

T.C.  
ANKARA ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI

**FİRMA PERFORMANSININ BELİRLENMESİNDE İÇ  
GİRİŞİMCİLİĞİN ROLÜ VE TÜRKİYE'DE İSO 500'DE  
FİRMA PERFORMANSININ BELİRLENMESİNE YÖNELİK  
BİR ÇALIŞMA**

Doktora Tezi

Esra Burcu BULGURCU GÜREL

Ankara-2010

T.C.  
ANKARA ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI

**FİRMA PERFORMANSININ BELİRLENMESİNDE İÇ  
GİRİŞİMCİLİĞİN ROLÜ VE TÜRKİYE'DE İSO 500'DE  
FİRMA PERFORMANSININ BELİRLENMESİNE YÖNELİK  
BİR ÇALIŞMA**

Doktora Tezi

Esra Burcu BULGURCU GÜREL

Tez Danışmanı  
Yrd.Doç.Dr.Halil Bader ASLAN

Ankara-2010

T.C.  
ANKARA ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI

**FİRMA PERFORMANSININ BELİRLENMESİNDE İÇ  
GİRİŞİMCİLİĞİN ROLÜ VE TÜRKİYE'DE İSO 500'DE  
FİRMA PERFORMANSININ BELİRLENMESİNE YÖNELİK  
BİR ARAŞTIRMA**

Doktora Tezi

Tez Danışmanı : Yrd.Doç.Dr.Halil Bader ASLAN

Tez Jürisi Üyeleri

**Adı ve Soyadı**

Prof. Dr. Cemal YÜKSELEN

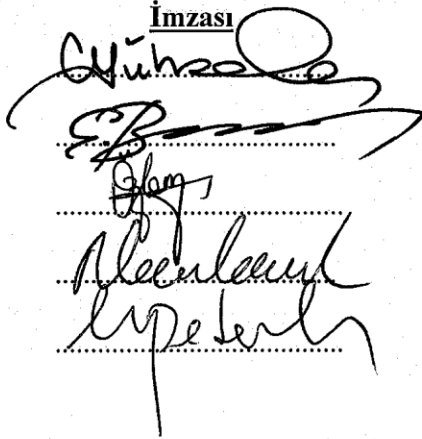
Prof.Dr. Ercan BAYAZITLI

Prof. Dr. Özlem ÖZKANLI

Doç. Dr. F.Akın KOÇAK

Yrd.Doç.Dr.Halil Bader ASLAN

**İmzası**



**TÜRKİYE CUMHURİYETİ**  
**ANKARA ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE**

Bu belge ile, bu tezdeki bütün bilgilerin akademik kurallara ve etik davranış ilkelerine uygun olarak toplanıp sunulduğunu beyan ederim. Bu kural ve ilkelerin gereği olarak, çalışmada bana ait olmayan tüm veri, düşünce ve sonuçları andığımı ve kaynağını gösterdiğimi ayrıca beyan ederim.

Esra Burcu BULGURCU GÜREL  
26/11/2010

## ÖNSÖZ

Son yıllarda, oldukça ilgi çeken konulardan biri olan iç girişimcilikle ilgili, alan yazındaki ampirik çalışmaların yetersiz olması nedeniyle bu çalışmanın, iç girişimcilik yazınına katkıda bulunacağı düşünülmektedir.

Çalışmada iç girişimcilik kavramı çeşitli açılardan ele alınmaktadır. Çalışmanın birinci bölümünde, iç girişimcilik ve konuyla ilgili temel kavramlar açıklanmaya çalışılmaktadır. Çalışmanın ikinci bölümünde, iç girişimciliğin boyutları ve iç girişimciliği belirleyen örgüt içi ve dışı faktörler ele alınmıştır. Çalışmanın üçüncü bölümü olan ampirik bölümde ise, iç girişimcilik ile iç girişimciliğin belirleyicileri olan örgüt içi ve dışı faktörler arasındaki ilişki ele alınmış ve iç girişimcilik ile örgütsel performans arasındaki ilişki ortaya konulmuştur.

Bu çalışmanın hazırlanmasında ve akademik yaşamım ilk anlarından itibaren her zaman desteğini gördüğüm değerli hocam sayın Prof Dr. Cemal Yükselen'e, çalışmanın hazırlanmasında, özverili katkılarından dolayı değerli hocalarım sayın Prof. Dr. Özlem Özkanlı'ya ve sayın Yrd. Doç Dr. H. Bader Arslan'a, çalışmanın ampirik bölümünde, verilerin analizi ve yorumlanmasında sürekli olarak beni yönlendiren, sayın Doç Dr. Akın Koçak'a yaptığı katkılardan dolayı çok teşekkür ederim. Son olarak, sabrı ve anlayışıyla her zaman yanımda olan ve desteğini esirgemeyen çok sevgili eşim Eymen Gürel'e teşekkür ederim.

# İÇİNDEKİLER

TABLolar .....	iii
GRAfİKLER .....	iv
ŞEKİLLER .....	v
GİRİŞ .....	vi

## BİRİNCİ BÖLÜM

### İÇ GİRİŞİMCİLİK VE İÇ GİRİŞİMCİLİK İLE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR

1.1. İÇ GİRİŞİMCİLİK KAVRAMI VE İÇ GİRİŞİMCİLİĞİN TANIMI.....	1
1.2. İÇ GİRİŞİMCİLİĞİN ÖNEMİ .....	9
1.3. GİRİŞİMCİLİK VE İÇ GİRİŞİMCİLİK KAVRAMLARI ARASINDAKİ FARKLAR .....	11

## İKİNCİ BÖLÜM

### İÇ GİRİŞİMCİLİĞİN BELİRLEYİCİLERİ

2.1. İÇ GİRİŞİMCİLİĞİ BELİRLEYEN ÖRGÜTSEL FAKTÖRLER .....	19
2.1.1. Örgüt İçi Faktörler .....	19
2.1.1.1. Yönetim Desteği.....	20
2.1.1.2. Örgüt Yapısı .....	22
2.1.1.3. Örgüt Kültürü .....	25
2.1.1.4. Ödüllendirme.....	26
2.1.1.5. Kaynaklar .....	27
2.1.1.6. İletişim .....	28
2.1.2. Örgüt Dışı Faktörler .....	29
2.2. İÇ GİRİŞİMCİLİĞİN BOYUTLARI .....	34
2.2.1. Yeni İş Girişimi/ Yeni İş Boyutu.....	39
2.2.2. Yenilikçilik Boyutu .....	39
2.2.3. Kendi Kendini Yenileme Boyutu .....	43
2.2.4. Risk Alma Boyutu .....	44
2.2.5. Proaktiflik Boyutu.....	46
2.2.6. Agresif Rekabetçilik Boyutu .....	48
2.2.7. Özerklik Boyutu .....	50
2.3. FİRMA PERFORMANSININ ÖLÇÜMÜ .....	51

<b>2.4. İÇ GİRİŞİMCİLİĞE YÖNELTİLEN ELEŞTİRİLER .....</b>	<b>55</b>
---	-----------

### **ÜÇÜNCÜ BÖLÜM**

#### **İSO'YA KAYITLI TÜRKİYE'NİN İLK 500 BÜYÜK İŞLETMESİNDE İŞLETME PERFORMANSININ BELİRLENMESİNDE İÇ GİRİŞİMCİLİĞİN ROLÜ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

<b>3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI.....</b>	<b>57</b>
<b>3.2. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ.....</b>	<b>57</b>
<b>3.3. ARAŞTIRMANIN MODELİ VE HİPOTEZLERİ .....</b>	<b>59</b>
<b>3.4. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ .....</b>	<b>60</b>
<b>3.4.1. Araştırma Evreni ve Örneklem .....</b>	<b>60</b>
<b>3.4.2. Veri Toplama Teknikleri.....</b>	<b>60</b>
<b>3.4.3. Araştırmanın Ölçeği.....</b>	<b>60</b>
<b>3.4.4. Verilerin Analizi .....</b>	<b>62</b>
<b>3.4.4. Araştırmanın Değişkenleri .....</b>	<b>63</b>
3.4.4.1. Örgüt Dışı Değişkenler .....	63
3.4.4.2. Örgüt İçi Değişkenler .....	63
3.4.4.3. İç Girişimcilik Değişkenleri .....	64
3.4.4.4. Performans Değişkenleri .....	66
<b>3.4.5. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırları .....</b>	<b>67</b>
<b>3.5. ARAŞTIRMADA ELDE EDİLEN BULGULAR VE DEĞERLENDİRİLMESİ .....</b>	<b>68</b>
<b>3.5.1. Yönetici Profiline Ait Bilgiler.....</b>	<b>68</b>
3.5.1.1. Yöneticilerin Yaş ve Tecrübe Bilgileri .....	68
3.5.1.2. Yöneticilerin İşletmedeki Konumuna Ait Bilgiler .....	69
<b>3.5.2. İşletmenin Faaliyette Bulunduğu İş Kolu .....</b>	<b>70</b>
<b>3.6. MODELİN TEST EDİLMESİ.....</b>	<b>71</b>
<b>3.6.1. Güvenilirlik Analizi.....</b>	<b>72</b>
<b>3.6.2. Doğrulayıcı Faktör Analizine İlişkin Bulgular.....</b>	<b>72</b>
3.6.2.1. Örgüt İçi Faktörler Değişkenine Ait Doğrulayıcı Faktör Analizi .....	73
3.6.2.2. Örgüt Dışı Faktörler Değişkenine Ait Doğrulayıcı Faktör Analizi.....	78
3.6.2.3. İç Girişimcilik Kavramına Ait Doğrulayıcı Faktör Analizi .....	81
3.6.2.4. Performans Kavramına Ait Doğrulayıcı Faktör Analizi .....	86
<b>3.6.3. Doğrulayıcı Faktör Analizine İlişkin T Değerleri ve Hata Varyansları</b>	<b>89</b>
<b>3.6.4. Araştırma Modeli Analiz Sonuçları .....</b>	<b>93</b>
<b>ÖZET.....</b>	<b>112</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>113</b>

## TABLolar

Tablo 1.1.	İç Girişimciliğin Tanımları .....	7
Tablo 1.2.	Geleneksel Yönetici, Girişimci ve İç Girişimcinin Karşılaştırılması ....	16
Tablo 2.1.	İç Girişimciliğin Boyutları.....	37
Tablo 3.1.	Örgüt İçi Faktörlere ilişkin gözlenen değişkenler.....	73
Tablo 3.2.	Örgüt İçi Faktör Kalemlerinin Örgüt İçi Faktörleri Açıklama Dereceleri .....	76
Tablo 3.3.	Örgüt İçi Faktörler için Doğrulayıcı Faktör Analizine İlişkin Uyum .....	77
Tablo 3.4.	Örgüt Dışı Faktörlere İlişkin Gözlenen Değişkenler .....	78
Tablo 3.5.	Örgüt Dışı Faktör Kalemlerinin Örgüt Dışı Faktörleri Açıklama Dereceleri.....	79
Tablo 3.6.	Örgüt Dışı Faktörler için Doğrulayıcı Faktör Analizine İlişkin Uyum İndeksi.....	80
Tablo 3.7.	İç Girişimcilik Kavramına İlişkin Gözlenen Değişkenler .....	81
Tablo 3.8.	İç Girişimcilik Kalemlerinin İç Girişimciliği Açıklama Dereceleri ....	84
Tablo 3.9.	İç Girişimcilik Kavramına ait Doğrulayıcı Faktör Analizine İlişkin Uyum İndeksi.....	86
Tablo 3.10.	Performans kavramına ilişkin gözlenen değişkenler .....	87
Tablo 3.11.	Performans Kalemlerinin Performansı Açıklama Dereceleri .....	88
Tablo 3.12.	Performans Kavramına ait Doğrulayıcı Faktör Analizine İlişkin Uyum İndeksi.....	89
Tablo 3.13.	Doğrulayıcı Faktör Analizi İçin Standart Değerler, t Değerleri, Hata Varyansları, Varyansı Açıklama Oranları.....	90
Tablo 3.14.	Yapısal Model İçin Uyum İyiliği Değerleri.....	93
Tablo 3.15.	Değişkenler Arası İlişkiler .....	94



## GRAFİKLER

Grafik 3.1. Yöneticilerin Yaş ve Tecrübe Bilgileri .....	68
Grafik 3.2. Yöneticilerin Tecrübe Bilgileri .....	69
Grafik 3.3. Yöneticilerin İşletmedeki Konumuna Ait Bilgiler .....	69
Grafik 3.4. İşletmenin Faaliyette Bulunduğu İşkolu .....	70

## ŞEKİLLER

Şekil 3.1.	Araştırmanın Modeli .....	59
Şekil 3.2.	Örgüt İçi Faktörlere İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizinde Elde Edilen Standart Değerler ve Hata Varyans Değerleri .....	77
Şekil 3.3.	Örgüt Dışı Faktörlere İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizinde Elde Edilen Standart Değerler ve Hata Varyans Değerleri .....	80
Şekil 3.4.	İç Girişimcilik Kavramına İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizinde Elde Edilen Standart Değerler ve Hata Varyans Değerleri.....	85
Şekil 3.5.	Performans Kavramına İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizinde Elde Edilen Standart Değerler ve Hata Varyans Değerleri .....	88
Şekil 3.6.	Araştırma Modeline İlişkin Standardize Edilmiş Yol Katsayıları Tahminleri .....	96
Şekil 3.7.	Araştırma Modeline İlişkin t değerleri .....	97

## GİRİŞ

Küreselleşmenin ve hızlı değişimlerin yaşandığı günümüzde, işletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri ve yoğun rekabet ortamında ayakta kalabilmeleri kendilerini yenilemelerine ve sürekli değişen çevre koşullarına hızla uyum sağlayabilmelerine bağlıdır. Hızla değişen müşteri ihtiyaç ve isteklerine cevap verebilmek için örgütlerin esnek olması oldukça önemlidir. Bazı araştırmacılar tarafından yeni bir yönetim aracı olarak da ifade edilen iç girişimcilik (intrapreneurship) bakış açısının işletmeye bu avantajı sağlayabileceği belirtilmektedir.

Girişimcilik alanındaki önceki araştırmaların genel olarak girişimcilerin özelliklerine ve faaliyetlerine odaklandığı görülmektedir. Daha sonraki dönemlerde pek çok araştırmacı bu bakış açısının, girişimciliği ve girişimsel süreci açıklamada yetersiz olduğunu ileri sürmüştür. Bu nedenle 1990'lardan sonra, girişimciliği incelemeye yönelik olarak yapılan araştırmaların, giderek girişimciliği, örgütsel perspektiften ele almaya başladıkları görülmektedir. İç girişimcilik yaklaşımı, girişimciliği, kurumsal düzeyde ele almaktadır. Başka bir ifadeyle iç girişimcilik örgüt seviyesindeki girişimcilik olarak ifade edilebilir.

Çalışmada iç girişimcilik kavramı çeşitli açılardan ele alınmaktadır. Çalışmanın teorik bölümünde öncelikle iç girişimcilik ve konuyla ilgili temel kavramlar açıklanmaya çalışılmış, daha sonra iç girişimciliğin boyutları ve iç girişimciliği belirleyen örgüt içi ve dışı faktörler ele alınmıştır. Ampirik bölümde ise, iç girişimcilik ile iç girişimciliğin belirleyicileri olan örgüt içi ve dışı faktörler

arasındaki ilişki ele alınmış ve i girişimcilik ile örgütsel performans (kr ve büyüme) arasındaki ilişki ortaya konulmuştur.

## **BİRİNCİ BÖLÜM**

### **İÇ GİRİŞİMCİLİK VE İÇ GİRİŞİMCİLİK İLE İLGİLİ**

#### **TEMEL KAVRAMLAR**

Son yıllarda işletme yazınında sıkça incelenen konulardan biri olan girişimcilik ve iç girişimcilik kavramları bu bölümde açıklanmaya çalışılmıştır.

#### **1.1. İÇ GİRİŞİMCİLİK KAVRAMI VE İÇ GİRİŞİMCİLİĞİN TANIMI**

Hızlı değişimlerin yaşandığı ve belirsiz çevre koşullarının hakim olduğu günümüzde, iç girişimciliğin işletmelere, rekabet avantajı sağlamak için önemli bir araç olduğu ifade edilmektedir. İç girişimcilik, bir örgütü kârlılık, kendi kendini yenileme, bilgi kazanımı ve uluslararası başarı için harekete geçmeye teşvik eder. İç girişimcilik kavramı, girişimsel düşünce sonucunda oluşan, yenilikçi düşünce tarzı, beceri ve kapasite elde etme kabiliyetini artırmaya odaklıdır. Bu kazanımı elde edebilen örgütler, rakiplerinden bir adım daha önde olma şansını yakalayabilmektedir. Şiddetli rekabetin hakim olduğu, belirsiz ve karmaşık pazar koşullarının geçerli olduğu bir ortamda, sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmenin yolu, yenilik yapmaktan geçmektedir. Bir örgütü yenilik yapmaya teşvik eden güçlerden biri de, iç girişimciliktir (Fiş ve Çetindamar, 2007:126).

İşletme içinde girişimcilik davranışının gelişebilmesi için, iş fikirlerinin bir iş planı çerçevesinde değerlendirilerek yaşama geçirilmesi gereklidir. Burada amaç

sadece yeni bir üretim fikrini ortaya koymak değil, bir girişim başlatmaktır. Böyle bir yapı ancak etkili bir ödüllendirme sistemi ve yönetim desteği ile oluşturulabilir. Bunun yanı sıra, iç girişimciye gerekli kaynakların sağlanması ve örgüt şemasının yeniden tanımlanması gereklidir. Ayrıca, işletme yönetimi de iç girişimci kadar risk alma ve başarısızlık ihtimaline hazır olmalıdır (Arıkan, 2004:236-237).

İç girişimciler yeni fikirleri alarak onları kârlı bir nihai fikre dönüştürmektedir. Böylece iç girişimcilik, bir örgütte girişimsel bir kültür yaratarak, yeni ürünlerin ve süreçlerin geliştirilmesi olarak tanımlanabilir. Başka bir ifadeyle, iç girişimcilik bir bireyin yeni fırsatları takip etmek ve yaratıcı değişimi harekete geçirmek için sorumluluk alma istekliliğidir. Yenilikçi bakış açısına sahip iç girişimciler, sürekli olarak fırsatları sezme ve fırsatları pazarlanabilir fikirlere dönüştürebilme yeteneklerini sergilerler, bundan dolayı değişimin itici gücü olarak görülmektedirler (Hill, 2003:19). Dryer'a göre (2001) iç girişimcilik, cesur fikirlerin yönetilmesidir. Örgüt içindeki iç girişimcilik ruhu, doğru belirlenmiş bir vizyon ve amacın, açık iletişimin ve başarı arzusunun bir arada bulunmasıyla harekete geçirilebilir (Hill, 2003:20).

Araştırmacılar örgüt içindeki girişimcilik faaliyetlerini ve eğilimlerini tanımlamak ve iç girişimciliğin değişik yönlerine vurgu yapmak için birçok farklı terim kullanmaktadır: İç girişimcilik (intrapreneurship-Pinchot, 1985), kurumsal girişimcilik (corporate entrepreneurship-Kuratko, 1990), şirket girişimciliği (corporate venture- Ellis ve Taylor, 1987), girişim yönetimi (Venture Management-Veciana 1996), yeni girişim (New Venture-Roberts, 1980) ve iç şirket girişimciliği (Internal Corporate Venture-Burgelman, 1984). Sözkonusu terimler, kavramın değişik türevleri olarak farklı noktalara vurgu yapmalarına rağmen sık sık

birbirlerinin yerine de kullanılmıştır (Hornsby vd, 2002:254-255). Stevenson ve Jarillo (1990), Antoncic ve Hisrich (2001) gibi bazı bilim adamları, “kurumsal girişimcilik” terimi içindeki “kurumsal” kavramının genellikle büyük işletmeleri çağrıştırdığını, buna karşın iç girişimcilik faaliyetlerinin küçük ve orta ölçekli işletmeler için de çok önemli olduğunu belirtmişlerdir. Bu noktadan hareketle sözü edilen araştırmacılar, “örgüt içi girişimcilik” teriminin mevcut örgütlerdeki girişimcilik anlamında kullanılması gerektiğini ileri sürmüşlerdir. Bu çalışmada örgüt seviyesindeki girişimcilik faaliyetlerini ifade etmek için “iç girişimcilik” terimi kullanılacaktır (Antoncic ve Hisrich, 2001:496).

İç girişimciliğe sürekli artan ilgiye rağmen, iç girişimciliğin, uluslararası kabul görmüş belirli bir tanımı yoktur. Alan yazında yapılan çalışmalarda iç girişimcilik, bir kuruluşun tüm yenilikçilik, stratejik yenilenme ve yeni iş kurma faaliyetlerinin bütünü (Zahra, 1996:1715) olarak ifade edilmektedir.

The American Heritage Dictionary, iç girişimciyi büyük bir işletme içinde bir fikri kârlı bir nihai ürüne, risk alma ve yenilik yoluyla dönüştürme sorumluluğunu üstlenen kişi olarak tanımlamaktadır (Hill, 2003:19).

Diğer taraftan Webster sözlüğünde iç girişimci örgüt içinde yeni girişimler yaratma sorumluluğunu üstlenen yönetici olarak tanımlanmıştır (Webster).

İç girişimci sözcüğü ilk kez Pinchot (1985) tarafından kullanılmıştır. Pinchot iç girişimciyi herhangi bir iş fikrini uygulama sorumluluğunu işletme içinde üstlenen kişi olarak tanımlamaktadır (Pinchot, 1985:xv).

İç girişimcilik en geniş anlamda, kurulu bir örgüt içinde, yeni girişim yaratmak olarak tanımlanabilir (Antoncic ve Hisrich, 2001:497; Selvarajah ve

Lekmat, 2007:4). Zahra'ya (1991) göre iç girişimcilik, kurulu bir örgüt içinde, örgütsel kârlılığı ve işletmenin rekabet gücünü arttırmak ve stratejik yenilenmeyi gerçekleştirebilmek için, yeni iş yaratma sürecidir (Ferreira, 2002:2). Buna göre iç girişimcilik, örgütteki tüm bireyleri ve onların işbirliği etkileşimini destekleyen bir süreç olarak algılanmalıdır (Wunderer, 2001:194). Başka bir deyişle iç girişimcilik; örgütsel kârlılığı iyileştirmek ve işletmenin rekabet gücünü arttırmak için yeni işlerin yaratıldığı, bireyler vasıtasıyla mevcut bir örgüt içinde yeniliklerin yapıldığı, örgütsel yenilenmenin ve örgüt içindeki girişimcilik ruhunun teşvik edildiği bir süreç olarak tanımlanmaktadır. Yönetimsel perspektiften yapılan araştırmalar iç girişimciliğin etkili bir rekabet aracı olabileceğini özellikle belirtmektedir (Kuratko v.d., 2000:253-254).

Vesper (1990), iç girişimciliği, fırsatları değerlendirebilmek adına gelenekselden farklı bir şeyler yapmak şeklinde ifade etmektedir. Covin ve Slevin de (1989) iç girişimciliği, tutucu (riskten kaçınan, yenilikçi olmayan, ve reaktif) işletmelerle; girişimci (risk alabilen, yenilikçi ve proaktif) işletmeler arasındaki fark olarak tanımlamaktadır (Hisrich, 2001:223). Sathe (1989) iç girişimciliği, iki farklı boyutu olan bir örgütsel yenilenme süreci olarak tanımlamaktadır. Birinci boyut yeni ürün, süreç ya da teknoloji yaratarak, girişimcilik ve pazar geliştirme yollarıyla 'yeni iş' yaratmaktır. İkinci boyut ise, bir işletmenin rekabet ve risk alabilme kabiliyetini arttıran yenilikçi faaliyetlerini somutlaştırmasıdır (Kuratko v.d., 2000:254; Zahra; 2000:253; Kuratko , 2000:19). Sharma ve Chirisman (1999) da iç girişimciliği, bir örgüt tarafından yeni bir örgütün yaratılması ya da mevcut örgütün yenilenmesi ve yenilik için teşvik edilerek, harekete geçirilmesi şeklinde tanımlamaktadır (Ferreira, 2002:2).



Burgelman (1984), iç girişimciliği işletme içinde yapılan yenilikler yoluyla işletmenin sürdürülebilir rekabet avantajı ve uygun fırsat alternatifleri olarak tanımlamıştır (Burgelman 1984:154, Ferreira, 2002:2). Damonpour'a göre yenilik, yeni bir ürün ya da hizmet geliştirilmesi, iş kavramının yeniden tanımlanması, yeniden yapılanma, yeni bir yönetsel sistem, plan ya da program olabilir. Bu açıdan bakıldığında iç girişimcilik çabaları, bir işletmenin başarı yeteneği ve kapasitesini arttıran bir süreç olarak ifade edilmektedir (Damonpour, 1991:556).

İç girişimcilik radikal bir örgütsel yenilenme sürecidir ve iç girişimcilik aracılığıyla ulaşılan yenilik ve farklılaşma işletme açısından önemli bir rekabet üstünlüğü sağlamaktadır. İç girişimcilik, çalışanların yaratıcılığını arttırmak ve örgütü bürokrasinin ağırlığından kurtarmak için işletmenin esneklik yeteneğini arttırmaya yönelen bir unsurdur. Diğer taraftan bu kavram, işletmeleri yeni iş yaratma, kendini yenileme, piyasada ilk olma, risk alma, yeni ürün ve hizmetler, yeni üretim metodları ve süreçleri geliştirme konularında da teşvik eden bir süreçtir (Zahra, 1996:1714).

Schollhammer, (1982), Burgelman, (1983,1984), Pinchot,(1985), Rule ve Irwin, (1988), Kuratko ve diğerleri (1993) gibi bazı araştırmacılar, küçük işletmeleri gözardı ederek, büyük işletmelere odaklanmış ve daha dar tanımlar kullanmışlardır. Diğer bazı araştırmacılar ise (Kanter ve Richardson, 1991), (Badguerahanian ve Albetti, 1995) terimi yalnız yeni iş girişimi yaratılmasıyla sınırlandırmışlardır. Ancak, iç girişimcilik yalnızca yeni bir iş girişimi yaratılmasını değil, aynı zamanda işletme büyüklüğünden bağımsız olarak, işletmenin yenilikçi faaliyetlerinin ve yönelimlerinin tümünü kapsamaktadır (Antoncic ve Hisrich, 2001:497-498; Kuratko v.d., 2000:254).

Rekabetin giderek arttığı günümüz koşullarında bazı işletmeler hayatta kalabilmek için büyümeyi tercih etmektedirler. Ancak, işletmelerin sürekli büyümesi beraberinde birtakım sorunları da getirmektedir. Büyük işletmeler daha bürokratik bir yapı oluşturduklarından değişen piyasa koşullarına gösterdikleri tepkiler zayıflamakta ve gecikmektedir. İç girişimcilik büyük işletmelere kaybettiği yenilik ruhunu ve dinamizmi yeniden kazandıracak bir dizi faaliyet, tutum ve davranışla işletmeleri ataletten kurtarır ve onlara canlılık kazandırır (Fiş ve Çetindamar, 2007:124-125;Thornberry, 2001:526).

İç girişimcilik, uyum kabiliyeti yüksek, esnek, yaratıcılığı ve yeniliği teşvik eden modern örgütlere özgü bir kavramdır. Dolayısıyla, bu yapıda çalışanlar arası ilişkiler klasik hiyerarşik anlayıştan uzak olmalıdır. Daha çok takımlardan oluşan bir yapı söz konusudur. Böyle bir yapıda çalışanlar arası işbirliği, iletişimin sağlıklı olmasında, yeni girişimler oluşturulmasında ve dolayısıyla da örgütün amaçlarının etkili bir şekilde gerçekleştirmesinde son derece önemlidir. İç girişimcilik, büyüklüğün verdiği ağırlık, bürokrasi, karmaşık süreçler ve hiyerarşi tarafından zamanla yıpranan işletmelere, kaybettiği sihrin bir kısmını tekrar kazandıracığına inanılan birtakım faaliyet, tavır ve davranıştan oluşur (Thornberry,2001:526).

Diğer taraftan, girişimciler ve büyük işletmeler arasında da bir ikilem söz konusudur. Bu ikisinin hem bir arada bulunmaları zordur, hem de birbirlerine ihtiyaçları vardır. Bir girişimcinin, fikirlerini hayata geçirebilmesi için büyük bir işletmenin finansal ve beşeri kaynaklarına ihtiyacı vardır. Büyük işletmelerin ise, girişimcilerin yenilikçi gücüne ve vizyonuna ihtiyacı vardır. Girişimciler kendi işlerinin patronu olmak ister, ancak büyük işletmelerdeki örgüt yapısı girişimciye yalnızca küçük bir özgürlük alanı sunar. Aynı zamanda, büyük işletmelerdeki

bürokratik sistemler iç girişimciliğin gelişimi açısından sıkıntı yaratır. Bununla birlikte iç girişimciliğin büyük işletmelerde bir strateji olarak benimsenmesinin en önemli nedenlerinden biri, sayılan bu problemlerin üstesinden gelebilmek için potansiyel bir güç yaratmasıdır (Pinchot, 1985:6).

Büyük işletmelerden biri olan, 3M'in yönetim kurulu başkanı Lew Lehr 1983'te, şöyle diyor: "Birçok işletme iç girişimcileri cesaretlendirmek için çaba harcamaktadır. Uzun yıllardır 3M'deki işletme yapısı genç girişimcileri yeni fikirler üretmeleri için cesaretlendirilmek üzere tasarlanmaktadır. Bu girişimciler, eğer başarılı olurlarsa 3M şemsiyesi altında kendi işlerinin yöneticisi olurlar. 3M'deki girişimci yaklaşım yeri geldiğinde girişimciliği kullanmaktan öte büyüme için tasarlanmış yapının kalbidir" (Pinchot, 1985:5).

Tablo 1.1'de iç girişimciliğin tanımları alan yazındaki tarihsel gelişim süreci içinde açıklanmaktadır.

**Tablo-1.1. İç Girişimciliğin Tanımları**

<b>Tanım</b>	<b>Teorik Altyapı</b>
- Mevcut örgütlerde yeni ürünler, yeni işler ve özerk ya da yarı özerk işletmeler oluşturma	Schollhammer (1981) Hisrich ve Peters (1984) MacMillan et al. (1984) Vesper (1984) Rule ve Irvin (1988) Kanter ve Richardson (1991) Zahra (1991) Stopford ve Baden-Fuller (1994) Sharma ve Chrisman (1999)
- Yeni ürünler, hizmetler, süreçler, teknolojiler ve metotlar yaratma süreci	Schollhammer (1982) Covin ve Slevin (1991) Zahra (1993) Damanpour (1996) Burgelman ve Rosenblom (1997) Knight (1997) Tushman ve Anderson (1997)

- Üretim prosedür ve tekniklerde yenilikler	Schollhammer (1982) Covin ve Slevin (1991) Zahra (1993) Damanpour (1996) Burgelman ve Rosenbiom (1997) Knight (1997) Tushman ve Anderson (1997)
- İş kavramının yeniden tanımlanması, stratejik yenilenme ve re-organizasyon, örgütsel değişim	Vesper (1984) Guth ve Ginsberg (1990) Zahra (1991, 1993) Stopford ve Baden-Fuller (1994) Muzyka et. Al. (1995) Sharma ve Chrisman (1999)
- Kaybetme olasılığına rağmen yeni fırsatları değerlendirmek için belirsizlik ortamında yatırım kararları alma ve stratejik faaliyetlerde bulunma	Mintzberg (1973) Khandwalla (1977) Miles ve Snow (1978) Covin ve Slevin (1986, 1989, 1991) Stopford ve Baden-Fuller (1994) Dess et. al. (1996) Lumpkin ve Dess (1996, 1997) Lumpkin (1998)
- Örgütün öncü davranma ve ilk girişimi başlatma eğilimi	Covin ve Slevin (1986, 1991) Venkatraman (1989a) Stopford ve Baden-Fuller (1994) Lumpkin ve Dess (1996, 1997) Dess et. al. (1997) Lumpkin (1998)
- Rakiplere yönelik saldırgan pozisyon alma veya pazarda doğrudan ve yoğun biçimde rakiplere meydan okuma	Covin ve Slevin (1986, 1991) Miller (1987) Covin ve Covin (1990) Lumpkin ve Dess (1996, 1997) Knight (1997) Lumpkin (1998)
- Bir fikri ya da vizyonu ortaya koymada ve onu başarmada sergilenen bağımsızlık	Zajacvd (1991) Lumpkin ve Dess (1996) Culhane (2003)

Kaynak: Antoncic, Bostjan, “Intrapreneurship: Construct Refinement and an Integrative Model Development”, Doktora Tezi, 2000:30.

## 1.2. İÇ GİRİŞİMCİLİĞİN ÖNEMİ

Müşterilerin sürekli değişen ihtiyaç ve isteklerine cevap verebilmenin en iyi yollarından biri, yaratıcı ve yenilikçi olmak ve bu yenilikleri hızla hayata geçirebilmektir. Bu dönüşüm işletmelerin kimliklerini, kültürlerini ve faaliyetlerini yeni bir girişimci ruh aşılıyarak değişime zorlamaktadır. Değişim, yenilik ve girişimcilik, başarılı işletmelerin ayakta kalabilmek için yapmaları gerekenleri tanımlayan dikkate değer ifadeler haline gelmiştir. Bu koşullar, günümüzde, örgüt içinde yeniliği teşvik eden bir güç olarak iç girişimcilik kavramının önemini arttırmıştır.

Diğer taraftan, Kuratko (1990) işletmelerin iç girişimciliğe giderek daha çok önem vermelerinin başlıca nedenlerini: (Kuratko, 2007:57; Ferreira, 2002,3)

1. Gerileme ve durgunluktan kaçınabilmek için pazarda gerekli değişikliklerin, yenilik ve geliştirmelerin yapılması ihtiyacı,
2. İşletme yönetiminin geleneksel yöntemlerinde fark edilen zayıflama,
3. Bürokratik örgütlere olan inancını yitirmiş, yenilikçi düşünen personel / müşteri devir hızı, şeklinde ifade etmektedir.

İç girişimcilik biçimsel ya da biçimsel olmayan şekillerde ortaya çıkabilir. Biçimsel olmayan çabalar, yönetimin onayı olmaksızın, bağımsız olarak ortaya çıkar. Bu tarz faaliyetler bireysel yaratıcılıkla sonuçlanabilir ve bu çabaların bir kısmı işletmenin biçimsel kabulü ile karşılaşılır ve böylelikle iş düşüncesinin bir parçası haline gelir. Zahra'ya (1991) göre, çok yönlü ve kapsamlı bir iç girişimciliğin hem

biçimsel hem de biçimsel yönleri olmalıdır. İç girişimcilik, mevcut bir örgütte yeni iş yaratma (ürün, süreç yenileme ve pazar geliştirme) ile ilgili tüm biçimsel ve biçimsel olmayan faaliyetlere işaret eder. Bu faaliyetler örgütün rekabet pozisyonu ve finansal performansını geliştirmektedir. Buradan hareketle iç girişimciliğin, örgütün hacmi ya da örgütün belirli bir hayat dönemiyle sınırlandırılacak bir faaliyet olmadığı ifade edilebilir. Rekabetçi bir çevrede, girişimcilik temel bir unsurdur, küçük ya da büyük, yeni ya da eski tüm örgütlerin uzun dönemli başarı unsuru olarak ifade edilmektedir (Zahra,1991: 262).

İç girişimcilik, büyük örgütlerin karşılaşılabileceği atalet, durgunluk ve yenilik eksikliğini gidermek için bir çare olabilir. örgütsel büyüklük beraberinde, bürokrasi, hiyerarşi ve karmaşık süreçleri de getirir. Büyüklüğün yaratmış olduğu politika ve prosedürler altında yöneticiler, minimum risk alarak, belirli kuralların ışığı altında sadece kendi fonksiyonel rollerini yerine getirmek durumunda kalırlar. İç girişimciliğin, bu örgütlere yeniden esneklik ve canlılık kazandırabileceği belirtilmektedir. Böylece, birçok büyük örgüt iç girişimcilikle birlikte rekabette başarıyı yakalayabilir (Thornberry, 2001:526; Naktiyok ve Kök, 2006:80).

Diğer taraftan, sanayi sonrası toplum olarak da ifade edilen bilgi toplumunda artık işgücü yalnızca bir üretim faktörü olarak algılanmamaktadır. İşgücü, başarının stratejik belirleyicisi haline gelmiştir. Temel değerlerdeki bu dönüşüm bireysellik ve takım çalışmasının bir bileşimi olarak ortaya çıkmaktadır. İç girişimcilik faaliyetleri örgütteki her bireyin özel yeteneklerini ve bilgisini işletmenin gelecekteki başarısı için kullanmasına yardımcı olmaktadır. Örgütlerdeki girişimcilik yeteneği işletmelere kolayca taklit edilemeyen ve rekabet avantajı sağlayan bir temel yetenek (core competence) işlevi görmektedir (Wunderer, 2001:193).

### 1.3. GİRİŞİMCİLİK VE İÇ GİRİŞİMCİLİK KAVRAMLARI ARASINDAKİ FARKLAR

Girişimciliğin günümüzde herkes tarafından yaygın olarak bilinen ve kabul görmüş tanımı ilk olarak Richard Cantillon (1755) tarafından yapılmıştır. Cantillon'a göre girişimci, kâr elde etmek amacıyla işi organize eden ve işin riskini üstlenen kişidir. Ekonomik faaliyetlerde girişimcinin rolünü, risk alma ve belirsizlik durumunu yönetme becerisi açısından ele almıştır (Antoncic; 2000,34;Döm,2008:6).

Girişimcilik; Schumpeter'in (1934) bakış açısıyla, pazar fırsatlarını avantaja çevirmek için, risk alarak, yenilik düşüncesini yeni bir ürüne, hizmete veya işe dönüştürme süreci olarak tanımlanmaktadır. Schumpeter'ın, girişimcilik tanımının özünü yenilik (innovation) kavramı oluşturmaktadır. Schumpeter'e göre girişimci; yeni hammadde ve arz kaynakları bulan, yeni ürünler (mal veya hizmet) ve süreçler geliştiren, yeni pazarlar bulan ya da yeni örgüt yapıları oluşturan ve bu yolla mevcut ekonomik düzeni yıkan kişidir (Ağca ve Kandemir, 2008:214).

Girişimciliğin başlangıç noktası yeni bir fikirdir. Daha sonra, bu fikrin kârlı ve çekici bir fırsat olup olmadığına bakılır. Bu yeni fikir iyi bir fırsat olarak görülürse hayata geçirilerek yeni bir iş kurulmuş olur. Buradan hareketle, girişimci; fikir, iş ve ekonomik değer yaratan kişi olarak tanımlanabilir. Girişimci çevresine bakmayı ve ihtiyaçları görmeyi bilen, bunları bir iş fikrine çevirebilen, aynı zamanda; risk alabilen, yaratıcı düşünebilen ve iş yapabilmek için gerekli kaynaklara sahip olmasa da bunları biraraya getirebilecek yeteneğe sahip olan kişidir. (Akdoğan ve Cingöz,2006:2).

Harvard Business School'un 1983 yılında gerçekleştirdiği konferanslar dizisi sonucunda katılımcıların üzerinde görüş birliğine vardığı tanımlamaya göre girişimcilik (Döm,2008:8);

- önemli iş fırsatlarının (genellikle yeni) farkına varmak suretiyle,
- proje ile uyumlu risk alma yönetiminin sağlanması ile,
- projenin başarı ile gerçekleşmesini sağlayacak yönde beşeri, mali, hammadde ve malzeme kaynaklarını hızla harekete geçirerek, işletmede gerekli haberleşme ve yönetim becerileri uygulamaları ile birey ya da bireylerin değer yaratma çabalarıdır.

Kao (1989) bu tanımı esas alarak bir düzeltme yapmış ve girişimciliği bir görevler dizisi olarak tanımlamıştır; Kao'nun tanımına göre girişimcilik; fırsatları görmek, fiziki ve beşeri kaynakları yönetebilmek ve fırsatları gerçek sonuçlara dönüştürebilmektir (Döm,2008:8).

Hisrich (1985) ise girişimciyi finansal, sosyal, psikolojik risklerle katlanarak parasal ve kişisel tatmin elde eden ve bu amaçla, gerekli zaman ve çabayı harcayarak farklı bir değer yaratan kişi olarak tanımlamaktadır (Hisrich,1988:1).

Ülkemizde TÜSİAD girişimciyi, "bilinenleri en iyi yapan ve hünelerine aklını da katan, olağan ve olağandışı koşullarda işgücü ve sermaye kaynaklarını verimli bir biçimde kullanacak önlemleri düşünen, analiz eden, planlayan, yürürlüğe koyan, uygulayan ve sonuçlarını denetleyebilen kişi" olarak tanımlamaktadır (TÜSİAD). Bu tanımda da girişimciliğin sadece maddi faktörler yoluyla değil bilişsel yeteneklerden etkilenerak ortaya çıktığı ve geliştiği söylenebilir.



Hornaday ve Aboud (1971) yaptıkları çalışmada, girişimcilerin yüksek liderlik yeteneğine sahip olduklarını, yüksek derecede bağımsız olduklarını, yüksek derecede tanınma ve başarı ihtiyacı içinde olduklarını belirtmektedir. Girişimcilerin en belirgin özelliklerinden biri de risk alabilmeleri ve belirsizlik koşullarına dirençli olmalarıdır. Palmer (1971) girişimcilerin dikkati çeken özelliklerinden birinin belirsizlik koşulları altında karar verebilme yetenekleri olduğunu altını çizmektedir (Luchsinger ve Bagby,1987,11).

Girişimcilik terimi, bireysel seviyedeki bağımsız girişimcilik çabalarını tanımlarken, iç girişimcilik terimi mevcut bir işletme içinde örgütsel seviyedeki girişimsel çabaları açıklamak için kullanılmaktadır. Bu noktada girişimciliği iç girişimcilikten ayıran temel farkın girişimsel faaliyetin meydana geldiği yerle ilgili olduğu vurgulanmaktadır (Ağca veYörük,2006:164-168).

Girişimcilik çoğunlukla yeniliğin altını çizen ilk ve öncü davranış olarak düşünülür ve genellikle radikal değişimleri, yeni bir iş girişimini ya da başlangıç noktasını ifade eder. Buna karşın iç girişimcilik bir örgüt içindeki girişimcilik davranışını ifade eder (Thornberry 2001,529).

Girişimciler, ihtiyaçları olan finansal kaynakları kendileri bulurlar. İç girişimcilik faaliyetleri için gerekli kaynaklar ise, iç girişimcilerin bağlı oldukları işletme tarafından sağlanmaktadır. Bu durum iç girişimcilikle girişimcilik arasındaki en önemli farklardan birinin finansman konusunda olduğuna işaret etmektedir. Faaliyetlerini sürdürmekte olan işletmeler, kendi iç kaynaklarından yararlanırken, yeni kurulacak olan işletmeler için böyle bir avantaj söz konusu değildir. Yeni girişimler, sermaye ihtiyaçlarını dış kaynaklardan karşılamak zorundadır (Shrader, Simon,1997,51). Bu durumda, finansal risk iç girişimcinin bağlı bulunduğu işletme

tarafından karşılanırken, girişimciler bu riski kendileri üstlenir. Başarısızlık, bağımsız bir girişimci için iflas etmek demektir, ancak iç girişimciler için böyle bir risk söz konusu değildir. İç girişimcilerin burada karşı karşıya oldukları risk işlerini kaybetmekle sınırlıdır (Luchsinger ve Bagby,1987,12).

Fon sağlama yanında iç girişimler, mevcut işletme tarafından elde edilmiş, marka ismi, pazarlama yetenekleri, ticaret unvanı gibi diğer maddi olmayan kaynakları kullanma avantajına da sahiptir. Diğer taraftan girişimciler, şiddetli kaynak sınırlamalarıyla karşı karşıyadır. Örneğin, iç girişimler genellikle içinde buldukları işletmenin, oluşturduğu marka imajına güvenirken, girişimciler kendi marka imajlarını geliştirmek zorundadır. Bu nedenle, bazı girişimciler, bazı durumlarda işletme içinde kalmayı daha avantajlı bulabilirler (Shrader ve Simon,1997,51).

Pinchot'a (1985) göre yapılması düşünülen bir proje için işletme içinde uygun koşullar söz konusuysa, iç girişimcilik girişimciliğe tercih edilebilir (Pinchot,1985:87).

1. Eğer işletmenin vizyonu gereği iç girişimcilik daha uygunsa, örneğin işletmeyi geliştirmekle ilgili yeni bir fikir söz konusuysa,
2. İş arkadaşlarından, takım ruhundan ve güvenli iş ortamından ayrılmadan yeni işler yapılmak isteniyorsa,
3. Gerekli olan sermayeyi işletme karşılıyorsa,
4. Yeni kurulan bir işin risklerini üstlenmeden önce işletme içinde bu risk test edilmek isteniyorsa,

5. İşletme isminden, imajından, pazarlama kanallarından ve işletmenin kullandığı özel teknolojiden yararlanmak isteniyorsa; bir iç girişimcinin işletme içinde kalması daha uygun olabilir.

Girişimciler yenilikleri kendi adlarına yaparken, iç girişimciler örgüt adına yaparlar ve girişimcilere oranla çok daha az risk üstlenirler. Bağımsız girişimciler faaliyetlerini para ve kişisel saygınlık kazanmak için yürütürken, iç girişimciler, kariyerlerinde ilerlemek amacıyla yürütürler (Ağca ve Yörük,2006:164-168).

Girişimciler ile iç girişimcileri birbirinden ayıran özelliklerden biri de girişimcilerin oldukça fazla özerkliğe sahip olmasıdır. Girişimciler, genellikle katı kurallara ve yoğun bir bürokratik yapıya maruz kalmazlar. İç girişimciler ise, mevcut kaynakları bir örgüt çatısı altında, bir araya getirerek, bunları örgütün yararına olabilecek şekilde, çevredeki fırsat ve tehditleri de değerlendirerek, kendi yetenekleri doğrultusunda yeni fikirler üreten ve bunları örgüt adına hayata geçiren kişilerdir. Tüm bunları yaparken de içinde buldukları örgütün kural politika ve prosedürlerine uymak durumundadırlar.

Tablo 1.2’de klasik bürokratik örgüt yapıları içinde yer alan geleneksel yönetici ile girişimci ve iç girişimci profillerinin karşılaştırılması yer almaktadır.

**TABLO 1.2. Geleneksel Yönetici, Girişimci ve İç Girişimcinin Karşılaştırılması**

	<b>GELENEKSEL YÖNETİCİ</b>	<b>GİRİŞİMCİ</b>	<b>İÇ GİRİŞİMCİ</b>
Motivasyon Faktörleri	Terfi ve geleneksel kurum ödülleri	Özgüveni yüksektir, serbest olmak ister ve kendi kendine motive olur.	Serbest olmak ve işletme kaynaklarına erişmek ister. Kendi kendine motive olur ancak aynı zamanda da işletme ödülleri ve takdire karşılık verir.
Zaman	Kısa vadeli vizyonları vardır. Haftalık, aylık, üç aylık, yıllık bütçeleme ve planlama ufukları vardır.	Beş-on yıllık büyüme vizyonları vardır.	Girişimin çeşidine bağlı olarak üç-onbeş yıllık vizyonları vardır.
Faaliyet	Yetkiyi devreder ancak denetleme ve raporlamaya çok fazla enerji harcar.	Yetki devretmemeyi tercih eder.	Nasıl yetki devredeceğini iyi bilir. Ancak gerekli olduğunda ve gerekli şeylerin yapılması için yetkiyi devreder.
Yetenekler	Profesyonel yöneticilik yeteneği, analitik yetenek, insanları yönetme yeteneği, politik yetenek (Genellikle işletmecilik eğitimleri vardır.)	Yönetimsel ya da politik yeteneklerden çok iş zekaları vardır. İşini yakından bilirler.	Girişimcilere çok benzer, ancak durum örgüt içinde başarılı olmayı ve örgütü geliştirme yeteneği gerektirir.
Özgüven	Zorlayıcı ve hırslıdır. Aynı zamanda başkalarının kendinden daha yetenekli olma ihtimalinden korkar.	İyimser, cesaretli ve özgüvenlidir.	Cesaretli ve özgüvenlidir. Birçok iç girişimci sistemden şikayetçidir. Ancak, kendi yetenekleri ile bunun üstesinden gelebileceğini düşünür, bu konuda iyimserdir.
Dikkat	Önceliği işletme içindeki olaylardır.	Önceliği teknoloji ve pazardır.	Önceliği hem örgütün içi hem de çevresidir. Girişimcinin ve pazarın ihtiyaçlarını birlikte değerlendirir. Aynı zamanda müşteri odaklıdır.

Risk	Dikkatlidir.	Başarılı olacağını düşündüğü makul riskleri alır.	Makul riskler alır, ancak her zaman işinden olma riski ile karşı karşıyadır.
Pazar Araştırması	Yapılan araştırma ve analiz sonuçlarına ve ihtiyaçlara göre çalışmalar yapar.	Müşterilerle konuşur ve onların fikirlerini alarak ihtiyacı kendisi yaratır. Genellikle Pazar araştırmaları ile test edilemeyen ve potansiyel müşterilere yönelik ürünler yaratır.	Kendi Pazar araştırmalarını yapar ve girişimci gibi sezgisel Pazar değerlendirmesi yapar.
Statü	Statü sembollerine önem verir.	Statü sembollerini önemsemez.	Statü sembollerini önemsemez. Özgürlükten yanadır.
Hata ve başarısızlık	Hatalarla yüzleşmekten kaçır.	Hata ve başarısızlıkların üzerine giderek deneyimlerinden ders çıkarır.	Hata ve başarısızlıkların üzerine giderek deneyimlerinden ders çıkarır.
Kararlar	Üstleri ile uyum içinde kararlar alır. Üstünden onay gelmeden karar vermez.	Kararlı ve faaliyet odaklıdır.	Sabırlıdır. Girişimciye oranla daha uzlaşmacıdır. Ancak yine de kararlıdır.
Memnuniyet	Başkalarını memnun eder.	Kendini ve müşterileri memnun eder.	Kendini, müşterileri ve paydaşları/sponsorları memnun eder.
Sisteme karşı tutum	Sistemi olduğu gibi kabul eder. Sistem içinde kalarak kendine pozisyon arar.	Sistemin avantajlarından yararlanır. Çıkarlarına ters düşerse sisteme karşı çıkarak kendi sistemini yaratır.	Sistemi sevmez, ancak sistemi kendi çıkarlarına göre manüpile etmeyi öğrenir.
Problem çözme tarzı	Sistem sınırları içinde problem çözme.	Büyük ve biçimsel yapıdaki problemlerden kaçma.	Sistem sınırları içindeki problemleri çözme.
Aile geçmişi	Genellikle büyük örgütlerde çalışmış aile bireyleri.	Genellikle girişimci, küçük işletme sahibi aile bireyleri.	Genellikle girişimci, küçük işletme sahibi aile bireyleri.

Ebeveyn ile ilişkiler	Anneden bağımsız baba ile iyi ilişkiler.	Baba ile kötü ilişkiler.	Baba ile göreceli olarak daha iyi ilişkiler.
Sosyo ekonomik geçmiş	Orta sınıf	Geçmiş çalışmalarda alt, yakın zamanlı çalışmalarda orta sınıf	Orta sınıf
Eğitim	Yüksek eğitim seviyesi.	Bazılarında yüksek eğitim seviyesi görülmesine rağmen doktora seviyesinde değildir. Geçmiş çalışmalarda genellikle düşük yakın zamanlı çalışmalarda daha yüksek eğitim seviyesi.	Genellikle yüksek eğitim seviyesi.
İnsani ilişkiler	Temelde hiyerarşik	Karşılıklı ilişki ve anlaşmaya dayalı	Hiyerarşi kuralları içinde karşılıklı ilişkiye dayalı.

Kaynak: Pinchot, III, Gifford., Intrapreneuring: Why you don't have to leave the corporation to become entrepreneur, New York, NY:

Harper and Row Publishers, 1985:54-56.

## İKİNCİ BÖLÜM

### İÇ GİRİŞİMCİLİĞİN BELİRLEYİCİLERİ

Çalışmanın bu kısmında iç girişimciliği belirleyen örgüt içi ve dışı faktörler ile iç girişimciliğin boyutları ayrıntılı biçimde ele alınmıştır.

#### 2.1. İÇ GİRİŞİMCİLİĞİ BELİRLEYEN ÖRGÜTSEL FAKTÖRLER

Yazında iç girişimcilikle ilgili belirleyicilerin iki temel grupta ele alındığı görülmektedir. Birinci grupta örgüt içi çevreye ilişkin faktörlerin yer aldığı örgüt içi belirleyiciler, ikinci grupta ise örgütün dış çevresine ilişkin faktörlerin bulunduğu örgüt dışı belirleyiciler yer almaktadır.

##### 2.1.1. Örgüt İçi Faktörler

Araştırma sonuçları örgüt içi faktörlerin işletme içindeki girişimciği ortaya çıkarmakta ve teşvik etmekte büyük rol oynadığını göstermektedir. İç girişimcilik faaliyetlerinin iş performansı üzerine etkisinin incelenmesi, yapılan araştırmaları örgüt içi faktörler üzerinde yoğunlaştırmıştır. İşletmenin kültürü, örgüt yapısı, yönelimi ve yönetsel destek gibi örgütsel faktörler iç girişimcilik faaliyetlerini doğrudan etkilemektedir. Hangi örgüt içi faktörlerin iç girişimcilik çabalarını başarıya götürdüğüne dair evrensel bir fikir birliği bulunmamaktadır. Ancak konuyla ilgili yazında şimdiye kadar yapılan birçok araştırma, uygun bir ödüllendirme sistemi, yönetim desteği, uygun kaynakların temini, işte takdir edilme (work discretion) ve destekleyici bir örgüt yapısı şeklinde ifade edilen birtakım faktörler

üzerinde durmaktadır. Bu faktörlerin anlaşılması ve aynı zamanda bunların yöneticiler tarafından nasıl algılandığı iç girişimciliğin başarısı açısından oldukça önemlidir (Antoncic ve Zorn, 2004:7).

Kuratko ve Montagno (1990) yaptıkları çalışmada başarılı bir iç girişimcilik için bazı genel boyutları ve faktörleri açıklamaya çalışmıştır. Diğer çalışmaları da göz önünde bulundurarak, bir işletmenin iç girişimcilik karakterini tanımlayan ve destekleyen beş faktör ortaya koymuşlardır. Bunları: (1)kaynak ve ödül uygunluğu, (2)zaman Uygunluğu, (3) örgüt yapısı ve örgütsel kısıtlamalar,(4) yönetim desteği, (5) risk alabilme şeklinde ifade etmişlerdir. Kuratko ve Montagno bu çalışmalarında beş faktörden üçünün altını özellikle çizmektedir. Bunları yönetim desteği, örgüt yapısı ve kaynak uygunluğu (zaman Uygunluğunu da bu faktörle birleştirmişlerdir) şeklinde belirtmektedirler. Örgüt yapısının elverişliliği ve yönetimin bakış açısı, iç girişimcilik fikrinin örgütte ortaya çıkabilmesi ve gelişebilmesi için gerekli temel faktörlerdir. Değişime ve yeniliklere kapalı bir örgüt yapısı ve yönetsel bakış açısı iç girişimciliğin gelişimini olumsuz etkilemektedir. Söz konusu araştırma örgüt yapısı ile ilgili faktörlerin önceliklerinin, iç girişimcilik faaliyetlerinin genişlik ve derinliğini etkilediğini göstermektedir (Hornsby v.d, 2002:260; Kuratko v.d.,1990:51).

### **2.1.1.1 Yönetim Desteği**

Yapılan çalışmalarda iç girişimciliğin ortaya çıkmasında en önemli içsel faktörlerden birisi olarak yönetim desteği gösterilmiştir. İşletmelerde uygun bir iş çevresi oluşturularak, iç girişimcilik davranışının ortaya çıkabilmesi için yönetimin oldukça radikal çabalar ve uygun kararlar alması gerekmektedir (Hornsby v.d., 2002:258; Antoncic ve Zorn, 2004:7).



Andrews'a (1980) göre, yönetimin değerleri ve felsefesi işletme seviyesindeki girişimcilik davranışının belirlenmesinde önemli bir rol oynar. Yöneticilerin değerleri ile işletmenin davranışları ve faaliyetleri arasındaki bağlantı girişimcilik yazınında sıkça yer almaktadır. Girişimcilik duruşu ile ilgili kararlar üst yönetimin bir işletmenin nasıl yönetileceği ile ilgili inanışlarını ve değerlerini yansıtır (Covin ve Slevin, 1991:14).

Tüm seviyelerdeki yöneticiler örgütün başarısında kritik ve stratejik bir role sahiptir. Burgelman'a (1984) göre, başarılı bir iç girişimcilik için üst kademe yöneticilerin ilkesel katılımı oldukça önemlidir. Bu yöneticiler stratejik girişimci bir vizyon oluşturulmasından ve bir ön-girişimcilik çalışmasının başlatılmasından sorumludurlar (Burgelman, 1984:157).

Orta kademe yöneticiler ise, işletmeleri yeni iş yaratmaya teşvik etmekte ve mevcut olanları yeniden yapılandırmaktadır. Bu durum, orta kademe yöneticilerinin örgütte değişimi başlatmalarının ve yeniliği teşvik edici tarzda davranmalarının önemini vurgulamaktadır. Floyd ve Lane'e (2000) göre orta kademe yöneticilerin destekleyici bir rolü vardır ve iç girişimcilik faaliyetlerinin savunucusu ve besleyicisidirler. Bu yöneticiler konuları sınıflandırarak üst kademe yöneticilere iletirler ve bilgileri paylaşıp uyum sürecini başlatırlar. Diğer taraftan, orta kademe yöneticiler, motivasyon ve esin kaynağı olarak alt kademe yöneticilere rehberlik etmektedirler. Yine Floyd ve Lane'e (2000) göre alt kademe yöneticilerin ise, deneysel (uygulamayla ilgili) rolleri vardır: Alt kademedeki yöneticilerden planlanmamış girişimcilik fırsatlarına hazırlıklı olmaları ve işletme politika ve prosedürleri çerçevesinde bunlara uyum sağlamaları beklenir. Böylelikle örgütler iç girişimcilik stratejilerini uygulayabilirler (Christensen, 2005:310).

Tüm kademedeki yöneticiler mevcut kaynakları ve temel yetenekleri şekillendirmekten sorumludur; böylelikle uzun vadede iç girişimciliği işletmeye yerleştirerek rekabet şanslarını arttırabilirler.

İşletme yönetiminin, yenilikçi fikirleri destekleyen ve gerekli kaynakların teminini içeren desteği ve istekliliği iç girişimcilik faaliyetlerinin başarısı açısından son derece önemlidir (Hornsby v.d., 2000:259). Kuratko'ya (1990) göre yönetim çalışanları faaliyetlerinde desteklemeli ve çalışanlara kolayca kaynaklara ulaşma imkânı vermelidir. Hisrich ve Peters'a (2002) göre de girişimcilik faaliyetlerinin oluşabilmesi için çalışanlara, tüm beşeri, maddi ve maddi olmayan kaynakların kolayca ulaşılabilir olduğunun hissettirilmesi, bu faaliyetlerin, yönetim tarafından gönüllü olarak desteklenmesi ve benimsenmesi gereklidir (Christensen,2005:311).

Diğer taraftan, kıdemli yöneticiler yeniliği desteklemek için çaba sarf etmelidir. En önemlisi de üst yönetim, başarının anahtarının değişim olduğu yeni bir çevrede faaliyetlerini sürdürdüklerine ve yeni çözümlerin gerekli olduğuna inanmalıdır. Değişime direnç gösterilmesi iç girişimciliğin önündeki en büyük bir engellerden biridir. Değişime direnç gösteren yöneticilerin bulunduğu örgütlerde, çalışanların özgün fikirler geliştirerek, yeni proje girişimlerinde bulunması ve bu projeleri hayata geçirmesi oldukça güçtür.

#### **2.1.1.2. Örgüt Yapısı**

Yönetim desteği ile beraber işletmenin örgüt yapısı da iç girişimciliği etkileyen, önemli içsel faktörlerden biri olarak öne çıkmış ve birçok araştırmaya konu olmuştur (Covin ve Slevin, 1991:6; Miller, 1983).

İç girişimcilik faaliyetleri için uygun bir örgüt yapısının oluşturulması oldukça önemlidir. Yönetmel yapı verilen kararlarla, bunların uygulanması ve değerlendirilmesiyle, belirlenen politika ve prosedürlerle iç girişimcilik faaliyetlerini teşvik etmelidir. Yapısal sınırlamalar, iç girişimcilik faaliyetleriyle ilgili olarak yapılacak hataların önünü kesecek şekilde tasarlanmalıdır (Hornsby v.d., 2000:259).

Sahte'a (2003) göre matriks ve fonksiyonel örgüt yapıları yaratıcılığa imkân vermekte ve örgütlerde iç girişimciliği mümkün kılmaktadır. Çapraz fonksiyonel iş birimlerinin, ürün gelişimi, satış, pazarlama ve diğer fonksiyonlar için işbirliği içinde olmaları tüm fonksiyonları yeni fikirler ve işler için hazır hale getirecektir. Esnek örgüt yapıları, iç girişimciliğin olgunlaşması açısından tercih edilen bir örgüt yapısı olmalıdır (Christensen, 2005:312). Bu tarz, karmaşık örgüt yapıları içinde bulunan iç girişimciler insanlarla ilgili konularda oldukça dikkatli ve zeki davranmalı, sürekli görüşmeler yapmalıdır; çünkü bir bölümde başlayan bir yenilik diğer departmanlardaki bir uyumsuzluk ya da sorun sebebiyle başarılı olmayabilir, departmanlar birbirinin başarısını etkilemektedir.

Pinchot'a (1985) göre iyi oluşturulmuş bir örgütsel yapı, iç girişimciliğin başarısı açısından kritik bir öneme sahiptir. İç girişimciliğin başarılı olabilmesi için her durum ve koşulda geçerli olabilecek tek bir doğru örgüt yapısı söz konusu değildir. Doğru yapı içinde bulunulan şartlara göre değişir. Pinchot (1985) başarılı bir yeni bir girişim oluşturmak için iki örgütsel özelliğe dikkati çekmektedir:

1. Tüm çalışanların herkesle konuşabildiği ve herkesin fikirlerinin saygı gördüğü bir örgüt atmosferi oluşturmak,
2. Problemlere hızlı çözüm yolları bulmak ve problemlerle başa çıkmak.

İletişim açıklığı, kontrol mekanizmaları, dış çevrenin incelenme yoğunluğu, örgütsel ve yönetsel destek ve örgütsel değerler gibi özellikler iç girişimcilik için kritik öneme sahiptir ve iç girişimcilik faaliyetlerinin sonuçlarını etkiler.

Aynı şekilde, kararların katılımına imkân verecek bir örgüt yapısı oluşturulması iç girişimciliğin başarısı açısından oldukça önemlidir. Yapılan çeşitli araştırmalar, merkezi karar alma sürecinin örgüt içindeki girişimcilik ruhunu engellediğini göstermektedir (Altınay ve Altınay, 2004:336). Karar alma sürecine çalışanların katılımı yüksek derecede bir örgütsel bağlılık yaratırken aynı zamanda çalışanların başarıya ulaşabilmeleri için gerçekten çaba sarf etmelerini de sağlar. Diğer taraftan, kararlara katılım örgüt yapısı içindeki esnekliği de artırır (Christensen, 2005:318). İç girişimciliğin oluşturulmasında gerekli olduğu düşünülen önemli koşullardan biri olan çalışanlara karar verebilme inisiyatifi tanıma ve çalışanları güçlendirme, çalışanların daha çok sorumluluk üstlenmelerini ve işle ilgili kararlarını kendileri alabilmelerini sağlar. Bu durum örgütte iç girişimciliğin oluşturulabilmesi için uygun bir zemin hazırlamaktadır (Akdoğan ve Cingöz,2006:7).

Klasik örgüt yapılarındaki, katı hiyerarşik ve bürokratik kurallar, politika ve prosedürler iç girişimcilik için gerekli ortamın oluşmasını engellemektedir. Bürokratik bir örgüt yapısı getirdiği sınırlamalarla çalışanların kendi işleri dışındaki problemleri fark etmesini engellemektedir. Çalışanlar örgütsel yapıya bütünsel bir perspektiften bakmak için teşvik edilmelidir. Örgütler standart işlem prosedürlerinden, katı iş tanımlarından ve katı performans standartlarından kaçınmalıdır. Unutulmaması gereken önemli noktalardan biri, yeni fikirlerin gelişebilmesi için çalışanların özgür bırakılması gerektiğidir. İç girişimciler de girişimciler gibi yeni projeler geliştirme safhasında özgür bırakılmak ister.

Büyük işletmelerde birçok yönetici, büyük baskı altındadır, düşük risk aldıkları, işletme kurallarına uydukları ve kendi fonksiyonel rollerini yerine getirdikleri için ödüllendirilirler. Bu da yaratıcılıklarını sınırlar. Bundan dolayı girişimcilik faaliyetlerine yönelen işletmeler bünyelerinde girişimcilik ruhu olan çalışanlar bulundurmak ister. Tüm çalışanlar yeni projeler ve alternatif fikirler üretmeye ve risk almaya istekli olmayabilirler. Örgüt içinde bunu kolaylaştıran bir iç girişimcilik kültürü oluşturulmalıdır. Bunu gerçekleştirebilmek için ise ilgili eğitim ve geliştirme programlarının tasarlanmasına ihtiyaç vardır. İşletme kültürü çalışanlar arası ilişkilerde önemli bir rol üstlenmektedir (Coulson-Thomas, 1999:260).

Örgüt yapısı içindeki liderin rolü de son derece önemlidir. İç girişimcilik sürecinde dönüşümcü liderler, karizmatik ve hayranlık duyulan liderlere oranla daha başarılı olabilmektedirler. Dönüşümcü liderler ya da interaktif liderler, kendi kendini kontrolü ve kendini geliştirmeyi teşvik eden bir koç rolü üstlenmektedirler. Bu süreçte, durumsal yaklaşım, motivasyonu sağlama, izleyicilerini etkileme, sorunları ortaya çıkmadan önleme liderin sorumluluğunun önemli bir parçası olmaktadır. Aynı şekilde, iç girişimcilik ruhunu güçlendirmek için güven ve sadakat oluşturmak da interaktif liderliğin önemli bir parçasıdır (Wunderer, 2001:203-207).

### **2.1.1.3. Örgüt Kültürü**

Örgüt kültürü, bir örgütü diğer örgütlerden ayıran ve belirli bir yaşam biçimini ifade eden gelenek ve inançlardır. Örgütte paylaşılan değer, inanç, tutum, beklentiler ve bir çalışandan diğer çalışana aktarılan örgütteki uygun davranış kalıpları, örgüt kültürünü belirler. Örgüt kültürü, örgütün felsefesi, kuralları, normları ve değerlerine yansımaktadır. Kültür, insanların tüm davranış ve düşüncelerini etkileyen bir unsurdur. Bu nedenle, örgütsel kültür Cornwall ve Perlman' a göre

örgütteki iç girişimcilik faaliyetleri için belirleyici bir faktördür (Cornwall ve Perlman, 1990).

İç girişimciliğin, onu destekleyen bir kültür olmaksızın ortaya çıkabilmesi mümkün değildir. İç girişimciliğin başarılı olabilmesi için, örgütsel amaçlar ile kültür, etik ve insan kaynakları yönetim sistemi tutarlı bir şekilde bütünleştirilmelidir. Geleneksel bürokratik kültürden farklı olan girişimci örgüt kültürü, geleceğe dönük olmayı, yeni düşünceleri, yaratıcılığı, risk almayı ve fırsatları değerlendirmeyi vurgulamaktadır.

Araştırmalar işletmelerin yenilikçi kapasitelerinin kültürel normlar tarafından etkilendiğini göstermektedir. Diğer taraftan, kültür, işle ilgili risk alma davranışını cesaretlendirebilir ya da azaltabilir. Covin ve Slevin, (1991), Antoncic ve Hisrich (2001, 2004), Kuratko (1990) ve Zahra (1993) girişimci örgüt kültürünün, işletmenin performansını arttırdığını ortaya koymuştur (Covin ve Slevin, 1991:16).

Diğer taraftan, yeni fikirlerin tedarikçi ve müşterilerin yardımıyla geliştirilmesi ve olgunlaştırılması örgüt kültürü haline getirilebilirse yine iç girişimciliğin gelişebilmesi için uygun bir zemin hazırlanmış olur (Christensen, 2005:317).

#### **2.1.1.4. Ödüllendirme**

Yapılan bazı araştırmalar girişimcilik davranışının etkili bir ödüllendirme sistemi kurularak oluşturulabileceğini ortaya koymaktadır. İç girişimciliği teşvik eden etkili bir ödüllendirme sisteminin, kapsamlı olması, amaçlarını açıkça ortaya koyması ve geribildirim içermesi gerektiği vurgulanmakta ve ödüllerin bu sistemin sonuçlarına göre verilmesi gerektiği belirtilmektedir (Hornsby v.d., 2000:259; Christensen, 2005:310). Ödüller ve destek, çalışanları yenilikçi, proaktif ve ılımlı

risk alma davranışı geliştirmeye yönelmektedir. Bundan dolayı araştırmacılar etkili bir ödül sisteminin iç girişimcilik faaliyetlerini destekleyeceğinin altını çizmektedir. Yenilikçi örgütler için performansa bağlı ödül sistemleri oldukça önemlidir (Hornsby, 2002:19).

Sathe (2003) insanların farklı araçlarla motive olduklarını ifade etmektedir. Sathe'a göre girişimcilerin, finansal kazanç elde etmenin ya da kendi işlerine sahip olmanın gururuyla motive olduklarını, diğer taraftan iç girişimcilerin çok daha farklı araçlarla motive olduklarını belirtmektedir. Morris ve Kuratko'ya (2002) göre iç girişimciler kâr paylaşımı, işletme hisse senetleri, harcama çekleri gibi finansal ödüllerin yanı sıra, iş güvencesi, terfi, arttırılmış iş sorumluluğu, prestij, esnek iş saatleri, konferans seyahatleri, araştırma bütçeleri gibi çeşitli araçlarla motive edilebilirler (Christensen, 2005:310).

Diğer taraftan girişimcileri ve iç girişimcileri motive eden faktörler ülkeden ülkeye ve sahip olunan kültüre göre değişiklik gösterir. Örneğin, ABD'de finansal ödüllerin oldukça motive edici olmasına karşın, Danimarka'da terfi, saygınlık ve tanınma, finansal ödüllere göre çok daha motive edici faktörle olarak ortaya çıkmaktadır (Christensen, 2005:311).

#### **2.1.1.5. Kaynaklar**

İç girişimcilik kavramının örgüte yerleştirilmesi için maddi ve maddi olmayan tüm işletme kaynaklarının çalışanlar tarafından ulaşılabilir olması oldukça önemlidir. Ancak, çalışanların yalnızca kaynaklara ulaşabilmeleri yeterli değildir. Çalışanlar aynı zamanda bu kaynakları kullanmak konusunda rahat ve istekli olmalıdır. Yönetim, örgüt içindeki girişimcilik ruhunu canlandırmak için bu

kaynakların yaratıcılık ve yenilik için kullanılması konusunda çalışanları teşvik etmeli ve hata yapma korkusunu en aza indirmelidir. Hata yapma ve cezalandırılma korkusu her zaman yaratıcılığın önünde bir engeldir (Akdoğan ve Cingöz, 2005:8).

Yeni fikirlerin üretilmesi ve ortaya çıkması için çalışanların zamana ihtiyaçları vardır. Çalışanlar, yaratıcı olmak ve yeni projeler geliştirebilmek için çalışma saatleri içinde çok sınırlı bir zamana sahiptirler. Bu da iç girişimciliği olumsuz etkilemektedir (Hornsby v.d., 2002:18).

Zaman kavramı da bir kaynak olarak düşünülecek olursa, kaynakların ve zamanın kısıtlılığının, uzun vadede yaratıcılık ve yeniliğin önünde bir engel oluşturacağı unutulmamalıdır (Christensen, 2005:311).

#### **2.1.1.6. İletişim**

Bilgilerin kolayca paylaşıldığı, personel güçlendirmenin uygulandığı, açık bir iletişim sistemi iç girişimcilik açısından kritik bir öneme sahiptir. İletişimin açık ve kaliteli olması iç girişimciliği pozitif olarak etkilemektedir. İletişim, yöneticilerin ve çalışanların yeni fikirlerinin açığa çıkmasına yardımcı olur. Aynı zamanda iletişim, farklı birimlerde çalışanların çeşitli projeler için bir araya gelmelerine de yardımcı olabilir (Akdoğan ve Cingöz, 2005:8).

İletişimde kullanılan dil, önemli bir iletişim aracı ve iletişimin merkez noktasıdır. İşletme içinde kullanılan ortak bir dil olması karışıklıkların önlenmesi açısından oldukça önemlidir. Ortak bir dil oluşturulamaması, örgüt içindeki iletişimi azalmaktadır. Örneğin, Danfoss Drives'ta çalışanların kendileri için gerekli olan doğru bilgilere ulaşabilmeleri, toplantı ve raporlarda kullanabilmeleri için ortak bilgi



yapıları geliştirilmiştir. Diğer taraftan, etkili bir iletişim için yüz yüze iletişimin oldukça önemli olduğu da unutulmamalıdır (Christensen, 2005:317).

Örgüt içinde girişimciliğin başarıyla yürütülebilmesi için iletişimin kalitesi ve miktarı da aynı derecede önemlidir. Bilgi paylaşımının bir yolu olarak açık iletişim, yaratıcılık ve yenilik açısından önemli unsurlardır. İletişimin çok yönlü olması da oldukça önemlidir. Başarılı bir iç girişimcilik için dikey iletişime ek olarak yatay iletişime de ihtiyaç vardır. Dolayısıyla, iletişimin kalite ve miktarının artmasıyla, iç girişimcilik arasında pozitif bir ilişki olduğu söylenilebilir.

### **2.1.2. Örgüt Dışı Faktörler**

Örgüt içi özelliklere ek olarak örgütün dışı çevresi de, işletme içindeki girişimsel faaliyetlerin bir belirleyicisi olarak ele alınmaktadır (Guth ve Ginsberg, 1990; Antoncic, 2000; Zahra, 1991; Covin ve Slevin, 1991). Çevresel faktörler işletmenin girişimcilik davranışını etkilerken, işletmenin girişimcilik davranışının da çevresel koşulları etkilediği belirtilmektedir. İşletmenin dış çevresi bir taraftan işletmeye tehditler oluşturarak meydan okurken, bir taraftan da yeni fırsatlar ve yeni ürünler/hizmetler geliştirilebilmesi için alternatif fikirler sunmaktadır. İşletmeler de, çeşitli yöntemler geliştirerek, yaratıcı bir biçimde bu tehditlere ve fırsatlara karşılık vermek durumunda kalmaktadır. Bu yöntemlerden biri de iç girişimciliktir (Covin ve Slevin; 1991:11).

İşletme çevresindeki belirsizliği niteleyen çok sayıda boyut söz konusudur. Bu boyutlar çeşitli şekillerde ele alınmıştır. Söz konusu boyutlar farklı araştırmacılar tarafından, heterojenlik, dinamizm, öngörülemezlik (Dess vd. 1997); karmaşıklık, dinamizm, elverişlilik (Dess ve Beard 1984); dinamizm, saldırganlık, heterojenlik, teknolojik karmaşıklık, kısıtlılık (Khandwalla, 1976-1977); saldırganlık, dinamizm,

olumlu çevreler (Covin ve Slevin 1989); elverişlilik, heterojenlik, saldırganlık (Zahra,1993) şeklinde sınıflandırılmıştır (Covin ve Slevin (1991:11). Konuyla ilgili sıkça referans gösterilen çalışmasında Zahra (1993), işletme performansı ile iç girişimcilik arasındaki ilişkide işletmenin dış çevresinin de dikkate alınması gerektiğinin altını çizmektedir (Fitsimmons v.d., 2004:14; Zahra, 1993:322).

Dinamizm, işletmenin çevresindeki teknolojik gelişmeler, şiddetli rekabet ve hükümet düzenlemeleri gibi faktörlerden kaynaklanan sürekli değişimleri ifade eder. Zahra, dinamizm kavramının endüstriyel büyüme, teknolojik fırsatlar ve yeni ürünlere talep gibi boyutlardan oluştuğunu ileri sürmektedir (Zahra 1993,322). Çevresel dinamizm, sürekli devam eden değişikliklerden dolayı, işletmenin faaliyette bulunduğu pazarda algılanan istikrarsızlıktır. Fırsatları ortaya çıkaran ise, endüstrideki bu dinamizmdir. Dış çevredeki değişimler, fırsatlar için birçok yeni pencere açar. Sosyal, politik, teknolojik ve ekonomik değişimler işletmenin içinde bulunduğu pazar bölümünü yenilikler yoluyla zenginleştirir. Dinamik bir çevre, durağan bir çevreye oranla iç girişimcilik için daha uygun bir ortam hazırlar.

Zahra'ya (1993) göre dinamizm, işletmenin çevresinde algılanan istikrarsızlığı ve sürekli değişimi ifade eder (Zahra,1991:263). Bu durum iç girişimcilik için uygun fırsatlar sunmaktadır. Covin ve Slevin (1991) de dinamik çevrelerin girişimcilik davranışını cesaretlendirdiğini ileri sürmektedir (Covin ve Slevin,1991:11).

Diğer taraftan dinamizm, yeni pazarlara girişi cesaretlendirir ve artırır. Pazara girişlerin artması rekabeti de beraberinde getirir ve istenmeyen çevresel koşullar ortaya çıkabilir. Bu durum işletmenin başarısızlık riskini de artırır. Böyle bir çevre, endüstride artan rekabet ve işletmenin ürün/hizmetlerine azalan talep

dolayısıyla işletmenin misyonu açısından tehdit oluşturabilir. İstenmeyen çevresel koşullarla karşılaşan işletmeler, yoğun pazarlama ve reklam faaliyetleriyle ya da ürün farklılaştırmasına giderek müşteri sadakatini devam ettirebilirler. Rekabet yoğunlaştıkça işletmeler, ortak girişimler oluşturarak, yeni iş fikirleri bulup geliştirerek ya da örgüt içinde değişiklikler yaparak bu duruma tepki verebilirler. İç girişimcilik işletmelerin, bu olumsuz çevre koşullarında rakiplerine cevap verebilmelerinin yollarından biridir (Zahra 1993:19).

Birçok araştırmacıya göre, çevresel dinamizm koşulları altında girişimcilik yönelimi ve işletme performansı arasında belirgin bir ilişki vardır. Stevenson ve arkadaşları (1999) yaptıkları çalışmanın sonucunda, işletmelerin dış çevredeki hızlı değişimler nedeniyle, azalan fırsatlarla karşı karşıya kalınca güçlü bir girişimsel yönetime ihtiyaç duyduklarını belirtmektedir. Bu durumda endüstrideki ve pazardaki değişiklikler, tehditler ve diğer çevresel faktörler girişimciliğin uyarıcıları olmaktadır (Morris, Kuratko, 2000:22).

Çevresel saldırganlık ise, işletmeleri iç girişimciliğe iten diğer önemli bir kaynak olarak düşünülmektedir. Saldırganlık, işletmenin faaliyetlerine yönelik çevresel güçlerin elverişsizliğini ifade etmektedir. Çevresel saldırganlık sektördeki rekabeti arttırarak ya da işletmenin mal ve hizmetlerine olan talebi azaltarak işletmenin misyonunu ve sürekliliğini tehdit eder (Zahra,1991:263). Bu çevresel meydan okuma sektördeki radikal değişimlerden ve sektördeki rekabetin yoğunluğundan kaynaklanmaktadır. İşletmedeki iç girişimcilik seviyesini yükseltmek, çevresel saldırganlıkla mücadele etmeye yardım eder (Zahra, 1993:322-324). Antoncich ve Hisrich'e (2001) göre saldırganlık, iç girişimcilik faaliyetlerini tehditler yaratarak ve çeşitli pazar seçenekleri sunarak canlandırır

(Antoncic,2001:123). Covin ve Slevin (1989) 25 farklı sektörde 161 üretici işletme üzerinde yaptıkları çalışmada, iç girişimcilik faaliyetlerinin en çok saldırgan çevrelerde ortaya çıktığını belirtmektedir (Zahra, 1995:48).

Girişimci işletmeler genellikle dinamik ve saldırgan çevrelerde ortaya çıkar, çünkü girişimci yöneticiler, hızlı büyüyen ve fırsatların çok olduğu çevreleri tercih ederler. Bu tarz çevrelerde risk de getiri de yüksektir. Çevre, dinamik ve saldırgan (rekabetçi) oldukça işletmelerin yenilikçi davranışları da artar. Covin ve Slevin (1991) çevresel koşulların girişimcilik davranışı üzerinde güçlü bir etkiye sahip olduğunu belirtmektedir. Birçok çalışma çevresel koşulların, girişimcilik duruşu ve işletme performansı arasındaki ilişkide aracı bir rol üstlendiğini göstermektedir (Covin ve Slevin,1991:12).

Çevresel elverişlilik, bir sektörde iç girişimciliğe ve yenilik yapmaya dönük alternatiflerin çokluğunu yansıtmaktadır. Çok boyutlu bir kavram olarak ele alınan çevresel elverişlilik, çevresel dinamizmi, teknolojik fırsatların fazlalığını, sektörel büyümeyi ve yeni ürünlere yönelik mevcut talebi kapsamaktadır (Zahra, 1993,262). Lumpkin ve Dess'e (1996) göre çevresel elverişlilik, işletmenin içinde bulunduğu sektörün kârlılık ve büyüme oranları üzerinde kritik bir öneme sahiptir. Beard ve Dess (1981), Rumelt (1982), Lieberson ve O'Connor (1972) da işletmelerin içinde bulunduğu sektörü, performansın önemli bir belirleyicisi olarak ortaya koymuşlardır. Kaynakların kıtlığı işletmelerin girişimcilik yönelimi ve performansı arasındaki ilişkiyi olumsuz etkiler. Elverişli çevrelerde bulunan işletmeler göreceli olarak daha yüksek kârlar elde ederler (Lumpkin ve Dess, 1996:152).

Öte yandan, sektör içi ve sektörler arası çevrelerin heterojen yapıları da örgütlerin buldukları sektörün sınırlarını ve faaliyet alanlarını yeniden

tanımlamalarını gerektirmektedir. Heterojenlik, işletme tarafından hizmet sunulan müşteri beklentilerinde ve çeşitli pazar alanları arasındaki beklentilerde ortaya çıkan farklılıklardır. Bu farklılıklar, işletmelere ilave yenilikler yaratmak ve yeni pazarlar geliştirmek için birçok yeni fırsat sunar. Bu anlamda heterojenlik, farklı özelliklere ve ihtiyaçlara sahip müşterilere hitap eden, çok yönlü pazar bölümlerinin ortaya çıkmasına neden olmaktadır (Zahra, 1991: 263-264).

Konuyla ilgili yazında, çevresel belirsizliklerin, dinamizmin ve heterojenliğin bir işletmenin girişimsel başarısı ve yenilikçiliğiyle olan pozitif ilişkisini ortaya koyan farklı çalışmalar vardır. Zahra ve Coven (1995) de saldırgan çevrelerde, yüksek rekabet yoğunluğunun yaşandığı, belirsiz ve heterojen ortamlarda rekabet eden ve girişimsel pozisyon sergileyen işletmelerin yüksek performans sergilediklerini belirtmektedir (Dess vd., 1997:680).

Yöneticilerin ya da işletme sahiplerinin, işletmenin çevresini nasıl algıladığı da çok önemli bir konudur. Yöneticilerin çevre algılaması, işletmenin karşı karşıya olduğu sorunları tanımlamada ve yapacağı faaliyetleri belirlemede kilit bir rol oynamaktadır. Bu tarz bir çevre algılamasının oluşturulması çok boyutlu bir bakış açısını gerektirmektedir. Bu karmaşık çevresel özellikleri, yöneticilerin algılaması ve doğru analiz etmesi kolay olmamaktadır. Miller ve Cardinal'e (1994) göre belirsiz çevrelerdeki işletmeler bu durumla baş edebilmek için daha çok plan yapmak durumundadır. Bu işletmeler aynı zamanda çevreyi, biçimsel strateji oluşturma sürecinde elde ettikleri bilgileri kullanarak derinlemesine analiz etmelidir. Ancak, çok az küçük işletmenin, böyle bir analiz için yeterli kaynağı vardır (zaman, para, deneyim). İç girişimcilik küçük işletmelere böyle bir durumla baş edebilmek için yenilikçi fikirler yardımıyla stratejik bir yön verir. Dess'e (1997) göre, uygun

stratejik ve çevresel koşullar söz konusu olduğunda iç girişimcilik ve performans arasında olumlu bir ilişki söz konusu olur.

## 2.2. İÇ GİRİŞİMCİLİĞİN BOYUTLARI

İç girişimcilik yazında, farklı araştırmacılar tarafından iç girişimciliğin boyutları, çeşitli şekillerde sınıflandırılmıştır. Yapılan çalışmalarda incelenen tüm bu boyutlar bu bölümde ele alınmıştır.

İç girişimciliğin sınıflandırılmasında “Girişimcilik Yönelimi Yaklaşımı (entrepreneurial orientation)” ve “Kurumsal Girişimcilik Yaklaşımı (corporate entrepreneurship)” olarak adlandırılan iki farklı yaklaşım söz konusudur.

İlk yaklaşım; Miller ve Friesen’in (1983) çalışmalarında ortaya koydukları, yenilikçi strateji oluşturma sınıflandırmasına dayanılarak, “Girişimcilik Yönelimi Yaklaşımı” olarak adlandırılmıştır. Miller ve Friesen’in ardından Covin ve Slevin (1986, 1991) de konuyla ilgili çalışmalar yapmış ve kavramı yeniden adlandırarak girişimcilik duruşu (entrepreneurial posture) adını vermişlerdir. Miller’a (1983) göre, girişimcilik yönelimi, 3 boyuttan oluşur. Bu boyutları ürün yeniliği, proaktiflik ve risk alma şeklinde belirtmiştir (Antoncic ve Hisrich, 2003,15; Zhan ve Deschoolmeester,2003:3-4).

Covin ve Slevin sözü edilen çalışmalarında girişimcilik duruşu kavramını günümüzde yaygın olarak kabul edilen yenilikçilik, risk alma ve proaktiflik boyutlarını esas alarak incelemişlerdir. Lumpkin ve Dess (1996) ise kavrama, bağımsızlık anlamına gelen özerklik ve işletmenin rakiplerine karşı saldırgan ilişkileriyle ilgili olan agresif rekabetçilik boyutlarını da ilave ederek, “girişimcilik yönelimi” olarak adlandırmıştır. Covin ve Slevin (1986, 1991) ve Lumpkin ve Dess

(1996) girişimcilik yöneliminin birçok faktörle etkileşim içinde olan çok boyutlu bir kavram olduğunu ifade etmektedir. Knight (1997) ise, yaptığı araştırmada bu çok boyutluluk kavramını kabul etmekle birlikte kavramı, yenilik ve proaktiflik olmak üzere iki boyuta indirgemıştır (Knight, 1997: 210;Antoncic,2000:29).

İkinci yaklaşım, Guth ve Ginsberg (1990) ve Zahra'nın (1991, 1993) çalışmalarına dayanılarak adlandırılan “Kurumsal Girişimcilik Yaklaşımıdır”. Yaklaşım sözü edilen araştırmacılar tarafından, daha çok büyük örgütler seviyesinde ele alınmaktadır (Antoncic ve Hisrich,2003,16). Kurumsal girişimcilik yaklaşımının boyutları ise; stratejik yenilenme (kendi kendini yenileme), yeni iş girişimleri başlatma ve yenilikçilik olarak ortaya konulmuştur. Bu yaklaşım, “Girişimsel Yönelim Yaklaşımı”na benzemekle birlikte, girişimsel yönelim yaklaşımından farklı olarak örgüt seviyesindeki girişimciliğin iki önemli özelliğinin altını çizmektedir. İlk özellik, işletmenin girişim faaliyetlerini içerir. İkincisi ise, stratejinin yeniden tanımlanması ve işletmenin yeniden örgütlenmesi anlamına gelen stratejik yenilenmedir (Antoncic,2000:29).

Antoncic ve Hisrich (2001) kurumsal girişimciliğin birçok boyutu olduğunu belirtmiş ve bunları dört boyuta indirgeyerek incelemiştir. Bu boyutlar: yeni iş girişimi, yenilikçilik, kendi kendini yenileme ve proaktifliktir (Antoncic ve Hisrich,2001,496). Antoncic ve Hisrich (2003) bu boyutlardan yeni iş girişimi boyutunun özellikle altını çizmektedir. Yazarlara göre yeni iş girişimi, işletme içinde ya da dışında yeni işlerin kurulmasıdır; bu boyut iç girişimciliğin ayrılmaz bir parçasıdır. İşletmelerin ürünlerini ya da pazarlarını yeniden tanımlayarak, sürekli olarak yeni iş girişimi alternatiflerini araştırmaları anlamına gelir (Fitsimmons, Douglas, Antoncic, Hisrich,2004:5).

Böylelikle “Kurumsal Girişimcilik Yaklaşımı” yeni iş girişimi ve kendi kendini yenilenme boyutlarını ekleyerek girişimcilik yönelimi yaklaşımını tamamlamaktadır.

İç girişimcilik birbirinden farklı ve birbiriyle etkileşim içinde olan birçok boyuttan oluşmaktadır. Alan yazında yapılan farklı çalışmalar iç girişimciliğin çeşitli boyutlarına vurgu yapmaktadır. Bu çalışmada; iç girişimciliğin yalnızca büyük örgütlere özgü bir kavram olmadığı, iç girişimcilik faaliyetlerinin küçük ve orta ölçekli işletmeler için de önemli bir kavram olduğu düşünülmektedir. Buradan hareketle, iç girişimciliğin boyutları; bu konuda yapılan tüm çalışmalar dikkate alınarak; yedi boyutlu olarak ele alınmıştır. Çalışmada, iç girişimciliğin boyutları:

(1) yenilikçilik (inovasyon), (2) yeni iş girişimleri başlatma, (3) kendini yenileme, (4) risk, (5) proaktiflik, (6) agresif rekabetçilik ve (7) özerklik (otonomi) olarak açıklanmaktadır. İç girişimciliğin boyutlarıyla ilgili olarak, alan yazında çalışmalar yapan araştırmacıların yaptığı sınıflandırma Tablo 2.1’de açıklanmaktadır.



**Tablo-2.1. İç Girişimciliğin Boyutları**

<b>Araştırmacılar</b>	<b>Yaklaşım</b>	<b>Boyutlar</b>	<b>Tanımlar</b>
Miller ve Friesen (1983)	Yenilik (strateji oluşturmanın bir boyutu)	Yeni Ürünler	Yeni ürünlerin ve üretim-hizmet teknolojilerinin geliştirilmesi, pazarlama ve üretim problemlerine yönelik orijinal ve alışılmadık dışında çözümler araştırma (Miller ve Friesen, 1983:222)
		Risk Alma	
		Proaktiflik	Rakipleri takip etmekten ziyade onların önünde olma teşebbüsü (Miller ve Friesen, 1983:222)
Covin ve Slevin (1986, 1991)	Girişimcilik Duruşu	Risk Alma	Belirsizlik karşısında, yatırım kararları ve stratejik hareketlerle ilgili risk alma (Covin ve Slevin, 1991:10)
		Yenilikçilik	Ürün yeniliğinde ve teknolojik liderlikte söz konusu eğilimin sıklığı ve büyüklüğü (Covin ve Slevin, 1991:10)
		Proaktiflik	İşletmenin faaliyet alanındaki rakipleriyle agresif ve proaktif bir şekilde rekabet etme eğiliminin öncü doğası (Covin ve Slevin, 1991:10)
Guth ve Ginsberg (1990)	Kurumsal Girişimcilik	Dahili Yenilik veya İş Girişimi	Mevcut örgütler içinde yeni işletmelerin oluşumu (Guth ve Ginsberg, 1990:5)
		Stratejik Yenilenme	Örgütlerin çatısını oluşturan temel fikirlerin yenilenmesi yoluyla örgütlerin dönüşümü (Guth ve Ginsberg, 1990:5)
Zahra (1991, 1993a)	Kurumsal Girişimcilik	Yenilik ve İş Girişimi	Pazar gelişmeleri yoluyla veya ürün, hizmet, teknolojik ve idari yenilik projeleri yoluyla yeni işler yaratma (Zahra, 1993:321)
		Stratejik Yenilenme	İş kavramının yeniden tanımlanması, re-organizasyon ve yeniliğe yönelik kapsamlı sistem değişikliklerinin tanıtımı (Zahra, 1993:321)
Lumpkin ve Dess (1996)	Girişimsel Yönelim	Özerklik	Bir fikir veya görüş oluşturmada ve bu fikir ile görüşleri sonlandırmada bir takım veya bireyin bağımsız hareketi (Lumpkin ve Dess, 1996:140)

		Yenilikçilik	Yeni ürün, hizmet veya teknolojik süreçlere neden olabilecek yeni fikir, yenilik, deneme ve yaratıcı süreçler ile meşgul olma ve onları destekleme yönündeki bir işletmenin eğilimi (Lumpkin ve Dess,1996:142)
		Risk Alma	Belirsizlik hissi, Kaybetme veya negatif sonuç olasılığı. Çok miktarda borçlanmadan veya oluşan büyük baskı (Lumpkin ve Dess, 1996:144 )
		Proaktiflik	Yeni fırsatların gerçekleşebileceğini kestirmek, yeni fırsatları kovalamak ve gelişmekte olan pazarlara girmek suretiyle inisiyatif alma (Lumpkin ve Dess, 1996:146)
		Agresif Rekabetçilik	Pazara girişi gerçekleştirmek veya pozisyonunu geliştirmek için işletmenin rakipleriyle doğrudan ve yoğun bir şekilde mücadele etme eğilimi (Lumpkin ve Dess, 1996:148)
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 işletmenin yaratıcı veya orijinal çözümleri gerçekleştirmeye çalışması (Knight,1997:214)
		Proaktiflik	Reaktifliğin tersi durum ve rakiplerine göre işletmenin agresif bir duruş içinde olması (Knight, 1997:214)

Kaynak: Antoncic ve Hisrich, "Clarifying the Intrapreneurship Concept", Journal of Small Business and Enterprise Development, 2003:15.

### **2.2.1 Yeni İş Girişimi/ Yeni İş Boyutu**

Yeni iş girişimi/yeni iş boyutu, iç girişimciliğın en çok dikkat çeken boyutlarından biridir. Söz konusu boyut, mevcut bir işletme içinde yeni bir iş yaratılması, mevcut ürün/hizmetlerin yeniden tanımlanması ya da yeni pazarlara girilmesi şeklinde gerçekleşebilir. Bunun yanı sıra, yeni işlere girmek, yeni birimler ya da bünyeler oluşturulması gibi temel örgütsel faaliyetler şeklinde de görülebilir (Stopford ve Baden-Fuller, 1994: 522; Antoncic,20031).

Yeni iş yaratılması mevcut örgütsel yapıda yenilik yapılmasını gerektirirken, yeni girişim kavramı tüm örgüt yapısında köklü değışiklikler yapılmasını gerektirir ve yeni bir örgütsel yapı oluşturur. Büyüklükten bağımsız olarak, yeni iş girişimi boyutu, yeni birimlerin ya da işletmelerin oluşturulmasını gerektirirken, yeni iş boyutu mevcut örgüt içinde yeni örgütsel bünyeler oluşturmaya gerek olmadan yeni işlere girmek anlamına gelir. Diğeri taraftan işletmenin yeni bir girişimi olması, yeni örgütsel unsurların doğması anlamına gelir. Bu durum mevcut örgütsel yapıda köklü değışiklikler olacağıının göstergesidir (Lumpkin ve Dess,1996,147).

### **2.2.2. Yenilikçilik Boyutu**

Yenilik, bir girişimin en bilinen ve dikkat çekici özelliğidir. Schumpeter (1934) yeniliğın, girişimcilik süreci içindeki öneminin altını çizmekte ve yeniliğı girişimciliğı tanımlayan en önemli faktör olarak ifade etmektedir. Yeniliğın, girişimciliğın başlangıç noktası ve kalbi olduğu tüm araştırmacıların üzerinde görüş birliğıne vardığı bir konudur (Aktan ve Bulut, 2008:71).

Yenilikçilik, bir girişimciyi diğer meslek sahiplerinden ayıran temel özellik ve girişimciliğin var olabilmesi için gerekli temel prensip boyuttur. Yenilik, sadece bir fikirden ibaret değil, aynı zamanda, değer yaratan ve örgüte yenilik katan bir süreçtir.

Bir yenilik sürecinin, yeni bir fikir üretilmesi, araştırma, tasarım, prototip üretim, pazarlama, satış ve değerlendirme gibi sıralanabilecek birçok safhası vardır (Mitchell, 2007:1-3). Yenilik, örgütün, ürünlerin, süreçlerin, yönetim tarz ve tekniklerinin, örgüt yapılarının, kullanılan teknoloji ve araç-gereçlerin yenilenmesi, yeni fikir ve yöntemlerin uygulanması, farklı iş yapılış tarz ve yöntemlerinin uygulanmasıdır. Yenilikçilik işletme içinde birçok farklı şekilde ortaya çıkabilir. Yeni bir ürünün üretilmesinin yanı sıra, yeni bir reklam kampanyası ya da çalışma ortamında yapılan değişiklikler yenilikçilik kapsamında değerlendirilebilir (Lumpkin ve Dess 142-143).

Yenilik yapmak, yeni ve özgün bir fikir oluşturularak bunun pazarda talep gören ticari değere sahip nihai bir ürüne dönüştürülmesi sürecidir. Bu nedenle, yenilik buluştan farklı olarak, mevcut ürünlerde, kaynaklarda ve süreçlerde yapılan değişikliklerin veya tamamen orijinal fikirlerin ticarileştirilmesini de kapsamaktadır (Neely ve Hii, 1998, Mueller ve Thomas, 2000). Yenilik, mevcut teknolojiden, uygulamalardan ve girişimden farklılaşma istekliliğini temsil etmektedir. Yenilikçilik ise, bir işletmenin ilk olmanın avantajlarından yararlanması ve ortaya çıkan pazar fırsatlarını değerlendirmesi ve yüksek bir ekonomik performans elde etmesi olasılığını arttırır (Richard, Wu, Chadwick 2009:1081).

Günümüzde büyük bir rekabet avantajı olarak görülen yeni ürünler, işletmeleri yeni ürün geliştirmeye ve bu ürünlerin tanıtımına yaptıkları yatırımları

arttırmaya zorlamaktadır. Yenilik, birbirini tamamlayan ve izleyen bir dizi faaliyet toplamıdır. Bir işletme yeni ürün/hizmet üretebilmek ya da mevcut ürünlerini yenileyebilmek için bir taraftan ar- ge çalışmalarına ağırlık vererek, yeni üretim yöntem ve süreçleri geliştirmeye odaklanırken, diğer taraftan da uygun teknolojik ve yönetsel yapılar geliştirmeye de aynı şekilde önem vermek durumundadır. Yenilikçiliğin örgüte yerleştirilmesi oldukça zor bir konudur. Örgütün yeniliklere uyarlanabilecek şekilde yeniden tasarlanmasını (redesign), stratejilerde, yönetim sistemlerinde ve örgütsel yapılarda büyük ve köklü değişikliklerin yapılmasını gerektirir (Khandwalla, 2006:14).

Girişimci işletmeler, geleneksel işletmelere kıyasla yüksek oranda yeniliğe önem veren işletmelerdir. Yeniliğin başarılı olabilmesi için örgütsel ve yönetsel destek ve takım çalışması gerekir. Girişimci işletmeler takım çalışmasına odaklanarak, yeniliği cesaretlendiren, değişime açık ve esnek örgütlerdir. Miller ve Friesen (1982), girişimci işletmelerin en önemli özelliğinin yenilikçi olmaya olan güçlü istekleri olduğunu belirtmektedir. Girişimci işletmeler rekabette öne geçebilmek için, yalnız yeni ürün/hizmetler geliştirmeye odaklanmaz, aynı zamanda, yeni pazarlama ve yönetim tekniklerini de kullanırlar (Fitsimmons, Douglas, Antoncic, Hisrich, 2004,3).

İşletme içinde yüksek seviyede bir girişimcilikten söz edilebilmesi yapılan yeniliklerin süreklilik kazanmasıyla mümkündür. Sürdürülebilir yenilik ise, işletmelerin, bir pazarda ya da pazar bölümünde, karşılaştırmalı üstünlüklerine ve finansal performanslarına bağlı olarak, örgütsel öğrenme süreci vasıtasıyla harekete geçirilir (Schindehutte; Morris ve Koçak, 2008: 14-15).

Diğer taraftan, Russell ve Russell (1992) çalışmalarında yeniliği destekleyen örgüt kültürü ve başarılı girişimci stratejiler arasında güçlü bir korelasyon olduğunu belirtmektedir. Thornberry (2001) ise, iç girişimcilik faaliyetlerini yürüten işletmelerin, girişimciliğin doğasıyla birlikte yeniliği cesaretlendirerek mevcut bürokrasi ve kültüre meydan okuyabileceğini belirtmektedir (Thornberry,2001:527). Franko (1989) yenilikçiye daha çok önem veren işletmelerin uluslararası pazarlarda daha yüksek performans sergilediğini belirtmektedir. Peters ve Waterman (1982), Kanter (1983), Sykes ve Block (1989), işletmelerdeki ekonomik büyümede yeniliğin ve yaratıcılığın önemini vurgulamakta ve işletmelerde baştan başa yeniliğin hakim olması gerektiğini belirtmektedir. McCrae (1976), Pinchot (1985), Clifford ve Cavanagh (1988) da işletmelerde, ekonomik büyümenin gerçekleştirilebilmesi için yine yeniliğin ve yaratıcılığın önemini vurgulamaktadırlar (Vyakarnam ve Ripple, 1993:3).

Lumpkin ve Dess (1996) yaptıkları araştırma sonucunda, organik örgüt yapısının, yenilik ve performans arasındaki ilişkide aracı rolü üstlendiğini ortaya koymuştur. Buna göre organik örgütlerde yenilikçilik eğiliminin artması yüksek performansla sonuçlanmaktadır. Covin ve Slevin (1991); Miller ve Friesen'e (1982) göre de organik örgüt yapıları yenilik için elverişli bir ortam sağlamaktadır (Lumpkin ve Dess, 1996:160).

Organik örgütler kararlara katılımın sağlandığı, biçimsel olmayan ilişkilerin ön plana çıktığı, örgütsel kontrolün esnetildiği, takım çalışmalarına, ruhuna ve örgüt içindeki insan kaynaklarına önem veren yapılardır. Sonuç olarak böyle bir örgütsel çevre, çalışanlarda, yenilikçilik davranışı için gerekli olan özerklik ve yaratıcılık

ruhunu arttırabilir. Böylelikle organik örgütlerde, yenilikçilik boyutunun örgütsel performansla pozitif olarak ilişkili olması beklenmektedir.

### **2.2.3. Kendi Kendini Yenileme Boyutu**

Kendi kendini yenileme boyutu, örgütün üzerine inşa edildiği temel fikirlerin yenilenmesi yoluyla örgütün dönüşümünü ifade eder. Vesper'a (1984) göre kendi kendini yenileme, iç girişimciliğin gerçekleştirilebilmesi için örgüte yeni bir stratejik yön verilmesidir. Kendi kendini yenileme boyutu, örgütün çevresel değişikliklere uyum sağlayabilmek, rekabet edebilmek ve ayakta kalabilmek için her anlamda kendini yenilemesi anlamına gelir (Antoncic, 2000:34).

Muzyka ve arkadaşları (1995) girişimci bir örgüt için sürekli olarak işlerini yenilemenin, esnek olmanın ve değişikliklere uyum sağlamanın önemine dikkati çekmektedir. Stopford ve Baden-Fuller (1994) çalışmalarında, kendi kendini yenileme boyutunu, iç girişimciliğin başarılı bir şekilde yürütülebilmesi için mevcut örgütün yenilenmesiyle ilgili faaliyetlerin tümü olarak ifade etmektedir (Antoncic, Hisrich, 2001:498). Zahra'ya (1993) göre de kendi kendini yenileme boyutu, stratejik ve örgütsel değişimi, iş kavramının yeniden tanımlanmasını, yeniden örgütlenmeyi (reorganization) ve yenilik adına sistem çapında yapılan tüm değişiklikleri içermektedir (Antoncic, Hirsrich, 2003:17). Covin ve Miles'a (1999) göre ise, kendi kendini yenileme kavramı, örgütün faaliyette bulunduğu pazarlarla ve rakipleriyle olan ilişkilerini yeniden tanımlama ve rekabet etme şeklini kökten değiştirme arayış ve çabalarıdır (Zahra, 1993: 321).

#### 2.2.4. Risk Alma Boyutu

Risk alma kavramı girişimciliği tanımlamak için sıkça ve en çok kullanılan kavramlardan biridir. Risk alma yani kaybetme olasılığı, iç girişimciliğin diğer boyutlarıyla yakından ilgili, ancak hepsinden ayrılarak öne çıkan önemli bir boyuttur. Risk, işletmelerdeki yenilikçiliğin, yeni iş girişiminin, proaktif ve agresif rekabetçi faaliyetlerin özünde var olan temel unsurdur (Antoncic ve Hisrich, 2001:499).

Risk alma terimi, girişimcilik terimini ilk kez kullanan Cantillon'dan beri girişimcilerin ve girişimciliğin en temel unsurlarından biri olarak belirtilmektedir. Cantillon (1734) girişimcileri, ücretli olarak çalışanlardan ayıran temel prensibin risk alma ve belirsizlik olduğunu ifade etmiştir. Cantillon (1755) ticaretin doğası üzerine yazdığı ve girişimci kavramının doğumu sayılan denemesinde girişimciyi, faaliyetleri sonucunda kâr elde etmek amacıyla risk alan kişi olarak tanımlanmaktadır (Antoncic ve Hisrich, 2003:17; Antoncic, 2000:34).

Miller'a (1983) göre risk alma, bir işletmenin yüksek belirsizlik koşulları altında yeni iş girişimleri ile ya da stratejilerle meşgul olma istekliliğini ifade eder (Zahra,1995,45). Khandwala (1977) risk almayı, girişimci yönetimin tanımlayıcı bir unsuru olarak ifade etmekte ve (2002)'deki çalışmasının sonucunda girişimci işletmelerin, diğer işletmelere oranla daha fazla risk aldıklarını ortaya koymaktadır. Jones ve arkadaşları (1995) girişimci işletmelerin, yapılan hatalara karşı daha hoşgörülü olduklarını ve böylelikle risk almayı cesaretlendirdiklerini ortaya koymaktadır. Covin ve Slevin (1988) de bir örgütün girişimcilik yönelimini belirleyen faktörün, yenilikleri arttırmak için işle ilgili riskleri alma eğilim ve istekliliği olduğunu ifade etmektedir (Antoncic, 2000:35).



Riskin nasıl ölçüleceği de oldukça önemli bir konudur. Risk almayla ilgili araştırmaların büyük bir çoğunluğu işletmelerden çok bireyleri incelemiştir, çünkü riskten kaçınan, riskli projeler konusunda temkinli davranan ve fırsatlar ortaya çıkınca durumu ayrıntılı bir şekilde analiz eden bireyin kendisidir. Bir projeye girilmediğinde bu durum, işletmenin riskten kaçındığının değil, projeyi değerlendiren bireyin, o proje için riskten kaçındığının göstergesidir. Miller (1983) ve Ventkartraman (1989) da yaptıkları çalışmalarda işletme seviyesinde risk almayı ölçerken, işletme yöneticilerinin, riskli projelerle ilgili olarak eğilimlerini ve tercihlerini incelemiştir (Lumpkin ve Dess, 1996:144-145).

Bir işletmenin kâr etme veya rekabet üstünlüğü kazanma amaçlarının dışında hayatta kalarak faaliyetlerini sürdürebilmesi için makul derecede riskler alması kaçınılmazdır (Bulut, Fiş, 2008:13). Girişimciler işlerini yaparken, řu veya bu şekilde sürekli olarak belirsizlikle ve olası kayıplarla iç içedir. Ancak, başarılı girişimciler gerçekte öngörülebilir riskleri almayı tercih ederler. Risk almayla ilgili yaygın görüşün aksine girişimciler yalnızca risk alan değil, riskle mücadele eden ve baş edebilen kişilerdir. Girişimciler işlerini yaparken sürekli olarak olası risklerle karşı karşıyadır ve bu riskleri başarılı bir şekilde yönetebilmelidirler. Riskle başarılı bir şekilde mücadele edebilmek başarılı bir girişimci olabilmenin önemli göstergelerinden biridir (Zhan, Deschoolmeester, 2003:2-3).

Diğer taraftan, risk alma davranışını öngörmeye etkili başka önemli faktörler de söz konusudur. Geçmiş risk alma davranışlarının sonuçları, işletmenin risk koşullarında faaliyette bulunabilme yeteneği, alınacak riskin boyutları gibi faktörler de risk alma davranışını etkiler (Lumpkin ve Dess, 1996:145). Bir işletmenin risk alma istekliliği aynı zamanda, rekabet ortamlarının şiddeti ve pazarların

belirsizliğiyle de yakından ilişkilidir (Covin ve Slevin, 1998). Zira yöneticiler arasındaki genel görüş, sert rekabetin yaşandığı belirsiz pazarlarda, risk almaktan ziyade “bekle ve gör” politikasının tercih edilmesi yönündedir (Bulut ve Fiş, 2008:14). David McClelland ve arkadaşları tarafından yapılan çalışmalar (1965,1969), başarılı girişimcilerin yüksek riskli durumlardan kaçındıklarını göstermektedir. Bunun tersine başarılı girişimciler, hesaplanabilir ve makul riskleri almayı tercih ederler. Amaçlarına ulaşmak konusunda iç girişimciler oldukça iddialıdır. Ancak bunu yaparken riski azaltabilmek için ellerinden geleni yaparlar. Pinchot’a (1985) göre de iç girişimciler kontrol edilemeyen riskleri sevmezler ve amaçlarını gerçekleştirebilmek için riski minimumda tutmaya çalışırlar (Pinchot, 1985:67).

### **2.2.5. Proaktiflik Boyutu**

Webster sözlüğünde (1991:937) proaktiflik gelecekte ortaya çıkabilecek olası sorunları, ihtiyaçları ve değişiklikleri önceden sezme davranışı olarak tanımlanmıştır. 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, öncülük yaparak söz konusu faaliyetleri başlatması ve yürütmesidir.

Proaktiflik, ileriye dönük bir bakış açısı geliştirmesi açısından girişimcilik için oldukça önemlidir. İşletmelerdeki proaktivite eğilimi, örgütün pazardaki fırsatları takip etmesi yanında ürün, hizmet, teknoloji, yönetim stratejileri, yeniden yapılanma gibi konularda sektöründe öncü rol üstlenerek çevresini şekillendirebilme yeteneğine işaret eder (Antoncic ve Hisrich, 2001; Covin ve Slevin, 1991; Stopford

ve Baden-Fuller, 1994). Fırsatları araştırmak, rekabet düzenini ve çevresini şekillendirmek, değişim sürecinde ve sonucunda oluşacak talepleri karşılamak amacıyla, uygun stratejiler geliştirebilme, pazar değişim sürecinde aktif rol oynayabilme ve yeni ürün/hizmetleri pazara ilk olarak sunabilme yetenekleri ve faaliyetleri, girişimci bir işletmenin proaktif eğilimlerini ve davranışlarını betimlemektedir (Lumpkin ve Dess, 1996:146; Bulut ve Fiş,2008:5).

Miller ve Friesen (1978) de , proaktif davranışın işletmenin yeni ürün/hizmet, teknoloji ve teknikler sunarak çevreyi şekillendirmesiyle ilgili olduğunu ifade etmektedir. Miller'a (1983) göre, proaktiflik, yeni ürün ve hizmetlerin, teknolojilerin sunulmasında bir işletmenin rakipleriyle mücadele edebilme kapasitesini gösterir. Miller, proaktifliğin tanımını yaparken, işletmenin yenilik yapmadaki hızına ve yeni ürün/hizmetleri piyasaya sunan ilk işletme olmasının önemine dikkati çekmektedir. Lieberman ve Montgomery (1988) de aynı şekilde proaktifliği anlatırken, pazardaki fırsatları hızlıca sezme ve sermayeye katmada, yine ilk olmanın önemine dikkati çekmektedir (Lumpkin ve Dess, 1996:146).

Diğer taraftan, gelecekte ortaya çıkabilecek sorunları ve ihtiyaçları önceden sezme girişimciliğin başarısı açısından oldukça önemlidir. Bir işletme pazara giren ilk işletme olmasa da yenilikçi, hızlı ve öngörülü olabilir. Pazara daha sonradan giren birçok işletmenin de başarılı oldukları gözlemlenmektedir. Dolayısıyla Lumpkin ve Dess'in bu konudaki tanımını daha kapsamlı bir tanım olarak nitelendirilebilir. Lumpkin ve Dess (1996) proaktifliği, fırsatları araştırarak gelecekteki ihtiyaçları öngörme ve pazara yeni ürünler ve markalar sunma olarak tanımlamaktadır. Proaktif

bir işletme ilk olmasa da, fırsatları sezmede yetenekli ve öngörülü olduğu için daima pazarda lider olmaya adaydır (Lumpkin ve Dess, 1996:147)

### **2.2.6. Agresif Rekabetçilik Boyutu**

Pazar talebindeki değişimlerin hızlı olduğu, ürünlerin hızla eskidiği bir ortamda, şiddetli rekabet karşısında farklı bir pozisyon alamayan işletmeler, varlıklarını sürdürebilmek için çevredeki kıt seviyedeki fırsatları değerlendirmek amacıyla diğer işletmelerle, şiddetli bir rekabete girme eğilimi göstermektedir (Antonicic, 2000:36). Agresif rekabet, bir işletmenin mevcut pazarlarda rekabet üstünlüğü elde etmek, pazar payını güçlendirmek, korumak ya da arttırmak amacıyla rakiplerine yönelik gösterdiği saldırgan ve düşmanca hamleler ile davranışlardır. Agresif rekabetçilik, rekabet içinde bulunan rakip işletmeleri devre dışı bırakma ve geçme konusunda güçlü bir eğilimi yansıtır. Lumpkin ve Dess (1996) tarafından bu boyut, rekabeti saf dışı bırakmayı hedefleyen adeta savaştaki bir cephe konumlanması gibi algılanmaktadır. Bu şekilde rekabet eden işletmeler, rekabet üstünlüklerini korumak veya geliştirmek için, rakiplerinin hareketlerine genelde doğrudan karşılık vermeye çalışmaktadır. Bu işletmeler, yakın rakipleri ile mücadele ederken, ağırlıklı olarak finansman, satış sonrası hizmet, garanti, fiyat, ürün kalitesi ve benzeri gibi rekabet unsurları üzerinde odaklanmaktadır. Agresif rekabetçilik terimi, kısaca işletmenin rakiplerine meydan okuma eğilimini ifade etmektedir (Lumpkin ve Dess, 1996, 139).

Bu noktada üzerinde durulması gereken bir başka konu da proaktiflik ve agresif rekabetçilik boyutları arasındaki ilişkidir. Proaktiflik, ileriye dönük bir bakış açısı geliştirerek bir işletmenin diğer işletmelerle agresif bir şekilde rekabet etme

eğilimini başlatmaktadır. Proaktif işletmeler geleceğe dönük talepleri ve ihtiyaçları önceden tahmin etmekte ve ortaya çıkan pazarlara aktif bir şekilde dahil olmaktadır. Böylece agresif bir şekilde rekabet etme davranışı, işletmelere, markanın tanınması, pazara hakim dağıtım kanallarına sahip olma, rakiplerden önce pazarı araştırabilme, yüksek prim yapan pazar bölümlerini hedefleyebilme gibi avantajlar sunmaktadır (Richard, Wu, Chadwick, 2009:1081).

Lumpkin ve Dess'e (1996) göre proaktiflik ve agresif rekabetçilik birbiriyle çok yakından ilişkili iki boyuttur. Ancak ikisi arasında belirgin bir fark vardır. Bu nedenle Lumpkin ve Dess (1996, 1997) çalışmalarında proaktifliği ve agresif rekabetçiliği, birbirinden farklı iki boyut olarak ele almıştır. Lumpkin ve Dess konuyla ilgili olarak yaptıkları çalışmalarda proaktifliği, bir işletmenin çevreye şekil vermek amacıyla, trendleri etkileyip talep yaratarak ya da fırsatları değerlendirerek yeni bir girişim başlatması olarak ifade etmektedir. Agresif rekabetçilik ise, işletmenin rakipleriyle olan ilişkisini ifade eder. Lumpkin ve Dess'e göre, proaktiflik fırsatlara yönelik bir cevap iken, agresif rekabetçilik tehditlere yönelik bir cevaptır. Proaktiflik karşılaşılan taleple ilişkiliyken, agresif rekabetçilik söz konusu talep için rekabet etmektedir (Lumpkin ve Dess 1996, 147).

Diğer taraftan, "Girişimci Yönelim Yaklaşımını" benimseyen Miller ve Friesen (1983), Covin ve Slevin (1986), Knight (1997) gibi araştırmacılar agresif rekabetçilik ve proaktifliği aynı başlık altında incelemişlerdir. "Kurumsal Girişimcilik Yaklaşımını" benimseyen Guth ve Ginsberg (1990), Zahra (1991,1993) gibi araştırmacılar ise, bu iki boyutu tamamen göz ardı etmektedir (Antoncic, 2000:36).

### 2.2.7. Özerklik Boyutu

Özerklik, bir birey veya ekibin bir fikri veya bir vizyonu ortaya koymada ve onu başarmada bağımsız hareket etmesi, aynı zamanda fırsatları araştırmada, kendi kendini yönlendirme imkân ve arzusu anlamına gelmektedir (Lumpkin ve Dess, 1996: 140). Lumpkin ve Dess (1996) tarafından girişimciliğin bir başka boyutu olarak belirtilen özerklik, Hackman ve Oldham (1980) tarafından, bireye işinde kendi planlamasını ve prosedür tanımlamasını yaparken sağlanan serbesti, bağımsızlık ve takdir yetkisi olarak tanımlanmıştır (Harlop,1996:45). Barczak ve Wileman'a (1992) göre örgüt içinde çalışan bireyler, rolleri, sorumlulukları ve çözecekleri problemlerle ilgili olarak, faaliyetlerinde kontrol sahibi olmak ve kendi kararlarını almak yani özerk olmak isterler. Donaldson (1985) özerkliği girişimcilik faaliyetleri açısından tanımlamakta ve girişimcilik ile özerklik arasındaki güçlü ilişkiye dikkati çekmektedir. Donaldson sözü edilen çalışmasında, girişimciliğin en önemli özelliğinin, pazar fırsatlarının ışığı altında bireyin kendi yargılamasına dayanarak özerk kararlar alabilmesi olduğunu ifade etmektedir (Harlop, 1996:41).

İç girişimciliğin ortaya çıkabilmesi, yaratıcı ve yeni fikirlerin oluşabilmesi için bireylerin ya da örgüt içindeki takımların özgür bırakılması gerekmektedir. Yeni girişim faaliyetlerinin ortaya çıkabilmesi için önemli olan güç bağımsızlık ruhudur.

Strateji geliştirme sürecindeki girişimcilik faaliyetleriyle ilgili yazın sık sık özerk davranışların önemini altını çizmektedir. Örgüt içinde yeniliklerin ortaya çıkabilmesi için, çalışanların yaratıcılık ruhunun desteklenmesi, yeni fikirler üretmeleri konusunda cesaretlendirilmeleri ve örgüt içinde hata yapma korkusunun ortadan kaldırılması gerekmektedir. Yöneticilerin çalışanlar üzerinde baskı kurması ve yakından kontrolü, geleneksel, merkeziyetçi örgüt yapıları, çalışanların yaratıcılık

ruhunu zedelemekte ve cesaretlerini kırmaktadır. Yeni fikirlerin ortaya çıkabilmesi ve bunların başarılı birer ticari ürüne dönüştürülebilmesi için çalışanlara özerklik tanınması son derece önemlidir. İşletme içinde girişimciliği arttırmak için birçok büyük işletme, örgüt piramidini basıklaştırıp, hiyerarşik seviyeleri azaltarak ve personel güçlendirmeyi arttırarak örgüt yapılarını değiştirmektedir.

### **2.3. FİRMA PERFORMANSININ ÖLÇÜMÜ**

Alan yazında iç girişimcilik ve performans arasında pozitif bir ilişki bulunduğunu ileri süren çeşitli çalışmalar söz konusudur (Selvarajah, Lekmat, 2007:13).

Covin ve Slevin'e (1991) göre iç girişimcilik örgütlerin performanslarını geliştirmesini sağlar. Schollhammer (1982) da iç girişimciliğin, rekabet avantajı kazanmanın ve finansal kazanç elde etmenin anahtar unsuru olduğunu belirtmektedir. Peters ve Waterman'a (1982) göre de iç girişimcilik faaliyetleri, bir işletmenin finansal performansını geliştirmesine katkıda bulunur. Zahra (1986,1991) yaptığı çalışmalarda, iç girişimcilik faaliyetleriyle, kârlılık ve büyüme arasında pozitif bir ilişki bulmuştur. Aynı zamanda, ar-ge faaliyetlerinin yeni ürünlerin, teknolojilerin ve ürün geliştirme sürecinin en önemli kaynağı olduğu belirtilmektedir. Ravenscraft ve Scherer'e (1982) göre, bir işletmenin ar-ge çalışmaları, söz konusu işletmenin yenilikçiliğinin belirleyicisidir ve bu durumun işletmenin kârlılığı ile pozitif bir ilişkisi vardır. Franco (1989) da aynı şekilde, bir işletmenin uzun dönemdeki ar-ge harcamalarının, yine uzun dönemde kârlılık ve büyüme üzerinde etkisi olduğunu belirtmektedir.

Diğer taraftan, yazında iç girişimcilik ve işletme performansı arasında güçlü bir pozitif ilişki bulunduğunu ifade eden sistematik ampirik çalışmalar yetersizdir. Bazı yazarlar iç girişimcilik faaliyetleri ve işletme performansı arasında belirgin bir ilişki bulunmadığını belirtmektedir. Fast'a (1981) göre, iç girişimcilik faaliyetleri işletmeler için riskli olabilir ve kısa dönemli finansal performans üzerinde olumsuz etkiye sahiptir (Zahra, 1995:47). Miller ve Friesen'a (1982) göre bilinçsiz ve iyi planlanmamış bir iç girişimcilik, örgüt performansını olumsuz etkileyebilir. Bazı araştırmacılar (Hart 1992; Kanter 1989; Sykes, 1986; Sykes ve Block, 1989), birtakım başarısız iç girişimcilik uygulamalarından söz etmekte ve performans ile iç girişimcilik arasında ampirik bir ilişki bulunmadığını ortaya koymaktadır.

İç girişimcilik ve performans arasındaki ilişkiyi etkileyen çok sayıda faktör söz konusudur. Bu faktörlerden biri örgüt yapısıdır. İç girişimcilik ve performans ilişkisi örgütsel yapılara göre farklılık gösterir. Burns ve Stalker'ın (1961) 20 İskoç ve İngiliz üretici işletme üzerinde yaptıkları çalışmada, organik ve mekanik örgüt yapıları tanımlanmaktadır. Organik örgüt yapıları; kararlara katılımın sağlandığı bilginin eşit olarak paylaşıldığı, biçimsel olmayan ilişkilerin mevcut olduğu örgütlerdir. Mekanik örgütler ise tam tersi olarak, merkeziyetçi bir yapının ve biçimsel ilişkilerin hakim olduğu örgütlerdir. Khandwalla (1977) girişimsel yönelimin organik ve esnek bir örgüt yapısına ihtiyaç duyduğunu belirtmektedir. Benzer şekilde Covin ve Slevin (1991) de iç girişimciliğin kararlara katılıma imkân veren, katı bürokratik bir yapının hakim olmadığı örgütlerde oluşabileceğini ifade etmektedir (Lumpkin ve Dess, 1996:157).

Araştırmacılar, işletmenin dış çevresinin de iç girişimcilik ve işletme performansı arasındaki ilişkide dikkate alınması gerektiğinin altını çizmektedir. Dış



çevre; dinamizm, teknolojik fırsatlar, endüstriyel büyüme ve yeni ürünlere olan talep gibi boyutlarıyla girişimcilik faaliyetlerini etkiler. Zahra'ya (1993) göre, çevresel koşullar iç girişimcilik ve işletme performansı arasındaki ilişkiyi etkilemektedir. Lumpkin ve Dess (1996) de çevresel faktörlerin işletme performansını doğrudan etkileyebileceğini belirtmektedir. Aynı zamanda işletme büyüklüğü, örgütsel kültür ve yönetim özellikleri gibi örgüt içi faktörlerin; iç girişimcilik ve işletme performansı arasındaki ilişkiyi etkilediğini ifade etmektedirler.

Üst yönetimin değerleri ve felsefesi de işletme performansı ve girişimcilik arasındaki ilişkide belirleyicidir. Covin ve Slevin'e (1988) göre düşük performanslı işletmelerdeki bazı yöneticiler girişimcilik faaliyetlerini çok riskli bulup bundan kaçmak isterken, yüksek performanslı bazı işletmelerin yöneticileri, işletmenin performansının riske girebileceği düşüncesi ile yine iç girişimcilikten kaçabilir. Diğer taraftan, yüksek performanslı bazı işletmelerin yöneticileri de iç girişimcilik faaliyetlerinin uzun dönemli başarısının anahtarı olduğunu düşünmektedir.

Girişimcilik ve performans ilişkisinde göz önünde bulundurulması gereken bir diğer önemli nokta performans yapısının çoklu doğasının anlaşılmasının gerekliliğidir. İç girişimcilik ve performans arasındaki ilişkinin ölçülmesi titizlik isteyen bir konudur. İyi bir performans ölçümü; birçok araştırmacıya göre hem büyüme, hem de kârlılık ölçümlerini içermelidir. Zahra (1991) büyümenin tek başına işletmenin performansını ölçmede yeterli olmadığını özellikle belirtmektedir. Bazı durumlarda işletmeler uzun dönemli büyümeyi kısa dönemli kârlılığa tercih edebilirler. Wiklund'a (1999) göre, büyüme ve kârlılık ölçümleri birlikte kullanıldığında işletmenin performansını belirlemek için daha iyi bir gösterge elde edilmektedir. Büyüme Wiklund'a (1999) göre, satışlardaki büyüme şeklinde ele

alınmalıdır, çünkü satışlardaki artış, işletmenin mal ve hizmetlerine olan talep artışını göstermektedir. Örneğin, araştırma geliştirme ve ürün yeniliğine büyük miktarda yatırım yapılması bir işletmenin başarılı bir şekilde yeni ürün/pazar alanlarına giriş yapmasını sağlayabilir ve uzun dönemli satışlardaki büyümeyi arttırabilir. Ancak diğer taraftan gerekli kaynakların temini kısa dönemde kârlılığı düşürebilir. İç girişimcilikle ilgili faaliyetler, bir performans boyutunda istenen sonucu verirken, diğer bir performans boyutunda istenmeyen bir sonuç doğurabilir. Bu nedenle performans yapısının tek bir boyutunu ele alan araştırmalar yanıltıcı sonuçlar doğurabilir (Lumpkin ve Dess, 1996:153).

Dolayısıyla, konu ile ilgili yapılan araştırmalarda, geçerli ve güvenilir sonuçlara ulaşmak için çoklu performans ölçümleri kullanılmalıdır. Bu ölçümler; bir taraftan, satışlardaki artış, pazar payı ve kârlılık gibi geleneksel muhasebe ölçümlerini içermeli, diğer taraftan alternatif performans ölçümlerini de kullanmalıdır. İşletmenin büyüklüğü endüstri kolu, mülkiyet yapısı, kamu imajı, çalışanların tatmini gibi finansal olmayan faktörler de performansın belirlenmesinde oldukça önemlidir. Zahra da (1993) finansal ve finansal olmayan çeşitli performans ölçümlerinin bir örgütün ya da yeni bir girişimin hayat döngüsündeki önemini belirtmektedir. Böylelikle bir girişimsel yönelimin etkililiğini ve etkenliğini inceleyen araştırmaların tüm bu performans ölçümlerine karşı duyarlı olması gerektiği söylenebilir (Selvarajah, Lekmat, 2007:13).

## 2.4. İÇ GİRİŞİMCİLİĞE YÖNELTİLEN ELEŞTİRİLER

İç girişimciliğin ifade edilen birtakım olumlu özelliklerine karşın, her durum ve koşulda, tüm işletmeler için geçerli ve yararlı bir uygulama olduğunu söylemek mümkün değildir.

Katı bürokratik kuralların geçerli olduğu, esnek olmayan mekanik örgüt yapılarında iç girişimcilik faaliyetlerinin gelişebilmesi oldukça zordur. Antoncic ve Hisrich (2000) araştırmaları sonucunda örgütlerde bürokratik düzenlemelerin girişimcilik ruhunu ve süreçlerini olumsuz etkilediğini ortaya koymuştur.

Üst yönetimin felsefesi ve bakış açısı iç girişimciliğin gelişimi açısından oldukça önemlidir. Yeni fikirlere kapalı, yeni projeleri desteklemeyen bir yönetim anlayışı iç girişimciliği olumsuz etkilemektedir. Mc Dermott ve O'Connor'a (2002) göre, bir örgüt içinde eğer düşük risk davranışı benimsenmişse, radikal yenilikler yapmak ve desteklemek de son derece zordur.

Diğer taraftan, iç girişimcilik ve performans ilişkisi çok dikkatle değerlendirilmelidir. Bazı girişimlerin, yatırım tutarını geri ödemesi uzun yıllar alabilmektedir. Kısa dönemde kârlılık iç girişimcilikten olumsuz olarak etkilenmektedir. İşletmeler bu gerçeği göz önünde bulundurmalıdır. Kısa dönemdeki kârlılık ve uzun dönemdeki büyüme arasındaki tercih dikkatle analiz edilmelidir. (Selvarajah ve Lekmat, 2007:13).

Bazı örgütler kısa dönemli finansal yönelimi tercih edebilirler. Yapılan yeniliklerin sonuçlarının uzun dönemde ortaya çıkacağı düşünülecek olursa, bu durum iç girişimcilik üzerinde olumsuz bir etkiye sahiptir. Antoncic ve Hisrich (2001) iç girişimciliğin örgüt üzerindeki etkilerinin uzun vadede ortaya çıktığını belirtmektedir. Pinchot'a (1985) göre, iç girişimcilerin istedikleri sonuçlara

ulaşabilmeleri 5- 10 yıllık süreçleri içermektedir. Bir iç girişimci için öncelikli hedef, işletmenin gelecekteki büyümesidir. Bu nedenle kendilerine uzun vadeli hedefler koyarlar. Kısa dönemdeki planları ise somut ve ölçülebilir amaçları içermektedir. İç girişimciler, kısa vadeli faaliyetleri uzun dönemli bakış açısıyla yönlendirirler. Bu durum, örgüt içinde iç girişimcilik faaliyetlerinin gelişmesini olumsuz etkilemektedir (Pinchot,1985). Antoncic ve Hisrich'e (2000) göre de iç girişimcilik gelişmekte olan ve geçiş sürecindeki ekonomiler için uygun değildir (Pinchot, 1985:54).

İç girişimciliğin örgütte ortaya çıkabilmesi için örgütsel yapı yanında örgütsel kültürün de iç girişimciliği destekleyici nitelikte olması oldukça önemlidir. Değişime direnç gösteren ve yeniliklere kapalı bir örgüt kültürü ve bakış açısı iç girişimcilik faaliyetlerini olumsuz etkilemektedir. Risk almadan yeni fikirlerin oluşması söz konusu değildir. Örgütte çalışanların yeni fikirler geliştirdiklerinde bunun işletmede kabul göreceğine ve takdir edileceğine inanması, çalışanlara işlerinde tanınan özerklik, yapılan hatalara ve başarısızlığa gösterilen tolerans, çalışanları yeni fikirler geliştirmeye ve risk almaya teşvik edebilir. Destekleyici bir örgüt kültürünün olmadığı işletmeler iç girişimciliğin gelişimini olumsuz etkilemektedir.

Diğer taraftan, bir işletmede iç girişimciliğin oluşabilmesi için eğitim ve vasıf düzeyi yüksek, kendinden ne beklenildiğini net bir şekilde bilen, yeni projeler geliştirmeye hevesli ve yetenekli çalışanlara ihtiyaç vardır. İç girişimciliğin temelini yapılan yenilikler oluşturmaktadır. Bu durum işletmelerde, ar-ge departmanlarında çalışacak nitelikli personele olan ihtiyaca işaret etmektedir. Bu nedenle, eğitim ve vasıf düzeyi düşük çalışanlara sahip olan işletmelerde iç girişimciliğin gelişmesi yine oldukça güçtür.

## **ÜÇÜNCÜ BÖLÜM**

# **İSO'YA KAYITLI TÜRKİYE'NİN İLK 500 BÜYÜK İŞLETMESİNDE İŞLETME PERFORMANSININ BELİRLENMESİNDE İÇ GİRİŞİMCİLİĞİN ROLÜ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

### **3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI**

Bu çalışmada, ampirik çalışmaların sayısının yetersiz olduğu iç girişimcilik yazınında, iç girişimcilik ve örgütsel Performans arasındaki ilişki ortaya konulmaya çalışılacaktır. Çalışmanın amacı, işletmelerin iç girişimcilik faaliyetlerini etkileyen örgüt içi ve dışı Faktörleri boyutları itibariyle belirlemek, ardından iç girişimcilik faaliyetleriyle işletme performansı arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktır.

### **3.2. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ**

Yoğun bir rekabet ve küreselleşme sürecinin yaşandığı günümüzde örgütlerin varlıklarını sürdürebilmeleri, esnek olmalarına ve değişiklikleri hızla uygulayabilmelerine bağlıdır. Bu rekabet koşullarında işletmelerin performans hedeflerine ulaşabilmeleri ve başarılı olabilmelerinin en önemli yollarından birisi, farklı olmak ve sürekli yenilik yapabilmek olarak ifade edilmektedir. Müşterilerin sürekli değişen ihtiyaç ve isteklerine cevap verebilmenin en iyi yollarından biri, yaratıcı ve yenilikçi olmak ve bu yenilikleri hızla hayata geçirebilmektir. Bu koşullar,

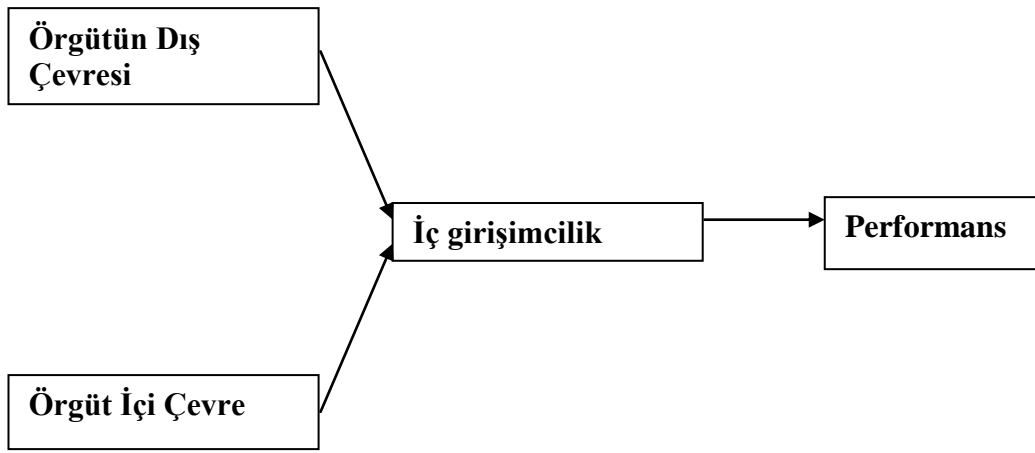
günümüzde, örgüt içinde yeniliği teşvik eden bir güç olarak iç girişimcilik kavramının önemini arttırmıştır.

Sanayi sonrası toplum olarak da ifade edilen bilgi toplumunda artık işgücü yalnızca bir üretim faktörü olarak algılanmamaktadır. İşgücü, başarının stratejik belirleyicisi haline gelmiştir. Temel değerlerdeki bu dönüşüm bireysellik ve takım çalışmasının bir bileşimi olarak karşımıza çıkmaktadır. Örgütlerin bu yeni post-bürokratik modeline yeni emir-komuta yaklaşımları ararken karşımıza, kararlara katılımın, personel güçlendirme ve takım çalışmasının önemi çıkmaktadır. Karar alma sürecine katılım ve iç girişimcilik faaliyetleri örgütteki her bireyin özel yeteneklerini ve bilgisini örgütün gelecekteki başarısı için kullanmasına yardımcı olmaktadır. Örgütlerdeki girişimcilik yeteneği, işletmelerde kolayca taklit edilemeyen ve rekabet avantajı sağlayan bir temel yetenek işlevi görmektedir (Wunderer, 2001:193).

Bu çerçevede yapılacak çalışma ile Türk işletmelerinin rekabet avantajları sağlamada ve bunu sürdürebilmelerinde “iç girişimciliğin” rolü ve örgütsel faktörlerle iç girişimcilik arasındaki etkileşim konusunda önemli bulgulara ulaşılabacağı ve özgün önerilerde bulunulacağı düşünülmektedir.

### 3.3. ARAŞTIRMANIN MODELİ VE HİPOTEZLERİ

Şekil 3.1'deki araştırma modelinde de ifade edildiği gibi ilgili yazın iç girişimciliğin iki ana belirleyicisi olduğunu vurgulamaktadır. 1. Örgüt İçi Çevre. 2. Örgütün Dış Çevresi. İç girişimciliğin en önemli sonucu ise, işletme performansına olan (büyüme ve kârlılık) etkisidir.



Şekil 3.1. Araştırmanın Modeli

Çalışmada, iç girişimciliğin belirleyicileri olan örgüt içi faktörler ve örgüt dışı (çevresel) faktörlerle iç girişimcilik arasındaki ilişki ve iç girişimcilik ile işletme performansı arasındaki ilişki saptanmaya çalışılacaktır.

Araştırmanın hipotezleri:

**H1:** Örgüt içi faktörler iç girişimciliği pozitif olarak etkilemektedir.

**H2:** Örgüt dışı faktörler iç girişimciliği pozitif olarak etkilemektedir.

**H3:** İç girişimcilik işletme performansını pozitif olarak etkilemektedir.

Olarak belirlenmiştir.

### **3.4. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ**

#### **3.4.1. Araştırma Evreni ve Örneklem**

Çalışmada model kapsamındaki her bir değişken için uluslararası yazında geçerliliği ve güvenilirliği test edilmiş ölçeklerden yararlanılmıştır. Çalışmada İSO'ya kayıtlı Türkiye'nin ilk 500 büyük işletmesi, araştırma kapsamına örneklem olarak alınmıştır.

#### **3.4.2. Veri Toplama Teknikleri**

Veri toplama tekniği olarak yaygın gözlem tekniklerinden birisi olan anket tekniği uygulanmıştır. Anketler anketörler tarafından yüz yüze görüşme yöntemi kullanılarak doldurulmuştur. Ankette beş adet demografik soruyu takiben; iç girişimcilik, örgütün iç ve dış çevresi ve performans boyutlarının tespiti amacıyla ilgili literatürden derlenmiş dört farklı ölçek yer almıştır (Ek:1 Anket Formu).

#### **3.4.3. Araştırmanın Ölçeği**

İç girişimcilik olgusunun; Yeni İş Girişimi, Ürün/Hizmet Yeniliği, Süreç Yeniliği, Kendi Kendini Yenileme, Risk Alma, Proaktiflik ve Agresif Rekabetçilik şeklindeki farklı boyutlardan oluştuğu göz önünde bulundurularak örgütlerin iç girişimcilik faaliyetlerini ölçmek için ifadeler, birbirlerinden bağımsız olarak geliştirilen ve girişimcilik yazınında yaygın olarak kullanılan iki farklı ölçek temel alınarak oluşturulmuştur. Birinci ölçek (Entrescale) örgütün iç girişimciliğe doğru genel yönelimini ölçmeye odaklanan ifadelerden oluşmaktadır. Bu ölçek, iç girişimciliğin yenilik ve proaktif davranış boyutlarını içerecek şekilde hazırlanmıştır (Antoncic ve Hisrich, 2001). Zahra tarafından geliştirilen ikinci ölçek ise (Corporate Entrepreneurship Scale), örgütün yeni iş/işletme girişimi, yenilik ve örgütsel



yenilenme faaliyetlerine olan ilgisini ölçmek amacıyla tasarlanmıştır. Birbirini tamamlayan bu iki ölçek bir arada kullanıldıkları takdirde iç girişimciliğin yenilik, yeni iş girişimi, yenilenme ve proaktif davranış gibi çoklu boyutlarını açıklayabilmektedir (Zahra, 1991; Zahra, 1993).

İç girişimciliği ölçmek için bu çalışmada, yeni iş girişimi, ürün/hizmet yeniliği, süreç yeniliği, kendi kendini yenileme, risk alma, proaktiflik ve agresif rekabetçilik değişkenleri kullanılmıştır. İç girişimcilik değişkenini ölçmek için sorular, B. Antoncic'in (2001), "Intrapreneurship: Construct Refinement and an Integrative Model Development" adlı doktora tezinden alınmıştır. Çalışmada, 96, 97, 98, 99, 100, 101,102 103, 104, 105, 106, 107, 108, 109, 110 111 ve 112. sorular 5'li semantik farklılık ölçeği ile kalan sorular ise 5'li Likert ölçeği kullanılarak toplam 43 ifade ile ölçülmüştür.

İç girişimciliği etkileyen, örgüt içi faktörleri ise, "Middle managers' perception of the internal environment for corporate entrepreneurship: assessing a measurement scale", adlı makalede Hornsby, Kuratko ve Zahra (2002) tarafından geliştirilen ölçekle, 5'li Likert ölçeği kullanılarak ölçülmüştür. Örgüt içi girişimcilik,yönetim desteği, örgüt yapısı, kaynak ve zaman uygunluğu, ödül gibi boyutları temel alınarak, toplam 48 ifade ile ölçekte yer almıştır (Hornsby v.d., 2002).

İç girişimciliği etkilediği düşünülen çevresel özelliklerden çevresel dinamizm Achrol ve Stern tarafından geliştirilen ölçekten benimsenen 7 madde ile değerlendirilmiştir. Algılanan çevresel tehdit ise, Miller ve Frisen tarafından geliştirilen ve Zahra ve Garvis tarafından iç girişimcilikle ilgili çalışmalarda kullanılan, çevresel unsurlardaki olumsuz gelişmeleri belirlemeye yönelik olarak hazırlanan 6 madde ile ölçülmüştür (Zahra ve Garvis, 2000).

Performans değişkeni ise kar ve büyüme boyutlarını içermektedir. Kar (92, 93, 94, 96, 100. sorular) ve büyümeyle (68, 90, 91, 95.sorular) ilgili ölçekler ise toplam 9 soru ile B. Antoncic'in (2001), "Intrapreneurship: Construct Refinement and an Integrative Model Development" adlı doktora tezinden alınmıştır.

Temel alınan ölçek maddelerinin orijinal dili İngilizce olduğundan, öncelikle ölçek maddeleri araştırmacı ve bir uzman tarafından Türkçe'ye çevrilmiştir. Daha sonra, İngilizce diline hakim bir alan uzmanı tarafından maddeler tekrar İngilizceye çevrilmiştir. Böylece, ölçek maddelerinin anlamsal ve kavramsal bakımdan farklılığa sahip olup olmadığı belirlenmiştir.

Verileri toplamak için geliştirilen anketler, ilgili kuruluşların yöneticilerine anketörler tarafından dağıtılmıştır. Girişimcilik yazınındaki görüşlere uygun olarak anket sorularının, örgütün girişimcilik gücünü, örgüt içi değişkenleri ve dışsal çevreye ilişkin algıları bir bütün olarak değerlendirebilecek ve bu değerlendirme için gerekli bilgilere sahip olması beklenen orta kademe yöneticiler tarafından doldurulması hedeflenmiştir.

#### **3.4.4. Verilerin Analizi**

Toplanan veriler, LISREL (LInear Stuructural RELations) (Jöreskog ve Sörbom, 1993) 8.71 programı kullanılarak değerlendirilmiştir. Çalışmanın amacı, işletmelerin iç girişimcilik faaliyetlerini etkileyen örgüt içi ve dışı faaliyetlerle, iç girişimcilik ve işletme performansı arasındaki teorik yapıyı test etmektir. Verilerin analizinde, Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) altında yer alan analizler kullanılmıştır.

### **3.4.4. Araştırmanın Değişkenleri**

Aşağıda araştırmanın değişkenleri dört ana başlık altında toplanarak açıklanmaya çalışılmaktadır. Bu değişkenler, örgüt içi çevre, örgüt dışı çevre, iç girişimcilik ve performans başlıkları altında toplanmıştır.

#### **3.4.4.1. Örgüt Dışı Değişkenler**

Dışsal çevre, işletme içerisindeki girişimsel faaliyetlerin bir belirleyicisi olarak ele alınmaktadır. Bu değişken bünyesinde çevresel tehdit ve çevresel dinamizm boyutlarını barındırmaktadır. Algılanan çevresel olumsuzluk veya tehdit iç girişimciliğin oluşumu açısından son derece önemlidir. Radikal endüstri değişimleri, pazar fırsatlarının azlığı, pazar ve ürünle ilgili belirsizlik ve rakipler arasındaki şiddetli rekabet bu gelişmelere örnek olarak verilebilir. Bu tür gelişmeler, iç girişimciliği hızlandıran gelişmelerdir (Antoncic ve Hisrich, 2001:503).

Çevresel dinamizm ise, işletmenin çevresindeki teknolojik gelişmelerden, şiddetli rekabetten ve hükümet düzenlemeleri gibi faktörlerden kaynaklanan sürekli değişimleri ifade eder. Aynı zamanda dinamizm, sürekli devam eden değişikliklerden dolayı, işletmenin faaliyette bulunduğu pazarda algılanan istikrarsızlığı yansıtmaktadır. Zahra'ya (1991:263) göre dinamizm, işletmenin çevresinde algılanan istikrarsızlığı ve sürekli değişimi ifade eder. Bu durumun iç girişimcilik için uygun fırsatlar sunmaktadır.

#### **3.4.4.2. Örgüt İçi Değişkenler**

Yapılan çeşitli araştırmalarda, iç girişimciliğin ortaya çıkmasında örgüt içi faktörlerin önemli bir belirleyici olduğu ifade edilmektedir. Örgüt içi faktörlerden

bazıları, yönetimin takdir ve desteği, ödüllendirme sistemi, örgüt yapısı, örgütsel kaynaklar şeklinde ifade edilebilir.

Örgütte çalışanların yaptıkları işler neticesinde üstleri tarafından takdir edilmesi, çalışanların motivasyonunu arttırmakta ve yeniliği teşvik etmektedir. Böylece örgütte iç girişimcilik için uygun bir ortam oluşmaktadır. İşletmelerde iç girişimcilik davranışının oluşturulması için yönetimin destek ve çabaları oldukça önemlidir. Burgelman'a (1984) göre başarılı bir iç girişimcilik için üst kademe yöneticilerin ilkesel katılımı kritik öneme sahiptir.

Diğer taraftan, Örgütte iç girişimciliği teşvik eden etkili ve kapsamlı bir ödüllendirme sisteminin kurulması iç girişimciliğin gelişimi açısından önemli bir başka faktördür. Alan yazında yapılan araştırmalarda, ödüllendirme sisteminin insan kaynaklarını motive edici şekilde oluşturulmasının iç girişimciliğin gelişimini olumlu olarak etkilediği belirtilmektedir (Hornsby v.d., 2002:259).

Örgütteki bürokratik engeller, katı kural ve prosedürler yaratıcılığın ve yeniliğin önünde engeldir. Bu nedenle iç girişimciliğin gelişebilmesi açısından altı çizilmesi gereken diğer bir önemli faktör de örgüt yapısı olarak belirtilmektedir (Hornsby v.d., 2002:260).

Çalışanlara sunulan kaynaklar ve zaman da önemli bir örgüt içi faktördür. Kaynakların ve zamanın kısıtlılığı örgütte çalışanlar üzerinde baskı oluşturarak, çalışanların yaratıcı yeteneklerini olumsuz olarak etkilemektedir. Bu durumun yeni fikirlerin ortaya çıkmasını engelleyeceği ifade edilmektedir (Christensen, 2005:311).

#### **3.4.4.3. İç Girişimcilik Değişkenleri**

İç girişimcilik, doğası gereği çok boyutlu bir kavramdır. İç girişimciliğin, en önemli boyutlarından biri yeni ürün/hizmet geliştirilmesidir. Örgütte iç girişimliliğin

gelişimi yeni ürün ve hizmetler geliştirilerek, pazara sunulmasıyla mümkün olmaktadır. Bu nedenle, birçok işletme yeni ürün geliştirmek için yaptıkları ar-ge faaliyetlerine ve bu ürünlerin tanıtımına yaptıkları yatırımları arttırmaktadır (Khandwalla, 2006:16).

Yeni iş girişimi boyutu ise, iç girişimciliği ortaya çıkaran temel boyutlarından biridir (Zahra, 1991:261). Söz konusu boyut mevcut bir işletme içerisinde veya ona bağlı ortaklık şeklinde oluşturulan girişimleri belirtmektedir.

Süreç yeniliği işletmenin kendi yeni iş süreçlerini ve yöntemlerini keşfederek kullanması bakımından oldukça dikkati çeken bir iç girişimcilik boyutudur. Örgütün teknolojik yeniliklere, Ar-Ge çalışmalarına ve yeni teknolojiler üretmeye odaklanma düzeyine işaret eder.

İç girişimciliğin oluşturulabilmesi için gerekli diğer bir boyut da örgütün sürekli olarak kendini yenilemesi ve değişikliklere uyum sağlamasıdır. Vesper (1984) kendi kendini yenileme boyutunu, iç girişimciliğin oluşturulabilmesi için örgüte yeni bir stratejik yön verilmesi olarak tanımlamakta ve altını çizmektedir.

Risk alma ise, iç girişimciliğin olmazsa olmaz boyutlarından biri olarak öne çıkan önemli bir faktördür. Cantillon (1755) ticaretin doğası üzerine yazdığı ve girişimci kavramının doğumu sayılan denemesinde girişimciyi, faaliyetleri sonucunda kâr elde etmek amacıyla risk alan kişi olarak tanımlanmaktadır.

Proaktiflik terimi, işletme terimleri sözlüğünde (Dictionary of Business Terms) “olaylar meydana geldikten sonra reaksiyon (tepki) gösterme yerine, geleceğe yönelik bir davranışa sahip olma, sorunları önceden görme ve onlarla mücadeleye dönük olumlu adımlar atma” olarak tanımlanmaktadır. Proaktiflik, ileriye dönük bir bakış açısı geliştirmesi açısından iç girişimcilik için oldukça önemli

bir başka boyuttur. Proaktif bakış açısı, örgütün pazardaki fırsatları takip etmesi yanında ürün, hizmet, teknoloji, yönetim stratejileri, yeninden yapılanma gibi konularda sektöründe öncü rol üstlenme yeteneğini de artırır (Ağca ve Kurt, 2007:95).

Agresif rekabetçilik boyutu, bir işletmenin pazara girişte veya pazardaki mevcut pozisyonunu güçlendirmede doğrudan ve şiddetli bir biçimde rakiplerine meydan okuma eğilimine işaret etmektedir. Hızlı değişimlerin yaşandığı ve belirsiz çevresel koşullarının hakim olduğu günümüzde işletmeler, varlıklarını sürdürebilmek ve çevredeki kıt seviyedeki fırsatları değerlendirebilmek için diğer işletmelerle şiddetli bir rekabete girme eğilimi göstermektedir (Ağca ve Kurt, 2007:99). Bu nedenle agresif rekabetçilik iç girişimciliği etkileyen diğer bir faktördür.

#### **3.4.4.4. Performans Değişkenleri**

İç girişimcilik faaliyetleri işletmeleri karlılık ve ekonomik büyüme bakımından canlandırarak performanslarını iyileştirmektedir. İç girişimcilik faaliyetlerinin işletme performansı üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğu çeşitli araştırmalarda ifade edilmektedir. Zahra ve Covin (1995) ve Wiklund (1999) gibi bazı araştırmacılar, firmalardaki iç girişimcilik eğiliminin performans üzerinde kısa dönemdeki etkisinin yanında, uzun dönemde de, firmaların büyüme ve finansal performansları üzerinde pozitif etkilere sahip olduğunu ortaya koymuştur. Alan yazında çeşitli araştırmacılar, iç girişimci işletmelerin, iç girişimcilik faaliyetleriyle ilgilenmeyen işletmelere kıyasla daha yüksek büyüme ve karlılık oranları elde edecekleri yönünde bir takım bulgulara ulaşmıştır.

### 3.4.5. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırları

İç girişimcilik ve işletme performansı arasındaki ilişkiyi incelemeye yönelik araştırmanın ana kütesini İstanbul Sanayi Odasına kayıtlı Türkiye'nin ilk 500 büyük işletmesi oluşturmaktadır. Ancak zaman ve maliyet kısıtları nedeniyle ilk 500 büyük işletmenin tümüne ulaşılammış olup, 500 işletme arasından basit tesadüfi örnekleme yöntemi ile 120 işletme belirlenmiştir, bunlardan 108 tanesi geri dönmüştür. Bu işletmelerden 100'sinin anket formları analizlerde kullanılabilir durumdadır. Araştırma zaman ve mekan etkisi içinde bazı varsayımlar altında hareket edilerek yapılmıştır. Söz konusu varsayımlar şunlardır:

Araştırma sektörel ayırım yapılmaksızın, İSO'na kayıtlı üye işletmeler üzerinde, 2009 yılı için yapılmıştır.

Belirlenen tolerans ve hata sınırları içinde anket kapsamına giren işletmelerin sayısını yeterli olduğu ve ana kütleli anlamlı bir şekilde temsil ettikleri varsayılmıştır.

Araştırmada daha önceden yapılmış olan araştırmalar ve teorik çerçeve içinde elde edilen bilgiler ışığında değişkenler saptanmış olup, diğer olabilecek özellikler göz ardı edilmiştir.

Araştırmada cevaplayıcıların soruları hiçbir etki altında kalmadan, doğru bir şekilde algılayıp, en doğru biçimde cevapladıkları varsayılmıştır.

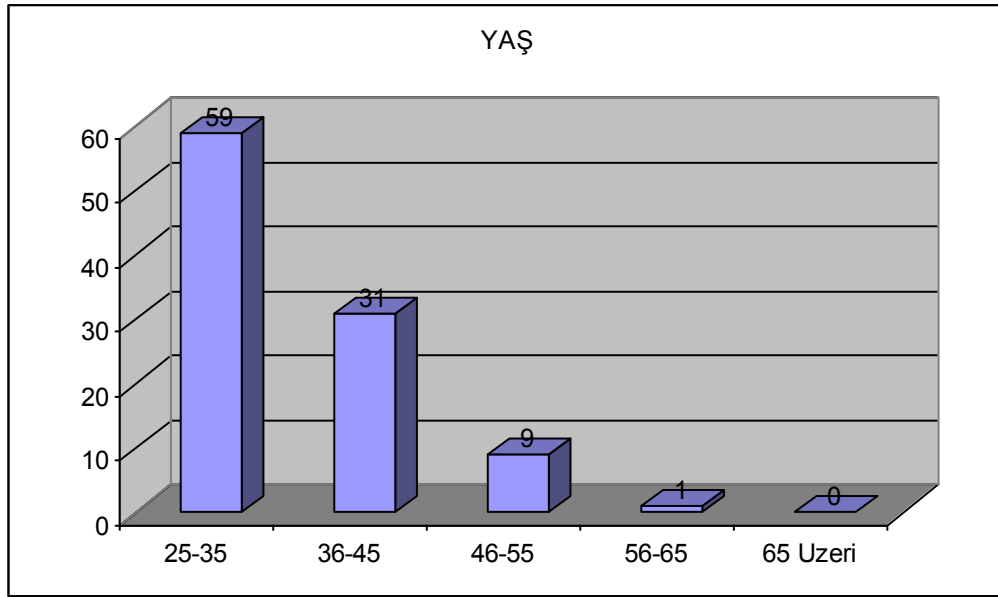
### 3.5. ARAŞTIRMADA ELDE EDİLEN BULGULAR VE DEĞERLENDİRİLMESİ

Çalışmamızda ilk olarak yönetici profiline ve işletmenin faaliyette bulunduğu işkoluna ait bilgiler ardından, ölçme modelleri ve ölçme modelleri doğrulandıktan sonra araştırma modelinin test edilmesine ait bulgular yer almaktadır.

#### 3.5.1. Yönetici Profiline Ait Bilgiler

Bu kısımda yöneticilerin yaş ve tecrübeleri ile çalıştıkları işletmedeki konumlarına ait tanımlayıcı istatistikler yer almaktadır.

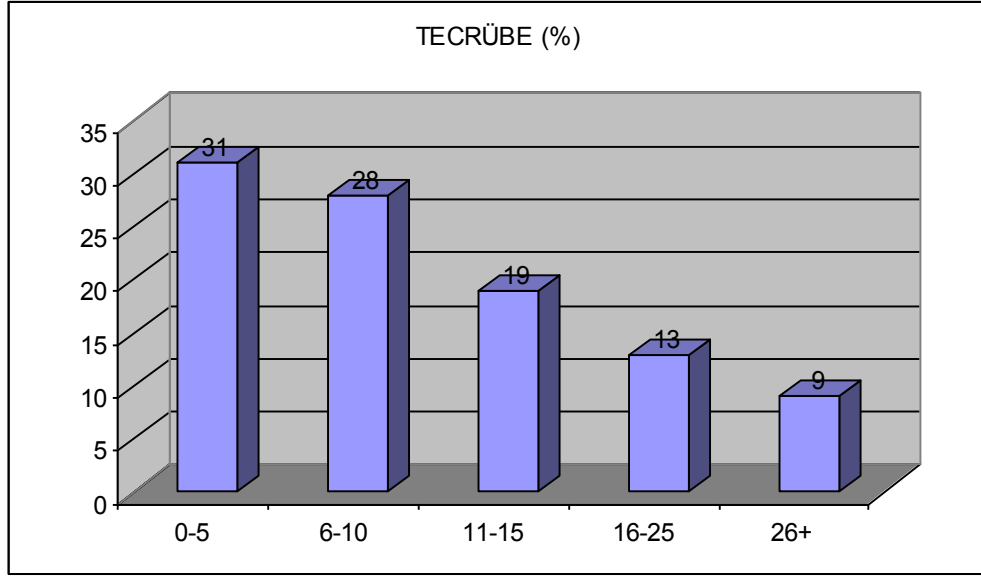
##### 3.5.1.1. Yöneticilerin Yaş ve Tecrübe Bilgileri



**Grafik 3.1. Yöneticilerin Yaş ve Tecrübe Bilgileri**

Araştırmaya alınan işletme yöneticilerinin %59'u 25-35 yaşlarında, %31'i 36-45 yaşlarında, %9'u 46-55 yaşlarında, % 1'i de 56 ve üzeri yaştaadır.

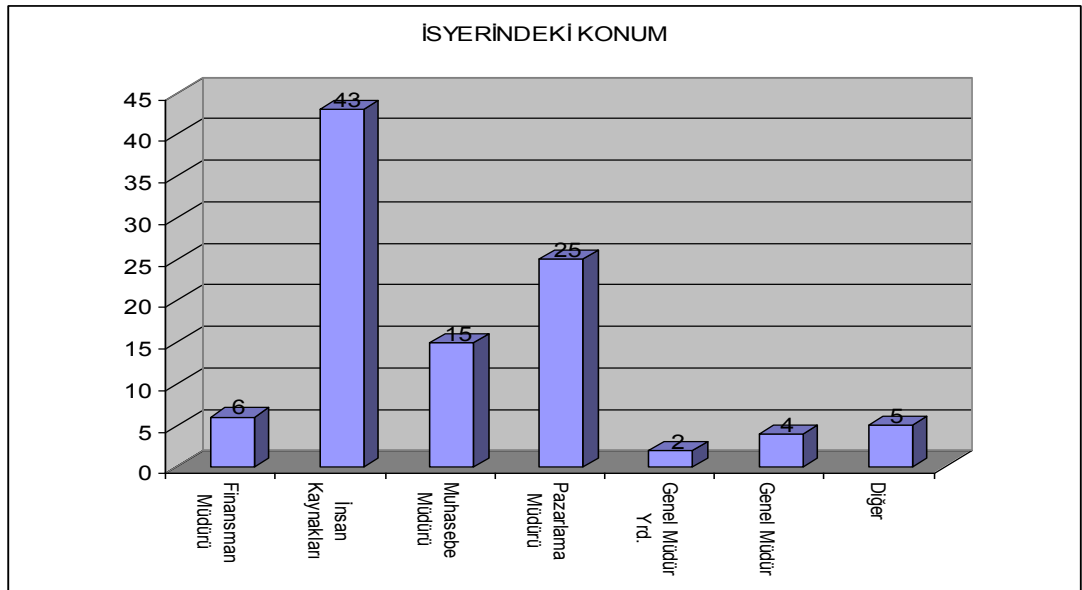




**Grafik 3.2. Yöneticilerin Tecrübe Bilgileri**

Ankete katılan işletme yöneticilerinin %31'nin 5 yıllık, %28'nin 6-10 yıllık, %19'u 11-15 yıllık, % 13'ü 16-25 yıllık ve %9'u 26 yıldan daha fazla bir iş tecrübesi vardır.

### 3.5.1.2. Yöneticilerin İşletmedeki Konumuna Ait Bilgiler

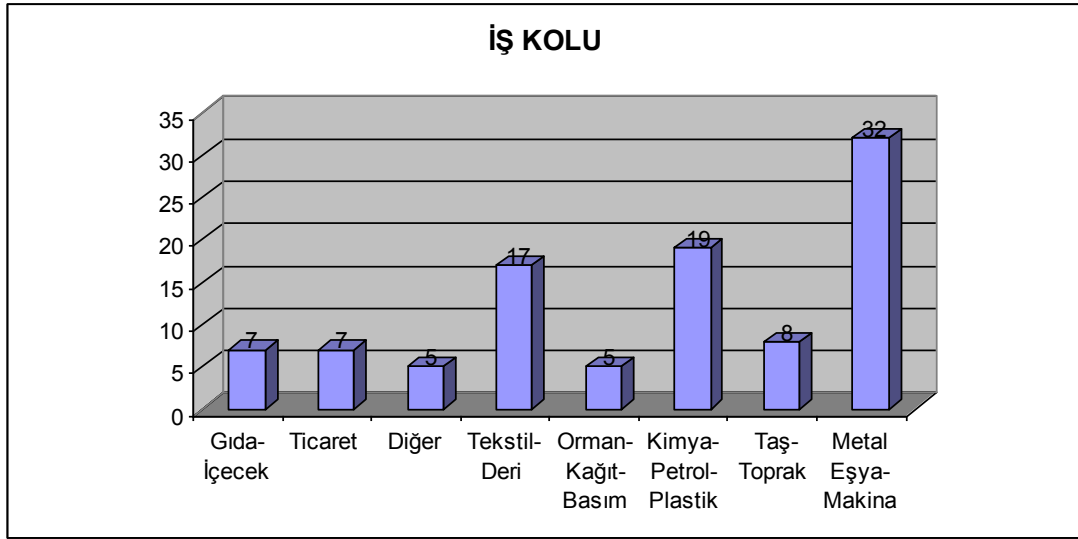


**Grafik 3.3. Yöneticilerin İşletmedeki Konumuna Ait Bilgiler**

Ankete katılan işletme yöneticilerinin %6'sı Finans Müdürü, %43'ü İnsan Kaynakları Müdürü, %15'i Muhasebe Müdürü, %25'i Pazarlama Müdürü, %4'ü Genel Müdür, %2'si de Genel Müdür Yardımcısı konumundadır. Ankete katılan işletme yöneticilerinin %5'i ise diğer seçeneğini işaretlemiştir.

### 3.5.2. İşletmenin Faaliyette Bulunduğu İş Kolu

Araştırmaya alınan işletmelerin %32'si metal eşya makine, % 19'u kimya-petrol sektöründe, %17 tekstil deri sektöründe, % 8'i taş toprak sektöründe, % 7'si gıda-içecek, %7'si Ticaret, %5'i orman-kağıt-basım endüstri kolunda faaliyet göstermektedir. Ankete katılan işletme yöneticilerinin %5'i ise faaliyette buldukları endüstri kolunu diğer olarak işaretlemiştir.



**Grafik 3.4. İşletmenin Faaliyette Bulunduğu İşkolu**

### 3.6. MODELİN TEST EDİLMESİ

Bu araştırmanın temel amacı, ortaya konulan hipotezler doğrultusunda teorik olarak ortaya konan modeli (Şekil 3.1) Yapısal eşitlik modeli (YEM) istatistik tekniği ile test etmektir. Teorik model incelendiğinde, örgüt içi ve örgüt dışı faktörler değişkenleri dışsal örtük değişken olarak, iç girişimcilik ve performans değişkenleri ise, içsel örtük değişken olarak tanımlanmaktadır.

YEM’de doğrulayıcı model, alternatif model ve model geliştirme olmak üzere üç tür model geliştirme stratejisi bulunmaktadır. Bu çalışmada model geliştirme stratejisi kullanılmıştır. YEM uygulamalarında modeli değerlendirmek amacıyla 30’den fazla uyum indeksi kullanılmaktadır. Bu çalışmada ki-kare uyum testi ( $\chi^2$ ), ki-kare ve serbestlik derecesi oranının ( $\chi^2/df$ ), Hataların Ortalama Karekökü (RMSEA), İyilik (GFI), Düzeltilmiş İyilik (AGFI), Normlaştırılmış Uyum İndeksi (NFI), Normlaştırılmamış Uyum İndeksi (NNFI), Karşılaştırmalı Uyum İndeksi (CFI) ve Artan Uyum (IFI) İndeksleri kullanılmıştır (Hu ve Bentler, 1999; McDonald ve Ho 2002; Schumacker ve Lomax, 1996). Ayrıca, Ki-Kare değerinin örneklem büyüklüğünden etkilenmesinden (Byrne, 2001; Bollen 1989; Hair, Anderson, Tapham ve Black, 1998) dolayı,  $\chi^2/df$  (serbestlik derecesi) değeri hesaplanmıştır.

Yukarıda ifade edilenler doğrultusunda, yapısal modelin test edilmesinden önce, modelimizde yer alan her bir örtük değişkene ait ölçme modelleri doğrulayıcı faktör analizi ile test edilmiştir. Doğrulanmış bu modeller doğrultusunda yapısal model test edilerek hipotezler yorumlanmıştır.

### **3.6.1. Güvenilirlik Analizi**

Analize başlanmadan önce güvenilirlik analiziyle ölçeğin güvenilirliği test edilmiştir. Güvenilirlik analizi ile ölçeklerin güvenilirliğini belirleyen katsayılar hesaplanır ve ölçekte yer alan sorular arasındaki ilişkiler hakkında bilgi elde edilir. Bu çalışmada kullanılan güvenilirlik yöntemi Cronbach Alpha katsayısı değeridir ve SPSS 13 paket programı kullanılarak hesaplanmıştır.

Güvenilirlik analizi sonucunda elde edilen değer 0.60 ile 0.80 arasında ise ölçek güvenilirdir (Kalaycı; 405:2009). Bu çalışmada yapılan güvenilirlik analizi sonucunda, Cronbach Alpha Katsayısı 0.805 çıkmıştır. Analizin güvenilirlik düzeyi yüksektir.

### **3.6.2. Doğrulayıcı Faktör Analizine İlişkin Bulgular**

Doğrulayıcı faktör analizi, daha önceden tanımlanmış ve sınırlandırılmış bir yapının, bir model olarak doğrulanıp doğrulanmadığını test edildiği bir analizdir. Doğrulayıcı faktör analizi, yapı geçerliliğini değerlendirmek amacıyla kullanılmaktadır (Çokluk v.d., 2010, 275).

Pek çok araştırma bilinen ve bilinmeyen durumlara ilişkin değişkenleri içermesi nedeniyle hem açımlayıcı, hem de doğrulayıcı faktör analizini kapamaktadır. Ancak, bazı araştırmacılar tarafından, kültürler arası ölçek uyarlama çalışmalarında, analizin doğrudan doğrulayıcı faktör analizi ile başlaması önerilmektedir. Çünkü söz konusu arcın orijinal kültürdeki faktör deseni pek çok kez araştırmalarda ortaya konmuş ve aracın yapı geçerliliğine ilişkin deneysel kanıtlar belirlenmiştir (Çokluk v.d., 2010, 283; Şimşek,2007:4). Bu nedenle bu çalışmada doğrudan, doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır.

### 3.6.2.1. Örgüt İçi Faktörler Değişkenine Ait Doğrulayıcı Faktör Analizi

Örgüt içi faktörleri değerlendirmeye yönelik olarak 48 değişken değerlendirmeye alınmıştır. Örgüt içi faktörlere ilişkin gözlenen değişkenler Tablo 3.1’de verilmektedir.

**Tablo 3.1. Örgüt İçi Faktörlere İlişkin Gözlenen Değişkenler**

	<b>Soru Kodu</b>	<b>Soru Numarası</b>	<b>Soru İfadeleri</b>
Yönetim Desteği	YD1	S1	Şirketimiz, geliştirilmiş iş metodlarını uygulamada hızlıdır.
	YD2	S3	Şirketin gelişmesi için, çalışanların yeni fikirler üretmesi cesaretlendirilir.
	YD3	S6	Yeni fikirler üretenler, bu faaliyetleri konusunda desteklenir.
	<b><u>YD4</u></b>	<b><u>S7</u></b>	<b><u>Bireysel olarak risk alanlar, başarılı olsalar da olmasalar da cesaret ve isteklerinden dolayı örgütte, başarılı çalışanlar olarak takdir edilirler.</u></b>
	YD5	S8	Kıdemli yöneticiler, yenilikçi çalışanlara (yeni fikirler ve buluşlar geliştiren), yasakları ve katı kuralları uygulamayarak onları cesaretlendirir.
	<b><u>YD6</u></b>	<b><u>S9</u></b>	<b><u>Birçok üst yönetici, örgütte, yenilik sürecindeki deneyimleriyle tanınmıştır.</u></b>
	<b><u>YD7</u></b>	<b><u>S10</u></b>	<b><u>Şirketimizde, genellikle, yeni projeleri hayata geçirmek için uygun kaynaklar mevcuttur.</u></b>
	YD8	S12	Çalışanların, yenilikçi fikirleri ve projeleri için finansal destek bulabilecekleri birçok farklı seçenek vardır.
	YD9	S14	Bireyler yeni projeleri için risk almaları konusunda cesaretlendirilir.
	YD10	S16	Şirketimiz, birçok küçük ve deneysel projeyi başarısızlık ihtimaline rağmen desteklemektedir.
	YD11	S17	İyi bir fikri olan çalışana bu fikrini geliştirebilmesi için boş zaman verilir.
	YD12	S19	Çalışanlar yeni fikir ve projelerini diğer departmanlardaki çalışanlarla paylaşmak ve tartışmak konusunda teşvik edilir.
	YD13	S23	Şirketimizdeki çalışanlar arasında, departmanlar ve fonksiyonel sınırlamalar olmaksızın yeni fikirlerin geliştirilmesine karşı isteklilik vardır.
	YD14	S24	Çalışanlar tarafından geliştirilmiş iş metodları hızla hayata geçirilir.
	YD15	S26	Terfiler genellikle yeni ve yenilikçi fikirlerin geliştirilmesinin ardından gerçekleşir.

	YD16	S28	Fikir sahipleri, kendi projeleriyle ilgili olarak, gerekirse prosedürü izlemeden de karar verebilirler.
	YD17	S39	Üst yönetim yeni fikirlerden daima haberdardır ve daima yeni fikirlere açıktır.
	YD18	S43	“Risk alma” teriminin bireylere pozitif katkısı olduğu düşünülür.
	YD19	S47	Başarılı ve yenilikçi projeleri olan çalışanlar, projeleri ve bu çabaları için standart ödül sisteminin ötesinde ikramiye ve tazminatlar alır.
İş Yüğü	İY1	S4	Kendi işimle ilgili karar verebilme özgürlüğüne sahibim.
	<b><u>İY2</u></b>	<b><u>S5</u></b>	<b><u>Sert eleştiri ve cezalandırma işte yapılan hataların sonucudur.</u></b>
	İY3	S11	İşimde oldukça fazla bir özerkliğe sahibim ve kendi işimi yaparken inisiyatif tamamen bana aittir.
	İY4	S15	Örgütte bireysel yaratıcılığının ve kendine özgü iş metodlarının ortaya çıkabilmesi çalışanlara için imkan tanınır.
	İY5	S18	Bu örgüt bana yeteneklerimi kullanabileceğim fırsatlar sunmaktadır.
	İY6	S20	Çoğunlukla kendi işimde ne yapılacağına ben karar veririm.
	İY7	S29	İşimde esas görevlerimi yaparken, nadiren benzer iş metod ve adımlarını kullanırım
	İY8	S38	Bu örgüt bana kendi yargılamamı yapabilmem için özgürlük sağlamaktadır
	İY9	S40	Çalışanlar, kendi işlerinin patronudur ve verdikleri tüm kararlar yönetim tarafından detaylı bir şekilde gözden geçirilmez.
	İY10	S45	İşimin nasıl yapılacağına karar vermek benim sorumluluğumdadır.
Ödül	Ö1	S2	İşteki performansım çok iyiye işteki prestijim artar.
	Ö2	S25	Yöneticim engelleri ortadan kaldırarak, işimi başarılı bir şekilde yapmam için bana yardımcıdır.
	Ö3	S27	Aldığım ödüller işimdeki görevlerle ilgilidir.
	Ö4	S32	İşimi iyi yapıyorsam, yöneticim işimdeki sorumluluklarımı arttırır.
	Ö5	S35	İşimin birçok zor ve uğraştırıcı tarafı vardır.
	Ö6	S46	İşteki performansım diğer çalışanlardan çok daha iyiye yöneticim bunu üstüne bildirir.
Kısıt	K1	S22	Esas görevlerimi yapmam için bir çok yazılı kural ve prosedür mevcuttur.
	K2	S31	Son bir yıl boyunca üstüm benle sık sık iş performansımı tartıştı.
	K3	S33	İşimde, miktar, kalite ve zaman olarak açıkça benden nasıl bir iş performansı beklendiğini biliyorum.
	K4	S34	Kendi işimde benden ne beklenildiği ile ilgili hiçbir

			şüphem yoktur.
	K5	S36	İş tanımında, işimin değerlendirildiği performans standartları açıkça belirtilmiştir.
	K6	S42	Geçen üç ay boyunca, esas görevlerimi yaparken hep standart işlem, prosedür ve uygulamaları kullandım.
	K7	S44	İşimde çok az miktarda belirsizlik mevcuttur.
Zaman	Z1	S13	İşimde her zaman, “zaman baskısı” ile çalıştığımı düşünüyorum.
	Z2	S21	İşimde her şeyi layıkıyla yapmak için yeterli zamanım ve uygun miktarda iş yüküm vardır.
	Z3	S30	Geçen üç ay boyunca, iş yüküm yeni fikirler geliştirmeye zaman ayıramayacak kadar ağırdı
	Z4	S37	İşimde her zaman her şeyi yapacak kadar bol vaktim vardır.
	<b><u>Z5</u></b>	<b><u>S41</u></b>	<b><u>Meslektaşlarım ve ben her zaman uzun dönemli problemleri çözmek için vakit bulabiliyoruz.</u></b>
	Z6	S49	İşim dolayısıyla şirketle ilgili ana problemler hakkında düşünmek için bana çok az zaman kalmaktadır.

Yapılan ölçme modellerinin testinde yeterli uyum indekslerinin sağlanamaması, boyutların istenilen faktör yük değerlerine sahip olmaması ve modelin anlamlı t değerleri vermemesi ayrıca hata varyanslarının çok yüksek olması nedeniyle ödül ve kısıt boyutları ve bu boyutların altındaki maddeler analizden çıkarılmıştır. Ayrıca Yönetim Desteği boyutundan, YD1, YD3, YD5, YD8, YD9, YD10, YD11, YD12, YD13, YD14, YD15, YD16, YD17, YD18, YD19, İş Yükü boyutundan, İY1, İY2, İY3, İY4, İY5, İY6, İY7, İY8, İY9, İY10, Zaman boyutundan ise, Z1, Z2, Z3, Z4, Z6 değişkenleri analizden çıkarılarak, ölçme modelleri tekrarlanmış, anlamlı t değeri veren maddeler ve uyum indekslerinin yeterli düzeyde olduğu ölçme modelleri analizde yer almıştır.

Örgüt içi faktörler için toplam 48 soru değerlendirmeye alınmıştır. Bu sorulardan 19 tanesi Yönetim Desteği boyutuna ilişkin sorulardır. Yönetim Desteği boyutu ile ilgili YD4, YD6 ve YD7 değişkenleri analiz sonucunda kalmıştır. Zaman boyutu ile ilgili 6 soru değerlendirmeye alınmış, analiz sonucunda Z5 değişkeni

kalmıştır. İş Yüğü boyutu ile ilgili ise 10 soru değerlendirmeye alınmış, İY2 değişkeni analiz sonucunda kalmıştır. Örgüt içi faktörlerin değerlendirilmesinde ödüllendirme sisteminin ve örgütsel kısıtlılıkların örgüt içi faktörlerin iç girişimciliğe etki etmediği sonucuna varılmıştır.

**Tablo 3.2. Örgüt İçi Faktör Kalemlerinin Örgüt İçi Faktörleri Açıklama Dereceleri**

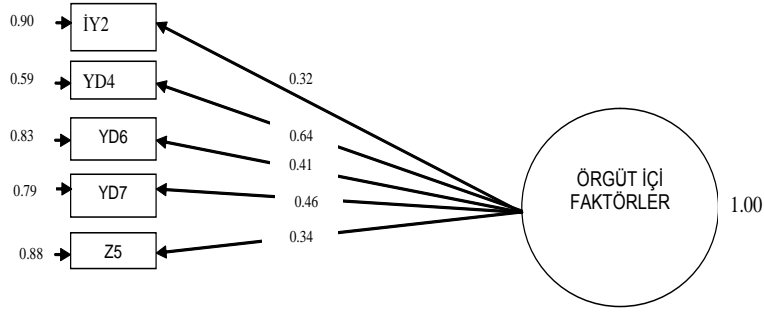
Soru Numarası	Soru Kodu	Soru İfadeleri	Açıklama Derecesi
S5	İY2	Sert eleştirii ve cezalandırma işte yapılan hataların sonucudur.	0.32 ( $R^2=0.10$ )
S7	YD4	Bireysel olarak risk alanlar, başarılı olsalar da olmasalar da cesaret ve isteklerinden dolayı örgütte, başarılı çalışanlar olarak takdir edilirler.	0.64 ( $R^2=0.41$ )
S9	YD6	Birçok üst yönetici, örgütte, yenilik sürecindeki deneyimleriyle tanınmıştır.	0.41 ( $R^2=0.17$ )
S10	YD7	Şirketimizde, genellikle, yeni projeleri hayata geçirmek için uygun kaynaklar mevcuttur.	0.46 ( $R^2=0.79$ )
S41	Z5	Meslektaşlarımız ve ben her zaman uzun dönemli problemleri çözmek için vakit bulabiliyoruz.	0.34 ( $R^2=0.12$ )

Model kapsamında Örgüt İçi Faktörleri en çok açıklayan sorunun YD7

$R^2=0.79$ , en az açıklayan sorunun ise; İY2  $R^2=0.10$  olduğu görülmüştür.

Örgüt içi faktörlere ilişkin doğrulayıcı faktör analizi Şekil 3.2’de gösterilmektedir.





**Şekil 3.2. Örgüt İçi Faktörlere İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizinde Elde Edilen Standart Değerler ve Hata Varyans Değerleri**

Bu değişkene dayalı olarak gerçekleştirilen doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarına ilişkin uyum indeksi Tablo 3.3’de verilmiştir.

**Tablo 3.3. Örgüt İçi Faktörler için Doğrulayıcı Faktör Analizine İlişkin Uyum İndeksi**

Uyum İstatistikleri	Örgüt İçi Faktörler
Ki-Kare	9.79
d.f.	5
P değeri	0.081
RMSEA	0.098
GFI	0.96
AGFI	0.89
NFI	0.78
NNFI	0.74
CFI	0.87
IFI	0.89

Tablo 3.3'ün analiz sonuçlarına bakıldığında, örgüt içi faktörler ölçeğinin ki-kare ve serbestlik derecesi oranının 3'ün altında bir değer aldığı gözlenmiştir. Ölçekte RMSEA değerinin 0.10'un altında olduğu, GFI, AGFI, CFI ve IFI değerlerinin 0.90'a çok yakın ya da üzerinde olduğu, NFI, NNFI, değerlerinin ise sırasıyla 0.78 ve 0.74 olduğu görülmüştür. Uyum indeksinin kabul edilebilir düzeyde olduğu gözlenmektedir. Bu durumda ölçme modelinin doğrulandığı ifade edilebilir.

### 3.6.2.2. Örgüt Dışı Faktörler Değişkenine Ait Doğrulayıcı Faktör Analizi

Örgüt dışı faktörleri değerlendirmeye yönelik olarak 13 değişken değerlendirmeye alınmıştır. Örgüt dışı faktörlere ilişkin gözlenen değişkenler Tablo 3.4'te verilmiştir.

**Tablo 3.4. Örgüt Dışı Faktörlere İlişkin Gözlenen Değişkenler**

	Soru Kodu	Soru Numarası	Soru İfadeleri
Çevresel Dinamizm	ÇD1	S50	Pazardaki müşteri tercihlerinde değişim hızı yüksektir.
	<b><u>ÇD2</u></b>	<b><u>S52</u></b>	<b><u>Pazara yeni ürün sunulma hızı yüksektir.</u></b>
	<b><u>ÇD3</u></b>	<b><u>S54</u></b>	<b><u>Rakiplerin pazardan çıkma oranı düşüktür.</u></b>
	<b><u>ÇD4</u></b>	<b><u>S56</u></b>	<b><u>Rakiplerin strateji değiştirme hızı yüksektir.</u></b>
	<b><u>ÇD5</u></b>	<b><u>S59</u></b>	<b><u>Yeni rakiplerin pazara girme oranı yüksektir.</u></b>
	ÇD6	S60	Ürün fiyatlarının değişim oranı yüksektir.
	ÇD7	S61	Teknoloji değişim oranı yüksektir.
Çevresel Tehdit Değişkeni	ÇT1	S48	Ürünlerin modaya bağlılığı yüksektir.
	ÇT2	S51	Sermayeye ulaşmak zordur.
	<b><u>ÇT3</u></b>	<b><u>S53</u></b>	<b><u>Ürün talebinin azalma hızı yüksektir.</u></b>
	<b><u>ÇT4</u></b>	<b><u>S55</u></b>	<b><u>Nitelikli işgücü bulmak zordur.</u></b>
	<b><u>ÇT5</u></b>	<b><u>S57</u></b>	<b><u>İşletmeler arasındaki iflas oranları yüksektir.</u></b>
	<b><u>ÇT6</u></b>	<b><u>S58</u></b>	<b><u>Dağıtım kanallarına ulaşmak zordur.</u></b>

Yapılan ölçme modellerinin testinde yeterli uyum indekslerinin sağlanamaması, boyutların istenilen faktör yük değerlerine sahip olmaması, modelin

anlamli t değerleri vermemesi ve hata varyanslarının çok yüksek olmasından dolayı evresel Dinamizm boyutundaki D1, D6, D7 ve evresel Tehdit boyutundaki, T1 ve T2 değişkenleri analizden çıkarılarak, lme modelleri tekrarlanmış, anlamli t değeri veren maddeler ve uyum indekslerinin yeterli düzeyde olduğu lme modelleri analizde yer almıştır.

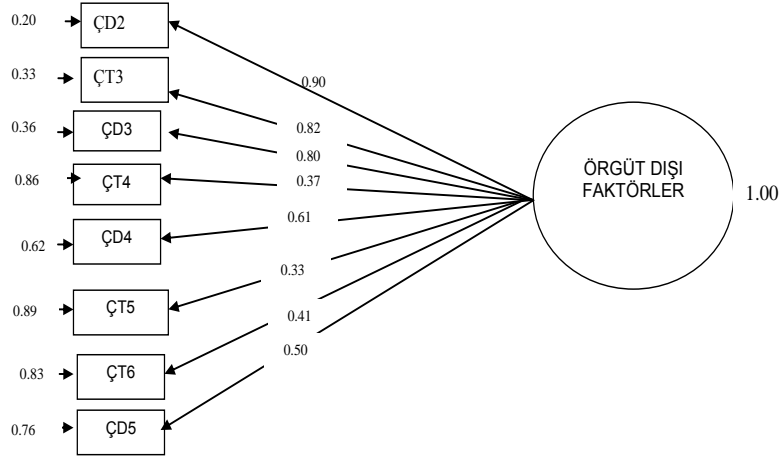
Örgüt dışı faktörler için toplam 13 soru değerlendirmeye alınmıştır. Bu sorulardan 6 tanesi evresel Tehdit boyutuna ilişkin sorulardır. Çevresel Tehdit boyutu ile ilgili T3, T5, T4, ve T6 değişkenleri analiz sonucunda kalmıştır. Çevresel Dinamizm boyutu ile ilgili olarak da 7 soru değerlendirmeye alınmış ve bu sorulardan D2, D3, D4, D5 değişkenleri analiz sonucunda kalmıştır. Çevresel Tehdit ve evresel Dinamizm boyutlarının her ikisinin de i girişimcilik üzerinde etkisi olduğu sonucuna varılmıştır.

**Tablo 3.5. Örgüt Dışı Faktör Kalemlerinin rgt Dışı Faktörleri Açıklama Dereceleri**

Soru Numarası	Soru Kodu	Soru İfadeleri	Açıklama Derecesi
S52	D2	Pazara yeni ürün sunulma hızı yüksektir.	0.90 ( $R^2=0.20$ )
S53	T3	ürün talebinin azalma hızı yüksektir.	0.82 ( $R^2=0.33$ )
S54	D3	Rakiplerin pazardan çıkma oranı dşktir.	0.80 ( $R^2=0.36$ )
S55	T4	Nitelikli işgücü bulmak zordur.	0.37 ( $R^2=0.86$ )
S56	D4	Rakiplerin strateji değiştirme hızı yüksektir.	0.61( $R^2=0.62$ )
S57	T5	İşletmeler arasındaki iflas oranları yüksektir.	0.33 ( $R^2=0.89$ )
S58	T6	Dağıtım kanallarına ulaşmak zordur.	0.41 ( $R^2=0.83$ )
S59	D5	Yeni rakiplerin pazara girme oranı yüksektir.	0.50 ( $R^2=0.75$ )

Model kapsamında rgt Dışı Faktörleri en çok açıklayan sorunun T5  $R^2=0.89$ , en az açıklayan sorunun ise; D2  $R^2=0.20$  olduğu görülmüştür.

Örgüt dışı faktörlere ilişkin doğrulayıcı faktör analizi Şekil 3.3'te gösterilmektedir.



**Şekil 3.3. Örgüt Dışı Faktörlere İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizinde Elde Edilen Standart Değerler ve Hata Varyans Değerleri**

Bu değişkenlere dayalı olarak gerçekleştirilen doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarına ilişkin uyum indeksleri Tablo 3.6'da verilmiştir.

**Tablo 3.6. Örgüt Dışı Faktörler için Doğrulayıcı Faktör Analizine İlişkin Uyum İndeksi**

Uyum İstatistikleri	Örgüt Dışı Faktörler
Ki-Kare	34.75
d.f.	20
P değeri	0.021
RMSEA	0.086
GFI	0.92
AGFI	0.85
NFI	0.92
NNFI	0.95
CFI	0.96
IFI	0.96

Tablo 3.6'daki analiz sonuçlarına bakıldığında, örgüt dışı faktörler ölçeğinin  $\chi^2$ -kare ve serbestlik derecesi oranının 3'ün altında bir değer aldığı gözlenmiştir. Ölçekte RMSEA değerinin 0.10'un altında olduğu, GFI, AGFI NFI, NNFI, CFI ve IFI değerlerinin ise 0.90'a çok yakın ya da üzerinde olduğu görülmüştür. Uyum indeksinin kabul edilebilir düzeyde olduğu gözlenmektedir. Bu durumda ölçme modelinin doğrulandığı ifade edilebilir.

### 3.6.2.3. İç Girişimcilik Kavramına Ait Doğrulayıcı Faktör Analizi

İç Girişimcilik kavramını değerlendirmeye yönelik olarak 43 değişken değerlendirmeye alınmıştır. İç girişimciliğe ilişkin gözlenen değişkenler Tablo 3.7'de verilmiştir.

**Tablo 3.7. İç Girişimcilik Kavramına İlişkin Gözlenen Değişkenler**

	Soru Kodu	Soru Numarası	Soru İfadeleri
Yeni İş Girişim	YİG1	S75	Şirketimiz mevcut pazarda ürünlerimiz için yeni nişler bulmaya çok önem vermektedir.
	YİG2	S77	Şirketimiz, yeni firmalar oluşturmaya çok önem vermektedir.
	YİG3	S79	Şirketimiz mevcut ürünümüz için mevcut pazarda, yeni talepleri agresif pazarlama ve reklamcılık yolu ile harekete geçirmeye çok önem vermektedir.
	YİG4	S81	Yeni endüstrilerde, kendi işimizle ilgili yeni işlere girmeye çok önem vermektedir.
	<b><u>YİG5</u></b>	<b><u>S82</u></b>	Şirketimiz, mevcut sektörümüzdeki ürün/hizmet çeşitlerini genişletmeye çok önem vermektedir.
	YİG6	S83	Şirketimiz, yeni ürün geliştirmeye giderek çok önem vermektedir.
	YİG7	S84	Şirketimiz, yeni işler ve ürünler sunarak yeni pazarlara girmeye çok önem vermektedir.
	YİG8	S85	Şirket bünyesinde bazı hizmetleri kendi kurduğumuz kardeş firmalara yaptırmaya çok önem vermektedir.
	YİG9	S86	Şirket bünyesinde bazı hizmetleri dışarıdan firmalara yaptırmaya çok önem vermektedir.
	YİG10	S88	Tamamen birbirinden bağımsız yeni firmalar oluşturmaya çok önem vermektedir.

Agresif Rekabetçilik	AR1	S108	Genellikle şirketimiz, rakiplerinden iş kapmak için özel bir çaba sarfetmezler.
	AR2	S109	Rakiplerle mücadelede aşırı rekabetçi bir şekilde rakiplerin davranışlarını çözme ve bozma üzerine odaklanır.
	AR3	S110	Şirketimiz belirsizlik içinde karar verme durumunda kalırsa karlılığı yükseltmek ve fırsatlardan yararlanmak için cesur ve agresif bir tavır izler.
Ürün/Hizmet yeniliği	<b><u>ÜHY1</u></b>	<b><u>S62</u></b>	<b><u>Yeni ürün geliştirme faaliyetleri için yapılan harcamalar çok artmıştır.</u></b>
	ÜHY2	S64	Şirketimiz tarafından sunulan yeni ürün sayısı çok artmıştır.
	<b><u>ÜHY3</u></b>	<b><u>S65</u></b>	<b><u>Pazar içindeki yeni ürün tanıtım oranı çok artmıştır.</u></b>
	ÜHY4	S66	Şirketimizin yeni ürün geliştirmeye odaklanma düzeyi çok artmıştır.
	<b><u>ÜHY5</u></b>	<b><u>S72</u></b>	<b><u>Pazarda yeni ürün tanıtımı çok artmıştır.</u></b>
	ÜHY6	S101	Şirketimiz son üç yılda kaç tane yeni ürün/hizmet sundu
	ÜHY7	S102	Şirketimizin son üç yıldaki ürün ve hizmetlerde yaptığı değişikliklerin düzeyi
Süreç Yeniliği	SY1	S63	Şirketimizin teknolojik yeniliklere odaklanma düzeyi
	SY2	S67	Şirketimizin özel teknoloji geliştirmeye odaklanma düzeyi
	SY3	S69	Şirketimizin endüstrimizdeki teknolojik gelişmelere öncülük etme düzeyi
	SY4	S70	Şirketimizin özel teknoloji geliştirmeye yaptığı yatırımın düzeyi
	<b><u>SY05</u></b>	<b><u>S71</u></b>	<b><u>Şirketimizin diğer şirketler tarafından geliştirilen teknolojilere uyum düzeyi</u></b>
	SY6	S98	Genellikle şirketimizdeki üst yöneticilerin problem çözmeye diğer şirketlerin problem çözmek için kullandıkları yöntemleri taklit ederler.
	SY7	S106	Üst Yönetim ar-ge, teknolojik liderlik ve yeniliğe çok önem verir.
	SY8	S107	Genellikle şirketimiz, başka şirketler tarafından geliştirilmiş ve başarısı kanıtlanmış metod ve teknikleri kullanmayı tercih eder.
Kendi Kendini Yenileme	KKY1	S73	Şirketimiz misyona çok önem vermektedir.
	<b><u>KKY2</u></b>	<b><u>S74</u></b>	<b><u>Şirketimiz, iş konseptini yeniden gözden geçirmeye çok önem vermektedir.</u></b>
	KKY3	S76	Şirketimiz, yeniliği arttırmak için şirket içerisindeki birimleri ve bölümleri yeniden örgütlemeye çok önem vermektedir.

	KKY4	S78	Şirketimiz, yenilikleri arttırmak için farklı birimlerin özerkliğini arttırmaya çok önem vermektedir.
	KKY5	S80	Şirketimizde yeniliği arttırmak için birimler arası koordine faaliyetlerini geliştirmeye çok önem vermektedir.
	KKY6	S87	Şirketimiz, rekabet edeceği endüstrileri yeniden tanımlamaya çok önem vermektedir.
	KKY7	S89	Şirketimiz, yeniliği arttırmak için esnek bir örgütsel yapı oluşturmaya çok önem vermektedir.
Risk	R1	S97	Genellikle şirketimizdeki üst yöneticiler, yüksek riskli projelere girmeyi tercih ederler.
	<b><u>R2</u></b>	<b><u>S99</u></b>	<b><u>Genellikle şirketimizdeki üst yöneticiler, kazanç getireceğini düşündükleri fırsatları keşfetmede çok temkinli ve dikkatlidir.</u></b>
	R3	S03	Genellikle şirketimizdeki üst yönetim, çevresel faktörler nedeniyle büyük, hızlı ve geniş kapsamlı adımlar atılması gerektiğine inanır.
	R4	S112	Genellikle şirketimizdeki üst yöneticiler, problemin tekrar edebileceğini düşünüyorlarsa potansiyel çözümlere derhal kaynak ayırırlar.
Proaktiflik	P1	S104	Genellikle şirketimizin üst yöneticileri, yeni ürün ve fikirleri tanıtımda endüstride liderdir.
	P2	S105	Rakiplerle mücadelede yeni ürün/hizmet, yönetim tekniği, teknoloji tanıtımında her zaman lideriz.
	P3	S111	Rakiplerle mücadele ederken rakiplerin cevap vereceği davranışları biz başlatırız.

Yapılan ölçme modellerinin testinde yeterli uyum indekslerinin sağlanamaması, bu boyutta yer alan maddelerin istenilen faktör yük değerlerine sahip olmaması, modelin anlamlı t değerleri vermemesi ve hata varyanslarının çok yüksek olması nedeniyle Agresif Rekabetçilik ve Proaktiflik boyutları ve bu boyutların altındaki maddeler analizden çıkarılmıştır. Ayrıca Yeni İş Girişimi boyutuyla ilgili olarak, YİG1, YİG2, YİG3, YİG4, YİG6, YİG7, YİG8, YİG9, YİG10, Ürün/Hizmet yeniliği boyutuyla ilgili olarak, ÜHY2, ÜHY4, ÜHY6, ÜHY7, Süreç Yeniliği boyutuyla ilgili olarak, SY1, SY2, SY3, SY4, SY6, SY7, SY8, Kendi Kendini Yenileme boyutuyla ilgili olarak, KKY1, KKY3, KKY4, KKY5, KKY6, KKY7 ve Risk boyutuyla ilgili olarak, R1, R3, R4, R5 değişkenleri analizden çıkarılarak,

ölçme modeli tekrarlanmış, anlamlı t değeri veren maddeler ve uyum indekslerinin yeterli düzeyde olduğu ölçme modelleri analizde yer almıştır.

İç Girişimcilik için toplam 43 soru değerlendirmeye alınmıştır. Bu sorulardan 10 tanesi Yeni İş Girişimi boyutuna ait sorulardır. Yeni İş Girişimi boyutu ile ilgili YİG5 değişkeni analiz sonucunda kalmıştır. Ürün Hizmet Yeniliği boyutu ile ilgili 7 soru değerlendirmeye alınmış, bunlardan ÜHY1, ÜHY3 ve ÜHY5 değişkenleri analiz sonucunda kalmıştır. Süreç Yeniliği boyutuyla ilgili 8 soru değerlendirmeye alınmış, bunlardan SY5 değişkeni analiz sonucu kalmıştır. Kendi Kendini Yenileme boyutuyla ilgili 7 soru değerlendirmeye alınmıştır, bunlardan KKY2 değişkeni analiz sonucunda kalmıştır. Risk boyutuyla ilgili 4 soru değerlendirmeye alınmış, bunlardan R2 değişkeni analiz sonucunda kalmıştır. Diğer taraftan, Agresif Rekabetçilik boyutu ile ilgili 3 soru değerlendirmeye alınmış fakat bunlar analiz sonucuna göre modele dahil edilmemiştir. Aynı şekilde Proaktiflik boyutu ile ilgili olarak da 3 soru değerlendirmeye alınmış, fakat bunlar analiz sonucuna göre modele dahil edilmemiştir. İç girişimciliğin Proaktiflik ve Agresif Rekabetçilik boyutlarının performans üzerinde etkisi olduğu sonucuna varılmıştır.

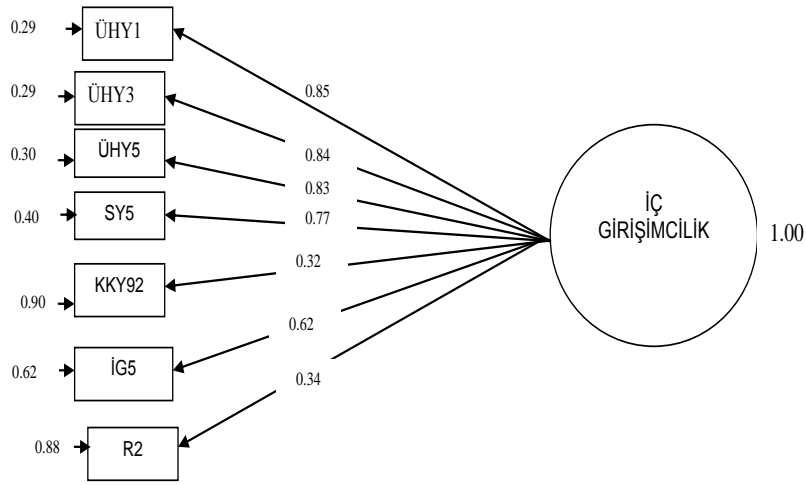
**Tablo 3.8. İç Girişimcilik Kalemlerinin İç Girişimciliği Açıklama Dereceleri**

Soru Numarası	Soru Kodu	Soru İfadeleri	Açıklama Derecesi
S62	ÜHY1	Yeni ürün geliştirme faaliyetleri için yapılan harcamalar çok artmıştır	0.85 ( $R^2=0.72$ )
S65	ÜHY3	Pazar içindeki yeni ürün tanıtım oranı çok artmıştır	0.84 ( $R^2=0.72$ )
S71	SY5	Şirketimizin diğer şirketler tarafından geliştirilen teknolojilere uyum düzeyi çok artmıştır	0.77 ( $R^2=0.60$ )
S72	ÜHY5	Pazarda yeni ürün tanıtımı çok artmıştır	0.83 ( $R^2=0.69$ )
S74	KKY2	Şirketimiz, iş konseptini yeniden gözden geçirmeye çok önem vermektedir.	0.32 ( $R^2=0.10$ )
S82	YİG5	Şirketimiz, mevcut sektörümüzdeki ürün/hizmet çeşitlerini genişletmeye çok önem vermektedir.	0.62 ( $R^2=0.38$ )
S99	R2	Genellikle şirketimizdeki üst yöneticiler, kazanç getireceğini düşündükleri fırsatları keşfetmede çok temkinli ve dikkatlidir.	0.34 ( $R^2=0.12$ )



Model kapsamında İç Girişimciliği en çok açıklayan sorunun ÜHY1 ve ÜHY3  $R^2=0.72$ , en az açıklayan sorunun ise; KKY2  $R^2=0.10$  olduğu görülmüştür.

İç girişimcilik değişkenine ilişkin doğrulayıcı faktör analizi Şekil 3.4'te gösterilmektedir.



**Şekil 3.4. İç Girişimcilik Kavramına İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizinde Elde Edilen Standart Değerler ve Hata Varyans Değerleri**

Bu değişkenlere dayalı olarak gerçekleştirilen doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarına ilişkin uyum indeksleri Tablo 3.9'da verilmiştir.

**Tablo 3.9. İç Girişimcilik Kavramı için Doğrulayıcı Faktör Analizine İlişkin Uyum İndeksi**

Uyum İstatistikleri	İç girişimcilik
Ki-Kare	12.38
d.f.	9
P değeri	0.192
RMSEA	0.062
GFI	0.96
AGFI	0.91
NFI	0.97
NNFI	0.99
CFI	0.99
IFI	0.99

Tablo 3.9'un analiz sonuçlarına bakıldığında, iç girişimcilik ölçeğinin ki-kare ve serbestlik derecesi oranının 3'ün altında bir değer aldığı gözlenmiştir. Ölçekte RMSEA değerinin 0.10'un altında olduğu, GFI, AGFI NFI, NNFI, CFI ve IFI değerlerinin 0.90'a çok yakın ya da üzerinde olduğu görülmüştür. Uyum indeksinin kabul edilebilir düzeyde olduğu gözlenmektedir. Bu durumda iç girişimcilik için ölçme modelinin doğrulandığı ifade edilebilir.

#### **3.6.2.4. Performans Kavramına Ait Doğrulayıcı Faktör Analizi**

Performans kavramını değerlendirmeye yönelik olarak 9 değişken değerlendirmeye alınmıştır. Performans kavramına ilişkin gözlenen değişkenler Tablo 3.10'da verilmiştir.

**Tablo 3.10. Performans kavramına ilişkin gözlenen değişkenler**

	<b>Soru Kodu</b>	<b>Soru Numarası</b>	<b>Soru İfadeleri</b>
Kar	K1	S92	Son üç yılda ortalama yıllık satış getiri (Faiz Vergi Öncesi Kar/Satışlar) yüzdesi
	<b><u>K2</u></b>	<b><u>S93</u></b>	<b><u>Son üç yılda ortalama yıllık aktif üzerinden getiri (Faiz Vergi Öncesi Kar /Aktif Toplamı) yüzdesi</u></b>
	<b><u>K3</u></b>	<b><u>S94</u></b>	<b><u>Son üç yılda ortalama yıllık özsermaye üzerinden getiri (Faiz Vergi Öncesi Kar /Özsermaye) yüzdesi</u></b>
	K4	S96	Son üç yılda şirketimizin karlılığı tüm rakiplerimize kıyasla belirgin bir şekilde çok yüksektir.
	K5	S100	Son üç yılda bizimle aynı düzeyde ve aynı yaşta rakiplerimizle kıyaslandığında karlılığımız belirgin şekilde çok yüksektir.
Büyüme	B1	S 68	Son üç yılda şirketimizin pazar payındaki ortalama yıllık büyümesi
	B2	S90	Son üç yılda çalışan sayısındaki ortalama yıllık artış yüzdesi
	<b><u>B3</u></b>	<b><u>S91</u></b>	<b><u>Son üç yılda satışlardaki ortalama yıllık büyüme yüzdesi</u></b>
	B4	S95	Şirketimizin son 3 yılda geliştirdiği ürünlerden elde ettiği gelirin yüzdesi

Yapılan ölçme modellerinin testinde yeterli uyum indekslerinin sağlanamaması, boyutların istenilen faktör yük değerlerine sahip olmaması, modelin anlamlı t değerleri vermemesi ve hata varyanslarının çok yüksek olması nedeniyle Kar boyutundan, K1, K5 ve K4, Büyüme boyutundan, B1, B2 ve B4 değişkenleri analizden çıkarılarak, ölçme modelleri tekrarlanmış, anlamlı t değeri veren maddeler ve uyum indekslerinin yeterli düzeyde olduğu ölçme modelleri analizde yer almıştır.

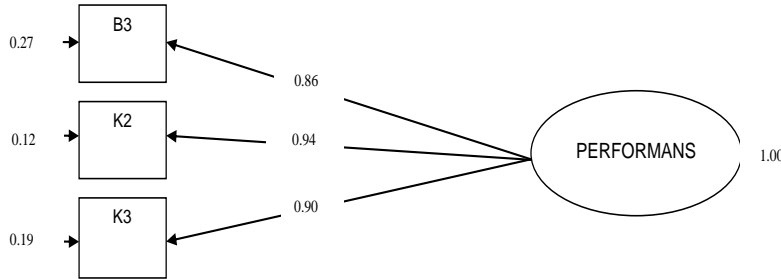
Performans değişkenine ilişkin toplam 9 soru değerlendirmeye alınmıştır. Kar boyutuna ilişkin 5 soru değerlendirmeye alınmış ve bu sorulardan K2 ve K3 değişkenleri analiz sonucunda kalmıştır. Büyüme boyutu ile ilgili 4 soru değerlendirmeye alınmış, bu sorulardan B3 değişkeni analiz sonucunda kalmıştır. Kar ve büyümeye ilişkin sorularının performans değişkenini temsil ettiği görülmektedir.

**Tablo 3.11. Performans Kalemlerinin Performansı Açıklama Dereceleri**

Soru Numarası	Soru Kodu	Soru İfadeleri	Açıklama Derecesi
S91	B3	Son üç yılda satışlardaki ortalama yıllık büyüme yüzdesi	0.86 ( $R^2=0.73$ )
S93	K2	Son üç yılda ortalama yıllık aktif üzerinden getiri (Faiz Vergi Öncesi Kar /Aktif Toplamı) yüzdesi	0.94 ( $R^2=0.88$ )
S94	K3	Son üç yılda ortalama yıllık özsermaye üzerinden getiri (Faiz Vergi Öncesi Kar /Özsermaye) yüzdesi	0.90 ( $R^2=0.81$ )

Model kapsamında Performansı en çok açıklayan soru K2  $R^2=0.88$ , en az açıklayan sorunun ise; B3  $R^2=0.73$  olduğu görülmüştür.

Performansa ilişkin doğrulayıcı faktör analizi Şekil 3.5'te gösterilmektedir.



**Şekil 3.5. Performans Kavramına İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizinde Elde Edilen Standart Değerler ve Hata Varyans Değerleri**

Bu değişkenlere dayalı olarak gerçekleştirilen doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarına ilişkin uyum indeksleri Tablo 3.12'de verilmiştir.

**Tablo 3.12. Performans Kavramına ait Doğrulayıcı Faktör Analizine İlişkin Uyum İndeksi**

<b>Uyum İstatistikleri</b>	<b>Performans*</b>
Ki-Kare	20.80
d.f.	13
P değeri	0.077
RMSEA	0.078
GFI	0.94
AGFI	0.88
NFI	0.98
NNFI	0.99
CFI	0.99
IFI	0.99

Tablo 3.12'nin analiz sonuçlarına bakıldığında, performans ölçeğinin ki-kare ve serbestlik derecesi oranının 3'ün altında bir değer aldığı gözlenmiştir. Ölçekte RMSEA değerinin 0.10'un altında olduğu, GFI, AGFI NFI, NNFI, CFI ve IFI değerlerinin 0.90'a çok yakın ya da üzerinde olduğu görülmüştür. Uyum indeksinin kabul edilebilir düzeyde olduğu gözlenmektedir. Bu durumda iç girişimcilik için ölçme modelinin doğrulandığı ifade edilebilir.

### **3.6.3. Doğrulayıcı Faktör Analizine İlişkin T Değerleri ve Hata Varyansları**

Analiz sonuçlarına genel olarak bakıldığında, örgüt içi çevre, örgüt dışı çevre, iç girişimcilik ve performans ölçeklerinin ki-kare ve serbestlik derecesi oranlarının 3'ün altında bir değer aldığı gözlenmiştir. Dört ölçekte de RMSEA değerinin 0.10'un altında olduğu, GFI, AGFI NFI, NNFI, CFI ve IFI değerlerinin 0.90'a çok yakın ya

da üzerinde olduğu görülmüştür. Tüm uyum indekslerinin kabul edilebilir düzeyde oldukları gözlenmektedir. Bu durumda tüm ölçme modellerinin doğrulandığı ifade edilebilir.

Doğrulanmış ölçme modellerine ilişkin parametre değerleri Tablo 3.13'de verilmektedir.

**Tablo 3.13. Doğrulayıcı Faktör Analizi İçin Standart Değerler, t Değerleri, Hata Varyansları, Varyansı Açıklama Oranları**

Örtük Değişkenler / Maddeler	Standart Yükler	t- değeri	Hata Varyansı Oranları	$R^2$
<b>Örgüt İçi Çevre Faktörleri</b>				
İY2- Sert eleştiri ve cezalandırma işte yapılan hataların sonucudur.	0.32	2.41	0.90	0.10
YD4- Bireysel olarak risk alanlar, başarılı olsalar da olmasalar da cesaret ve isteklerinden dolayı örgütte, başarılı çalışanlar olarak takdir edilirler.	0.64	4.32	0.59	0.41
YD6- Birçok üst yönetici, örgütte, yenilik sürecindeki deneyimleriyle tanınmıştır.	0.41	3.12	0.83	0.17
YD7- Şirketimizde, genellikle, yeni projeleri hayata geçirmek için uygun kaynaklar mevcuttur.	0.46	3.42	0.79	0.21
Z5- Meslektaşlarım ve ben her zaman uzun dönemli problemleri çözmek için vakit bulabiliyoruz.	0.34	2.62	0.88	0.12
<b>Örgüt Dışı Çevre Faktörleri</b>				
ÇD2- Pazara yeni ürün sunulma hızı yüksektir.	0.90	11.00	0.20	0.80
ÇT3- Ürün talebinin azalma hızı yüksektir.	0.82	9.53	0.33	0.67
ÇD3- Rakiplerin pazardan çıkma oranı düşüktür.	0.80	9.23	0.36	0.64
ÇT4- Nitelikli işgücü bulmak zordur.	0.37	3.67	0.86	0.14
ÇD4- Rakiplerin strateji değiştirme hızı yüksektir.	0.61	6.48	0.62	0.38
ÇT5- İşletmeler arasındaki iflas oranları yüksektir.	0.33	3.23	0.89	0.11
ÇT6- Dağıtım kanallarına ulaşmak zordur.	0.41	4.03	0.83	0.17

ÇD5- Yeni rakiplerin pazara girme oranı yüksektir.	0.50	5.13	0.75	0.25
<b>İç girişimcilik</b>				
ÜHY1- Yeni ürün geliştirme faaliyetleri için yapılan harcamalar çok artmıştır	0.85	10.10	0.29	0.72
ÜHY3- Pazar içindeki yeni ürün tanıtım oranı çok artmıştır	0.84	10.07	0.29	0.72
SY5- Şirketimizin diğer şirketler tarafından geliştirilen teknolojilere uyum düzeyi çok artmıştır	0.77	8.86	0.40	0.60
ÜHY5- Pazarda yeni ürün tanıtımı çok artmıştır	0.83	9.91	0.30	0.69
KKY2- Şirketimiz, iş konseptini yeniden gözden geçirmeye çok önem vermektedir.	0.32	3.09	0.90	0.10
İG5- Şirketimiz, mevcut sektörümüzdeki ürün/hizmet çeşitlerini genişletmeye çok önem vermektedir.	0.62	6.51	0.62	0.38
R2- Genellikle şirketimizdeki üst yöneticiler, kazanç getireceğini düşündükleri fırsatları keşfetmede çok temkinli ve dikkatlidir.	0.34	3.34	0.88	0.12
<b>Performans</b>				
B3- Son üç yılda satışlardaki ortalama yıllık büyüme yüzdesi	0.86	10.48	0.27	0.73
K2- Son üç yılda ortalama yıllık aktif üzerinden getiri (Faiz Vergi Öncesi Kar /Aktif Toplamı) yüzdesi	0.94	12.15	0.12	0.88
K3- Son üç yılda ortalama yıllık özsermaye üzerinden getiri (Faiz Vergi Öncesi Kar /Özsermaye) yüzdesi	0.90	12.36	0.19	0.81

Notlar:  $R^2$  = Gözlenen değişkenlerde açıklanan varyansın miktarı.

\* t-değerleri  $p < 0.05$  düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 3.13’de görüldüğü üzere doğrulayıcı faktör analizine ilişkin faktör yük değerleri; örgüt içi faktörler için 0.32 ile 0.64 arasında değişmekte, örgüt dışı faktörler için 0.33 ile 0.90 arasında, iç girişimcilik için 0.32 ile 0.85 arasında, performans için ise, 0.86 ile 0.94 arasında değişmektedir. Elde edilen faktör yük değerlerine ilişkin “t” değerlerinin tümünün anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Hata

varyanslarının ise, örgüt içi faktörler için 0.59 ile 0,90 arasında, örgüt dışı faktörler için 0.20 ile 0.89 arasında, iç girişimcilik için, 0.28 ile 0.90 arasında, performans için ise 0.12 ile 0.27 arasında olduğu tespit edilmiştir. Her bir gözlenen değişkenin örtük değişkeni açıklama oranının örgüt içi faktörler için 0.10 ile 0.41 arasında, örgüt dışı faktörler için 0.11 ile 0.80, iç girişimcilik için 0.10 ile 0.72 arasında, performans için ise, 0.81 ile 0.88 arasında değiştiği görülmektedir.

Gözlenen değişkenlerin örtük değişkenleri açıklama oranına ilişkin verilen standardize edilmiş yol katsayıları, açımlayıcı faktör analizindeki faktör yük değerine benzetilebilir. Elde edilen bu değer, mutlak değeri göz önüne alınır, 0.10'dan büyük olması istenir, değer 0,10'dan küçük ise "küçük etki", 0,30 civarında ise "orta etki" ve 0.50'nin üzerinde ise "büyük etki" (Kline, 2005; Şimşek, 2007) olarak ifade edilmektedir. Bu çalışmada 0.30'a yakın olan faktör yük değerleri alınmış, diğerleri analiz dışı bırakılarak, ölçme modelleri tekrar edilmiştir. Faktör yük değerlerine (standardize edilmiş yol katsayılarına) ilişkin "t" değerlerinin ( $p < .05$ ) 1.96'dan büyük olması istenmektedir. Ayrıca, gözlenen değişkenlere ait hata katsayılarının "t" değerlerinin de tamamının 1.96 dan büyük olması istenmektedir. Bu özellikleri sağlamayan gözlenen değişkenler analizden çıkarılır. Bu çalışmada, faktör yük değerleri oldukça düşük olan ve t değerleri anlamlı olmayan maddeler analiz dışı bırakılmıştır. Ardından yapılan analizler yeniden düzenlenmiştir.

Bu teste göre elde edilen, değer 0.40 ile 0.60 arasında ise ölçeğin düşük güvenilirlik, 0.60 ile 0.80 arasında ise oldukça iyi güvenilirlik, 0.80 ile 1.00 arasında ise yüksek güvenilirlik gösterdiği ifade edilmektedir (Akgül ve Çevik, 2003; Özdamar, 2004). Bu ölçütler dikkate alındığında, tüm doğrulayıcı faktör analizlerindeki



gözlenen değişkenlerin örtük değişkenleri açıklama oranının istenen düzeyi sağladığı görülmektedir.

Doğrulayıcı faktör analizinin uyum indeksleri incelendiğinde ve bu ölçme modellerine ilişkin güvenilirlik indekslerin genel olarak değerlendirildiğinde ölçme modellerinin doğrulandığı ifade edilebilir.

Ölçme modelinin doğrulanmasından sonra kuramsal temele dayalı olarak oluşturulan hipotezler yapısal modelde test edilmiştir.

#### 3.6.4.Araştırma Modeli Analiz Sonuçları

Doğrulayıcı faktör analizine dayalı olarak test edilen yapısal model oldukça iyi uyum indeksleri vermiştir.

**Tablo 3.14. Yapısal Model İçin Uyum İyiliği Değerleri**

Ki-Kare	289.98
d.f.	226
P değeri	0.002
RMSEA	0.053
GFI	0.80
AGFI	0.75
NFI	0.80
NNFI	0.94
CFI	0.94
IFI	0.94

Tablo 3.14'te yapısal modele ilişkin uyum indekslerinin,  $\chi^2$  (226)=289.98,  $\chi^2$ /sd=1.32, RMSEA=0.053, GFI=0.80, AGFI=0.75, NFI=0.80, NNFI=0.94, CFI=0.94, ve IFI= 0.94 olduğu gözlenmektedir. Analiz sonuçları incelendiğinde, her

iki grupta da ki-kare ve serbestlik derecesi oranlarının 3'ün altında olduğu, RMSEA değerinin 0.053 olduğu, GFI, AGFI, NFI, değerlerinin 0.90'ın altında olduğu ve NNFI CFI ve IFI değerlerinin 0.90'ın üzerinde olduğu görülmüştür. Uyum indeksleri incelendiğinde, GFI ve AGFI değerlerinin bir miktar düşük olduğu görülmesine rağmen, modele ait uyum indekslerine genel olarak bakıldığında başta  $X^2$  /sd oranı olmak üzere çoğunun uyum indeksinin kabul değeri koşullarını karşıladığı görülmüştür.

**Tablo 3.15. Değişkenler Arası İlişkiler**

	ÖE	
	$\beta$	t
Örgüt İçi Faktörler → İç Girişimcilik	0.27	1.98
Örgüt Dışı Faktörler → İç Girişimcilik	0.24	2.16
İç Girişimcilik → Performans	0.25	2.33

Modelde çıkan sonuçlar bağlı olarak, bu çalışmanın tüm hipotezlerinin geçerli olduğu söylenebilmektedir. Bu bilgilerden hareketle, araştırmanın “örgüt içi faktörler ile iç girişimcilik arasında pozitif bir ilişki vardır” şeklinde ifade edilen birinci hipotezi doğrulanmıştır. Standardize edilmiş yol katsayıları ( $\beta$ ) 0.27 olarak bulunmuş, bu iki değişken arasındaki ilişkinin düşük düzeyde ve anlamlı olduğu anlaşılmıştır ( $\beta = 0.27$ ;  $t = 1.98$ ;  $p < 0.05$ ). Bu değer; dışsal değişken olan örgüt içi faktörlerdeki bir puanlık artışın, içsel değişken olan iç girişimcilikte 0,27 puanlık artışa veya bunun tam tersi dışsal değişkendeki bir puanlık azalışın da iç girişimcilikte 0,27 puanlık azalışa neden olacağını ifade etmektedir.

Araştırmanın “örgüt dışı faktörler ile iç girişimcilik arasında pozitif bir ilişki vardır” şeklinde ifade edilen ikinci hipotezi doğrulanmıştır. Standardize edilmiş yol katsayıları ( $\beta$ ) 0.24 olarak bulunmuş, bu iki değişken arasındaki ilişkinin düşük düzeyde ve anlamlı olduğu anlaşılmıştır ( $\beta = 0.24$ ;  $t = 2.16$ ;  $p < 0.05$ ). Bu değer; dışsal değişken olan örgüt dışı faktördeki bir puanlık artışın, içsel değişken olan iç girişimcilikte 0,24 puanlık bir artışa veya bunun tam tersi olarak dışsal değişkendeki bir puanlık azalışın iç girişimcilikte 0.24 puanlık azalışa neden olacağını ifade etmektedir.

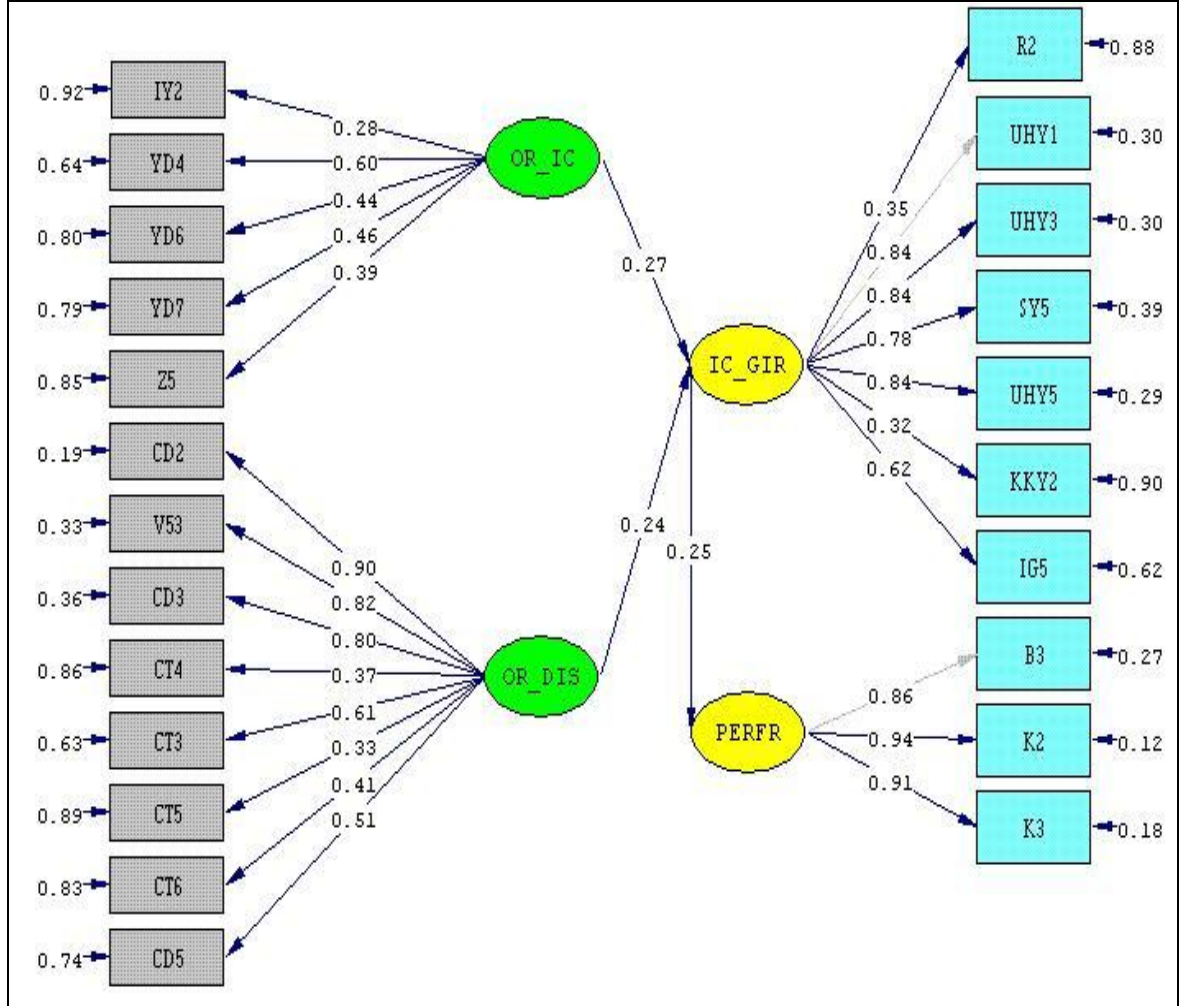
Araştırmanın “iç girişimcilik ile performans arasında pozitif bir ilişki vardır” şeklinde ifade edilen üçüncü hipotezi de doğrulanmıştır. Standardize edilmiş yol katsayıları ( $\beta$ ) 0.25 olarak bulunmuş, bu iki değişken arasındaki ilişkinin düşük düzeyde ve anlamlı olduğu anlaşılmıştır ( $\beta = 0.25$ ;  $t = 2.33$ ;  $p < 0.05$ ). Bu değer; dışsal değişken olan iç girişimcilikteki bir puanlık artışın içsel değişken olan performansta 0,25 puanlık bir artışa veya bunun tam tersi dışsal değişkendeki bir puanlık azalışın da iç girişimcilikte 0,25 puanlık bir azalışa neden olacağını ifade etmektedir.

Modeldeki yapısal eşitlikler incelendiğinde, iç girişimcilik değişkenindeki açıklanan varyansın miktarlarının düşük olduğu ayrıca performans değişkenindeki açıklanan varyansın da oldukça düşük olduğu söylenebilir. Denklemlerde elde edilen değerlerin , “t” değerlerinin de anlamlı olduğu gözlenmiştir ( $p < 0.05$ )

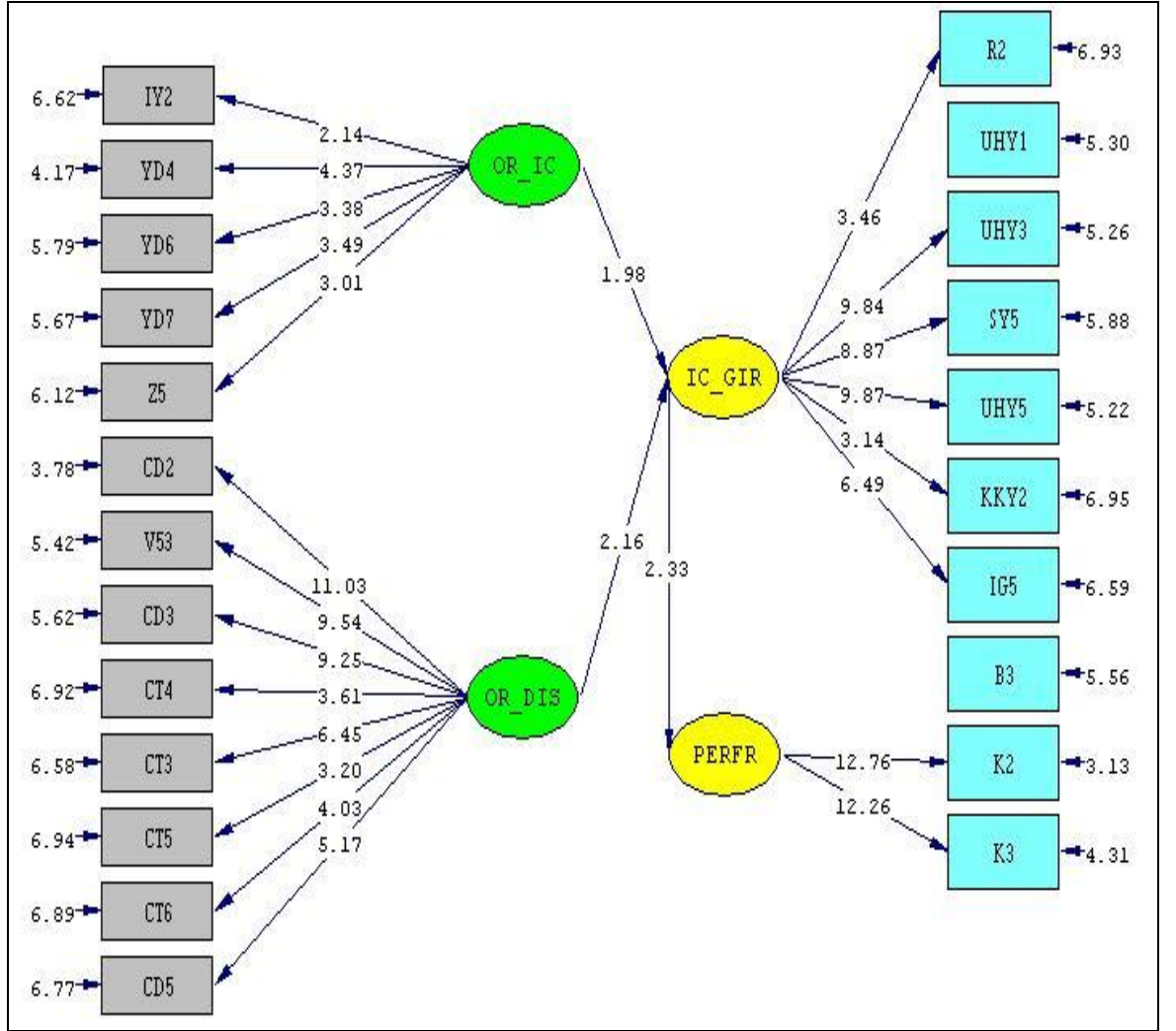
$IcGir$  (İç Girişimcilik) =  $0.24 * Cev$ (Örgüt Dışı Faktörler) +  $0.27 * OrIc$  (Örgüt İçi Faktörler), Hata Varyansı = 0.85,  $R^2 = 0.15$

$Per$  (Performans) =  $0.25 * IcGir$  (İç Girişimcilik), Hata Varyansı = 0.94,  $R^2 = 0.064$

Yapısal modele ilişkin, standardize edilmiş yol katsayıları tahminleri Şekil 3.6'da ve bu katsayılara ilişkin t değerleri Şekil 3.7'de verilmiştir.



Şekil 3.6. Araştırma Modeline İlişkin Standardize Edilmiş Yol Katsayıları Tahminleri



Şekil 3.7. Araştırma Modeline İlişkin T değerleri

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Günümüz işletmeleri, çalkantılı, karmaşık ve varlıklarını tehdit eden bir çevrede faaliyetlerini sürdürmektedir. Bu çevre değişimin ve belirsizliğin hakim olduğu ancak aynı zamanda fırsatlarla dolu bir çevredir. İşletmeler dış çevredeki faktörler tarafından tehdit edildikçe, yeni projeler geliştirme, yeni ortaklıklar kurma ve her alanda yenilik yapma arayışı içine girmektedir.

Böyle bir çevrede iç girişimciliğin işletmeler açısından önemi artmaktadır. İşletmelere rekabet edebilme ve gelecekte de var olabilme şansını veren önemli faktörlerden biri girişimcilik ruhudur. İşletmelerin müşteri beklentilerini karşılayarak öne çıkması ve farklılaşabilmesi için iç girişimcilik önemli bir araçtır. İşletmeler iç girişimcilik faaliyetlerini başarılı bir şekilde uygulayarak finansal performanslarını arttırmayı ve geliştirmeyi umarlar.

Ancak, iç girişimciliğin örgütte ortaya çıkması ve gelişmesi kolay olmamaktadır. İç girişimciliğin ortaya çıkması ve işletmelerde başarılı bir şekilde uygulanabilmesi için uygun bir örgüt yapısı ve kültürü gereklidir. İşletmelerde yeniliğe ve değişime karşı olan direnç ve tutuculuk, yaratıcılık ruhunu ve yeni projelerin ortaya çıkmasını engellemektedir. Böylece, girişimcilik ruhunun ortaya çıkması ve gelişmesi de mümkün olmamaktadır. İşletmede iç girişimcilerin var olabilmesi için bireylere yaptıkları işlerde özgürlük tanınması ve işletme içerisinde daha az hiyerarşik ve bürokratik bir sistem oluşturulması gerekmektedir. Çok yönlü bir iletişim sistemin olduğu, biçimsel ilişkilerin yanı sıra gönüllülük esasına dayanan ilişkilerin de var olduğu, çalışanların planlamaya ve kararlara katılımının gerçekleştiği işletmeler iç girişimciliğin gelişebilmesi için elverişli bir ortam sunmaktadır.

Bu çalışmanın amacı, Türkiye’de ISO’ya kayıtlı ilk 500 büyük işletmede 2009 yılı itibariyle, örgüt içi ve dışı faktörler ile iç girişimcilik ve işletme performansı arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktır. Çalışmada, yapılan yazın taramasının ardından ortaya çıkan değişkenler ışığında yapılan araştırmada elde edilen bulgular şöyledir:

Yapılan analizler sonucunda kullanılan örgüt içi ve dışı faktörler ile iç girişimcilik ve performans ölçeklerinin çalışmanın örneklemini için uygun olmadığı belirlenmiştir. Anlamlılığı bozan değişkenlerin çıkarılmasından sonra düzenlenmiş yeni ölçek test edilmiş ve anlamlı değerlere ulaşılmıştır. Aradaki farklılığın kültürel nedenlerden kaynaklandığı düşünülmektedir.

Kültür, girişimcilikle doğrudan ilişkili bir başka unsurdur. Örgüt kültürünün değer ve normları yanında işletmenin faaliyet gösterdiği ülkenin kültürel özellikleri de bireylerdeki girişimcilik ruhunu dolayısıyla girişimciliğin gelişimini doğrudan etkilemektedir. Kültürün ait olduğu toplumun kurallarına, kurumlarına, süreçlerine ve ilişkilerine şekil vererek, bireylerin çalışma biçimini ve yöntemini etkilediği bilinmektedir. Kültürel özellikler, bir ülkede, girişimciliği teşvik eden ya da gelişmesini önleyen temel faktörlerden biridir.

Türk kültürü ise, bünyesinde, değişime direnç, merkezi yönetim, bürokratiklik, karar alma yetkisinin üst yönetimde toplanması, bireyciliğin gelişmemiş olması, kadercilik, belirsizlikten ve riskten kaçınma gibi kendine özgü bir takım özellikler barındırmaktadır. Yeni ve özgün fikirlerin ortaya çıkmasında, bireylerdeki yüksek başarı ve bağımsızlık ihtiyacının önemli bir rol oynadığı düşünülecek olursa, Türk kültürünün bu özelliklerinin örgütlerde iç girişimciliğin gelişimini olumsuz olarak etkileyeceği ifade edilebilir.

Araştırmanın “örgüt içi faktörler ile iç girişimcilik arasında pozitif bir ilişki vardır” şeklinde ifade edilen birinci hipotezi doğrulanmıştır. Örgüt içi faktörler işletme içindeki iç girişimcilik faaliyetlerinin belirleyicisidir. Diğer taraftan bu çalışma sonucunda elde edilen bulgulara göre, örgüt içi faktörlerden ödüllendirme sistemi ve örgütsel kısıtlılıkların örgüt içi faktörleri etkilemediği sonucuna varılmıştır. Çalışmada, yönetim desteği, örgütsel kaynaklar ve iş yükü gibi örgütsel faktörlerin işletme içindeki iç girişimcilik faaliyetlerinin ortaya çıkmasını ve gelişmesini belirlediği sonucuna varılmıştır. Alan yazında bu bulgularla benzer özellikler gösteren çeşitli çalışmalar söz konusudur. Covin ve Slevin (1991) de üst yönetimin değer yargılarını, örgütün kaynaklarını, yeteneklerini ve örgüt yapısını iç girişimciliğin belirleyicileri olarak ifade etmektedir. Andrews’a (1980) göre, yönetimin değerleri ve felsefesi işletme seviyesindeki girişimcilik davranışının belirlenmesinde önemli bir rol oynamaktadır.

Araştırmanın “örgüt dışı faktörler ile iç girişimcilik arasında pozitif bir ilişki vardır” şeklinde ifade edilen ikinci hipotezi de benzer şekilde doğrulanmıştır. Örgüt içi faktörlerin yanı sıra örgüt dışı faktörler (çevresel faktörler) de işletme içindeki iç girişimcilik faaliyetlerinin belirleyicisidir. Çalışmanın sonucunda çevresel tehdit ve çevresel dinamizm boyutlarının, iç girişimciliğin belirlenmesinde önemli faktörler olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Zahra (1993) da çevresel olumsuzluklar ve iç girişimcilik arasında güçlü bir ilişki olduğu belirtmektedir. Çevresel dinamizm ve çevresel tehdit iç girişimcilik faaliyetlerinin örgütte ortaya çıkması açısından oldukça önemli faktörlerdir. Örgütün çevresinde algılanan olumsuz çevre şartları örgütü sürekli olarak, yenilik ve yaratıcılık arayışı içine itmektir. Guth ve Ginsberg (1990) çevrenin dinamikliği ve saldırganlığı arttıkça firmaların girişimsel çabalarının



da arttığını ifade etmektedir. Covin ve Slevin (1989) de iç girişimciliğin en çok saldırgan çevrelerde oluştuğunu ifade etmektedir.

Çalışmada yapılan analizler sonucunda iç girişimcilik değişkeninin değerlendirilmesinde, yeni iş girişi, ürün/hizmet yeniliği, süreç yeniliği, kendi kendini yenileme ve risk alma değişkenlerinin iç girişimciliği temsil ettiği, agresif rekabetçilik ve proaktiflik değişkenlerinin iç girişimciği etkilemediği sonucuna varılmıştır.

Araştırmanın “iç girişimcilik ile performans arasında pozitif bir ilişki vardır” şeklinde ifade edilen üçüncü hipotezi de doğrulanmıştır. Aynı zamanda, bu çalışmada karlılık ve büyüme değişkenlerinin birlikte işletme performansını açıkladığı sonucuna varılmıştır. Alan yazında, iç girişimcilik ve performans arasında pozitif bir ilişki bulunduğunu ileri süren çeşitli çalışmalar söz konusudur. Zahra (1986,1991,1993) yaptığı çalışmalarda, iç girişimcilik faaliyetleriyle, kârlılık ve büyüme arasında pozitif bir ilişki bulmuştur. Peters ve Waterman’a (1982) göre de iç girişimcilik faaliyetleri, bir işletmenin finansal performansını arttırmasına katkıda bulunmaktadır. İç girişimcilik ve firma performansı arasında pozitif ilişki bulunduğunu ortaya koyan diğer bazı araştırmalar (Burgelman 1983, 1985; Pinchot 1985; Rule ve Irvin 1988; Guth ve Ginsberg 1990;; Zahra ve Covin 1995; Lumpkin ve Dess, 1996, 2001; Wiklund 1999, Zahra ve Garvis 2000; Antoncic ve Hisrich 2001ve 2003; Wiklund ve Shepherd 2005) tarafından yapılmıştır.

Ancak, yapısal modelde ortaya konulan bu ilişkilerin düzeyi düşük çıkmıştır. Bu durumun çeşitli nedenleri olabileceği düşünülmektedir. Bu nedenlerden biri anketin yapıldığı 2009 yılında, dünyada yaşanan 2008 mortgage krizinin etkilerinin devam ediyor olması ve bu nedenle işletmelerin yeni yatırımlardan kaçınması ve

temkinli davranmaları olabilir. Yapılan çalışmanın, söz konusu krizin olumsuz etkileri geçtikten sonraki dönemlerde tekrarlanması ve bu çalışmanın sonuçlarıyla kıyaslanması iç girişimcilik yazını açısından yararlı katkılar sağlayabilecektir.

Diğer taraftan, iç girişimciliğin örgütteki etkileri uzun vadede kendini göstermektedir. Yapılan yenilikler ve yeni yatırımlar kısa vadede işletmenin kârı üzerinde olumsuz bir etkiye sahipken, uzun vadede işletmenin finansal performansını olumlu etkileyebilir. Bu çalışmanın yalnızca bir yıllık bir süreçteki verileri içerdiği sonuçların değerlendirilmesinde göz önünde bulundurulmalıdır. Daha uzun bir süreci kapsayan, analiz verilerini içeren araştırmalar, iç girişimciliğin işletme performansı üzerindeki etkilerinin daha sağlıklı bir şekilde ortaya konmasını sağlayabilir.

## KAYNAKÇA

AĞCA,V., Mustafa K., “İç Girişimcilik Ve Temel Belirleyicileri: Kavramsal Bir Çerçeve”, **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Sayı: 29, Temmuz-Aralık, ss. 83-112, 2007.

AĞCA,V., Mustafa K., “aile işletmelerinde iç girişimcilik finansal performans ilişkisi: afyonkarahisar’da bir araştırma”, Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi, cilt,10, sayı3,s.209-230, 2008.

AKDOĞAN, A., CİNGÖZ, A., “İç Girişimciliğe Verilen Önem Düzeyi ve İç Girişimciliği Etkileyen Örgütsel Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik Kayseri İlinde Bir Araştırma”, **Uluslararası Girişimcilik Kongresi**, Kırgızistan-Türkiye Manas Üniversitesi, Bişkek, 25-27 Mayıs 2006.

AKGÜL, Aziz ve ÇEVİK, Osman, **İstatistiksel Analiz Teknikleri**, Emek Basımevi, Ankara, 2003.

AKTAN, B. ve BULUT, Ç., “Financial Performance Impacts of Corporate Entrepreneurship in Emerging Markets: A Case of Turkey”, **European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences**, Issue 12, 2008.

ALTINAY, L., ALTINAY, M., “The Influence of Organizational Structure on Entrepreneurial Orientation and Expansion Performance”, **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, Volume 16, no:6, 334-344, 2004.

ANTONCIC B., ZORN O., “The Mediating Role of CE in the Organizational Support-Performance Relationship: An Empirical Examination”, **Managing Global Transition**, Vol. 2 (1), p. 5-14, 2004.

ANTONCIC B., HISRICH, R. D., “Clarifying the Intrapreneurship Concept”, **Journal of Small Business and Enterprise Development**, Vol.10. Number 1 p.7-24, 2003.

ANTONCIC B., HISRICH, R. D., “Intrapreneurship: Construct Refinement and Cross-Cultural Validation” **Journal of Business Venturing**, vol. 16, p. 495–527, New York, 2001.

ANTONCIC Bostjan, “Organizational Processes in Intrapreneurship: A Conceptual Integration”, **Journal of Enterprising Culture**, Vol.9, no:2,221-235, June 2001.

ANTONCIC, Bostjan, HISRICH, Robert, “Clarifying the Intrapreneurship Concept”, **Journal of Small Business and Enterprise Development**, Volume 10, no:1, 7-24, 2003.

ANTONCIC, Bostjan, “Intrapreneurship: Construct Refinement and an Integrative Model Development”, Doktora Tezi, Case Western Reserve University A.B.D., 2000.

ARIKAN, Semra, **Girişimcilik, Temel Kavramlar ve Bazı Güncel Konular**, Siyasal Kitabevi, Ankara, 2004.

BRUNAKER, S.; KURVINEN, J., “Intrapreneurship, Local Initiatives in Organizational Change Processes”, **Leadership & Organization Development Journal**, Vol. 27,no:2,118-132, 2006.

BOLLEN, K. A., Structural equations with latent variables. New York: Wiley, 1989

BULUT, Ç., A. M. FİŞ, Bora AKTAN, Senem YILMAZ, “Kurumsal Girişimcilik: Kavramsal Yapı Üzerine Bir Tartışma” **Journal of Yasar University**, 3(10), 1389-1416, 2008.

BURGELMAN, Robert A., “Corporate Entrepreneurship And Strategic Management: Insights from a Process Study”, **Management Science** Vol. 29. No. 12, U.S.A. December 1983.

BURGELMAN, Robert A., “Designs for Corporate Entrepreneurship”, **California Management Review**, 26, 154-166; 1984.

Byrne, B. M., Structural equation modeling with AMOS: Basic concepts, applications, and programming. Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates, Inc., 2001.

CHRISTENSEN, K.S., “Enabling Intrapreneurship: the Case of a Knowledge-Intensive Industrial Company”, **European Journal of Innovation Management**, Volume 8, No:3, 305-322, 2005.

COULSON, Thomas, C., “Individuals and Enterprise:Developing Intrapreneurs for the New Millennium”, **Industrial and Commercial Training**, Volume 31, no:7, 258-261, 1999.

COVIN, J.G., SLEVIN, D., “A Conceptual Model of Entrepreneurship as Firm Behavior” **Entrepreneurship: Theory and Practice**, Vol.16(1) :7–25, 1991.

DAMANPOUR, Fitsimmons., “Organizational Innovation: a Meta-Analysis of Effects of Determinant and Moderators”, **Academy of Management. Journal**, vol.34, p.55–390, 1991.

DÖM, Semra; **Girişimcilik ve Küçük İşletme Yöneticiliği**, Detay Yayıncılık, Ankara, 2008.

FERREIRA, J., “Corporate Entrepreneurship: A Strategic and Structural Perspective”, **Working Paper**, 2002.

FITSIMMONS, J., DOUGLAS, E. J, ANTONCIC, B., HISRICH, R. D., “Intrapreneurship in Australian Firms. In roceedings AGSE-Babson” **Entrepreneurship Research Conference**, Melbourne, 2004 <http://eprints.qut.edu.au>, (02.03.2008).

FİŞ, A. M., ÇETİNDAMAR, D., “Girişimcilik Oryantasyonu, Kurum İçi Girişimcilik ve Bağlı Ölçeklerin Türkçe’de Geçerlemesi”, **Yönetim Organizasyon Kongresi**, Sakarya, Mayıs, 2007.

SCHİNDEHUTTE, M.; MORRIS, M.H.; KOÇAK, A., “Understanding Market-Driving Behaviour: The Role of Entrepreneurship”, *Journal of small Business Management*, 46(1), s. 4-26, 2008.

HAIR, J. Anderson, R.E., TATHAM, R.L. ve BLACK, W.C. *Multivariate data analysis* (5th ed.), New Jersey: Prentice Hall Inc, 1998.

HARLOP, Dennis, “Team Leader Autonomy in Manufacturing Companies New Product Development”, **Doktora Tezi**, Henley Management College and Brunel University, Eylül, 2006.

HILL, Marguerite Elizabeth, “The Development Of An Instrument To Measure Intrapreneurship: Entrepreneurship Within The Corporate Setting”, **Yüksek Lisans Tezi**, Güney Afrika, 2003.

HISRICH, Robert, "Entrepreneurship: Past, present, and future", **Journal of Small Business Management**, 26(4), 1-4.,1988.

HORNSBY, J.S., KURATKO, D.F., ZAHRA, S.A., "Middle Managers Perception of the Internal Entrepreneurship: Assesing a Measurement Scale", **Journal of Business Venturing**, 17, 253-273, 2002.

JANSEN, P.G.W., VAN WEES, L.L.G.M., "Conditions for Internal Entrepreneurship", **Journal of Management Development**, vol. 13, no:9, 34-51. I, 1994.

JÖRESKOG, K., Sörbom, D., Lisrel 8: Structural Equation Modeling with the SIMPLIS Command Language. Scientific Software International, USA, 1993.

KALAYCI, Şeref, **SPPS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri**, Asil Yayın Dağıtım, 4. Baskı, Ankara, 2009.

KHANDWALLA, P.N., "Tools for Enhancing Innovativeness in Enterprises", **Vikalpa**, Vol.31, No:1, January-March, 2006.

KNIGHT, G.A., "Cross-cultural reliability and validity of a scale to measure firm entrepreneurial orientation". **Journal of Business Venturing**, 12(3):213–225, 1997.

KURATKO, D. F., Montagno, R.V., Hornsby, J.S., "Developing an Intrapreneurial Assessment Instrument for an Effective Corporate Entrepreneurial Environment", **Strategic Management**, J. 11, 49–58, 1990.

KURATKO, D. F., "The Relationship of Stakeholder Salience, Organizational Posture, and Entrepreneurial Intensity to Corporate

Entrepreneurship”, **Journal of Leadership and Organizational Studies**, Vol. 13, No. 4, 2007.

LUCHSINGER, V. ve BAGBY, D.R., “Entrepreneurship and Intrapreneurship: Behaviors, Comparisons, and Contrasts, S.A.M. Advanced”, **Management Journal**, vol. 52 (3), s.10-13, 1987.

LUMPKIN, G.T., ve DESS, G. G., “Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking It to Performance”, **Academy of Management Review**, Vol. 21, No:1, s135-172, 1996.

McCRAW, Thomas K., “Prophet of Innovation: Joseph Schumpeter and Creative Destruction”, by Cambridge: Harvard University Press, <http://www.princeton.edu/~tleonard/papers/McCraw.pdf>, (16.01.2010).

MENZEL, H.C., KRAUSS, R., ULIJN, J.M., WEGGEMAN, M., “Developing Characteristics of an Intrapreneurship-Supportive Culture”, **Eindhoven Centre for Innovation Studies**, The Netherlands, Working Paper, Department of Technology Management, June-2006.

MITCHELL, Alison, “Intrapreneurship; Enabling Postgraduate Researchers To Drive Organisational Innovation”, University of Strathclyde, <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.125.4391&rep=rep1&type=pdf>, (30.02.2009).

MORRIS M.H.; KURATKO D.F., “Triggering Events, Corporate Entrepreneurship And the Marketing Function”, **Journal of Marketing Theory and Practice**, 18-30, Bahar, 2000.

NAKTİYOK, A.; BAYRAK, KÖK, S., “Çevresel Faktörlerin İç Girişimcilik Üzerine Etkileri”, **Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi**, C.VIII, S.2, 2006.



ÖZDAMAR, K. Paket Programlar ile İstatistiksel Veri Analizi II, Eskişehir, Kaan Kitabevi, 2004.

PINCHOT, III, Gifford., **Intrapreneuring: Why you don't have to leave the corporation to become entrepreneur**, New York, NY: Harper and Row Publishers, 1985.

RICHARDO C; WU P., CHADWICK K., “The Impact of Entrepreneurial Orientation on Firm Performance:the Role of Ceo Position Tenure and Industry Tenure”, **The International Journal of Human Resource Management**, May 2009.

SELVARAJAH C; LEKMAT L., “Corporate Entrepreneurship and Firm Performance: An Empirical Study in Auto Parts Manufacturing Firms in Thailand” <http://icbm.bangkok.googlepages.com/ICBM.2008.Laddawan.Lekmat.RP.pdf>, (30.02.2009).

SHANNON, K. ve DAVIS, J., “Decision criteria in the evaluation of potential Intrapreneurs”, **Journal of Engineering and Technology Management**, Volume 16, Issues 3-4, September-December, p. 295-327, 1999.

SHRADER, R.C., ve SIMON, M., “Corporate Versus Independent New Ventures: Resource, Strategy, and Performance Differences”, **Journal of Business Venturing**, 12 (1), s. 47, 1997.

ŞİMŞEK, Ömer Faruk, Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş-Temel İlkeler ve Lisrel Uygulamaları, Ankara: Ekinoks, 2007.

KO, S., BUTLER, J. E. “Creativity: A key link to entrepreneurial behavior” **Business Horizons**, vol. 50, p.365–372, 2007.

THORNBERRY, Neill., “Corporate Entrepreneurship: Antidote or Oxymoron?”, **European Management Journal**, vol.19 (5), s. 526-533, 2001.

Tüsiad; **Türkiye’de Girişimcilik**, Yayın No. TÜSİAD-T/2002-12/340, İstanbul, 2002.

VYAKARNAM, S., ve RIPPLE A., “Enterprise Group The Crunteld”, **School of Management Working Papers Series**, ISBN 185905 002 6, 1993.

WUNDERER,R., “Employees as “Co-Intrapreneurs”- a Transformation Concept”, **Leadership& Organization Development Journal**, Volume 22, no:5, 193-211, 2001.

YÜKSELEN, Cemal, **Pazarlama Araştırmaları**, Detay Yayıncılık, 1. Baskı, Ankara, 2000.

ZAHRA, S., and COVIN, J.G., “Contextual Influences on the Corporate Entrepreneurship-Performance Relationship: A longitudinal analysis” **Journal of Business Venturing**, vol. 10(1):43–58, 1995.

ZAHRA, Shaker, “Environment, corporate entrepreneurship and financial performance: A taxonomic approach”, **Journal of Business Venturing**, vol. 8(4):319–340, 1993.

ZAHRA, Shaker, “Governance, Ownership, and Corporate Entrepreneurship: The Moderating Impact of Industry Technological Opportunities”, **Academy of Management Journal**, vol. 39(6):1713–1735, 1996.

ZAHRA, Shaker, “Predictors and Financial Outcomes of Corporate Entrepreneurship: An Exploratory Study”. **Journal of Business Venturing**, vol. 6(4):259–285, 1991.

ZAHRA, S. ve GARVIS, D.M., “International Corporate Entrepreneurship and Firm Performance: The Moderating Effect of International Environmental Hostility” **Journal of Business Venturing**, Vol. 15, Sayı, 5-6, sf. 469-492, 2000.

ZHAN J.; DESCHOOLMEESTER D., “Exploring Entrepreneurial Orientation (EO) in 3 Dimensions: a New Perspective for Analyzing the Value of a Company”,

[http://www.kmu.unisg.ch/rencontres/RENC2004/Topics/Deschoolmester\\_Renc\\_04\\_Topic\\_D.pdf](http://www.kmu.unisg.ch/rencontres/RENC2004/Topics/Deschoolmester_Renc_04_Topic_D.pdf), 2003 (22.07.2009).

## ÖZET

Bu çalışmanın amacı, Türkiye’de iç girişimciliğin işletme performansı üzerindeki etkilerinin araştırılmasıdır. Çalışma, Türkiye’de İSO 500 işletmelerinde, 2009 yılı itibariyle yapılmıştır. İç girişimciliğin işletme performansı üzerindeki etkilerinin araştırılması için kullanılan ölçek konuyla ilgili mevcut yazından alınmıştır. Çalışmada, iç girişimcik ve kârlılık ve büyüme arasındaki ilişki ortaya konulmaktadır. Diğer araştırmacılar tarafından kullanılan ölçümler esas alınarak, iç girişimcilik; yeni iş girişi, ürün/hizmet yeniliği, kendi kendini yenileme, agresif rekabetçilik, süreç yeniliği, risk ve proaktiflik kullanılarak ölçülmüştür. Çalışmanın sonucunda, ürün/hizmet yeniliği ve proaktiflikle, kârlılık arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmuştur. Benzer şekilde, ürün/hizmet yeniliği ve proaktiflikle büyüme arasında yine anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmuştur.

**Anahtar kelimeler:** İç girişimcilik, yenilik, işletme performansı.

## **ABSTRACT**

The aim of this study is to examine the effects of intrapreneurship on firms performance in Turkey. The research of the study has been conducted from ISO 500 firms in Turkey in 2009. The scales to test intrapreneurship effects on firm performance have been adopted from the existing literature. In this study i examined the relationship between intrapreneurship and firm growth and profitability, and utilized measures devised by earlier researchers attempting to assess intrapreneurship; new business venture, product/service innovation, self renewal, competitive aggressiveness, process innovation, risk and proactiveness. I found that profitability is significantly and positively related with product/services innovativeness and proactiveness. Similarly, growth was found to be significantly and positively related with product/services innovativeness and proactiveness.

**Key-words:** Intrapreneurship, innovation, firm performance.

---

**EK 1. Anket**

Sayın Meslek Mensubu

Aşağıdaki sorular bilimsel bir araştırmada kullanılmak üzere hazırlanmış olup bu çalışma dışında herhangi bir amaçla kullanılmayacağını belirtir ve katkılarınızdan dolayı teşekkür ederim.

Saygılarımla,  
Arş.Gör. Esra Burcu Bulgurcu  
Ankara Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü

**İletişim:**

Adres:

e-mail:

Fax:

**Yaşınız:**

25-35     36-45     46-55     56-65     65'den daha fazla

**Çalıştığınız Şirketin Adı:****Şirketteki Konumunuz:**

Finansman Müdürü     İnsan Kaynakları Müdürü     Muhasebe  
Müdürü

Pazarlama Müdürü     Genel Müdür Yardımcısı     Genel Müdür

**Kaç yıldır çalışıyorsunuz (Yıl):**

0-5     6-10     11-15     16-25     26 ve daha fazla

**Son işinizde kaç yıldır çalışıyorsunuz?**

0-5     6-10     11-15     16-25     26 ve daha fazla

**Şirketinizi Faaliyette Bulunduğu Endüstri:**

Gıda- İçecek     Tekstil- Deri     Orman- Kağıt- Basım

Kimya- Petrol- Plastik     Taş- Toprak     Metal Eşya- Makina

Elektrik     Ulaştırma     Turizm

Ticaret     İletişim

<b>Lütfen aşağıdaki sorulara düşüncenizi ifade eden seçeneği işaretleyerek cevap veriniz:</b>					
<b>1. Kesinlikle Katılmıyorum 2. Katılmıyorum 3. Kararsızım 4. Katılıyorum 5. Kesinlikle Katılıyorum</b>					
1. Şirketimiz, geliştirilmiş iş metodlarını uygulamada hızlıdır.	1	2	3	4	:
2. İşteki performansım çok iyiye işteki prestijim artar.	1	2	3	4	:
3. Şirketin gelişmesi için, çalışanların yeni fikirler üretmesi cesaretlendirilir.	1	2	3	4	:
4. Kendi işimle ilgili karar verebilme özgürlüğüne sahibim.	1	2	3	4	:
5. Sert eleştiri ve cezalandırma işte yapılan hataların sonucudur.	1	2	3	4	:
6. Yeni fikirler üretenler, bu faaliyetleri konusunda desteklenir.	1	2	3	4	:
7. Bireysel olarak risk alanlar, başarılı olsalar da olmasalar da cesaret ve isteklerinden dolayı örgütte, başarılı çalışanlar olarak takdir edilirler.	1	2	3	4	:
8. Kıdemli yöneticiler, yenilikçi çalışanlara (yeni fikirler ve buluşlar geliştiren), yasakları ve katı kuralları uygulamayarak onları cesaretlendirir.	1	2	3	4	:
9. Birçok üst yönetici, örgütte, yenilik sürecindeki deneyimleriyle tanınmıştır.	1	2	3	4	:
10. Şirketimizde, genellikle, yeni projeleri hayata geçirmek için uygun kaynaklar mevcuttur.	1	2	3	4	:
11. İşimde oldukça fazla bir özerkliğe sahibim ve kendi işimi yaparken inisiyatif tamamen bana aittir.	1	2	3	4	:
12. Çalışanların, yenilikçi fikirleri ve projeleri için finansal destek bulabilecekleri birçok farklı seçenek vardır.	1	2	3	4	:
13. İşimde her zaman, “zaman baskısı” ile çalıştığımı düşünüyorum.	1	2	3	4	:
14. Bireyler yeni projeleri için risk almaları konusunda cesaretlendirilir.	1	2	3	4	:
15. Örgütte bireysel yaratıcılığının ve kendine özgü iş metodlarının ortaya çıkabilmesi çalışanlara için imkân tanınır.	1	2	3	4	:
16. Şirketimiz, birçok küçük ve deneysel projeyi başarısızlık ihtimaline rağmen desteklemektedir.	1	2	3	4	:
17. İyi bir fikri olan çalışana bu fikrini geliştirebilmesi için boş zaman verilir.	1	2	3	4	:
18. Bu örgüt bana yeteneklerimi kullanabileceğim fırsatlar sunmaktadır.	1	2	3	4	:
19. Çalışanlar yeni fikir ve projelerini diğer departmanlardaki çalışanlarla paylaşmak ve tartışmak konusunda teşvik edilir.	1	2	3	4	:
20. Çoğunlukla kendi işimde ne yapılacağına ben karar veririm.	1	2	3	4	:
21. İşimde her şeyi layıkıyla yapmak için yeterli zamanım ve uygun miktarda iş yüküm vardır.	1	2	3	4	:
22. Esas görevlerimi yapmam için bir çok yazılı kural ve prosedür mevcuttur.	1	2	3	4	:
23. Şirketimizdeki çalışanlar arasında, departmanlar ve fonksiyonel sınırlamalar olmaksızın yeni fikirlerin geliştirilmesine karşı isteklilik vardır.	1	2	3	4	:
24. Çalışanlar tarafından geliştirilmiş iş metodları hızla hayata geçirilir.	1	2	3	4	:
<b>1. Kesinlikle Katılmıyorum 2. Katılmıyorum 3. Kararsızım 4. Katılıyorum 5. Kesinlikle Katılıyorum</b>					
25. Yöneticim engelleri ortadan kaldırarak, işimi başarılı bir şekilde yapmam için bana yardımcıdır.	1	2	3	4	:
26. Terfiler genellikle yeni ve yenilikçi fikirlerin geliştirilmesinin ardından gerçekleşir.	1	2	3	4	:
27. Aldığım ödüller işimdeki görevlerle ilgilidir.	1	2	3	4	:

28. Fikir sahipleri, kendi projeleriyle ilgili olarak, gerekirse prosedürü izlemeden de karar verebilirler.	1	2	3	4	:
29. İşimde esas görevlerimi yaparken, nadiren benzer iş metod ve adımlarını kullanırım	1	2	3	4	:
30. Geçen üç ay boyunca, iş yüküm yeni fikirler geliştirmeye zaman ayıramayacak kadar ağırdı	1	2	3	4	:
31. Son bir yıl boyunca üstüm benle sık sık iş performansımı tartıştı.	1	2	3	4	:
32. İşimi iyi yapıyorsam, yöneticim işimdeki sorumluluklarımı artırır.	1	2	3	4	:
33. İşimde, miktar, kalite ve zaman olarak açıkça benden nasıl bir iş performansı beklendiğini biliyorum.	1	2	3	4	:
34. Kendi işimde benden ne beklenildiği ile ilgili hiçbir şüphem yoktur.	1	2	3	4	:
35. İşimin birçok zor ve uğraştırıcı tarafı vardır.	1	2	3	4	:
36. İş tanımımda, işimin değerlendirildiği performans standartları açıkça belirtilmiştir.	1	2	3	4	:
37. İşimde her zaman her şeyi yapacak kadar bol vaktim vardır.	1	2	3	4	:
38. Bu örgüt bana kendi yargılamamı yapabilmem için özgürlük sağlamaktadır	1	2	3	4	:
39. Üst yönetim yeni fikirlerden daima haberdardır ve daima yeni fikirlere açıktır.	1	2	3	4	:
40. Çalışanlar, kendi işlerinin patronudur ve verdikleri tüm kararlar yönetim tarafından detaylı bir şekilde gözden geçirilmez.	1	2	3	4	:
41. Meslektaşlarım ve ben her zaman uzun dönemli problemleri çözmek için vakit bulabiliyoruz.	1	2	3	4	:
42. Geçen üç ay boyunca, esas görevlerimi yaparken hep standart işlem, prosedür ve uygulamaları kullandım.	1	2	3	4	:
43. "Risk alma" teriminin bireylere pozitif katkısı olduğu düşünülür.	1	2	3	4	:
44. İşimde çok az miktarda belirsizlik mevcuttur.	1	2	3	4	:
45. İşimin nasıl yapılacağına karar vermek benim sorumluluğumdur	1	2	3	4	:
46. İşteki performansım diğer çalışanlardan çok daha iyiye yöneticim bunu üstüne bildirir.	1	2	3	4	:
47. Başarılı ve yenilikçi projeleri olan çalışanlar, projeleri ve bu çabaları için standart ödül sisteminin ötesinde ikramiye ve tazminatlar alır.	1	2	3	4	:
48. Ürünlerin modaya bağlılığı yüksektir.	1	2	3	4	:
49. İşim dolayısıyla şirketle ilgili ana problemler hakkında düşünmek için bana çok az zaman kalmaktadır.	1	2	3	4	:
50. Pazardaki müşteri tercihlerinde değişim hızı yüksektir.	1	2	3	4	:
51. Sermayeye ulaşmak zordur.	1	2	3	4	:
<b>1. Kesinlikle Katılmıyorum 2. Katılmıyorum 3. Kararsızım 4. Katılıyorum 5. Kesinlikle Katılıyorum</b>					
52. Pazara yeni ürün sunulma hızı yüksektir.	1	2	3	4	:
53. Ürün talebinin azalma hızı yüksektir.	1	2	3	4	:
54. Rakiplerin pazardan çıkma oranı düşüktür.	1	2	3	4	:
55. Nitelikli işgücü bulmak zordur.	1	2	3	4	:
56. Rakiplerin strateji değiştirme hızı yüksektir.	1	2	3	4	:
57. İşletmeler arasındaki iflas oranları yüksektir.	1	2	3	4	:
58. Dağıtım kanallarına ulaşmak zordur.	1	2	3	4	:
59. Yeni rakiplerin pazara girme oranı yüksektir.	1	2	3	4	:
60. Ürün fiyatlarının değişim oranı yüksektir.	1	2	3	4	:
61. Teknoloji değişim oranı yüksektir.	1	2	3	4	:



<b>Lütfen aşağıdaki sorulara düşüncenizi ifade eden seçeneği işaretleyerek cevap veriniz:</b>				
<b>1. Kesinlikle Katılmıyorum 2. Katılmıyorum 3. Kararsızım 4. Katılıyorum 5. Kesinlikle Katılıyorum</b>				
1. Şirketimiz, geliştirilmiş iş metodlarını uygulamada hızlıdır.	1	2	3	4
2. İşteki performansım çok iyiyse işteki prestijim artar.	1	2	3	4
3. Şirketin gelişmesi için, çalışanların yeni fikirler üretmesi cesaretlendirilir.	1	2	3	4
4. Kendi işimle ilgili karar verebilme özgürlüğüne sahibim.	1	2	3	4
5. Sert eleştiri ve cezalandırma işte yapılan hataların sonucudur.	1	2	3	4
6. Yeni fikirler üretenler, bu faaliyetleri konusunda desteklenir.	1	2	3	4
7. Bireysel olarak risk alanlar, başarılı olsalar da olmasalar da cesaret ve isteklerinden dolayı örgütte, başarılı çalışanlar olarak takdir edilirler.	1	2	3	4
8. Kıdemli yöneticiler, yenilikçi çalışanlara (yeni fikirler ve buluşlar geliştiren), yasakları ve katı kuralları uygulamayarak onları cesaretlendirir.	1	2	3	4
9. Birçok üst yönetici, örgütte, yenilik sürecindeki deneyimleriyle tanınmıştır.	1	2	3	4
10. Şirketimizde, genellikle, yeni projeleri hayata geçirmek için uygun kaynaklar mevcuttur.	1	2	3	4
11. İşimde oldukça fazla bir özerkliğe sahibim ve kendi işimi yaparken inisiyatif tamamen bana aittir.	1	2	3	4
12. Çalışanların, yenilikçi fikirleri ve projeleri için finansal destek bulabilecekleri birçok farklı seçenek vardır.	1	2	3	4
13. İşimde her zaman, "zaman baskısı" ile çalıştığımı düşünüyorum.	1	2	3	4
14. Bireyler yeni projeleri için risk almaları konusunda cesaretlendirilir.	1	2	3	4
15. Örgütte bireysel yaratıcılığının ve kendine özgü iş metodlarının ortaya çıkabilmesi çalışanlara için imkân tanınır.	1	2	3	4
16. Şirketimiz, birçok küçük ve deneysel projeyi başarısızlık ihtimaline rağmen desteklemektedir.	1	2	3	4
17. İyi bir fikri olan çalışana bu fikrini geliştirebilmesi için boş zaman verilir.	1	2	3	4
18. Bu örgüt bana yeteneklerimi kullanabileceğim fırsatlar sunmaktadır.	1	2	3	4
19. Çalışanlar yeni fikir ve projelerini diğer departmanlardaki çalışanlarla paylaşmak ve tartışmak konusunda teşvik edilir.	1	2	3	4
20. Çoğunlukla kendi işimde ne yapılacağına ben karar veririm.	1	2	3	4
21. İşimde her şeyi layıkıyla yapmak için yeterli zamanım ve uygun miktarda iş yüküm vardır.	1	2	3	4
22. Esas görevlerimi yapmam için bir çok yazılı kural ve prosedür mevcuttur.	1	2	3	4
23. Şirketimizdeki çalışanlar arasında, departmanlar ve fonksiyonel sınırlamalar olmaksızın yeni fikirlerin geliştirilmesine karşı isteklilik vardır.	1	2	3	4
24. Çalışanlar tarafından geliştirilmiş iş metodları hızla hayata geçirilir.	1	2	3	4
<b>1. Kesinlikle Katılmıyorum 2. Katılmıyorum 3. Kararsızım 4. Katılıyorum 5. Kesinlikle Katılıyorum</b>				
25. Yöneticim engelleri ortadan kaldırarak, işimi başarılı bir şekilde yapmam için bana yardımcıdır.	1	2	3	4
26. Terfiler genellikle yeni ve yenilikçi fikirlerin geliştirilmesinin	1	2	3	4

ardından gerçekleşir.					
27. Aldığım ödüller işimdeki görevlerle ilgilidir.	1	2	3	4	:
28. Fikir sahipleri, kendi projeleriyle ilgili olarak, gerekirse prosedürü izlemeden de karar verebilirler.	1	2	3	4	:
29. İşimde esas görevlerimi yaparken, nadiren benzer iş metod ve adımlarını kullanırım	1	2	3	4	:
30. Geçen üç ay boyunca, iş yüküm yeni fikirler geliştirmeye zaman ayıramayacak kadar ağırdı	1	2	3	4	:
31. Son bir yıl boyunca üstüm benle sık sık iş performansımı tartıştı.	1	2	3	4	:
32. İşimi iyi yapıyorsam, yöneticim işimdeki sorumluluklarımı artırır.	1	2	3	4	:
33. İşimde, miktar, kalite ve zaman olarak açıkça benden nasıl bir iş performansı beklendiğini biliyorum.	1	2	3	4	:
34. Kendi işimde benden ne beklenildiği ile ilgili hiçbir şüphem yoktur.	1	2	3	4	:
35. İşimin birçok zor ve uğraştırıcı tarafı vardır.	1	2	3	4	:
36. İş tanımımda, işimin değerlendirildiği performans standartları açıkça belirtilmiştir.	1	2	3	4	:
37. İşimde her zaman her şeyi yapacak kadar bol vaktim vardır.	1	2	3	4	:
38. Bu örgüt bana kendi yargılamamı yapabilmem için özgürlük sağlamaktadır	1	2	3	4	:
39. Üst yönetim yeni fikirlerden daima haberdardır ve daima yeni fikirlere açıktır.	1	2	3	4	:
40. Çalışanlar, kendi işlerinin patronudur ve verdikleri tüm kararlar yönetim tarafından detaylı bir şekilde gözden geçirilmez.	1	2	3	4	:
41. Meslektaşlarım ve ben her zaman uzun dönemli problemleri çözmek için vakit bulabiliyoruz.	1	2	3	4	:
42. Geçen üç ay boyunca, esas görevlerimi yaparken hep standart işlem, prosedür ve uygulamaları kullandım.	1	2	3	4	:
43. "Risk alma" teriminin bireylere pozitif katkısı olduğu düşünülür.	1	2	3	4	:
44. İşimde çok az miktarda belirsizlik mevcuttur.	1	2	3	4	:
45. İşimin nasıl yapılacağına karar vermek benim sorumluluğumdadır	1	2	3	4	:
46. İşteki performansım diğer çalışanlardan çok daha iyiye yöneticim bunu üstüne bildirir.	1	2	3	4	:
47. Başarılı ve yenilikçi projeleri olan çalışanlar, projeleri ve bu çabaları için standart ödül sisteminin ötesinde ikramiye ve tazminatlar alır.	1	2	3	4	:
48. Ürünlerin moda bağlılığı yüksektir.	1	2	3	4	:
49. İşim dolayısıyla şirketle ilgili ana problemler hakkında düşünmek için bana çok az zaman kalmaktadır.	1	2	3	4	:
50. Pazardaki müşteri tercihlerinde değişim hızı yüksektir.	1	2	3	4	:
51. Sermayeye ulaşmak zordur.	1	2	3	4	:
<b>1. Kesinlikle Katılmıyorum 2. Katılmıyorum 3. Kararsızım 4. Katılıyorum 5. Kesinlikle Katılıyorum</b>					
52. Pazara yeni ürün sunulma hızı yüksektir.	1	2	3	4	:
53. Ürün talebinin azalma hızı yüksektir.	1	2	3	4	:
54. Rakiplerin pazardan çıkma oranı düşüktür.	1	2	3	4	:
55. Nitelikli işgücü bulmak zordur.	1	2	3	4	:
56. Rakiplerin strateji değiştirme hızı yüksektir.	1	2	3	4	:
57. İşletmeler arasındaki iflas oranları yüksektir.	1	2	3	4	:
58. Dağıtım kanallarına ulaşmak zordur.	1	2	3	4	:
59. Yeni rakiplerin pazara girme oranı yüksektir.	1	2	3	4	:
60. Ürün fiyatlarının değişim oranı yüksektir.	1	2	3	4	:
61. Teknoloji değişim oranı yüksektir.	1	2	3	4	:

<b>62-72. sorulardaki artış ve azalışı 1 ile 5 arasında değerlendiriniz.</b>					
	<b><u>Cok Azalmıştır</u></b>			<b><u>Cok Artmıştır</u></b>	
62. Yeni ürün geliştirme faaliyetleri için yapılan harcamalar	1	2	3	4	5
63. Şirketimizin teknolojik yeniliklere odaklanma düzeyi	1	2	3	4	5
64. Şirketimiz tarafından sunulan yeni ürün sayısı	1	2	3	4	5
65. Pazar içindeki yeni ürün tanıtım oranı	1	2	3	4	5
66. Şirketimizin yeni ürün geliştirmeye odaklanma düzeyi	1	2	3	4	5
67. Şirketimizin özel teknoloji geliştirmeye odaklanma düzeyi	1	2	3	4	5
68. Son üç yılda şirketimizin pazar payındaki ortalama yıllık büyümesi	1	2	3	4	5
69. Şirketimizin endüstrimizdeki teknolojik gelişmelere öncülük etme düzeyi	1	2	3	4	5
70. Şirketimizin özel teknoloji geliştirmeye yaptığı yatırımın düzeyi	1	2	3	4	5
71. Şirketimizin diğer şirketler tarafından geliştirilen teknolojilere uyum düzeyi	1	2	3	4	5
72. Pazarda yeni ürün tanıtımı	1	2	3	4	5

<b>73-89. sorular için lütfen 1 ile 5 arasında size en uygun gelen şıkkı işaretleyiniz.</b>					
	<b><u>Hiç önem vermemektedir</u></b>			<b><u>Cok önem vermektedir</u></b>	
73. Şirketimiz misyona	1	2	3	4	5
74. Şirketimiz, iş konseptini yeniden gözden geçirmeye	1	2	3	4	5
75. Şirketimiz mevcut pazarda ürünlerimiz için yeni nişler <sup>1</sup> bulmaya	1	2	3	4	5
76. Şirketimiz, yeniliği arttırmak için şirket içindeki birimleri ve bölümleri yeniden örgütlemeye	1	2	3	4	5
77. Şirketimiz, yeni işletmeler oluşturmaya	1	2	3	4	5
78. Şirketimiz, yenilikleri arttırmak için farklı birimlerin özerkliğini arttırmaya	1	2	3	4	5
79. Şirketimiz mevcut ürünümüz için mevcut pazarda, yeni talepleri agresif pazarlama <sup>2</sup> ve reklamcılık yolu ile harekete geçirmeye	1	2	3	4	5
80. Şirketimizde yeniliği arttırmak için birimler arası koordine faaliyetlerini geliştirmeye	1	2	3	4	5
81. Yeni endüstrilerde, kendi işimizle ilgili yeni işlere girmeye	1	2	3	4	5
82. Şirketimiz, mevcut sektörümüzdeki ürün/hizmet çeşitlerini genişletmeye	1	2	3	4	5
83. Şirketimiz, yeni ürün geliştirmeye giderek	1	2	3	4	5

1 Niş: Bireysel tüketici veya benzer karakteristik ve ihtiyaçları olan az sayıda tüketici grubundan oluşan küçük bir pazardır.

<sup>2</sup> Agresif Pazarlama: Rakiplerini davranışlarını sürekli olarak takip ve analiz eden ve bu davranışlara göre önlem alıp vereceği kararları rakiplerine göre şekillendiren bir pazarlama politikasıdır.

		<b>Hiç önem vermemektedir</b>					<b>Çok önem vermektedir</b>	
		1	2	3	4	5		
<b>84.</b> Şirketimiz, yeni işler ve ürünler sunarak yeni pazarlara girmeye		1	2	3	4	5		
<b>85.</b> Şirket bünyesinde bazı hizmetleri kendi kurduğumuz kardeş işletmelere yaptırmaya		1	2	3	4	5		
<b>86.</b> Şirket bünyesinde bazı hizmetleri dışarıdan işletmelere yaptırmaya		1	2	3	4	5		
<b>87.</b> Şirketimiz, rekabet edeceği endüstrileri yeniden tanımlamaya		1	2	3	4	5		
<b>88.</b> Tamamen birbirinden bağımsız yeni işletmeler oluşturmaya		1	2	3	4	5		
<b>89.</b> Şirketimiz, yeniliği arttırmak için esnek bir örgütsel yapı oluşturmaya		1	2	3	4	5		
<b>90-95 Sorulara Size uygun gelen şıkkı işaretleyiniz.</b>								
<b>90.</b> Son üç yılda çalışan sayısındaki ortalama yıllık artış	%0'ın altında ( )	%0-9 ( )	%10-19 ( )	%20-29 ( )	%30-34 ( )	%35 ve üzeri ( )		
<b>91.</b> Son üç yılda satışlardaki ortalama yıllık büyüme	%5'in altında ( )	%5-16 ( )	%17-28 ( )	%29-40 ( )	%41-49 ( )	%50 ve üzeri ( )		
<b>92.</b> Son üç yılda ortalama yıllık satış getirisi (Faiz Vergi Öncesi Kâr/Satışlar)	%0'ın altında ( )	%0-9 ( )	%10-19 ( )	%20-29 ( )	%30-34 ( )	%35 ve üzeri ( )		
<b>93.</b> Son üç yılda ortalama yıllık aktif üzerinden getiri (Faiz Vergi Öncesi Kâr /Aktif Toplamı)	%0'ın altında ( )	%0-9 ( )	%10-19 ( )	%20-29 ( )	%30-34 ( )	%35 ve üzeri ( )		
<b>94.</b> Son üç yılda ortalama yıllık özsermaye üzerinden getiri (Faiz Vergi Öncesi Kâr /Özsermaye)	%0'ın altında ( )	%0 ( )	%10 ( )	%25 ( )	%35 ( )	%35'nin üzerinde ( )		
<b>95.</b> Şirketinizin son 3 yılda geliştirdiği ürünlerden elde ettiği gelirin yüzdesi	%0-9 ( )	%10-22 ( )	%23-34 ( )	%35-46 ( )	%47-58 ( )	%59-70 ( )	%71 ve üzeri ( )	
<b>96. Sorudan itibaren 1 ile 5 arasında size en uygun olan şıkkı işaretleyiniz.</b>								
<b>96.</b> Son üç yılda şirketimizin kârlılığı tüm rakiplerimize kıyasla	<b>Rakiplerimizden çok düşüktür.</b>				<b>Belirgin bir şekilde çok yüksektir.</b>			
	1	2	3	4	5			
<b>97.</b> Genellikle şirketimizdeki üst yöneticiler,	<b>Düşük riskli projelere girmeyi tercih ederler.</b>				<b>Yüksek riskli projelere girmeyi tercih ederler.</b>			
	1	2	3	4	5			
<b>98.</b> Genellikle şirketimizdeki üst yöneticilerin problem çözmede geliştirdikleri yöntemler	<b>Çok özgündür.</b>				<b>Diğer şirketlerin problem çözmek için kullandıkları yöntemleri taklit ederler.</b>			
	1	2	3	4	5			

99. Genellikle şirketimizdeki üst yöneticiler, kazanç getireceğini düşündükleri fırsatları keşfetmede	<b>Çok hızlıdır.</b>		<b>Çok temkinli ve dikkatlidir.</b>		
	1	2	3	4	5
100. Son üç yılda bizimle aynı düzeyde ve aynı yaşta rakiplerimizle kıyaslandığında kârlılığımız	<b>Rakiplerimizden çok düşüktür.</b>		<b>Belirgin bir şekilde çok yüksektir.</b>		
	1	2	3	4	5
101. Şirketimiz son üç yılda kaç tane yeni ürün/hizmet sundu	<b>Hiç yeni ürün sunulmadı</b>		<b>Pazara birçok yeni ürün sunulmuştur</b>		
	1	2	3	4	5
102. Şirketimizin son üç yıldaki ürün ve hizmetlerde yaptığı değişikliklerin düzeyi	<b>Ürün ve hizmetlerdeki değişim çok azdır</b>		<b>Ürün ve hizmetlerde çok radikal değişimler söz konusudur</b>		
	1	2	3	4	5
103. Genellikle şirketimizdeki üst yönetim, çevresel faktörler nedeniyle	<b>Dikkatli, yavaş ve küçük adımlar atılması gerektiğine inanır</b>		<b>Büyük, hızlı ve geniş kapsamlı adımlar atılması gerektiğine inanır</b>		
	1	2	3	4	5
104. Genellikle şirketimizin üst yöneticileri,	<b>Yeni ürün ve fikirleri tanıtmada endüstrideki lideri takip eder.</b>		<b>Yeni ürün ve fikirleri tanıtmada endüstride liderdir.</b>		
	1	2	3	4	5
105. Rakiplerle mücadelede	<b>Yeni ürün/hizmet, yönetim tekniği, teknoloji tanıtımında nadiren lideriz.</b>		<b>Yeni ürün/hizmet, yönetim tekniği, teknoloji tanıtımında her zaman lideriz.</b>		
	1	2	3	4	5
106. Üst Yönetim	<b>Mevcut ürün/hizmetlerin pazarlamasına çok önem verir.</b>		<b>Ar-Ge, teknolojik liderlik ve yeniliğe çok önem verir.</b>		
	1	2	3	4	5
107. Genellikle şirketimiz,	<b>Kendisine ait yeni üretim süreçleri ve metotları geliştirmeyi tercih eder.</b>		<b>Başka şirketler tarafından geliştirilmiş ve başarısı kanıtlanmış metot ve teknikleri kullanmayı tercih eder.</b>		
	1	2	3	4	5
108. Genellikle şirketimiz,	<b>Çok agresif ve rekabetçidir.</b>		<b>Rakiplerinden iş kapmak için özel bir çaba sarfetmezler.</b>		
	1	2	3	4	5
109. Rakiplerle mücadelede	<b>Rekabetçi klişelerden özenle kaçınır ve “Yaşa ve Yaşat” tutumunu benimser.</b>		<b>Aşırı rekabetçi bir şekilde rakiplerin davranışlarını çözme ve bozma üzerine odaklanır.</b>		
	1	2	3	4	5
110. Şirketimiz belirsizlik	<b>Maliyeti yüksek hataları önlemek</b>		<b>Kârlılığı yükseltmek</b>		

içinde karar verme durumunda kalırsa	<b>için “bekle ve gör” politikasını uyguluyor.</b>					<b>ve fırsatlardan yararlanmak için cesur ve agresif bir tavır izler.</b>				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
<b>111.</b> Rakiplerle mücadele ederken	<b>Rakiplerin başlattığı hareketlere cevap veririz.</b>					<b>Rakiplerin cevap vereceği davranışları biz başlatırız.</b>				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
<b>112.</b> Genellikle şirketimizdeki üst yöneticiler,	<b>Bir problemi çözmek için kaynak ayırmadan önce problemi derinlemesine analiz etmeyi tercih ederler.</b>					<b>Problemin tekrar ebileceğini düşünüyorlarsa potansiyel çözümlere derhal kaynak ayırırlar.</b>				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

## TEŞEKKÜRLER