri, Stratejik Yenilenme, Risk Alma, Proaktiflik, Rekabetçi Agresiflik, Yönetim Felsefesi bağımlı değişken olarak ele alınmıştır.

Modelde yer alan ilişkiler, regresyon istatistiksel analiz yöntemi ile test edilmiştir. Bu ilişkilerin bir kısmı araştırma sonucunda onaylanmıştır.



Şekil 4.1 Araştırmanın Modeli

4.4. Araştırmanın Metodu ve Analizi

Bu bölümde; araştırmanın modeli, örneklem seçimi ve araştırmaya ilişkin verileri toplama yöntemi hakkında bilgi verilmektedir.

4.4.1. Örneklem Seçimi

Araştırma anketleri uygulanmadan önce, anketin hangi şirketlerde uygulanabileceğine yönelik ön çalışma yapılmış ve Türkiye’de ilk 500 şirket (ISO 500) üzerinde anketin uygulanması eğilimi ortaya çıkmıştır. Ancak, daha

sonra geçmiş uygulamalar ışığında geri dönüş oranı da dikkate alınarak İMKB'de işlem gören firmalar baz alınarak anket uygulaması yapılmasına karar verilmiştir.

4.4.2. Araştırma Prosedürü ve Verilerin Toplanması

Araştırmada, Pazar Yönelimi ve Örgüt Yapısının Kurumsal Girişimciliğe olan etkisini belirlemek için anket yolu ile elde edilen sayısal veriler toplanmıştır. Araştırmada sayısal veriler yapılan anket çalışması ile elde edilmiştir. Bu bölümde sayısal verilerin toplanması için anketlerin hazırlanması, ilgili şirketlerde uygulanması, dönüşüm oranları ve anket sorularının niteliği hakkında bilgi verilmektedir.

Araştırma için oluşturulan anket literatürdeki çalışmalardan yararlanılarak hazırlanmıştır. Anket dört bölüm olarak tasarlanmıştır. Birinci bölüm, ankete katılan şirketler hakkında genel bilgi edinmek amacı ile hazırlanmıştır. İkinci bölümde ise, Kurumsal Girişimcilikle ilgili firmaların eğilimlerini ortaya koyan sorulara yer verilmiş olup, firmaların yenilikçilik, yeni girişimcilik faaliyetleri, stratejik yenilenme, risk alma, proaktiflik, rekabetçi agresiflik ve yönetim felsefesini tespit etmek amacı güdülmüştür. Üçüncü bölümde, Pazar Yönelimine ilişkin sorular sormak suretiyle firmaların ne derece pazar odaklı bir eğilime sahip olduğunun ortaya konmasına çalışılmıştır. Dördüncü bölümde ise, firmaların örgüt içindeki iş akışının, iletişimin ve yetki ilişkilerinin düzenlenmesini ortaya koyan örgüt yapılarının ne olduğunun belirlenmesine yarayan sorular sorulmuştur. Araştırmada yer alan her ana değişken, farklı sayıda madde ile ölçülmüştür. Anket sorularına **Ek 1**'de yer verilmiştir.

4.5. Anketlerin Dağıtılması ve Dönüşüm Oranı

Tablo 4.1'de şirketlere gönderilen anketlerin dağıtım ve dönüşüm oranları yer almaktadır. **Tablo 4.1** incelendiğinde de görüleceği gibi anket gönderilen 307 şirketten 5 firmanın iflas etmesi nedeniyle anketler iade edilmiş ve anketin gönderildiği şirket sayısı 302'ye düşmüştür. Söz konusu 302

şirketten 52 tanesi anketi doldurarak göndermiştir. Dolayısıyla anketlerin ortalama dönüş oranı % 17,2 olarak gerçekleşmiştir.

Tablo 4.1 Anketin dağıtımı ve dönüşüm oranı

İMKB'ye Kote Şirket Sayısı	Gönderilen Anket sayısı	İade Edilen Anket Sayısı	Cevaplanan Anket Sayısı	Dönüşüm Oranı
307	307	5	52	% 17,2

4.6. Araştırmada Çalışılan Değişkenlerin Ölçümü

Araştırmada kullanılan değişkenlerin ölçülmesi amacına dönük kapsamlı bir literatür çalışması yapılmış, daha sonra Kurumsal Girişimcilik, Pazar Yönelimi ve Örgüt Yapısını ölçen anketler tespit edilmiştir.

Kurumsal Girişimcilikle ilgili EntreScale (Girişimcilik Ölçeği) ve Corporate Entrepreneurship Scale (Kurumsal Girişimcilik Ölçeği) adlı iki ölçeğin literatürde ön plana çıktığı görülmüş ve kavramsal açıklamalara bağlı olarak bahsi geçen iki ölçeğin birleştirilmesi yoluna gidilmiştir.

Pazar Yönelimi ile ilgili olarak literatürde Narver ve Slater (1990) tarafından geliştirilen 15 sorulu Pazar Yönelimi Ölçeği; Kohli, Jaworski ve Kumar (1993) tarafından oluşturulan 20 maddelik MARKOR ölçeği ile Deshpande, Farley ve Webster (1993) tarafından hazırlanan 9 maddelik Müşteri Yönelimi Ölçeğinin kullanıldığı tespit edilmiş ve bu çalışmada Narver ve Slater'in Pazar Yönelimi yaklaşımı baz alındığından, ayrıca söz konusu anketin Pazar Yönelimini daha iyi ölçtüğünün literatürde tespitinden hareketle Narver ve Slater tarafından geliştirilen anketle Pazar Yöneliminin ölçülmesi yoluna gidilmiştir.

Örgüt Yapısına ilişkin ise, Khandwalla (1977) tarafından bir işletmenin organik ve mekanik olma eğilimini ölçmek amacıyla oluşturulan anket, Brown, Davidsson ve Wiklund'un (2001) çalışmasında Stevenson'un girişimcilik kavramsallaştırması ışığında yeniden düzenlenmiş ve söz konusu anketteki Yönetim Yapısı kısmı örgüt yapısının ölçülmesinde kullanılmıştır.

Aşağıda detaylı olarak değişkenlerin ölçümünde kullanılan ölçekler hakkında bilgi verilmektedir:

Kurumsal Girişimcilik; bu çalışmanın anketinde Antoncic ve Hisrich'in (2003a) makalesinde belirttiği 8 boyutu ölçen 7 alt başlık altında incelenmiştir. Anket, literatürde firma seviyesindeki girişimcilik faaliyetlerini ölçen EntreScale (Girişimcilik Ölçeği) ve Corporate Entrepreneurship Scale (Kurumsal Girişimcilik Ölçeği) adı verilen iki ölçeğin baz alınması sonucu oluşturulmuştur. Antoncic ve Hisrich (2001) çalışmalarında, daha önceki araştırmalarda örgüt içi girişimciliği ölçen iki temel ölçeğin bulunduğunu belirtmektedir. Bunlardan ilki, önce Khandwalla (1977) tarafından oluşturulan, Miller ve Friesen (1978) ve Covin ve Slevin (1989) tarafından geliştirilen, kültürler arası geçerlik ve güvenilirliği Knight (1997) tarafından kontrol edilen ve literatürde Entrescale (Girişimcilik Ölçeği) olarak bilinen ölçek olup, bu ölçeğin amacı, bir firmanın girişimcilik karşısındaki genel eğilimini tespit etmeye yöneliktir. Girişimcilik anketi, yenilikçilik ve proaktiflik karşısındaki firmanın eğilimi gösteren iki temel boyutu ihtiva etmektedir. İkinci ölçek ise Zahra (1991, 1993b) tarafından geliştirilip rafine edilen ve firmanın yeni girişimcilik faaliyetleri, yenilikçilik ve kendi kendine yenilenme gibi kurumsal girişimcilik faaliyetlerine yönelik kurumların taahhütlerini ölçmeyi amaçlayan ve literatürde Kurumsal Girişimcilik Ölçeği olarak bilinen ölçektir.

Antoncic ve Hisrich (2001, s.500-501), çalışmalarında yukarıda bahsi geçen iki ölçeğin birleştirmesine yönelik üç temel sebebin olduğunu ifade etmektedir: Birinci olarak, söz konusu iki ölçeğin geçerlilikleri ayrı ayrı kullanıldıklarında bütünüyle değerlendirilememektedir. Antoncic ve Hisrich (2001) ilk bakışta iki ölçeğin örgüt içi girişimciliğin tamamını yaklaşık olarak

değerlendirmeyi denemesinden ötürü bu alanda birbirine rakip ölçekler olarak görüldüğünü belirtmektedir. Knight'a (1997) göre, Girişimcilik Ölçeği, girişimcilik yönelimini anlamak için bir potansiyele sahip iken Kurumsal Girişimcilik Ölçeği, mevcut örgütlerdeki girişimcilik faaliyetlerini kavramaya daha yatkındır. Bu mantıktan hareketle, elde edilen araştırma sonuçları, firma seviyesindeki girişimcilikten ziyade girişimcilik yönelimi veya girişimcilik faaliyetleri hakkındaki verileri ortaya koymalıdır. Antoncic ve Hisrich (2001), iki ölçek gerçekten birbirinden farklıysa, bu durumda iki ölçeğin girişimcilik yönelimi ve girişimcilik faaliyetleri hakkında farklılık ortaya koyan maddelere sahip olması gerektiğinin altını çizmektedir. Fakat, iki ölçek az çok birbirinden bağımsız olarak geliştirilmiştir. Girişimcilik Ölçeği, hem AR&GE liderliği ve proaktiflik gibi mevcut örgütlerdeki girişimciliğe yönelik eğilimi, hem de ürün veya hizmetlerin pazarlanan yeni hatlarının sayısı gibi mevcut örgütlerdeki girişimcilik faaliyetlerini kapsamaktadır. Girişimcilik Ölçeği, sadece girişimcilik eğilimini değil, aynı zamanda yöneticilerin neyi tercih ettiğini ve nasıl davrandıklarını değerlendirmektedir.

İkinci olarak, iki ölçeğin beraber kullanılması durumunda ölçekler içerdikleri boyut ve maddeler anlamında kısmen gereksiz hale gelmektedir. Ancak, Antoncic ve Hisrich'e göre (2001) iki ölçek birleştirildiğinde mükerrerlik arz eden kısımların atılması sonucu iki ölçeğin birbirlerini tamamlayabilme ihtimali bulunmaktadır. Antoncic ve Hisrich (2001), çalışmalarında örgüt içi girişimciliğin yeni iş girişi, yenilikçilik, kendi kendine yenilenme ve proaktiflik olmak üzere dört boyutunun olduğunu ifade ettikten sonra Girişimcilik Ölçeğinin söz konusu 4 boyuttan yenilikçilik ve proaktiflik boyutunu araştırdığını, Kurumsal Girişimcilik Ölçeğinin ise 4 boyuttan üç boyutu (yeni iş girişi, yenilikçilik ve kendi kendine yenilenme) içerdiğini belirtmektedir. Antoncic ve Hisrich'e göre (2001), iki ölçeğin ayrı kullanılması halinde, örgüt içi girişimcilik kapsamındaki dört boyutun tamamı ölçekler tarafından incelenemeyecek, iki ölçek beraber kullanıldıklarında ise her iki ölçekteki ortak boyut olan yenilikçilik teke indirgenerek dört boyutun da değerlendirilmesine olanak tanınacaktır. Antoncic ve Hisrich (2001) birleştirilen ölçeklerin dört boyutun tamamını içermesi ve

yenilikçilik boyutundaki mükerrer maddelerin atılması nedeniyle kavramın ölçülmesi açısından eksiksiz olacağını ileri sürmüşlerdir.

Üçüncü olarak, her iki ölçek de sınırlı genelleştirilebilme özelliğine sahiptir. Antoncic ve Hisrich iki ölçeğin genelleştirmeye yönelik sorunları barındırdığını ifade etmekte ve Kuzey Amerika dışında farklı ekonomik yapılara sahip yerlerde uygulanmamasından ötürü genelleştirme yapma imkanının bulunmadığını belirtmektedir.

Bu nedenle, Antoncic ve Hisrich (2001) çalışmasında yaptığı gibi bu araştırmada da söz konusu eksiklerin giderilmesi amacıyla dönük iki ölçeğin birleştirilmesi yoluna gidilmiştir.

Ankette kullanılan kurumsal girişimcilikle ilgili her bir alt değişkene ait soru türleri aşağıda ifade edilmiştir:

- **Yenilikçilik;** 7-adet alt soru ile ölçülmüştür. Bu sorulardan ilk dört tanesi Zahra'nın (1996) çalışmasından, beşinci ve altıncı sıradaki sorular Zahra ve Covin'in (1995) çalışmasından ve yedinci sıradaki soru da Zahra'nın (1993b) çalışmasından alınmış ve sorular 7'li Likert soru tipi ile sorulmuştur.

- **Firmanın Yeni Girişimcilik Faaliyetleri;** 7 adet alt soru ile ölçülmüştür. Sorulardan birinci, beşinci, altıncı ve yedinci sıradakiler Zahra'nın (1993b) ve ikinci, üçüncü ve dördüncü sıradakiler Zahra'nın (1996) makalelerinden alınmış olup 7'li Likert soru tipine göre ölçülmek üzere derlenmiştir.

- **Stratejik Yenilenme;** dört soru grubuna ayrılarak 7'li Likert soru tipi ile ölçülmüştür. Soruların tamamı Zahra'nın (1996) makalesinden alınarak oluşturulmuştur.

- **Risk Alma** olgusu dört soru grubunu içermekte olup sorular Covin ve Slevin (1998), Covin, Slevin ve Schultz (1994), Covin ve Slevin (1990), Covin ve Slevin (1998), Covin ve Slevin (1989), Knight (1997) ve Barringer ve

Bluedorn (1999) çalışmalarından yararlanılarak oluşturulmuş, 7'li Likert soru tipi ile ölçülme yoluna gidilmiştir.

- **Proaktiflik** terimi iki alt soru grubuna ayrılarak 7'li Likert ölçeği ile sorulmuştur. Sorular, Lumpkin ve Dess'in (2001) makalesinden derlenmiştir.

- **Rekabetçi Agresiflik** terimi de iki alt soru grubundan oluşmakta olup söz konusu sorular Lumpkin ve Dess'in (2001) çalışması baz alınarak ankette yerini almıştır.

- **Yönetim Felsefesi**, on adet soruyu ihtiva etmekte birinci ve onuncu sorular Zahra'nın (1993b) makalesi baz alınarak araştırmacı tarafından geliştirilmiş, diğer sorular ise Goosen, de Coning ve Smit'in (2002a) makalesinden alınarak ankete dahil edilmiştir.

Pazar Yönelimi; Hooley ve arkadaşları (2000), Narver ve Slater'ın (1990) Pazar Yönelimini ölçen anketinin Kohli ve Jaworski'nin (1993) anketinin temel özellikleri olan bilgi toplama, bilginin yayılması ve müşteri ihtiyaçlarına cevap verme anlamında istekli olma kavramlarını kapsadığı ve aynı zamanda kültürel faktörleri içerdiği için gerek kavramsal gerekse operasyonel anlamda Narver ve Slater'ın (1990) Pazar yönelimini ölçen anketinin cazip olduğunu çalışmalarında belirtmekte ve buna ilaveten, Wrenn (1997) makalesinde Kohli ve Jaworski'nin (1990) ölçeğinin hem müşterileri hem de rakiplerini dikkate alan Pazar Yöneliminden (Market Orientation) ziyade pazarlama kavramının yürütülmesi anlamına gelen Pazarlama Yönelimi (Marketing Orientation) ölçtüğünü ifade etmektedir. Bu nedenle, literatürde en çok atıf yapılan ve en çok kullanılan söz konusu iki ölçekten Narver ve Slater'a (1990) ait olan ölçek bu çalışmada ankete dahil edilmiş ve Pazar Yönelimi Narver ve Slater'ın (1990) çalışması ışığında 15 maddelik ve 7'li Likert ölçeği soru tipi baz alınarak oluşturulmuştur. Pazar Yönelimi, Narver ve Slater (1990) tarafından Rakip Yönelimi, Müşteri Yönelimi ve Fonksiyonlar arası koordinasyon adı verilen üçlü bir tasnife tabi tutulmuştur.

Sorulardan birinci, üçüncü, onikinci ve ondördüncü sıradakiler **Rakip Yönelimini**, ikinci, dördüncü, yedinci, dokuzuncu, onuncu, onbirinci sıradakiler **Müşteri Yönelimini** ve beşinci, altıncı, sekizinci, onüçünü ve onbeşinci sıradakiler de **Fonksiyonlar Arası Koordinasyonu** ölçmek amacını taşımaktadır.

Örgüt Yapısı; Khandwalla (1977) tarafından bir örgütün organik-mekanik olma derecesini ölçmek için hazırlanan ölçek, Covin ve Slevin (1998), Covin, Slevin ve Schultz (1994), Covin ve Slevin (1990), Covin ve Slevin (1998), Covin ve Slevin (1989) çalışmalarında kullanılmıştır.

Brown, Davidsson ve Wiklund (2001) ise çalışmalarında Stevenson'un (1983) girişimcilik kavramsallaştırmasını temel almışlar ve Stevenson ve Jarillo'nun (1990) girişimciliği bireylerin halihazırda kontrol ettikleri kaynakları dikkate almaksızın fırsatları kovalama süreci olarak tanımladığını belirtmişlerdir. Brown, Davidsson ve Wiklund (2001) girişimciliğin modern tanımlarının fırsatları kovalama olgusunu temel aldığını ve bu anlamda ölçüm yapan bir anketin bulunmadığını ifade etmişlerdir. Bu noktadan hareketle, firma seviyesindeki girişimciliği ölçen yeni bir anket oluşturmuşlar ve bu anket içerisinde girişimcilik odaklı ve idari odaklı olarak firmaları karşılaştırma yoluna gitmişlerdir. Örgüt yapısını yönetim yapısı kavramıyla ifade etmişler ve girişimci odaklı firmaların yatay ve çoklu informal iş ağlarına sahip olduğunu, idari odaklı firmaların ise hiyerarşiyi ön plana çıkardıklarını belirtmişlerdir. Bu çalışmada, teoriye uygun olarak Brown, Davidsson ve Wiklund (2001) tarafından geliştirilen 10 maddelik Yönetim Yapısı ölçeği baz alınarak örgüt yapısının 7'li Likert soru tipinde ölçümü yapılmıştır.

4.7. Verilerin Analizi

Araştırma sonucunda elde edilen sağlanan veriler, SPSS 11.0 for Windows paket programında düzenlenmiş ve analiz edilmiştir. Verilerin analizinde, öncelikle güvenilirlik analizi uygulanmış ve daha sonra her değişkene ilişkin maddelerin ortalamaları alınmıştır. Daha sonra, Pazar

yönelimi ve örgüt yapısının kurumsal girişimcilik üzerindeki etkisi hiyerarşik regresyon analizi uygulanarak anlaşılmasına çalışılmıştır.

4.7.1. Güvenilirlik Analizi

Araştırmanın amacı ve araştırma modeli bölümünde de belirtildiği gibi Pazar Yönelimi ve Örgüt Yapısının Kurumsal Girişimciliği nasıl ve ne derece etkilediğini analiz etmek için araştırmada, kurumsal girişimcilik 36 madde, Pazar Yönelimi 15 madde ve Örgüt Yapısı 10 madde ile ölçülmüştür.

Ölçeğin güvenilirliğinin test edilmesinde, güvenilirlik analizlerinde sıkça kullanılan katsayılardan bir olan ve ölçeği oluşturan maddelerin test içindeki ortalama korelasyonlarının hesaplanması yolu ile ölçümün içsel tutarlılığını gösteren alfa katsayısı (Cronbach's Alpha) kullanılmıştır. Alfa katsayısı "0" ve "1" arasında değerler almaktadır. Güvenirlik analizi sonucunda, ölçeğin güvenilir olduğunun söylenebilmesi için alfa katsayısının aldığı değerin 0,60'dan yüksek olması beklenmektedir.

Araştırma kapsamında uygulanan anketin birden fazla soru ile ölçülen değişkenlerine ilişkin güvenilirlik analizine, **Tablo 4.2**'de yer verilmiştir.

Tablo 4.2 incelendiğinde; anketin güvenilirlik dağılımının, yüksek derecede güvenilir ve oldukça güvenilir olduğu söylenebilir. Yenilikçiliğin $\alpha=0,8825$, yeni girişimcilik faaliyetlerinin $\alpha=0,8273$, stratejik yenilenmenin $\alpha=0,8090$, risk almanın $\alpha=0,9065$, proaktifliğin $\alpha=0,8135$, yönetim felsefesinin $\alpha=0,9406$, müşteri yöneliminin $\alpha=0,8833$, fonksiyonlar arası koordinasyonun $\alpha=0,8592$ 'dir. Buna göre, ilgili değişkenlerdeki ölçümler $\alpha>0,80$ olduğundan yüksek derecede güvenilirdir. Rekabetçi agresifliğin $\alpha=0,6819$, Rakip yöneliminin $\alpha=0,7842$, örgüt yapısının ise $\alpha=0,7178$ 'dir. Rekabetçi Agresiflik, Rakip Yönelim ve Örgüt Yapısı ile ilgili ölçümler $\alpha>0,60$ olduğundan oldukça güvenilirdir.

Tablo 4.2 Değişkenlere İlişkin Güvenirlilik Analizi

Boyutlar	İfade Sayısı	Cronbach Alfa (α)	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma
Kurumsal Girişimcilik				
Yenilikçilik	7	0,8825	4,14	1,20
Yeni Girişim Faaliyetleri	7	0,8273	4,17	1,18
Stratejik Yenilenme	4	0,8090	4,49	1,07
Risk Alma	4	0,9065	3,84	1,07
Proaktiflik	2	0,8135	4,42	1,14
Rekabetçi Agresiflik	2	0,6819	3,90	1,18
Yönetim Felsefesi	10	0,9406	4,35	0,99
Pazar Yönelimi				
Rakip Yönelimi	4	0,7842	5,04	1,03
Müşteri Yönelimi	6	0,8833	5,49	0,82
Fonksiyonlar Arası Koordinasyon	5	0,8592	5,02	0,95
Örgüt Yapısı	10	0,7178	4,19	0,93

4.7.2. Regresyon Analizinin Kullanımı

Regresyon analizi, aralarında ilişki olan iki ya da daha fazla değişkenden birinin bağımlı değişken, diğerlerinin bağımsız değişken olarak ayrımı ile aralarındaki ilişkinin bir matematiksel eşitlik ile açıklanması sürecini içeren istatistiksel analiz metodudur. Bağımlı değişkenin bir, bağımsız değişkenin bir olması durumunda, bu regresyon yöntemine basit regresyon analizi denilmektedir. Bağımlı değişken sayısı bir ve bağımsız değişken sayısının birden fazla olması durumunda, bu tür regresyon analiz yöntemine çoklu regresyon analizi denilmektedir.

Regresyon analizi sonucunda elde edilen regresyon katsayısı, bağımsız değişken(ler)in, bağımlı değişkene ne kadar etki ettiğini göstermektedir. Bağımsız değişken(ler)deki her bir birimlik değişme regresyon katsayısı kadar bağımlı değişkene etki etmektedir. Beta katsayısı ise standardize edilmiş regresyon katsayısıdır.

Araştırma modeline uygun olması bakımından güvenilirlik analizi yanında hiyerarşik regresyon analizi de yapılmıştır. Pazar Yönelimi ile rgt Yapısının Kurumsal Girişimcilik değişkenlerine etkisine ilişkin regresyon analizleri yapılmıştır. Regresyon analiz sonuçlarına, beşinci bölümde detaylı olarak yer verilmiştir.

BÖLÜM 5

ARAŞTIRMADAN ELDE EDİLEN BULGULAR VE DEĞERLENDİRME

Bu bölümde araştırma kapsamında yer alan firmalar üzerinde yapılan anket çalışması sonucunda elde edilen verilerin analizi ve bu doğrultuda tespit edilen bulgulara yer verilmektedir.

Kurumsal Girişimcilik boyutu olarak çalışılan 7 değişkenin her birisi üzerinde örgüt yapısı ve Pazar yönelimi etkisi ayrı ayrı regresyon analizine tabi tutulmuştur. Analizde, kurumsal girişimcilik üzerinde firma büyüklüğünün etkisi olabileceğinden, firma büyüklüğünün bir yansıması olarak çalışan sayısının logaritmik dönüşümü kontrol değişkeni olarak girilmiştir.

5.1. Örgüt Yapısı ve Pazar Yöneliminin Yenilikçilik Üzerine Etkisi

Tablo 5.1'de örgüt yapısı ve Pazar yöneliminin kurumsal girişimcilik boyutlarından yenilikçilik üzerindeki etkisini gösteren regresyon analizi sonuçları görülmektedir.

Tablo 5.1 Yenilikçiliğe İlişkin Hiyerarşik Regrasyon^a

Bağımsız Değişkenler	Beta (β)	t değerleri
<i>Adım 1 Kontrol Değişkeni</i>		
Çalışan Sayısı	0,159	1,141
Düzeltilmiş R ²	0,006	
<i>Adım 2 Örgüt Yapısı</i>		
Düzeltilmiş R ²	0,182	1,138
<i>Adım 3 Pazar Yönelimi</i>		
Müşteri Yönelimi	0,049	0,245
Rakip Yönelimi	-0,150	-0,537
Koordinasyon	0,601*	2,186
Düzeltilmiş R ²	0,225	
Modelin Düzeltilmiş R ²	0,301	
Modelin F	3,961	
s.e.	1,058	

^a N=52

* p<0,05

**p<0,01

Tablo 5.1’de görüldüğü üzere, örgüt yapısının yenilikçilik üzerinde herhangi bir etkisi yok iken, Pazar yönelimi boyutlarından fonksiyonlar arası koordinasyonun yenilikçilik üzerinde önemli ölçüde belirleyici olduğu dikkat çekmektedir. Müşteri yönelimi ve rakip yöneliminin yenilikçilik üzerinde önemli bir etkisi görülmez iken, fonksiyonlar arası koordinasyonun P<0.05 önem derecesinde etkili olduğu görülmektedir. Buna göre, araştırma sonuçları, işletmelerde organik yapı ile birlikte daha yüksek düzeyde yenilikçilik ortaya çıkacağını ileri süren H1a hipotezini desteklemezken, pazar yönelimi ile birlikte yenilikçiliğin ortaya çıkacağını ileri süren H2a hipotezini kısmen desteklemektedir. Bu sonuçlara göre, işletmelerin yapısal niteliği ile yenilikçilik arasında herhangi bir ilişki bulunmamaktadır. Diğer yandan, pazar yönelimi olarak fonksiyonlar arası koordinasyon arttıkça firma daha fazla yenilikçi eğilim taşımaktadır.

5.2. Örgüt Yapısı ve Pazar Yöneliminin Yeni Girişimcilik Faaliyetleri Üzerine Etkisi

Tablo 5.2 örgüt yapısı ve Pazar yöneliminin kurumsal girişimcilik boyutlarından yeni girişimcilik faaliyetleri üzerindeki etkisini gösteren regresyon analizi sonuçları görülmektedir.

Tablo 5.2 Yeni Girişimcilik Faaliyetlerine ilişkin Hiyerarşik Regresyon^a

Bağımsız Değişkenler	Beta (β)	t değerleri
<i>Adım 1 Kontrol Değişkenleri</i>		
Çalışan Sayısı	0,083	0,592
Düzeltilmiş R ²	-0,013	
<i>Adım 2 Örgüt Yapısı</i>		
Düzeltilmiş R ²	0,264	1,657
<i>Adım 3 Pazar Yönelimi</i>		
Müşteri Yönelimi	0,040	0,190
Rakip Yönelimi	-0,066	-0,226
Koordinasyon	0,446	1,545
Düzeltilmiş R ²	0,144	
Modelin Düzeltilmiş R ²	0,228	
Modelin F	2,720	
s.e.	1,089	

^a N=52

* p<0,05

**p<0,01

Tablo 5.2'de görüldüğü gibi, gerek örgüt yapısının gerekse de Pazar yöneliminin yeni girişimcilik faaliyetleri üzerinde herhangi bir etkisinin olmadığı tespit edilmiştir. Regresyon analizi sonucunda modele ilişkin F değeri 2,720 olarak gerçekleşmiştir. Buna göre, araştırma sonuçları, işletmelerde organik yapı ve pazar yönelimi ile birlikte daha yüksek düzeyde yeni girişimcilik faaliyeti ortaya çıkacağını ileri süren H1b ve H2b hipotezlerini desteklememektedir. Bu sonuçlara göre, işletmelerin yapısal niteliği ile yeni girişimcilik faaliyetleri arasında herhangi bir ilişki bulunmamaktadır. Benzer şekilde, araştırma

sonuçları, pazar yönelimi ile firmaların yeni girişimcilik faaliyetleri arasında da herhangi bir ilişki ortaya koymamıştır.

5.3. Örgüt Yapısı ve Pazar Yöneliminin Stratejik Yenilenme Üzerine Etkisi

Tablo 5.3 örgüt yapısı ve Pazar yöneliminin kurumsal girişimcilik boyutlarından stratejik yenilenme üzerindeki etkisini gösteren regresyon analizi sonuçları görülmektedir.

Tablo 5.3 Stratejik Yenilenmeye ilişkin Hiyerarşik Regresyon^a

Bağımsız Değişkenler	Beta (β)	t değerleri
<i>Adım 1 Kontrol Değişkenleri</i>		
Çalışan Sayısı	-0,052	-0,369
Düzeltilmiş R ²	-0,017	
<i>Adım 2 Örgüt Yapısı</i>		
	0,491**	3,311
Düzeltilmiş R ²	0,152	
<i>Adım 3 Pazar Yönelimi</i>		
Müşteri Yönelimi	-0,100	-0,597
Rakip Yönelimi	0,539*	2,283
Koordinasyon	0,136	0,585
Düzeltilmiş R ²	0,449	
Modelin Düzeltilmiş R ²	0,503	
Modelin F	9,306	
s.e.	0,797	

^a N=52

* p<0,05

**p<0,01

Tablo 5.3'de de görüldüğü üzere, Stratejik Yenilenme için yapılan regresyon analizinde F değeri 9,306 olarak gerçekleşmiştir. Örgüt yapısı, stratejik yenilenme üzerinde çok önemli derecede belirleyici rol oynarken, Pazar Yönelimi boyutlarından Rakip Yöneliminin stratejik yenilenme üzerinde önemli derecede etkili olduğu dikkat çekmektedir. Örgüt Yapısının p<0,01 önem

derecesinde etkisi var iken, Rakip Yöneliminin $p < 0,05$ önem derecesinde etkisinin olduğu gözlemlenmektedir.

Buna göre, araştırma sonuçları, işletmelerde organik yapıyla daha fazla stratejik yenilenme ortaya çıkacağını ileri süren H1c hipotezini çok büyük ölçüde desteklemekte, pazar yönelimiyle birlikte daha fazla stratejik yenilenmenin ortaya çıkacağını ileri süren H2c hipotezini de kısmen desteklemektedir. Bu sonuçlara göre, işletmelerin yapısal niteliği ile stratejik yenilenme arasında doğrudan bir ilişki bulunmaktadır. Diğer yandan, pazar yönelimi olarak rakip yönelimi arttıkça firma daha fazla stratejik yenilenme gerçekleştirecektir.

5.4. Örgüt Yapısı ve Pazar Yöneliminin Risk Alma Üzerine Etkisi

Tablo 5.4 örgüt yapısı ve Pazar yöneliminin kurumsal girişimcilik boyutlarından risk alma üzerindeki etkisini gösteren regresyon analizi sonuçları görülmektedir.

Tablo 5.4 Riske ilişkin Hiyerarşik Regresyon^a

Bağımsız Değişkenler	Beta (β)	t değerleri
<i>Adım 1 Kontrol Değişkenleri</i>		
Çalışan Sayısı	0,271	1,991
Düzeltilmiş R ²	0,055	
<i>Adım 2 Örgüt Yapısı</i>		
	0,139	0,883
Düzeltilmiş R ²	0,051	
<i>Adım 3 Pazar Yönelimi</i>		
Müşteri Yönelimi	-0,021	-0,101
Rakip Yönelimi	-0,118	-0,411
Koordinasyon	0,539	1,905
Düzeltilmiş R ²	0,180	
Modelin Düzeltilmiş R ²	0,260	
Modelin F	3,232	
s.e.	0,972	

^a N=52

* $p < 0,05$

** $p < 0,01$

Tablo 5.4'de de görüldüğü gibi, ne örgüt yapısının ne de Pazar yöneliminin risk alma boyutuyla bir ilişkisi bulunmaktadır. Buna göre, araştırma sonuçları, işletmelerde organik yapı ve Pazar yönelimi ile birlikte daha yüksek oranda risk alma durumunun ortaya çıkacağını ileri süren H1d ve H2d hipotezlerini desteklememektedir. Bu sonuçlara göre, işletmelerin yapısal niteliği ile risk alma arasında herhangi bir ilişki bulunmamaktadır. Benzer şekilde, araştırma sonuçları, pazar yönelimi ile firmaların risk alma düzeyi arasında da herhangi bir ilişki ortaya koymamıştır.

5.5. Örgüt Yapısı ve Pazar Yöneliminin Proaktiflik Üzerine Etkisi

Tablo 5.5 örgüt yapısı ve Pazar yöneliminin kurumsal girişimcilik boyutlarından proaktiflik üzerindeki etkisini gösteren regresyon analizi sonuçları görülmektedir.

Tablo 5.5 Proaktifliğe İlişkin Hiyerarşik Regresyon^a

Bağımsız Değişkenler	Beta (β)	t değerleri
<i>Adım 1 Kontrol Değişkenleri</i>		
Çalışan Sayısı	0,122	0,867
Düzeltilmiş R ²	-0,005	
<i>Adım 2 Örgüt Yapısı</i>		
	0,197	1,223
Düzeltilmiş R ²	0,005	
<i>Adım 3 Pazar Yönelimi</i>		
Müşteri Yönelimi	-0,194	-0,958
Rakip Yönelimi	0,067	0,236
Koordinasyon	0,574*	2,058
Düzeltilmiş R ²	0,202	
Modelin Düzeltilmiş R ²	0,280	
Modelin F	3,578	
s.e.	1,022	

^a N=52

* p<0,05

**p<0,01

Tablo 5.5’de görüldüğü üzere, örgüt yapısının proaktiflik üzerinde herhangi bir etkisi yok iken, Pazar yönelimi boyutlarından fonksiyonlar arası koordinasyonun önemli ölçüde belirleyici olduğu dikkat çekmektedir. Müşteri yönelimi ve rakip yöneliminin proaktiflik üzerinde önemli bir etkisi görülmez iken, fonksiyonlar arası koordinasyonun $P < 0.05$ önem derecesinde etkili olduğu görülmektedir. Yani, pazar yönelimi olarak fonksiyonlar arası koordinasyon arttıkça firma daha fazla proaktif olma eğilimi taşımaktadır. Modelde $F = 3,578$ olarak gerçekleşmiştir. Buna göre, araştırma sonuçları, işletmelerde organik yapı ile birlikte daha fazla proaktif olma eğilimi ortaya çıkacağını ileri süren H1e hipotezini desteklemezken, pazar yönelimi ile birlikte daha fazla proaktif olma eğiliminin ortaya çıkacağını ileri süren H2e hipotezini ise kısmen desteklemektedir. Bu sonuçlara göre, işletmelerin yapısal niteliği ile proaktiflik arasında herhangi bir ilişki bulunmamaktadır. Diğer yandan, pazar yönelimi olarak fonksiyonlar arası koordinasyon arttıkça firma daha fazla proaktif olma eğilimi taşımaktadır.

5.6. Örgüt Yapısı ve Pazar Yöneliminin Rekabetçi Agresiflik Üzerine Etkisi

Tablo 5.6 örgüt yapısı ve Pazar yöneliminin kurumsal girişimcilik boyutlarından rekabetçi agresiflik üzerindeki etkisini gösteren regresyon analizi sonuçları görülmektedir.

Tablo 5.6 Rekabetçi Agresifliğe İlişkin Hiyerarşik Regresyon^a

Bağımsız Değişkenler	Beta (β)	t değerleri
<i>Adım 1 Kontrol Değişkenleri</i>		
Çalışan Sayısı	0,183	1,317
Düzeltilmiş R ²	0,014	
<i>Adım 2 Örgüt Yapısı</i>		
	0,126	0,787
Düzeltilmiş R ²	0,007	
<i>Adım 3 Pazar Yönelimi</i>		
Müşteri Yönelimi	0,063	0,346
Rakip Yönelimi	0,214	0,830
Koordinasyon	0,371	1,466
Düzeltilmiş R ²	0,343	
Modelin Düzeltilmiş R ²	0,408	
Modelin F	6,331	
s.e.	0,960	

^a N=52

* p<0,05

**p<0,01

Tablo 5.6'da görüldüğü üzere, örgüt yapısı ile Pazar yöneliminin rekabetçi agresifliğe herhangi bir etkisi bulunmamaktadır. Dolayısıyla, firmaların rakipleriyle agresif bir örgütsel ilişki içerisinde bulunması eğilimi olan ve rakiplerinden gelen tehditlere cevap verebilme özelliğini yansıtan rekabetçi agresiflik örgüt yapısından ve Pazar yöneliminden etkilenmemektedir. Buna göre, araştırma sonuçları, işletmelerde organik yapı ve Pazar yönelimi ile birlikte rekabet anlamında daha fazla agresifliğin ortaya çıkacağını ileri süren H1f ve H2f hipotezlerini desteklememektedir. Bu sonuçlara göre, işletmelerin yapısal niteliği ile rekabetçi agresiflik arasında herhangi bir ilişki bulunmamaktadır. Benzer şekilde, araştırma sonuçları, pazar yönelimi ile firmaların rekabet anlamında agresif olma düzeyi arasında da herhangi bir ilişki ortaya koymamıştır. Modelde F= 6,331 olarak hesaplanmıştır.

5.7 Örgüt Yapısı ve Pazar Yöneliminin Yönetim Felsefesi Üzerine Etkisi

Tablo 5.7 örgüt yapısı ve Pazar yöneliminin kurumsal girişimcilik boyutlarından yönetim felsefesi üzerindeki etkisini gösteren regresyon analizi sonuçları görülmektedir.

Tablo 5.7 Yönetim Felsefesine İlişkin Hiyerarşik Regresyon^a

Bağımsız Değişkenler	Beta (β)	t değerleri
<i>Adım 1 Kontrol Değişkenleri</i>		
Çalışan Sayısı	-0,002	-0,014
Düzeltilmiş R ²	-0,020	
<i>Adım 2 Örgüt Yapısı</i>		
Düzeltilmiş R ²	0,300*	1,890
<i>Adım 3 Pazar Yönelimi</i>		
Müşteri Yönelimi	0,041	0,233
Rakip Yönelimi	0,187	0,757
Koordinasyon	0,439	1,812
Düzeltilmiş R ²	0,398	
Modelin Düzeltilmiş R ²	0,457	
Modelin F	7,754	
s.e.	0,771	

^a N=52

* p<0,05

**p<0,01

Tablo 5.7'de de görüleceği üzere, örgüt yapısı ve Pazar yöneliminin yönetim felsefesine herhangi bir etkisi bulunmamaktadır. Modelde F değeri 7,754 olarak gerçekleşmiştir. Buna göre, araştırma sonuçları, işletmelerde organik yapı ve Pazar yönelimi ile birlikte daha katılımcı ve açık yönetim felsefesi görüleceğini ileri süren H1g ve H2g hipotezlerini desteklememektedir. Bu sonuçlara göre, işletmelerin yapısal niteliği ile yönetim felsefesi arasında herhangi bir ilişki bulunmamaktadır. Benzer şekilde, araştırma sonuçları, pazar yönelimi ile firmaların daha katılımcı ve daha açık olmalarını sağlayacak yönetim felsefesi arasında da herhangi bir ilişki ortaya koymamıştır.

5.8. Hipotezlerin ve Bulguların Özeti

Araştırmada ileri sürülen hipotezlere ilişkin yapılan analiz neticesinde elde edilen bulgular aşağıda Tablo 5.8'de özetlenmektedir.

Tablo 5.8 Hipotezlerin ve Bulguların Özeti

Hipotezler	Bulgular
H1a: Firmalarda mekanik yapıdan organik yapıya doğru eğilim arttıkça daha fazla yenilikçilik görülecektir.	Desteklenmemektedir.
H1b: Firmalarda mekanik yapıdan organik yapıya doğru eğilim arttıkça daha fazla yeni girişimcilik faaliyeti görülecektir.	Desteklenmemektedir.
H1c: Firmalarda mekanik yapıdan organik yapıya doğru eğilim arttıkça daha fazla stratejik yenilenme görülecektir.	Çok büyük ölçüde desteklenmektedir.
H1d: Firmalarda mekanik yapıdan organik yapıya doğru eğilim arttıkça daha yüksek oranda risk alma görülecektir.	Desteklenmemektedir.
H1e: Firmalarda mekanik yapıdan organik yapıya doğru eğilim arttıkça daha fazla proaktif olma eğilimi görülecektir.	Desteklenmemektedir.
H1f: Firmalarda mekanik yapıdan organik yapıya doğru eğilim arttıkça daha agresif rekabetçi eğilim görülecektir.	Desteklenmemektedir.
H1g: Firmalarda mekanik yapıdan organik yapıya doğru eğilim arttıkça daha katılımcı ve açık yönetim felsefesi görülecektir.	Desteklenmemektedir.
H2a: Firmalarda müşteri eğilimi, rakip yönelimi ve fonksiyonlar arası koordinasyon düzeyi arttıkça, daha fazla yenilikçilik görülecektir.	Fonksiyonlar arası koordinasyon yoluyla kısmen desteklenmektedir.
H2b: Firmalarda müşteri eğilimi, rakip yönelimi ve fonksiyonlar arası koordinasyon düzeyi arttıkça, daha fazla yeni girişimcilik faaliyeti görülecektir.	Desteklenmemektedir.

Hipotezler	Bulgular
H2c: Firmalarda müşteri eğilimi, rakip yönelimi ve fonksiyonlar arası koordinasyon düzeyi arttıkça, daha fazla stratejik yenilenme görülecektir.	<i>Rakip Yönelimi yoluyla kısmen desteklenmektedir.</i>
H2d: Firmalarda müşteri eğilimi, rakip yönelimi ve fonksiyonlar arası koordinasyon düzeyi arttıkça, daha yüksek oranda risk alma görülecektir.	<i>Desteklenmemektedir.</i>
H2e: Firmalarda müşteri eğilimi, rakip yönelimi ve fonksiyonlar arası koordinasyon düzeyi arttıkça, daha fazla proaktif olma eğilimi görülecektir.	<i>Fonksiyonlar arası koordinasyon yoluyla kısmen desteklenmektedir.</i>
H2f: Firmalarda müşteri eğilimi, rakip yönelimi ve fonksiyonlar arası koordinasyon düzeyi arttıkça, daha agresif rekabetçi eğilim görülecektir.	<i>Desteklenmemektedir.</i>
H2g: Firmalarda müşteri eğilimi, rakip yönelimi ve fonksiyonlar arası koordinasyon düzeyi arttıkça, daha katılımcı ve açık yönetim felsefesi görülecektir.	<i>Desteklenmemektedir.</i>

Tablo 5.8’de de görüleceği üzere, araştırma sonuçları, örgüt yapısının kurumsal girişimcilik üzerindeki etkisine ilişkin H1a, H1b, H1d, H1e, H1f ve H1g hipotezlerini desteklememekte iken organik örgüt yapısının daha fazla stratejik yenilenmeye sebebiyet vereceğine ilişkin H1c hipotezini çok büyük ölçüde desteklemektedir.

Benzer şekilde, araştırma sonuçları, pazar yöneliminin kurumsal girişimciliğe etkisine ilişkin H2b, H2d, H2f ve H2g hipotezlerini desteklememekte buna karşın pazar yöneliminin fonksiyonlar arası koordinasyon boyutuyla yenilikçilik ve proaktifliği, rakip yönelimi boyutuyla da stratejik yenilenmeyi etkilediğini göstermek suretiyle H2a, H2c ve H2e hipotezlerini kısmen desteklemektedir.

BÖLÜM 6

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışmanın temel amacı, örgüt yapısı ile Pazar yöneliminin kurumsal girişimcilik üzerindeki etkisini belirlemek idi. Bu kapsamda, genel anlamda örgüt yapısının organik olma düzeyi ile Pazar yöneliminin artmasının kurumsal girişimcilik eğilimlerinin artıracığına yönelik hipotezler ileri sürülmüş idi.

Hipotez 1a'da örgüt yapısının organik nitelik kazanması ile birlikte firmaların daha fazla yenilikçi bir eğilim taşıyacağı ileri sürülmüştü. Örgüt Yapısının Kurumsal Girişimcilik üzerindeki etkisi açısından; araştırma sonuçları, H1a hipotezini desteklememektedir. Yenilikçilik, yeni ürün, hizmet veya teknolojik süreçleri oluşturan yeni fikirler, değişiklikler, deneyimler ve yaratıcı süreçlerle meşgul olan ve söz konusu süreçleri destekleyen bir firmanın eğilimini yansıtmaktadır. Yenilikçi firmalardaki egemen felsefe, icat yapma ve öncü olma durumudur (Miller,1983). Esnek örgüt yapılarının yeni fikirlerin geliştirilmesini ve yürütülmesini kolaylaştırdığı ve katı yapıli örgütlere göre esnek yapıli firmaların daha yenilikçi olduğu ifade edilmesine karşın (Özsomer, Calantone ve Di Benedetto, 1997), bu araştırma kapsamında yer alan firmalarda söz konusu husus gözlemlenmemiştir. Şirketlerin kültürel değerlerin de etkisiyle katılımcılığa olanak tanıyan esnek örgüt yapılarının özelliklerini yeteri derecede içselleştirmemiş olma ihtimali örgüt yapısı ile yenilikçilik arasında ilişki bulunmamasının bir nedeni olabilir. Ayrıca, ülkemizin ve bunun yansıması olarak genel anlamda firmalarımızın teknolojik liderlik, buluş, patent gibi hususlarda dünya genelinde çok etkili ve iyi bir konumda olmadığı da bilinmektedir. Literatür incelendiği vakit, kurumsal girişimcilik ile ilgili çalışmaların büyük çoğunluğunun dünyanın en gelişmiş ekonomisi olan ve teknolojiye en çok yatırım yapan Amerika orijinli olduğu görülmektedir. Dolayısıyla, gerek kültürel farklılıklar gerekse de ekonomik ve teknolojik anlamda gelişmişlik farkı literatürde belirtilen baskın görüşün aksine Türkiye özelinde farklı bir sonuç vermiş olabilir. Buna ilaveten, ankette geçmiş 5 yılda firmaların yenilikçilikle ilgili muhtelif faaliyetlerine yönelik sorulara cevaplar

aranmıştır. Türkiye'nin makro ekonomik açıdan 1994,1999 ve 2001 yıllarında ciddi ekonomik kriz yaşaması firmaların teknolojik liderliği, AR&GE çalışmalarını, buluşlara yönelik yenilikçiliği baz almalarına engel olmuş olabilir. Kriz dönemleri olağan üstü dönemler olduğundan katılımcılık ve ortak karar alma kültürünün tam yerleşmediği ülkemizde esnek örgüt yapılarının uygulanma şansını azaltan bir faktör olmuş ve yenilikçilik kültürüne dayalı firmaların faaliyette bulunmasında herhangi bir rol oynamamış olabilir.

Benzer şekilde, araştırma sonuçları, örgüt yapısının organik nitelik kazanmasıyla birlikte daha fazla yeni girişim içinde olacağını ileri süren H1b hipotezini de desteklememektedir. Örgüt yapısının uzmanlığa fazla prim vermemesi, demokratik kültür geleneğinin eksik olması gibi nedenler örgüt yapısı ile firmaların yeni girişimcilik faaliyetleri arasındaki ilişkilerin gelişimini belirsizleştirmiş olabilir. Türk firmalarında yeni girişimcilik faaliyetlerinin, stratejik kararlar olarak üst yönetimler tarafından belirlenme özelliğinin ağır basması neticesinde kararlar makro bazda alınmaktadır. Ayrıca, Türk firmalarının enflasyonist bir ekonomik ortamda yıllardır faaliyet sürdürmeleri ve kısa bir zaman aralığına kadar pazar koşullarından çok faaliyet dışı kar elde etme gibi noktalara yoğunlaşmaları dışa açılmalarına veya yeni yatırım yapmalarına engel teşkil etmiş, söz konusu husus da firmaların yeni girişimcilik faaliyetlerini olumsuz yönde etkilemiş olabilir.

Buna karşın, araştırma sonuçları, firmalarda organik yapıların stratejik yenilenmeye yol açacağını ileri süren H1c hipotezini büyük ölçüde desteklemektedir. Araştırma sonuçları, firmaların organik örgüt yapısı ile stratejik yenilenme arasında güçlü bir ilişkinin olduğunu göstermektedir. Stratejik yenilenme boyutu, örgütlerin çatısını oluşturan temel fikirlerin yenilenmesi yoluyla organizasyonların dönüşümünü ifade etmekte, stratejik ve örgütsel değişime vurgu yapmak suretiyle işletme kavramının yeniden tanımlanması, firmanın re-organizasyonu ile yeniliğe yönelik büyük ve kapsamlı sistem değişikliklerini içermektedir. Girişimci bir kurumun temel özellikleri anlamında, örgütün iş alanlarının ve işletmelerinin sürekli yenilenmesinin ve

uyumluluk ile esnekliğin sağlanmasının örgütsel bir zorunluluk olduğu düşünülmektedir.

Dolayısıyla, esnek, hızlı karar alabilen, formal ve yatay ilişkilerin olduğu, açık iletişim kanallarına sahip organik yapıları örgütlerde değişim ve örgütlerin yeni koşullara adaptasyonu daha hızlı olmaktadır. Araştırmadan çıkan sonuçlar, Türk firmalarının verimlilik kavramına artan bir şekilde önem vermeye başladığının, örgüt genelinde işbirliği ve iletişimin geliştirilmesine çalıştıklarının ve sürdürülebilir bir rekabet avantajı elde etmek için bilgi çağının ve küresel ekonominin gereklerine uygun rekabet stratejilerini uygulamalarının gerekliliğinin farkına varmaya başladıklarının bir göstergesi olarak yorumlanabilir. Organik örgüt yapısının rekabet stratejisi geliştirilmesi, misyonun yeniden tanımlanması, organizasyonların dönüştürülmesi ve sistem değişiklikleri yapılması hususunda Türk firmalarının işini önemli ölçüde kolaylaştırdığı araştırmadan elde edilen diğer bir sonuç olarak karşımıza çıkmaktadır.

Literatür incelendiğinde, örgütlerin organik-mekanik olma derecesiyle girişimcilik eğilimi arasındaki ilişkilerin ortaya konması kurumsal girişimcilik yaklaşımlarından Girişimcilik Odaklı Yönelim yaklaşımı tarafından test edilmiştir. Girişimcilik Odaklı Yönelim yaklaşımı da daha önce bahsedildiği üzere, kurumsal girişimcilik boyutu olarak stratejik yenilenme boyutunu çalışmalarda dikkate almadığından stratejik yenilenme ile organik örgüt yapısı arasında bir ilişkinin ortaya konması suretiyle bu çalışma literatüre katkı sağlamaktadır.

Firmaların organik yapıları ile risk alma eğilimleri arasında güçlü bir ilişki olacağını ileri süren H1d hipotezini araştırma sonuçları desteklememektedir. Bu sonuç, Türkiye’de uzunca bir süreden beri yatırım yapılabilir bir ortamın olmaması ve Türkiye’nin belirli periyodlarla makro ekonomik krizler yaşamasının da etkisiyle kültürel anlamda esnek örgüt yapılarını içselleştiremeyen Türk yöneticilerinin ve firmalarının riskli projelere girişme yönünde isteksiz olmalarından kaynaklanabilecektir.

Araştırma sonuçları, organik yapı ile birlikte firmaların daha fazla proaktif olacağını ileri süren H1e ve daha fazla rekabetçi agresif olacağını ileri süren H1f hipotezlerini de desteklememektedir. Literatür, proaktif firmaların yeni ürün/ hizmet, idare tekniği, teknoloji vb. olguları uygulamada sektörlerinde öncü konumda bulunduğunu ifade etmesine ve organik örgüt yapılarının firmaların öncü konuma gelmelerini kolaylaştırdığını belirtmesine rağmen araştırma bizi, Türkiye'deki firmaların katılımcı düzeyde grup konsensüsüne dayalı olarak fırsatları değerlendirmede öncü olma ve rakiplerine karşı agresif bir strateji takip etme hususunda çok kapsamlı bir politikalarının olmadığı sonucuna götürmektedir. Ayrıca, Rekabet Hukukunu ancak Gümrük Birliği sürecinde 1990'lı yıllarda dışsal faktörlerin zorlamasıyla çıkarmış olan bir ülke olarak birçok sektörde tekelleşme eğiliminin ağır basması ve sektörlerinde birbirine rakip olan firmaların centilmenlik anlaşmaları çerçevesinde faaliyet göstermeleri gibi nedenler Türk firmalarının proaktiflik ve rekabetçi agresiflik konularında kat edebilecekleri çok mesafenin olduğunu göstermektedir. Rekabet, kalite, müşteri gibi kavramlar sosyo-ekonomik gelişmişliğe paralel yeni yeni Türkiye'deki firmalar tarafından önemsenmeye ve içselleştirilmeye başlanmıştır.

Araştırma sonuçlarında, firmalarda yönetim felsefesinin organizasyon yapısına göre şekilleneceğini ileri süren H1g hipotezi de desteklenmemiştir. Sosyal ve kültürel yapının demokratik normları yakalayamaması ve yöneticilerin genellikle otokratik yönetim tarzlarına göre örgüt kültürü yaratma eğiliminde olması firma çalışanlarının sorumluluk alabilmesini engellemektedir. Türk firmalarının hala sanayi tipi yönetim tarzına prim tanımaları, yenilikçiliğin, yeni fikirlerin görünürde desteklenmesi ve içselleştirilmemesi, yetki kullanma hususunda alttakilere yeterli derecede güven duyulmaması gibi nedenler daha katılımcı ve daha açık bir yönetim felsefesinin Türk firmalarında istenilen ölçüde olmadığı ihtimalini bizlere göstermektedir.

Özetle, firmalardaki örgüt yapısının organik olma seviyesi arttıkça kurumsal girişimcilik boyutlarının daha fazla görüleceği yönünde geliştirilen yedi hipotezden sadece stratejik yenilenme boyutuna ilişkin hipotezin desteklenmesi literatürde örgüt içi girişimcilik uygulamalarını geliştirdiği varsayılan organik

örgüt yapısının genel olarak Türk firmaları tarafından içselleştirilmemiş olma ihtimalini akla getirmekte, ayrıca Türk firmalarının daha mekanik örgüt yapılarına sahip olabileceği yönünde düşünmemize neden olmaktadır.

Pazar Yöneliminin Kurumsal Girişimcilik üzerindeki etkisi açısından; H2a hipotezinde firmalarda pazar yönelimi eğilimlerinin artması ile birlikte daha fazla yenilikçi eğilim görüleceği iddia edilmiş idi. Araştırma sonuçları, bu hipotezi kısmen desteklemektedir. Pazar Yönelimi boyutlarından Fonksiyonlar arası koordinasyon ile yenilikçilik arasında bir ilişki bulunmaktadır. Buna karşın, Müşteri Yönelimi ve Rakip Yönelimi ile yenilikçilik arasında bir ilişki bulunmamıştır. Fonksiyonlar arası koordinasyon daha üstün müşteri değeri yaratmak ve işletmenin daha iyi performans göstermesi için firmalardaki bölümlerin uyumlu bir şekilde işbirliğine dayalı olarak piyasadan elde ettikleri bilgileri paylaştıkları ve her birimin katkısıyla müşteri taleplerine cevap aradıklarını göstermektedir. Fonksiyonlar arası koordinasyon ile yenilikçilik arasında bir ilişkinin olması, araştırma kapsamındaki firmaların bölümler arası işbirliğini baz alarak pazara yeni ürün ve hizmet sunma çabası içerisinde olduklarını göstermektedir. Bu bulgu, Han ve arkadaşlarının (1998) Amerika'nın Orta Batı eyaletinde 225 banka üzerinde yaptıkları araştırmada fonksiyonlar arası koordinasyonun teknik ve idari alanlarda yenilikçilik üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğunu ortaya koydukları çalışmayla paralellik taşımaktadır.

Rakip Yöneliminin yenilikçilik üzerinde etkisinin olmaması, pazardaki rakipler hakkında bilgi toplama, rakiplerin stratejilerini tüm yönleriyle analiz etme hususunda Türk firmalarında yeterince gelişme sağlanamamasından kaynaklanabilir.

Müşteri Yöneliminin yenilikçilik üzerinde etkisinin olmaması ise Türk firmalarının piyasaya yeni ürün veya hizmet sunarken müşteri ihtiyaç ve beklentilerini bütünüyle dikkate almadıkları hususunda ipucu vermektedir.

Araştırma sonuçları, firmalarda Pazar yönelimi eğilimi arttıkça daha fazla girişimcilik faaliyeti görüleceğini ileri süren H2b hipotezini desteklememektedir.

Buradan, Türk firmalarının yeni girişimcilik faaliyetleri ile meşgul olurken müşterilerin ihtiyaçlarını yeterli ölçüde dikkate almadığı, yeni iş alanlarına yatırım yaparken rakiplerinin stratejileri ve hamlelerini yeterli oranda değerlendirmedikleri ve pazara dayalı bilgilerin bölümler arasında olması gereken ölçüde tartışılmadan yeni girişimcilik faaliyetlerine odaklanıldığı gibi çıkarımlar yapmamıza neden olmaktadır.

Araştırma sonuçları, Pazar yönelimi ile stratejik yenilenme arasında ilişki kuran H2c hipotezini kısmen desteklemektedir. Pazar Yönelimi boyutlarından Rakip Yönelimi ile stratejik yenilenme arasında bir ilişki bulunmaktadır. Buna karşın, Müşteri Yönelimi ve Fonksiyonlar arası koordinasyon ile stratejik yenilenme arasında bir ilişki bulunmamıştır. Türk firmaları, iş konseptlerini yeniden oluştururken, rekabet stratejilerinde bir değişiklik yaparken, iletişimin artması ve daha etkin çalışma yapılabilmesi için rakiplerin stratejilerini değerlendirmekte, rakiplerin güçlü noktaları ile zayıf taraflarını analiz ederek kendini piyasada tehdit edebilecek rakiplerine cevap verebilmek için stratejik yenilenmeye önem vermektedir.

Bu çalışmada, Antoncic ve Hisrich'in (2001,2003a) çalışmalarının ışığında firma seviyesindeki girişimcilik ile ilgili literatürdeki iki yaklaşımın olduğu noktasından hareketle iki yaklaşımın kullandıkları anketlerin birleştirilmesi yoluna gidilmiş ve bu doğrultuda Pazar Yönelimi unsurlarından Rakip Yönelimi ile kurumsal girişimcilik boyutu stratejik yenilenme arasında bir ilişkinin bulunduğu tespit edilmiştir. Literatürü incelediğimizde, şu ana kadar pazarlama disiplini, araştırmalarında Pazar Yönelimi kavramı ile ilgili çalışmalara odaklanırken, yönetim literatürü de Girişimcilik Yönelimine odaklanmıştır. Bu nedenle, Kurumsal Girişimcilik ile Pazar Yönelimini doğrudan ilişkilendiren çok az çalışma yapılmıştır. Bu çalışmalarda da genellikle, Pazar yönelimi ile kurumsal girişimciliğin bir boyutu olan yenilikçilik kavramı arasındaki ilişkilerin tespit edilmesi amacı güdülmüştür. Ayrıca, çok önemli bir husus olarak söz konusu araştırmalarda kurumsal girişimcilik yaklaşımlarından girişimcilik odaklı yönelimin unsurları olan risk, proaktiflik ve yenilikçilik değerlendirmeye tabi tutulmuştur. Dolayısıyla, Stratejik Yenilenme ile Pazar Yönelimi arasında

doğrudan bağlantı kurmayı hedef edinen bir çalışmaya literatürün gözden geçirilmesi esnasında rastlanmamıştır. Bu yüzden, Pazar Yönelimi boyutlarından Rakip Yönelimi ile Stratejik Yenilenme arasında bu çalışmada bir ilişkinin var olduğunun ortaya konulması suretiyle literatüre farklı bir noktadan katkı sağlanmış olmaktadır.

Araştırma sonuçları, Pazar yöneliminin risk alma eğilimi üzerinde etkisine ilişkin H2d hipotezini desteklememektedir. Bu husus, Türk firmalarının risk oranı yüksek projelere girerken, belirsizlik karşısında pazarda oluşabilecek potansiyel fırsatları değerlendirmek için risk almaya karar verirken piyasa koşulları, müşteri ihtiyaçları, rakip stratejileri gibi olguları dikkate alma hususunda yetersizlikleri olduğunu gösterebilir. Ayrıca, Türk firmalarında risk alırken pazar bilgilerinin işbirliği esasına dayalı olarak firmanın bölümleri arasında etkin bir şekilde analiz edilmediği sonucuna da ulaşılabılır.

Diğer yandan, araştırma sonuçları, Pazar yönelimi arttıkça firmaların daha fazla proaktif nitelik kazanacağını ileri süren H2e hipotezini kısmen desteklemektedir. Pazar Yönelimi boyutlarından Fonksiyonlar arası koordinasyon ile proaktiflik arasında önemli düzeyde bir ilişki bulunmaktadır. Buna karşın, araştırma sonuçlarına göre, Müşteri Yönelimi ve Rakip Yönelimi ile proaktiflik arasında güçlü bir ilişki görülmemektedir. Araştırma sonuçları, Türk firmalarının fırsatları yakalama ve yeni ürün/hizmet, idare tekniği, teknoloji vb. olguları uygulama konusunda rakiplerine göre öncü olma eğilimini yansıtan proaktif politikaların pazar bilgisinin bölümler arasında işbirliği esasına dayalı olarak alınması sonrasında yürürlüğe konduğunu göstermektedir.

Araştırma sonuçları, firmalarda Pazar yönelimi ile birlikte daha fazla agresiflik eğilimi görüleceğini iddia eden H2f hipotezini desteklememektedir. Bu noktadan hareketle, Türk firmalarının, rekabet stratejilerini belirlerken ve rakiplerine yönelik politikaları uygulamaya koyarken pazar koşullarını, müşteri ihtiyaçlarını ve işbirliğini gereken ölçüde dikkate almadıkları sonucu ortaya çıkmaktadır.

Son olarak, araştırma sonuçları, firmalarda Pazar yöneliminin yönetim felsefesinde daha fazla katılımcılık ve açıklık sağlayacağını ileri süren H2g hipotezini de desteklememektedir. Türkiye’de çalışanların yetkilendirilmesi, yeni fikir ve projelerin desteklenmesi, çalışanlardan gelen önerilerin dikkate alınması, girişimcilik, yenilikçilik ve yaratıcılıkla ilgili eğitimlerin düzenlenmesi, yeni fikirlerin ödüllendirilmesi, çalışanların sorunlara analitik çözüm getirmeye teşvik edilmesi gibi hususlarda politika geliştirirken Türk firmalarının Pazar Yönelimi ilkelerini dikkate aldıklarına yönelik bir bulguya rastlanılmamıştır.

Çalışma sonucunda değerlendirme yapıldığında, literatürün taranması sonucu gerek kurumsal girişimcilik üzerine olan çalışmaların gerekse de pazar yönelimi hakkındaki araştırmaların çoğunun firma performansını modellerine dahil ettikleri görülmüştür. Bu çalışmada, firma performansı değişkeninin ve buna bağlı olarak firma performansını ölçecek bir anketin yer almaması çalışmadan daha etkin ve daha sağlıklı bir sonuç alınmasını engellemiştir. Ayrıca, çalışmada örgüt yapısının firmanın faaliyette bulunduğu çevredeki rekabetin boyutunu ölçen çevresel düşmanlık (environmental hostility) kavramıyla ilişkilendirilmemesi örgüt yapısı ile kurumsal girişimcilik arasındaki ilişkinin daha kapsamlı bir şekilde ortaya konmasını engellemiştir. Literatüre baktığımızda, organik yapıları firmaların daha çok rekabetin sert ve acımasız yaşandığı ortamlarda daha girişimci bazlı oldukları ve daha iyi performans sergiledikleri, buna karşın mekanik yapıları firmaların daha durağan ortamlarda iyi performans sergiledikleri tespit edilmiştir (Covin ve Slevin, 1989). Bu noktadan hareketle, Türkiye’de Kurumsal girişimcilik, Örgüt yapısı ve Pazar yönelimi değişkenlerinin çevre koşullarını da modellerine dahil edecek şekilde firma performansını ne derece ve hangi yönde etkilediğinin dikkate alındığı araştırmalara yer verilmelidir.

Ayrıca, çalışmada İMKB’de işlem gören firmalar anket çalışması için baz alınmış ve sektörel bir ayrıma gidilmemiştir. Günümüzün yoğun rekabet ortamında hangi sektörde olursa olsun firmaların öncü olmaları, rakiplerine göre farklılık yaratmaları, sürekli kendilerini yenilemeleri ve yaratıcılığa paralel yeni ürün sunmaları şart olsa da özellikle hizmet sektörü yapısı itibarıyla ve

Türkiye’de en hızlı büyüyen sektör olması nedeniyle bu ilişkilerin daha net ortaya çıkabileceği dikkate alınarak ilerideki çalışmalarda daha kapsamlı bir şekilde inceleme konusu yapılabilir.

Kurumsal Girişimcilik ile ilgili farklı kültürlerden ve ülkelerden örneklemin seçildiği araştırmalar yapılmış olmasına rağmen (Knignt, 1997; Antoncic ve Hisrich, 2001) bu çalışmada oluşturulan kavramsal model çerçevesinde hem kurumsal girişimcilik hem Pazar yönelimini içeren bir çalışma, yazında çok fazla yer bulmamıştır. Bu nedenle, teorilerin daha da geliştirilmesi için ileride Türkiye ile birlikte başka bir ülkenin firmalarının örneklem olarak seçileceği ve kültürler arası farklılıkların ne derece kurumsal girişimcilik ve Pazar yönelimi uygulamalarını etkilediğini ortaya koyan bir çalışma yapılabilir.

Çalışma, Türkiye gibi gelişmekte olan bir ülkede firmaların ve şirket yöneticilerinin ufku açmak açısından farklı değişkenlerin de dahil edilmesi suretiyle kurumsal girişimcilik kavramına ilişkin daha fazla araştırma yapılması gerekliliğini ortaya koymuştur. Bu yüzden; Türkiye’deki akademik çevreler ve üniversiteler, kurumsal girişimcilik kavramına daha fazla önem vermelidir. Elde edilen bulgular yoluyla, akademik çevreler ve üniversiteler, kurumsal girişimcilik uygulamalarının yararlarını iş dünyasına anlatarak firmaları yönlendirebilir ve ülke firmalarının bu alanda sağlayacakları gelişme ile global aktör olmalarına yardımcı olacak formüller üretebilirler.

KAYNAKÇA

- Antoncic, Bostjan & Hisrich, Robert D. (2000), "Intrapreneurship modeling in transition economies: a comparison of Slovenia and the United States ", *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 5/1, 21-40
- Antoncic, Bostjan & Hisrich, Robert D. (2001), "Intrapreneurship: construct refinement and cross-cultural validation", *Journal of Business Venturing*, 16, 495–527
- Antoncic, Bostjan & Hisrich, Robert D.(2003a), "Clarifying the intrapreneurship concept,"*Journal of Small Business and Enterprise Development*, 10/1, 7-24
- Antoncic, Bostjan & Hisrich, Robert D. (2004), "Corporate entrepreneurship contingencies and organizational wealth creation", *Journal of Management Development*, 23/6, 518–550
- Atuahen-Gima, Kwaku & Ko, Anthony (2001), " An empirical investigation of the effect of market orientation and entrepreneurship orientation alignment on product innovation", *Organization Science*, 12/1, 54-74
- Barlett, C.A. & Ghoshal, S. (2002), "Building competitive advantage through people", *M.I.T. Sloan Management Review*, 34-41
- Barrett, Hilton, & Weinstein, Art (1998), "The effect of market orientation and organizational flexibility on corporate entrepreneurship", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 57-70
- Barrett, Hilton, Balloun, Joseph L. & Weinstein, Art (2000), " Marketing mix factors as moderators of the corporate entrepreneurship- business performance relationship- a multistage, multivariate analysis", *Journal of Marketing Theory and Practice*, 50-62

- Barringer, Bruce R. & Bluedorn, Allen C. (1999), "The relationship between corporate entrepreneurship and strategic management", *Strategic Management Journal*, 20, 421-444
- Becherer, Richard C. & Maurer, John G. (1997), "The moderating effect of environmental variables on the entrepreneurial and marketing orientation of entrepreneur-led firms", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 47-58
- Birkinshaw, Julian (1997), "Entrepreneurship in multinational corporations: the characteristics of subsidiary initiatives", *Strategic Management Journal*, 18/3, 207-229
- Brown, Terrence E., Davidsson, Per & Wiklund, Johan (2001), "An operationalization of Stevenson's conceptualization of entrepreneurship as opportunity-based firm behavior", *Strategic Management Journal*, 22, 953-968
- Burns, T. & Stalker, G.M. (1961) *The Management of Innovation*. London: Tavistock
- Chittipeddi, K. & Wallett, T.A. (1991) "Entrepreneurship and competitive strategy for the 1990's.", *Journal of Small Business Management*, 29/1, 94-98
- Cooper, A.C. (1981), "Strategic management: new ventures and small business", *Long Range Planning*, 14/5, 39-45
- Cornwall, J.B. & Perlman, B. (1990) *Organizational entrepreneurship*. Boston: Irwin, 241p.

- Covin, Jeffrey G. & Slevin, Dennis P. (1986), "The development and testing of an organizational-level entrepreneurship-scale", in Ronstadt, R. et al. (Eds.), *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Babson College, Wellesey, MA, 628-639
- Covin, Jeffrey G. & Slevin, Dennis P. (1988), "The influence of organization structure on the utility of an entrepreneurial top management style", *Journal of Management Studies*, 25:3, 217-234
- Covin, Jeffrey G., & Slevin, Dennis P. (1989), "Strategic management of small firms in hostile and benign environments", *Strategic Management Journal*, 10/1, 75-87
- Covin, Jeffrey G. & Slevin, Dennis P. (1990), "New Venture Strategic Posture, structure, and performance: an industry life cycle analysis", *Journal of Business Venturing*, 5, 123-135
- Covin, Jeffrey G. & Covin, Teresa J. (1990), "Competitive aggressiveness, environmental context and small firm performance", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35-50
- Covin, Jeffrey G. & Slevin, Dennis P. (1991), "A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 7-25
- Covin, Jeffrey G., Slevin, Dennis P. & Schultz, Randall L. (1994), "Implementing strategic missions: effective strategic, structural and tactical choices", *Journal of Management Studies*, 31:4, 481-502
- Covin, Jeffrey G. & Miles, Morgan P. (1999), "Corporate entrepreneurship and the pursuit of competitive advantage", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 47-63

- Damanpour, F. (1996), "Organizational complexity and innovation: developing and testing multiple contingency models", *Management Science*, 42/5, 693-716
- Deshpande, Rohit & Webster, Frederick E. (1989), "Organizational culture and marketing: defining the research agenda", *Journal of Marketing*, 53, 3-15
- Deshpande, Rohit, Farley, John U. & Webster, Frederick E. (1993), "Corporate culture, customer orientation and innovativeness in Japanese firms: a quadrad analysis", *Journal of Marketing*, 57, 23-37
- Deshpande, Rohit & Farley, John U. (1998), "Measuring market orientation: Generalization and Synthesis", *Journal of Market Focused Management*, 2, 213-232
- Dess, Gregory G., Lumpkin, G.T. & Covin, J.G. (1997), " Entrepreneurial strategy making and firm performance: tests of contingency and configurational models", *Strategic Management Journal*, 18/9, 677-695
- Foxall, G.R. (1984) *Corporate Innovation, Marketing and Strategy*, Croom Helm Beckenham Kent, UK.
- Geller, A.M. (1980), " Matching people to business strategies", *Financial Executive*, 48, 18-21
- Goosen, C.J., de Coning, T.J.& Smit, E.v.d.M. (2002a), "The development of a factor based instrument to measure corporate entrepreneurship: A South African perspective", *South African Journal of Business Management*, 33/3, 39-51
- Goosen, C.J., de Coning, T.J.& Smit, E.v.d.M. (2002b), "Corporate entrepreneurship and financial performance: The role of management", *South African Journal of Business Management*, 33/4, 21-27

- Guth, William D. & Ginsberg, Ari (1990), " Guest editors' introduction: corporate entrepreneurship ", *Strategic Management Journal*, 11, 5-15
- Han, Jin K., Kim, Namwoon & Srivastava, Rajendra K. (1998), "Market Orientation and organizational performance: is innovation a missing link?", *Journal of Marketing*, 62, 30-45
- Harris, Lloyd C. & Ogbonna, Emmanuel (1999), "Developing a market oriented culture: a critical evaluation", *Journal of Management Studies*, 36/2, 177-196
- Hart, S.L. (1992), "An integrative framework for strategy-making processes", *Academy Management Review* , 17/2, 327-351
- Hills, Gerald E. & LaForge, Raymond W. (1992), " Research at the marketing interface to advance entrepreneurship theory", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33-59
- Hisrich, R.D. & Peters, M.P. (1984), " Internal venturing in large corporations", in Hornaday, J.A. et al. (Eds.), *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Babson College, Wellesey, MA, 321-346
- Hisrich, R.D. & Peters, M.P. (1998), *Entrepreneurship: Starting, Developing and Managing a New Enterprise*, 4 th ed., Irwin, Chicago, IL.
- Hooley, G., Cox, T., Fahy, J., Shipley, D., Beracs, J., Fonfara, K. & Snoj, B. (2000), " Market orientation in the transition economies of Central Europe: Tests of the Narver and Slater Market Orientation Scales", *Journal of Business Research*, 50, 273-285

- Hornsby, Jeffrey S., Kuratko, Donald F. & Zahra, Shaker A. (2002), "Middle managers' perception of the internal environment for corporate entrepreneurship: assessing a measurement scale," *Journal of Business Venturing*, 17, 253-273
- Hunt, S.D. & Morgan, R.M. (1995), "The competitive advantage theory of competition", *Journal of Marketing*, 59, 1-15
- Hurley, Robert F. & Hult, G. T.M. (1998), "Innovation, Market Orientation and organizational learning: an integration and empirical examination", *Journal of Marketing*, 62, 42-54
- Jaworski, B.J. & Kohli, A.K. (1996), "Market Orientation: Review, Refinement and Roadmap", *Journal of Market Focused Management*, 1/2, 119-135
- Jennings, Daniel F. & Lumpkin, James R. (1989), "Functioning modeling corporate entrepreneurship: an empirical integrative analysis," *Journal of Management*, 15/3, 485-502
- Jones, Gareth R. & Butler, John E. (1992), "Managing internal corporate entrepreneurship: an agency theory perspective", *Journal of Management*, 18/4, 733-749
- Kanter, R.M. & Richardson, L. (1991), "Engines of progress: designing and running entrepreneurial vehicles in established companies – The Enterprise program at Ohio Bell, 1985-1990", *Journal of Business Venturing*, 6/3, 209-229
- Karagözoğlu, N. & Brown, W.B. (1988)," Adaptive responses by conservative and entrepreneurial firms", *Journal of Product Innovation Management*, 5,269-281

- Kemelgor, Bruce H. (2002), “ A comparative analysis of corporate entrepreneurial orientation between selected firms in the Netherlands and the USA”, *Entrepreneurship & Regional Development*, 14, 67-87
- Khandwalla, P.N. (1977), *The Design of Organizations*. New York: Harcourt Brace Jovanovich
- Knight, Gary A. (1997), “ Cross-cultural reliability and validity of a scale to measure firm entrepreneurial orientation”, *Journal of Business Venturing*, 12,213-225
- Kohli, Ajay K.& Jaworski, Bernard J. (1990), “Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications”, *Journal of Marketing*, 54, 1-18
- Kohli, Ajay K. , Jaworski, Bernard J. & Kumar, Ajith (1993), “MARKOR: A measure of market orientation”, *Journal of Marketing Research* , xxx, 467-477
- Kuratko, D.F., Montagno, R.V. & Hornsby, J.S. (1990), “Developing an entrepreneurial assessment instrument for an effective corporate entrepreneurial environment ”, *Strategic Management Journal* , 11, 49-58
- Lafferty, Barbara A. & Hult, G. T.M. (2001), “ A synthesis of contemporary market orientation perspectives”, *European Journal of Marketing*, 35-1/2, 92-106
- Liu, Sandra S., Luo, Xueming & Shi, Yi-Zheng (2002), ”Integrating customer orientation, corporate entrepreneurship and learning orientation in organizations-in-transition: an empirical study”, *International Journal of Research in Marketing*, 19, 367-382

- Luo, Xueming, Zhou, Lianxi & Liu, Sandra S. (2003), "Entrepreneurial firms in the context of China's transition economy: an integrative framework and empirical examination", *Journal of Business Research*, xx, xxx-xxx
- Lumpkin, G.T. (1998), "Do new entrants have an entrepreneurial orientation?" paper presented at the 1998 Academy of Management Meeting, San Diego, CA.
- Lumpkin, G.T. & Dess, Gregory G. (1996), "Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance", *Academy of Management Review*, 21/1, 135-172
- Lumpkin, G.T. & Dess, Gregory G. (1997), "Proactiveness versus competitive aggressiveness: teasing apart key dimensions of an entrepreneurial orientation", in Reynolds, P.D. et al. (Eds.), *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Center for Entrepreneurial Studies, Wellesey, MA, 47-58
- Lumpkin, G.T. & Dess, Gregory 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
- MacMillan, I.C. (1986), "Progress in research on corporate venturing", in Sexton, D.L. and Smilor, R.W. (Eds.), *The Art and Science of Entrepreneurship*, Ballinger Publishing Company, Cambridge, MA, 241-263
- MacMillan, I.C., Block, Z. & Narasimha, P.N.S. (1984), "Obstacles and experience in corporate ventures", in Hornaday, J.A. et al. (Eds.), *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Babson College, Wellesey, MA, 280-293

- Matsuno, Ken, Mentzer, John T. & Özsoyner, Ayşegül (2002), "The effects of entrepreneurial proclivity and market orientation on business performance," *Journal of Marketing*, 66, 18-32
- Menon, A. & Varadarajan, P.R. (1992), " A model of marketing knowledge use within firms", *Journal of Marketing*, 56, 53-71
- Miles, Morgan P. & Arnold, Danny R. (1991), "The relationship between marketing orientation and entrepreneurial orientation", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 49-65
- Miles, Morgan P. , Covin, Jeffrey G. & Heeley, Michael B. (2000), " The relationship between environmental dynamism and small firm structure, strategy and performance", *Journal of Marketing Theory and Practice*, 63-74
- Miller, Dany (1983), " The correlates of entrepreneurship in three types of firms", *Management Science*, 29/7, 770-791
- Miller, D. & Friesen, P.H. (1978), "Archetypes of strategy formulation", *Management Science*, 24, 921-933
- Miller, D. & Friesen, P.H. (1983), " Strategy-making and environment", *Strategic Management Journal* , 4, 221-235
- Mintzberg, H. (1979), *The Structuring of Organizations*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice- Hall
- Morris, Michael H. & Paul, Gordon W. (1987), "The relationship between entrepreneurship and marketing in established firms", *Journal of Business Venturing*, 2,247-259

- Muzyka, D., Koning, A.D. & Churchill, N. (1995) , “ On tranformation and adaptation: Building the entrepreneurial corporation”, *European Management Journal*, 13/4, 346-362.
- Narver, John C. & Slater, Stanley F. (1990), “The effect of a market orientation on business profitability”, *Journal of Marketing*, 20–35
- Özsomer, A., Calantone, Roger J.& Di Benedetto, Anthony. (1997),” What makes firms more innovative? A look at organizational and environmental factors”, *Journal of Business & Industrial Marketing*, 12/6, 400-416
- Peterson, R. & Berger, D. (1972), “Entrepreneurship in organizations”, *Administrative Science Quarterly*, 16, 97-106
- Pinchot, G. III (1985), *Intrapreneuring*, Harper & Row, New York, NY.
- Ruekert, R.W. (1992), “ Developing a market orientation: an organizational strategy perspective”, *International Journal of Research in Marketing*, 9, 225-245
- Sadler, Robert J. (2000), “Corporate entrepreneurship in the public sector: The dance of the Chameleon”, *Australian Journal of Public Administration*, 59/2, 25-43
- Schollhammer, H. (1981), “ The efficacy of internal corporate entrepreneurship strategies”, in Vesper, K.H. (Ed.), *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Babson College, Wellesey, MA, 451-456
- Schollhammer, H. (1982), “ Internal corporate entrepreneurship”, in Kent, C.A., Sexton, D.L. and Vesper, K.H. (Eds), *Encyclopedia of Entrepreneurship*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ, 209-229.

- Shapiro, B. (1988), "What the hell is market-oriented? " *Harvard Business Review*, 119-125
- Sharma, Pramodita & Chrisman, James J. (1999), "Toward a reconciliation of the definitional issues in the field of corporate entrepreneurship", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 11-27
- Slater, Stanley F. & Narver, John C. (1994a), "Market orientation, customer value and superior performance," *Business Horizons*, 22-28
- Slater, Stanley F. & Narver, John C. (1994b), "Does competitive environment moderate the market orientation-performance relationship," *Journal of Marketing*, 58,46-55
- Slater, Stanley F. & Narver, John C. (1995), "Market orientation and the learning organization," *Journal of Marketing*, Vol.59,63-74
- Slevin, Dennis P. & Covin, Jeffrey G. (1990), " Juggling entrepreneurial style and organizational structure- how to get your act together?", *Sloan Management Review*, 43-53
- Slevin, Dennis P. & Covin, Jeffrey G. (1997), " Strategy formation patterns, performance and significance of context", *Journal of Management*, 23/2, 189-209
- Stevenson, H.H. & Gumpert, D.E. (1985), "The heart of entrepreneurship", *Harvard Business Review*, 63/2, 85-94
- Stevenson, H.H. & Jarillo, J.C. (1990), "A paradigm of entrepreneurship: entrepreneurial management, *Strategic Management Journal*, 11,17-27
- Stopford, John M. & Fuller, Charles B. (1994), "Creating corporate entrepreneurship", *Strategic Management Journal* , 15/7, 521-536

- Utterback, J.M. (1979), "Environmental analysis and forecasting " in Schendel, D.E. and Hofer, C.W. (Eds.), *Strategic Management: A New View of Business Policy and Planning*, Little, Brown & Co., Boston, MA
- Venkataraman, N. (1989), "The concept of fit in strategy research: Toward a verbal and statistical correspondence", *Academy Management Review* , 14, 423-444
- Vesper, K.H. (1984), "Three faces of corporate entrepreneurship" in Hornaday, J.A. et al. (Eds.), *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Babson College, Wellesey, MA, 294-320
- Vesper, K.H. (1990), *New Venture Strategies*, revised ed., Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Webster, F.E., Jr (1988), "The rediscovery of the marketing concept", *Business Horizons* , 31/3, 29-39
- Webster, F.E., Jr (1992), "The changing role of marketing in the corporation", *Journal of Marketing* , 56, 1-17
- Wood, V.R. , Bhuiyan, S. & Kiecker, P. (2002), "Market orientation and organizational performance in not-for-profit hospitals", *Journal of Business Research* , 48/3, 213-226
- Wrenn, Bruce (1997), " The market orientation construct: measurement and scaling issues", *Journal of Marketing Theory and Practice*, 31-54
- Zahra, Shaker A. (1991), "Predictors and financial outcomes of corporate entrepreneurship: an exploratory study", *Journal of Business Venturing*, 6, 259–285

- Zahra, Shaker A. (1993a), "A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior: a critique and extension", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 5-21
- Zahra, Shaker A. (1993b), "Environment, corporate entrepreneurship and financial performance: a taxonomic approach", *Journal of Business Venturing*, 8, 319–340
- Zahra, Shaker A. (1996), "Governance, ownership and corporate entrepreneurship: The moderating impact of industry technological opportunities", *Academy of Management Journal* , 39, 1713-1735
- Zahra, Shaker A. & Covin, Jeffrey G. (1995), "Contextual influences on the corporate entrepreneurship - performance relationship: A longitudinal analysis", *Journal of Business Venturing*, 10, 43–58
- Zahra, Shaker A., Nielsen, Anders P. & Bogner, William C. (1999a), "Corporate entrepreneurship, knowledge and competence development", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 169-189
- Zahra, Shaker A., Jennings, Daniel F. & Kuratko, Donald F. (1999b), "The antecedents and consequences of firm-level entrepreneurship: The state of the field", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 45-65

EK:1

Sayın Yönetici,

Çukurova Üniversitesi, İşletme Bölümünde, “Pazar Yönelimi ve Örgüt Yapısının Kurumsal Girişimciliğe Etkisi Üzerine Bir Araştırma” konulu çalışma yürütmekteyim. Çalışma, esas olarak, örgütlerin yenilenmesi ve performanslarının artmasında önemli bir işlev gören ve bu yolla rekabet avantajı sağlayarak örgütsel ve ekonomik gelişmeye neden olan kurumsal girişimciliğe pazar yönelimi ve örgüt yapısının nasıl etki yaptığını ve aralarında ne tür bir ilişki bulunduğunu belirlemeyi amaçlamaktadır.

Çalışmaya ampirik veri desteği sağlamak amacıyla dört bölümden oluşan bir anket geliştirilmiştir. Anketin birinci bölümü, **örgüt özelliklerine**, ikinci bölümü **kurumsal girişimciliğe**, üçüncü bölümü **pazar yönelimine**, dördüncü bölümü de **örgüt yapısına** ilişkin özellikleri tespit etmeyi amaçlamaktadır. Bu anketleri doldurmanız çalışmaya çok önemli katkı sağlayacaktır.

Anketi doldurarak çalışmaya katılmakta, firmanız için, sizin için ve çalışanlarınız için herhangi bir risk bulunmamaktadır. Sizin tarafınızdan veya çalışanlarınız tarafından sağlanacak bütün bilgiler güvenli bir ortamda muhafaza edilecek ve işletmenizde ya da başka bir işletmede hiç bir kimseye verilmeyecek ve açıklanmayacaktır. Herhangi bir aşamada çalışmadan çekilmek istediğinizde, bunu belirtmeniz durumunda, sağladığınız bütün bilgiler çalışmadan kaldırılacak ve kullanılmayacaktır. Sağladığınız bilgiler kesinlikle sizi ve firmanızı tanıtıcı nitelikte olmayacak, sadece örneklem kapsamındaki bütün firmalara ilişkin genel sonuçlara ulaşmada kullanılacaktır. Ulaşılan genel sonuçlara, yalnızca yayın, sunum vb. eğitim materyallerinde yer verilecektir.

Çalışmayla ilgili **görüşlerinizi** ya da **etik kaygılarınızı**, direkt tarafıma belirtebileceğiniz gibi, Çukurova Üniversitesi’ndeki danışmanım Yrd. Doç. Dr. Ali DANIŞMAN’a ya da Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü Prof. Dr. Nihat KÜÇÜKSAVAŞ’a da iletebilirsiniz.

Saygılarımla.

NOT: Lütfen dolduracağınız anketi, geri ödemeli olarak, ARAS KARGO ile gönderiniz.

Ertan ERKOCAOĞLAN
Çukurova Üniversitesi, ADANA
Tel: 0542-284 75 97
Tel: 0322 338 72 60 (222)

İletişim Bilgileri:
Solmaz Filiz KARABAĞ
Çukurova Üniversitesi,
İ.İ.B.F İşletme Bölümü, Oda No: 312
Balcalı/ADANA
E-posta: sfkarabag@cu.edu.tr

Danışman:

Yrd.Doç.Dr.Ali DANIŞMAN

Tel: (322) 338 72 60 / 258

E-posta: adanis@cu.edu.tr

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

Prof. Dr.Nihat KÜÇÜKSAVAŞ

Tel: (322) 338 72 60 / 194

BÖLÜM I-

Birinci bölümün ilk soru grubu, işletmeniz hakkında genel bilgi edinmeyi amaçlamaktadır.

1. İşletmenizin kuruluş yılı, []
2. İşletmeniz, şu anda, faaliyetlerini başka bir işletmenin kolu olarak mı, yoksa bağımsız bir işletme olarak mı sürdürüyor?
 - 0 [] Başka bir işletmenin kolu olarak
 - 1 [] Başka bir işletmenin yasal bir şubesi olarak
 - 2 [] Bağımsız bir işletme olarak
3. İşletmenizin faaliyette bulunduğu ana sanayi dalı nedir? []

-----0-----

İkinci soru grubunun amacı, işletmenizin nasıl organize olduğunu, diğer bir deyişle, işletmenizde belirli faaliyetlerin nasıl yürütüldüğünü ve karar verme yetkisinin hiyerarşik seviyeler arasında nasıl dağıtıldığını belirlemeyi amaçlamaktadır.

4. İşletmenizde, aşağıdaki faaliyetlerden hangileri *münhasıran* en az bir kişi tarafından yürütülmektedir?

<p>a [] Promosyon/ Reklam</p> <p>b [] İdari prosedürlerin geliştirilmesi ve uygulanması</p> <p>c [] Stratejik planlama</p> <p>d [] Finansal kontrol</p> <p>e [] Satış</p> <p>f [] Muayene/ Kalite Kontrol</p> <p>g [] Pazar araştırması</p> <p>h [] Malzeme ve ekipman satın alımı</p> <p>i [] Halkla ilişkiler</p> <p>j [] Araştırma & geliştirme</p> <p>k [] Teçhizat ve binanın bakım ve onarımı</p> <p>l [] Endüstri mühendisliği</p>	<p>m [] Personel / İnsan Kaynakları işleri</p> <p>n [] Üretim planlaması/ programı</p> <p>o [] Stok kontrolü</p> <p>p [] Finansal kaynakların kayıt ve kontrolü (muhasebe)</p> <p>q [] Çalışanların eğitimi ve geliştirilmesi</p> <p>r [] Elektronik veri girme-işleme</p> <p>s [] Endüstriyel ilişkiler</p> <p>t [] Ulaşım faaliyetleri</p> <p>u [] Sağlık ve sosyal hizmetler</p> <p>v [] Hukuki ve yasal işlemler</p> <p>w [] Matematiksel /İstatistiksel analizler</p>
---	---

5. İşletmenizin organizasyon hiyerarşisinde, en üst düzeyden (genel müdürlük düzeyinden) en alt düzeye (işçilere) kadar olmak üzere, kaç kademe bulunmaktadır? []
6. İşletmenizde, herhangi bir ara kademe olmadan doğrudan genel müdüre bağlı kaç ast çalışmaktadır? (lütfen pozisyonlarına bakmaksızın doğrudan genel müdüre bağlı çalışan bütün astların sayısını yazınız) []

-----0-----

Anketin birinci bölümünü tamamlamış bulunmaktasınız. Bunun için çok teşekkür ederiz. Anketin ikinci bölümü işletmenizin kurumsal girişimcilik ile ilgili özelliklerini tanımlamayı amaçlamaktadır.

-BÖLÜM II-

KURUMSAL GİRİŞİMCİLİK ANKETİ

Kısaca örgüt-içi girişimcilik olarak da ifade edilen *Kurumsal Girişimcilik*, işletmedeki yeni iş teşebbüsü ile yeni ürün, hizmet, teknoloji ve idari tekniklerin kullanılarak örgütlerin yenilenmesini ve rekabetçi pozisyonlarının gelişmesini sağlayan faaliyetler dizisi olarak tanımlanmaktadır. Örgüt içi girişimcilik olgusu, sadece işletmelerdeki yeni iş teşebbüsünü değil, aynı zamanda yeni ürün, hizmet, teknoloji, idari teknikler, stratejiler ve rekabetçi duruşu da içermektedir.

Aşağıda, kurumsal girişimcilikle ilgili işletmenizin eğilimlerini gösterebilecek ifadeler yer almaktadır. Lütfen her bir ifade için, işletmenizin ve işletmenizin faaliyette bulunduğu sektörün durumunu dikkate alarak, en uygun seçeneği işaretleyiniz.

Puanlama sistemi, işletmenizin kurumsal girişimcilik faaliyetlerini uygulama derecesine göre çok az/hiç (1), *orta derece (4)* ve *oldukça yüksek (7)* olmak üzere, 1'den 7'ye kadardır.

	Çok az / Hiç			Orta derece			Oldukça fazla/yüksek	
YENİLİKÇİLİK								
1. Firmanız, geçmiş 5 yılda, yeni ürün geliştirme amaçlı AR&GE faaliyetlerine ne derece yatırım yaptı?	1	2	3	4	5	6	7	
2. Firmanız, geçmiş 5 yılda, pazara ne kadar çok sayıda ürün veya hizmet sundu?	1	2	3	4	5	6	7	
3. Firmanız, geçmiş 5 yılda, rakiplerine göre ne kadar	1	2	3	4	5	6	7	
4. Firmanız, geçmiş 5 yılda, kendi sanayi dalında çarpıcı yeniliklerin ve buluşların geliştirilmesinde ne derece öncü rol oynadı?	1	2	3	4	5	6	7	
5. Firmanız, AR&GE, teknolojik liderlik ve yeniliğe yönelik ne derece güçlü bir taahhüde sahiptir?	1	2	3	4	5	6	7	
6. Firmanız, geçmiş 5 yılda, ürün veya hizmetlerinin içeriğinde ne kadar yapısal değişim yaptı?	1	2	3	4	5	6	7	
7. Firmanız, çalışanlarının yaratıcılık ve yenilikçilik faaliyetlerini ne derece ödüllendirir?	1	2	3	4	5	6	7	
FİRMANIN YENİ GİRİŞİMCİLİK FAALİYETLERİ								
8. Firmanız, geçmiş 5 yılda, ne derece yeni hat ve ürünler sunarak yeni sanayi dallarına girdi?.	1	2	3	4	5	6	7	
9. Firmanız, geçmiş 5 yılda, uluslararası faaliyetlerini ne derece genişletti?	1	2	3	4	5	6	7	
10. Firmanız, geçmiş 5 yılda farklı endüstri dallarında faaliyet gösteren şirketleri ne derece bünyesine dahil etti?	1	2	3	4	5	6	7	
11. Firmanız, geçmiş 5 yılda ne sıklıkta yeni girişim kurdu ya da yeni girişimleri destekledi?	1	2	3	4	5	6	7	
12. Firmanız, geçmiş 5 yılda, ne derece mevcut faaliyet alanındaki performansını geliştirmeye odaklanarak agresif reklam ve pazarlama yoluyla mevcut pazarlara sunduğu ürünleri için piyasada talep yarattı?	1	2	3	4	5	6	7	
13. Firmanız, geçmiş 5 yılda, mevcut endüstri dallarındaki iş hatlarını ne derece genişletti?	1	2	3	4	5	6	7	
14. Firmanız geçmiş 5 yılda, halihazırda faaliyette bulunduğu iş alanlarında ne derece genişlemeye gitti?	1	2	3	4	5	6	7	

STRATEJİK YENİLENME							
15. Firmamız, geçmiş 5 yılda, ne derece iş konseptini gözden geçirip misyonunu yeniden tanımlayarak kar etmeyen işletmelerini/birimlerini elden çıkardı?	1	2	3	4	5	6	7
16. Firmanız, geçmiş 5 yılda, rekabet stratejisini ne derece değiştirdi?	1	2	3	4	5	6	7
17. Firmanız, geçmiş 5 yılda, ne derece işletme birimlerinin verimliliğini arttıracak programlar yürürlüğe koydu?	1	2	3	4	5	6	7
18. Firmanız, geçmiş 5 yılda, işletme birimleri arasındaki işbirliği ve iletişimin artmasını sağlamak için faaliyetlerini ne derece yeniden organize etti?	1	2	3	4	5	6	7
RİSK ALMA							
19. Firmanızın tepe yöneticileri, geçmiş 5 yılda, geri dönüş şansı fazla ama risk oranı yüksek projeleri ne derece uygulama eğiliminde oldu?	1	2	3	4	5	6	7
20. Belirsizliği içeren durumlarda karar verme zorunluluğu ile karşılaşıldığında, firmanız, ne derece potansiyel fırsatları kullanma olasılığını maksimize etmek için riske girmeyi göze alır ve agresif bir strateji takip eder?	1	2	3	4	5	6	7
21. Dışsal koşullardan ötürü, firmanızın üst yöneticileri firmanın amaçlarını gerçekleştirmesi için ne derece cesur ve geniş menzilli faaliyetlerin gerekli olduğuna inanmaktadır?	1	2	3	4	5	6	7
22. Firmanız, yüksek-riskli projeler için ne derece tolerans gösterir?	1	2	3	4	5	6	7
PROAKTİFLİK							
23. Firmanız, rakiplerinize göre, ne sıklıkta yeni faaliyet başlatır?	1	2	3	4	5	6	7
24. Firmanız, rakiplerinize göre, yeni ürün/hizmet, idare tekniği, teknoloji vb. olguları uygulamada ne derece öncü bir role sahiptir?	1	2	3	4	5	6	7
REKABETÇİ AGRESİFLİK							
25. Firmanız, ne derece agresif ve rekabetçi olarak nitelendirilebilir?	1	2	3	4	5	6	7
26. Firmanız, ne derece, "rakiplerini çözerek boz" stratejisini uygulamaktadır?	1	2	3	4	5	6	7
YÖNETİM FELSEFESİ							
27. Firmanızda, personelin donanımının artırılması için hazırlanan yıllık eğitim programlarında girişimcilik, yenilikçilik ve yaratıcılığı geliştirecek konular ne ağırlıkta yer tutar?	1	2	3	4	5	6	7
28. Firmanızda aktif olarak yaratıcılık ve yeniliği geliştiren sistemlere ne derece önem verilir?	1	2	3	4	5	6	7
29. Firmanızda yeniliklerin ödüllendirilmesi ne derece yaygın bir uygulamadır?	1	2	3	4	5	6	7
30. Firmanız bütçelerinde, yeni fikir/projelerin geliştirilmesine ne derece ağırlık verilir?	1	2	3	4	5	6	7
31. Firmanız yönetimi, çalışanlardan gelen önerilere ne derece açıktır?	1	2	3	4	5	6	7

32. Firmanızda, çalışanların düşündüklerini hayata geçirmelerini sağlayacak nitelikte inisiyatif kullanabilmeleri ne derece mümkündür?	1	2	3	4	5	6	7
33. Firmanızda, çalışanlar sorunlara analitik çözümler getirmeye ve bunları uygulamaya ne derece teşvik edilmektedir?	1	2	3	4	5	6	7
34. Firmanız yönetimi, yeni proje ve fikirleri ne derece desteklemektedir?	1	2	3	4	5	6	7
35. Firmanızda, çalışanların ne derece yetkilendirildiği söylenebilir?	1	2	3	4	5	6	7
36. Firmanızda, sürekli yeniliği sağlayacak esnek örgüt yapıları ne derece esas alınmıştır?	1	2	3	4	5	6	7

Anketin ikinci bölümünü tamamlamış bulunmaktasınız. Bunun için çok teşekkür ederiz. Anketin üçüncü bölümü işletmenizin pazar yönelimini belirlemeyi amaçlamaktadır.

-BÖLÜM III-

PAZAR ODAKLI FİRMA ANKETİ.

Pazar Yönelimi (Market Orientation), bir kurum kültürü olarak, müşterilerine sürekli bir biçimde daha iyi değer sunmayı hedef edinen bir örgütün eğilimini ifade etmektedir. Daha açık bir anlatımla, pazar yönelimi, müşteriler ve rakipler hakkında sürekli bilgi toplayarak söz konusu bilgilerin firma içerisindeki birimlerde paylaşılması suretiyle müşterilerin istek ve ihtiyaçlarını karşılamak için geliştirilen ve yürütülen bir strateji ve politika olarak tanımlanabilir.

Aşağıdaki sorular, firmanızın ne derece pazar odaklı bir eğilime sahip olduğunu ortaya koymayı amaçlamaktadır. Lütfen, her bir ifade için, firmanız açısından en uygun seçeneği işaretleyiniz.

Puanlama sistemi, firmanızın pazar odaklılığını gösterecek şekilde çok az/hiç (1), orta derece (4) ve en fazla tanımlayan nitelik (7) olmak üzere, 1'den 7'e kadardır.

PAZAR YÖNELİMİ	Çok az / Hiç						
	1	2	3	Orta derece	4	5	6
1. Firmanızın satış elemanları arasında rakiplerin stratejileri hakkındaki bilgiler ne derece paylaşılır?	1	2	3	4	5	6	7
2. İşletme amaçlarınız, ne derece müşteri memnuniyetine göre oluşturulur?	1	2	3	4	5	6	7
3. Firmanız, kendisi için tehdit sayılabilecek rekabetçi hamlelere ne çabuklukta yanıt verebilmektedir?	1	2	3	4	5	6	7
4. Firmanız, müşterilerinin ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik taahhütlerini ne derece yakından izler ve değerlendirmeye tabi tutar?	1	2	3	4	5	6	7
5. Firmanızda birim yöneticileri ne derece düzenli olarak mevcut ve olası müşterilerini ziyaret eder?	1	2	3	4	5	6	7
6. Firmanızda, birimler arasında başarılı veya başarısız müşteri deneyimleriniz ile ilgili bilgiler ne kadar serbestçe paylaşılır?	1	2	3	4	5	6	7
7. Firmanızın rekabet avantajı elde etmesine yönelik stratejisi, ne derece müşterilerinin ihtiyaçlarını anlamaya dayanır?	1	2	3	4	5	6	7
8. Firmanızda üretim pazarlama/satış, finans, muhasebe vb. gibi temel işletme fonksiyonları hedef pazar ihtiyaçlarına hizmet etmek için ne derece koordinasyon içinde yürütülür?	1	2	3	4	5	6	7
9. Firmanızda işletme stratejileri, ne derece müşterilere yönelik değer artırılması esas alınarak oluşturulur?	1	2	3	4	5	6	7
10. Firmanız, müşteri memnuniyetini ne kadar sıklıkla ve düzenli olarak ölçer?	1	2	3	4	5	6	7
11. Firmanız, satış sonrası hizmete ne derece önem verir?	1	2	3	4	5	6	7

12. Firmanız üst yönetimi, ne derece rakiplerin güçlü ve zayıf yanlarını tartışır?	1	2	3	4	5	6	7
13. Firmanızda yöneticilerin, çalışanlarınızın müşterilere yönelik değere nasıl katkı sağlayabileceğini ne derece kavradığı düşünülebilir?	1	2	3	4	5	6	7
14. Firmanıza rekabet avantajı sağlamada fırsat sağlayabilecek nitelikte müşteriler ne derece hedef kitle olarak görülür ve seçilir?	1	2	3	4	5	6	7
15. Firmanızda kaynaklar, bölümler arasında ne derece paylaşılır?	1	2	3	4	5	6	7

Anketin üçüncü bölümünü tamamlamış bulunmaktasınız. Bunun için çok teşekkür ederiz. Anketin dördüncü ve son bölümü işletmenizin örgüt yapısını ortaya koymayı amaçlamaktadır.

BÖLÜM IV-

ÖRGÜT YAPISI ANKETİ

Örgüt yapısı, bir firmada işlerle ve ilişkilerle ilgili düzenlenmeler ile karar verme sürecinde yetki kullanımının belirlenmesi olarak tanımlanabilir. Firmaların örgüt yapısı, mekanik yapıdan organik yapıya doğru değişik şekillerde olabilir.

Aşağıdaki ifadeler, firmanızın örgüt yapısının nasıl olduğunu belirlemeyi amaçlamaktadır. Lütfen firmanızın örgüt yapısı için en uygun seçeneği işaretleyiniz.

Puanlama sistemi, en az derecede tanımlayan nitelik (1), orta derecede tanımlayan nitelik (4) ve en fazla tanımlayan nitelik (7) olmak üzere, 1'den 7'ye kadardır.

	Çok az / Hiç			Orta derece			Oldukça fazla/yüksek
1. Gelişmiş kontrol ve bilgi sistemleri vasıtasıyla, firmanız fon ve işlemlerin sıkı kontrolünü yapmayı ne derece tercih etmektedir?	1	2	3	4	5	6	7
2. Firmanızda kontrol sisteminin, ne derece esnek ve informal bir nitelik taşıdığı söylenebilir?	1	2	3	4	5	6	7
3. Firmanızda, ilişkilerin ne derece informal ve güven esasına dayandığı söylenebilir?	1	2	3	4	5	6	7
4. Firmanızda, işler ne derece formal olarak oluşturulmuş süreç ve prosedürlere göre yürütülmektedir?	1	2	3	4	5	6	7
5. Firmanız, denenmiş ve doğruluğu kanıtlanmış yönetim kuralları ile endüstri normlarının uygulanmasına ne derece güçlü vurgu yapmaktadır?	1	2	3	4	5	6	7
6. Firmanızda yönetim anlayışının ne derece geçmiş uygulamalar yerine değişen koşullara uyum sağlamayı esas aldığı söylenebilir?	1	2	3	4	5	6	7
7. Firmanızda, tek tip yönetim tarzına dayanan idare şekli ne derece önemli bir ağırlığa sahiptir?	1	2	3	4	5	6	7
8. Firmanızda, yöneticilerin idare tarzının ne derece informal olduğu söylenebilir?	1	2	3	4	5	6	7
9. Firmanız, personel alımlarında formal iş tanımlarına ne derece bağlı kalır?	1	2	3	4	5	6	7
10. Firmanız, durumun gerekleri ve bireylerin kişiliklerine uygun iş tanımlarına ne derece önem verir?	1	2	3	4	5	6	7

Aşağıdaki konularla ilgili temel karar verme yetkisi, işletmenizde, esas olarak hangi kademeye aittir.

Eğer,

ilgili karar, genel müdür üstü bir kademe (yönetim kurulu, işletme sahibi vb.) tarafından veriliyorsa, “5”,

genel müdürlük düzeyinde veriliyorsa, “4”,

departman yöneticileri düzeyinde veriliyorsa, “3”

departmanlardaki alt yöneticiler ya da uzmanlar tarafından veriliyorsa, “2”

En alt kademe idareciler (şefler ya da ustabaşılar) tarafından veriliyorsa, “1”

işçi düzeyinde veriliyorsa, “0” yazınız.

Lütfen, tercihinizi, seçeneklerin başındaki köşeli parantezlerin içine yazarak belirtiniz.

- a [] En alt kademe idarecilik pozisyonları için yerleştirme yapılması
- b [] En alt kademe idari personelin firma dışından atanması (ya da işe alınması)
- c [] En alt kademe idari personele ilişkin terfi
- d [] En alt kademe idari personelin maaşlarının belirlenmesi
- e [] Sermaye kalemleri üzerinde bütçe dışı harcama yapılması
- f [] Gelir kalemleri üzerinde bütçe dışı harcama yapılması
- g [] İşletmeye alınacak yeni makina ve teçhizatın türü ve markasının belirlenmesi
- h [] Yeni bir ürün ya da hizmetin çıkarılması (tanıtılması – piyasaya sunulması)
- i [] Ürün ya da hizmetlerin hangi bölgelerde pazarlanacağını belirlenmesi
- j [] Hedef pazarın boyutunun ve türünün belirlenmesi
- k [] Ne tür bir maliyetleme ya da fiyatlama sistemin kullanılacağını tespit edilmesi
- l [] Hangi ürün kalemlerine ya da sürece ne tür bir kalite kontrol/muayene sisteminin uygulanacağını belirlenmesi
- m [] İşletmede ne tür faaliyetlere ağırlık verileceğinin belirlenmesi
- n [] Alt kademe bir idari personelin işten çıkarılması
- o [] Bir işçinin işten çıkarılması
- p [] İşçiler arasında görev dağılımı yapılması
- q [] İşe alımda personel seçim metodunun belirlenmesi
- r [] Satın alma prosedürünün belirlenmesi
- s [] Malzeme alımının hangi tedarikçilerden yapılacağını belirlenmesi
- t [] Ne tür ve ne kadar sosyal aktivitenin gerçekleştirileceğinin belirlenmesi
- u [] Nihai ürün fiyatının tespit edilmesi
- v [] Fonksiyonel uzmanlık bölümlerindeki alanlara ilişkin görev ve sorumlulukların değiştirilmesi
- w [] Emir-komuta bölümlerindeki alanlara ilişkin görev ve sorumlulukların değiştirilmesi
- x [] İşletme içinde yeni bir departman oluşturulması
- y [] İşletme içinde yeni bir iş (ya da pozisyon) oluşturulması

İşletmenizde toplam kaç kişi çalışmaktadır? []

İşletmeniz çalışanları yönetici, ofis personeli ve işçi olarak sınıflandırıldığında, dağılım nasıl olmaktadır?

Yönetici sayısı (genel müdürden şeflere kadar olan) []

Ofis personeli sayısı (uzman, memur vb. kadrolar) []

İşçi sayısı []

Katılımınız için çok teşekkür ederiz.

Lütfen doldurulmuş anketi geri dönüş zarfı içinde geri gönderiniz.

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Doğum Yeri : İstanbul

Doğum Tarihi : 10.02.1974

Medeni Durum : Evli

Adres : Güzelyalı Mh. Abdullah Saraman Sitesi B Blok
6/11 ADANA

Elektronik Posta : ertan.erkocaoglan@adanacimento.com.tr

Eğitim Durumu

Yüksek Lisans : Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Anabilim Dalı , 2002-2005

Lisans : ODTÜ İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi, 1992-1998

Lise : Gaziantep 19 Mayıs Lisesi, 1989-1992

İlgi Alanları

- Politik, kültürel ve ekonomik anlamda dünya ve Türkiye gündemini takip etmek,
- Masa Tenisi
- Bowling
- Kitap okumak

Yabancı Dil Bilgisi

İngilizce (Çok iyi) ,

Fransızca (İyi)