

ÖZET

TEZİN ADI: Entelektüel Sermayenin Girişimsel Oryantasyona Etkisi ve Firma Performansı ile İlişkisi.

YAZARI: Ebru Beyza Kocapınar

Küreselleşmeyle birlikte pazarlardaki rakiplerin artışı, rekabetin şiddetini arttırmış, firmaları hayatta kalabilmeleri veya rakiplerine karşı üstünlük kurabilmeleri için yeni kaynak arayışına yönlendirmiştir. İçinde bulunduğumuz bilgi çağı, firmalara bilgi, yetenek, marka gibi soyut ve maddi olmayan kaynaklarla zenginliklerini artırmalarını sağlarken, rakipleri karşısında sürdürülebilir rekabet avantajını korumak ve geliştirmek için risk alarak yenilik yapan, pazar ve çevre ihtiyaçlarını ve değişimleri öngörebilen, yoğun rekabet karşısında saldırgan tutumlar sergileyebilen yani girişimci firmalar yaratmaktadır. Bu çalışmada firmaların sahip olduğu entelektüel sermayenin girişimsel oryantasyon üzerine etkilerini Kaynak Temelli Yaklaşım ile araştırılmış ve girişimsel oryantasyonun firma performans kriterlerini ne oranda etkilediği incelenmiştir. Ayrıca, firma içinde oluşan şirketçi girişimcilik ikliminin girişimsel davranışları ne derecede etkilediği de ampirik olarak tartışılmıştır. Çalışmanın ana kütesini İstanbul Sanayi Odasının belirlediği Türkiye'nin 500 Büyük Sanayi kuruluşu oluşturmuştur. Nitel araştırma yöntemlerinden anket ile veri toplama yoluyla 500 firmadan 188 şirketi temsilen toplam 376 anket elde edilmiştir. Araştırma analizlerinin sonucunda entelektüel sermaye, girişimsel oryantasyon ve şirketçi girişimcilik ikliminin finansal ve yenilik performansı üzerine etkileriyle ilgili birçok bulgu elde edilmiştir. Bu bulgulardan en önemlisi, bilgi kaynağı olan entelektüel sermaye, girişimsel oryantasyonun öncelidir ve firma performansının girişimsel oryantasyonu etkileyerek arttırmaktadır. Ayrıca modele dâhil edilmeyen bir ilişki ortaya çıkmıştır. Buna göre girişimsel oryantasyon ile finansal performans arasındaki ilişkiyi yenilik performansı açıklamaktadır. Bu bulgular ışığında hem yöneticilere hem de araştırmacılara öneriler sunulmuştur.

SUMMARY

TITLE OF THESIS: The Effect of Intellectual Capital on Entrepreneurship Orientation and Relationship with Firm Performance

AUTHOR : Ebru Beyza Kocapınar

As a result of globalization the number of the rivals in the market increase, the intensity of competition also increases. The companies are directed towards a research for new resources to survive and to become superior upon rivals. While the information era that we experience, enables the companies to enrich their wealth with intangible resources such as knowledge, skills and brand, this era also creates entrepreneurial companies which make innovation by taking risks to build up and maintain sustainable competitive advantage, proactive with capable of forecasting market and environment needs and changes, and willing to act in an aggressive behavior against intensive competition. In this study, based on RBV, the effect of the intellectual capital of companies on entrepreneurial orientation is investigated and the degree to how entrepreneurial orientation affects company performance criteria is examined. Besides, the level of influence of intrapreneurial climate along companies on entrepreneurial behaviour is investigated empirically. The main population of the study is composed of Turkey's Top 500 Industrial Enterprises stated by Istanbul Chamber of Commerce. With the use of collecting data via questionnaires as a qualitative research method, a total of 188 questionnaires from 500 firms representing 188 companies are collected. According to study analysis results, numerous findings about the effect of intellectual capital, entrepreneurial orientation and intrapreneurial climate on financial and innovation performance is obtained. The most fundamental of these findings is that intellectual capital as knowledge resource is an antecedent for entrepreneurial orientation and stimulates company performance by influencing entrepreneurial orientation. On the other hand, a relationship that is not included in the model is explored. It shows that, the correlation between entrepreneurial orientation and financial performance is explained by innovation performance. In the light of these findings, recommendations are proposed to both managers and researchers.

TEŞEKKÜR

Uzun soluklu doktora eğitimim sürecinde gerek ders aşamasında gerekse tez çalışması boyunca umutsuzluğa ve karamsarlığa kapıldığım zamanlarda, benden ümidini kesmeyip, sürekli beni destekleyen, her zaman varlıklarını hissettiren herkese teşekkür etmek istiyorum.

Tez çalışmamın her aşamasında bana yol gösteren, eşsiz bilgilerini paylaşan hocam ve tez danışmanım Prof. Dr. Erol EREN'e teşekkürlerimi ve şükranlarımı sunarım. Başım her sıkıştığında sabırla beni dinleyen, değerli zamanını ve bilgilerini benimle paylaşan, pek kıymetli hocam Prof. Dr. Lütfihak ALPKAN'a sonsuz teşekkür ederim. Tez jürimde bulunan yorumları ve bilgileriyle tezin son halini almasında emeği geçen Doç.Dr. Cemal ZEHİR ve tez savunmamada bulunan Prof. Dr. Oya ERDİL, ve Doç. Dr. Salih Zeki İMAMOĞLU'na da ayrıca teşekkür ederim.

Tezin saha araştırmasında yardımlarını benden esirgemeyen, beni cesaretlendiren Yeditepe Üniversitesi Ticari Bilimler Fakültesitesi Dekanı sayın hocam Prof. Dr. Fahrettin Ömer GÖKAY'a ve çalışmanın yürütülmesi için gerekli zaman, anlayış ve katkılarından dolayı Prof. Dr. Mustafa Fazıl GÜLER ve Yrd. Doç.Dr. Füsun BULUTLAR'a teşekkürlerimi sunarım.

Bu uzun maratonda bana sonsuz güvenen, benden asla şüphe etmeyen ve desteğini hep hissettiren biricik hocam Prof. Dr. Nihal SABAN'a çok teşekkür ederim.

Akademisyenlik yolculuğuna birlikte çıktığım, tökezlediğimde beni tutup kaldıran, sonsuz sabrını benim için kullanan, bıkip tükenmeden bana yardım eden en önemlisi koşulsuz yanımda olan canım arkadaşım Yrd.Doç.Dr. Ela ÜNLER ÖZ'e,

Her türlü problemimde yanımda bulunan, başım sıkıştığında koşan ve yakın zamanda doktor ünvanını alacak olan arkadaşım Fulya TAŞEL'e,

On yıllık akademik hayatım boyunca sonsuz sabır ve şevkat gösteren, her zaman yanımda olan çok sevdiğim canım annem F. Gülçin KOCAPINAR, babam Ahmet KOCAPINAR ve dünyadaki en değerli varlığım kardeşim F.Berna SAKLIYAN'a,

Son olarak, tüm problemlere, zorluklara rağmen benden sevgisini, hoşgörüsünü esirgemeyen, her zaman beni destekleyen ve seven değerli biricik eşim Emrah BAYARÇELİK'e

ÇOK TEŞEKKÜR EDERİM.

İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa</u>
ÖZET	i
SUMMARY	ii
TEŞEKKÜR	iii
İÇİNDEKİLER	v
TABLolar DİZİNİ	ix
ŞEKİLLER DİZİNİ	x
GİRİŞ	1
1. ENTELEKTÜEL SERMAYE	4
1.1. Kaynak Temelli Yaklaşım	4
1.2. Entelektüel Sermaye Kavramı	9
1.3. Entelektüel Sermayenin Gelişimi ve Tanımı	11
1.3.1. İnsan Sermayesi	17
1.3.2. Yapısal Sermaye	21
1.3.3. Müşteri Sermayesi	25
1.4. Entelektüel Sermaye Yönetimi	29
2. GİRİŞİMCİLİK	30
2.1. Girişimciliğin Tarihsel Gelişimi ve Tanımı	31
2.2. Girişimci ve Özellikleri	35

2.3.	Şirket Girişimciliği	38
2.4.	Girişimsel Oryantasyon	42
2.4.1.	Yenilikçilik Eğilimi	45
2.4.2.	Risk Alma Eğilimi	48
2.4.3.	Proaktiflik Eğilimi	49
2.4.4.	Rekabetçi Agresiflik Eğilimi	51
2.5.	Şirketiçi Girişimcilik İklimi	53
2.5.1.	Fikir Geliştirme İçin Yönetim Desteği	57
2.5.2.	Riskli Projelerin Uygulanması İçin Yönetim Desteği	58
2.5.3.	İşteki Özerklik	59
2.5.4.	Ödüllendirme	61
2.5.5.	Zaman Tahsisi	62
3.	FİRMA PERFORMANSI	64
3.1.	Finansal Performans	66
3.2.	Yenilik Performansı	67
4.	ARAŞTIRMA MODELİ	69
4.1.	Entelektüel Sermaye ve Performans İlişkisi	69
4.2.	Entelektüel Sermaye ve Girişimcilik Oryantasyon İlişkisi	74
4.3.	Girişimsel Oryantasyon ve Girişimcilik İklimi Arasındaki İlişki	87
4.4.	Girişimcilik ve Performans İlişkisi	89

4.5. Girişimsel Oryantasyon, Yenilik Performansı ve Finansal Performans Arasındaki İlişki	92
4.6. Çalışmanın Modeli ve Hipotezler	96
5. YÖNTEM	99
5.1. Ölçme Araçları	99
5.1.1. Entelektüel Sermaye Ölçeği	99
5.1.2. Girişimcilik Oryantasyon Ölçeği	100
5.1.3. Şirketiçi Girişimcilik İklimi Ölçeği	101
5.1.4. Firma Performansı Ölçeği	101
5.2. Anket Formunun Hazırlanmasında Dikkat Edilen Hususlar	102
5.3. Pilot Uygulama ve Anket Soru formunun Son Şeklini Alması	103
5.4. Veri Toplama Süreci	104
5.5. Denekler	105
6. ARAŞTIRMANIN BULGULARI	106
6.1. Örneklemeye ait Temel Karakteristik ve Demografik Bilgiler	106
6.2. Ölçme Araçları ile İlgili Faktör Analizi ve Bulguları	109
6.2.1. Entelektüel Sermaye Faktör Analizleri	110
6.2.2. Girişimsel Oryantasyon Faktör Analizleri	111
6.2.3. Şirketiçi Girişimcilik İklimi Faktör Analizleri	113
6.2.4. Firma Performansına ait Faktör Analizleri	115

6.3. Tüm Değişkenlere Ait Korelasyon Katsayıları, Ortalamaları ve Standart Sapma Değerleri	117
6.4. Regresyon Analizleri ve Hipotezlerin Testi	120
6.4.1. Girişimsel Oryantasyonun Ara değişken Olarak Rolü	120
6.4.2. Yenilik Performansının Ara değişken Olarak Rolü	125
7. SONUÇLAR VE ÖNERİLER	130
7.1. Araştırma Bulgularının Değerlendirilmesi	130
7.1.1. Entelektüel Sermaye ve Girişimcilik İkliminin Girişimsel Oryantasyon Üzerine Etkileri	131
7.1.2. Entelektüel Sermaye Bağımlı Değişken İlişkisi	134
7.1.3. Girişimsel Oryantasyonun Bağımlı Değişken İlişkisi	136
7.1.4. Girişimsel Oryantasyonun Ara Değişken Olarak İncelenmesi	138
7.1.5. Yenilik Performansının Ara Değişken Olarak İncelenmesi	140
7.2. Sonuçların Yöneticiler için Değerlendirilmesi	141
7.3. Araştırmanın Sınırlamaları ve Gelecekte Yapılacak Araştırmalar İçin Öneriler	143
KAYNAKÇA	145
ÖZGEÇMİŞ	175

TABLOLAR DİZİNİ

<u>Tablo</u>	<u>Sayfa</u>
1-1 Entellektüel Sermaye Tanımları	14
2-1 Literatürde Girişimcilik İklimine Etki Eden Örgütsel Faktörler	56
6-1 Ankete Cevap Veren Çalışanların Cinsiyetleri	107
6-2 Ankete Cevap Veren Çalışanların Eğitim Seviyeleri	107
6-3 Ankete Cevap Veren Çalışanların Statüleri	108
6-4 Ankete Katılan Firmaların Mülkiyet Durumu	108
6-5 Ankete Katılan Firmaların Sektörleri	109
6-6 Entellektüel Sermaye Faktörleri Ve İç Tutarlılık Analizleri, Sonuçları	110
6-7 Girişimsel Oryantasyon Faktörleri Ve İç Tutarlılık Analizleri, Sonuçları	112
6-8 Şirketiçi Girişimcilik İklimi Faktörleri Ve İç Tutarlılık Analizleri, Sonuçları	114
6-9 Performans Faktörleri Ve İç Tutarlılık Analizleri, Sonuçları	116
6-10 Ölçme Araçları İle İlgili Betimsel İstatistikler Ve Ölçeklerarası	
Korelasyonlar	119
6-11 Girişimcilik Oryantasyonunun Ara Değişken Olarak Rolünü Gösteren Üç	
Aşamalı Regresyon Analizi	124
6-12 Yenilik Performansının Ara Değişken Olarak Rolünü Gösteren Üç Aşamalı	
Regresyon Analizi	126
6-13 Araştırma Hipotezleri Kabul Çizelgesi	127

ŞEKİLLER DİZİNİ

<u>Sekil</u>	<u>Sayfa</u>
1-1 Entelektüel Sermayenin Unsurları	17
2-1 Girişimci Süreç: Fırsat, Kaynaklar Ve Örgüt	31
4-1 Araştırmanın Modeli	98
6-1 Girişimsel Oryantasyonun Entelektüel Sermaye-Peformans İlişkisinde Ara Değişken Etkisi	123
6-2 Yenilik Performansının Girişimsel Oryantasyon- Finansal Peformans İlişkisinde Ara Değişken Etkisi	127
6-3 Araştırmanın Sonuç Modeli	129

GİRİŞ

Küresel ekonomideki yaşanan köklü değişimler firma bazındaki rekabet avantajı temellerini ve buna bağlı olarak da firmalardaki yönetimin işleyişini değiştirmiştir. Enformasyon akış maliyetlerinin düşmesi, pazarların genişlemesi, ürün ve emek gücünün dünyanın birçok kısmında serbestleşmesi (liberalleşmesi), uluslararası finansal akışın deragülasyonu, firmaların rekabette farklılaşmak için kullandığı temel kaynakları tekrardan gözden geçirmek zorunda bırakmıştır. Bu yüzden, firmalar artık zenginliklerini arttırmak için bilgi, yetkinlik, entelektüel varlık, marka, itibar ve müşteri ilişkileri gibi dokunulmaz varlıklarını geliştirmek, konuçlandırmak ve kullanmak olduğunu bilmektedir (Teece, 2000). Diğer taraftan günümüz pazar koşullarında firmaların rakipleri karşında sürdürebilir rekabet avantajını sağlayabilmeleri sürekli risk alarak yenilik yapmayı, pazarın ve çevrenin gelecek ihtiyaçlarını ve değişimleri öngörebilmeyi, saldırgan tutum ve yoğun rekabet sonucunda hayatta kalmayı zorunlu kılmaktadır. Buda firmaların birer girişimci gibi davranmalarını öngörmektedir.

Şirket girişimciliği genel olarak, şirketin mevcut bünyesinde oluşan girişimcilik düzeyidir. Girişimsel oryantasyon ise firmanın mevcut ve potansiyel pazarlardaki fırsatları keşfederek yeni beceriler yaratarak rekabet avantajı sağlaması ve uzun vadede koruyabilmesidir. Firma davranışı olarak girişimsel eğilimler firmalarda süreçler, uygulamalar, yöntemler, karar verme faaliyetleri olarak ortaya çıkmaktadır (Lumpkin & Dess, 1996). Yeni bilginin işletme içinde yaratılması ve işletmeye kazandırılması; mevcut kaynaklarla yeni bilgi ve kabiliyetlerin bütünleşmesinden oluşacak yeni bilgi kalıplarını oluşturma eğilimi, girişimsel oryantasyonun altında yatan temel düşüncelerden biridir. Bu sayede işletmeler sürekli olarak fırsatları yakalayabilmekte ve bu fırsatlardan faydalanabilmektedir (Hayton, 2005).

Girişimcilikle ilgili daha önce yapılan araştırmalara göre firmanın büyüklüğü, geçmiş performans çıktıları, örgüt yapısı, kültürü, üst yönetimin değerleri ve

firmanın kaynakları girişimsel oryantasyona etki eden önemli faktörlerdir (Covin v Slevin, 1991; Guth ve Ginsberg, 1990; Kuratko, Montagno ve Hornsby, 1990; Lumpkin & Dess, 1996).

Kaynak Temelli yaklaşıma göre firmalar sürdürülebilir rekabet avantajını eşsiz ve ikamesi zor olan kaynaklarını kontrol edip ellerinde bulundurdukları sürece devam ettirebilecektir (Barney, 1991; Penrose, 1959). Günümüzün eşsiz ve taklit edilmesi en zor dokunulmaz varlığı bilgidir. Kalkınmış ülkelerde bilgi, yetenek ve bunlara ait dokunulmazlar, rekabet avantajı sürücüleri olarak ortaya çıkmaya başlamıştır (Teece, 2000). Firma çalışanlarının bilgisi, tecrübesi, yönetim sistemleri, kültürü, normları bir başka deyişle şirketin elle tutulamayan bilgi kaynakları entelektüel sermaye olarak tanımlanmaktadır (Stewart, 1997).

Bu çalışmanın amaçlarından ilki bilgi kaynakları olarak ele alınan entelektüel sermayenin girişimsel oryantasyon üzerine etkisini, ve girişimsel oryantasyonun firma performans kriterlerini ne oranda etkilediği incelemektir. Diğer amaç ise firma içinde oluşan şirketçi girişimcilik ikliminin girişimsel oryantasyonun oluşumunu ne derece etkilediğini araştırmaktır.

Tez çalışması şu şekilde yapılandırılmıştır. Araştırmanın amacının ve genel çerçevesi Giriş bölümünde anlatılmıştır. İkinci bölümü Kaynak temelli yaklaşım ve entelektüel sermaye konularına ayrılmıştır. Örgütsel kaynakların rekabet avantajı için önemi Kaynak temelli yaklaşımda anlatılmış, daha sonra bilgi kaynaklarından bahsedilmiştir. Geri kalan bölümde entelektüel sermayenin gelişimi, tanımı, alt boyutları ile incelenmiştir. Üçüncü bölümde ise önce genel olarak bireysel ve şirket girişimcilik kavramlarının doğuşu ve özelliklerine yer verilmiştir. İlerleyen bölümde girişimsel oryantasyon ve şirketçi girişimcilik iklimi tanımlanmış, hem girişimsel oryantasyonun hem de şirketçi girişimcilik ikliminin alt boyutları detaylı olarak incelenmiştir. Dördüncü bölümde önce firma performansı kavramı irdelenmiş, daha sonra da bağımlı değişkenin alt boyutları finansal ve yenilik performansı kriterleri tartışılmıştır. Beşinci bölümde entelektüel sermaye, girişimsel oryantasyon, şirketçi girişimcilik iklimi (bağımsız değişkenler) ve firma performansı (bağımlı değişken) arasındaki ikili ve çoklu ilişkiler tartışılarak tez çalışmamızda geliştirilen araştırma

modeli sunulmuş ve bu ilişkiler doğrultusunda hipotezler kurgulanmıştır. Altıncı bölüm araştırmanın test edilmesi için kullanılan ölçme araçları, denekler ve veri toplama sürecini kapsayan yöntem kısmından oluşmaktadır. Yedinci bölümde araştırma modelimiz doğrultusunda yapılan analizler ve bulgular tartışılmış ve bu bulgular ışığında son bölümde değerlendirmeler, sonuçlar irdelenerek ileriki araştırmalar ve yöneticiler için öneriler sunulmuştur.

1. ENTELEKTÜEL SERMAYE

İşletmeler günümüz koşullarında kaynak ve yeteneklerinden yararlanarak uyguladıkları stratejilerle pazar fırsatlarına cevap verebilmekte ve hayatlarını sürdürebilmektedir. Bu nedenle işletmeler sürdürülebilirliklerini sağlamak için hangi kaynaklara sahip olduklarına ve bu kaynakları nasıl yapılandıracaklarını anlamaya ihtiyaç duymaktadır. Satış odaklı pazarın yerini tüketici odaklı pazarların alması kaynak temelli ve bilgi temelli yaklaşımları geliştirmiştir bu da entelektüel sermayenin örgütsel performans ve değer yaratmadaki önemini ortaya koymuştur (Marr ve Ross, 2005).

Strateji teorileri firmaların, endüstrideki rakiplerine karşı nasıl daha başarılı olabilecekleri ve bu performanslarını nasıl uzun süre koruyup geliştirebilecekleri üzerine kurgulanmıştır. Kaynak temelli yaklaşıma kadar olan süreçte rekabet avantajının temel dayanağının 1950'lerde "operasyonel verimlilik faaliyetleri", 1960'larda "stratejik planlama", 1970'lerde "Pazar pozisyonu", 1980'lerde "mükemmel uygulamalar" olduğu görüşü bulunmaktadır. 1990'lardan günümüze ise işletmelerin sahip oldukları ve geliştirdikleri 'kaynakların, kabiliyetlerin ve temel yetkinliklerin' uzun vadede sürdürülebilir rekabet avantajı yarattığı iddiası öne sürülmeye ve büyük ölçüde de kabul görmeye başlamıştır (Hamel ve Prahalad, 1994).

1.1. Kaynak Temelli Yaklaşım

Kaynak temelli yaklaşımı savunan kuramcılara göre; endüstri düzeyindeki rekabet güçleri ve firmanın rekabet konumu önemli olmasına rağmen bu etkenlerin firmaların rekabet başarılarını açıklamada yeterli olmadığıdır (Barney, 1991). Bu yaklaşımın amacı, firmalara rekabet avantajı sağlayan, firmanın kendi bünyesinde bulunan faktörlerin neler olduğunu araştırmaktır (Hayton, 2002). Bu yaklaşım,

Wernerfelt'in 1984 yılında yayınladığı makaleyle hayat bulmuştur. Daha sonra Rumelt (1984), Barney (1986a, 1986b), Teece ve arkadaşları (1987), Teece (1986) ve Prahalad ve Hamel (1990) gibi birçok yazar tarafından incelenip geliştirilmiştir.

Teece ve arkadaşları (1997) *rekabeti*, benzersiz kabiliyet ve yeteneklerin, geliştirildiği, bir araya getirildiği ve korunduğu bir süreç olarak tanımlamaktadır. Bu bağlamda Kaynak temelli yaklaşıma göre bir işletme, kendi bünyesinde geliştirdiği kaynaklara ve kabiliyetlere sahipse sürdürülebilir rekabet avantajına sahip olmaktadır ve bunun sonucunda sektör ortalamasının üzerinde bir performans ortaya koyabilmektedir. Ancak işletme içerisindeki her kaynak başarıya dayanak oluşturabilecek stratejik bir öneme sahip değildir. İşletmelerin bu kaynaklardan yararlanabilmeleri için doğru yeteneklere sahip olmaları gerekmektedir (Grant, 2002). Söz konusu kaynaklar genel olarak tek başlarına işletmeye rekabet üstünlüğü sağlamazken, çeşitli kaynakların ve kabiliyetlerin bir araya gelmesi ve koordinasyonu sürdürülebilir rekabet avantajını oluşturmaktadır.

Barney (1991, 2002), işletmelerin sahip oldukları kaynak ve kabiliyetlere odaklanan Kaynak Temelli Yaklaşımı, iki temel varsayıma dayandırmaktadır. Bunlardan ilki kaynakların heterojenliği varsayımdır. Bu varsayıma göre her bir firma, tarihsel gelişimi, yönetim anlayışı, tecrübeleri ve örgütsel kültürü sonucunda firmaya özel, özgün kaynaklar oluşturmaktadır. Bunun sonucunda rakip firmalar, benzer koşullar altında, kaynaklarını yapılandırma ve uygulama yöntemleriyle, farklı çıktılar elde etmektedir (Sirmon, Hitt, Ireland, 2007). Firmalar arasında oluşan kaynak farklılığı heterojen/asimetrik bir dağılım göstermektedir ve bunun da firmalar arası performans farklılıkları oluşturduğu varsayılmaktadır. İkinci varsayım firmaların sahip oldukları kaynakların hareketsiz yani taklidinin maliyetli olmasından dolayı, bu kaynaklara az sayıda işletmenin sahip olması sonucu elde edilen rekabetçi üstünlük üzerine kurulmuştur (Barney, 1991).

Strateji yazınında pek çok araştırmacı kaynak ve kabiliyetlerin "stratejik" önemde olabilmesi için gerekli özellikler konusunda farklı önerilerde bulunmuştur.

Yazarlar kısmen aynı görüşü savunsalar da kullanılan aynı terimlerin farklı kavramları yansıttığı ortaya çıkmıştır (Martin-de-Castro, Navas-Lo'pez ve arkadaşları, 2006). Barney (1991) işletmelerin sürdürülebilir rekabet üstünlüğünü devam ettirebilmesi için sahip olunan kaynakların değerli, kıt, tam olarak taklit edilemez ve ikamesiz olma (Value, Rarity, Imperfect Imitability, Nonsubstitutable) özelliklerine sahip olması gerektiğini ileri sürmüştür. Yazara göre, bu özelliklerin tamamına sahip olan kaynaklar "stratejik kaynaklar" olarak adlandırılmaktadır (Combs ve Ketchen, 1999).

Kaynak ve kabiliyetler literatürde farklı farklı tanımlamalarla kullanılmaktadır. Kaynaklar genel olarak varlıklar ya da kabiliyetler olarak tanımlanırlar. Wernefelt (1984) **kaynağı** işletmenin faaliyetlerini gerçekleştirmek için gerekli tüm girdiler olarak tanımlamıştır. Ona göre işletmeye özgü üstünlük veya zayıflık olarak düşünülen fabrika, ürün, araç gereç gibi maddi ve yetkin çalışanlar, kültür, örgütsel süreçler, kurumsal itibar gibi maddi olmayan varlıkların tümü "**kaynak**" tır (Marr ve Ross, 2005). Literatürde kaynakla ilgili tanımlardaki ortak nokta firmanın faaliyetlerini gerçekleştirdiği elemanlar, girdiler veya faktörler olarak tanımlanmasıdır (Castrol, Lopez, Salazar; 2006).

Kabiliyetler ise kaynaklardan farklı olarak duyumsanamayan varlıklar olarak örgütsel düzenlerde saklı duran bilgi kümeleridir (Teece, 2000) veya bazı görev ve faaliyetleri yerine getirmek için diğer kaynakların bir araya gelebilme gücüdür (Grant, 1991).

Amit ve Schoemaker'a (1993) göre **kaynaklar** işletme tarafından ya sahip olunan ya da kontrol edilen varlıklar iken **kabiliyetler**, işletmelerin sahip oldukları kaynakların ürün veya hizmete dönüştürülebilmesi için bir araya getirilme ve kullanılabilme yeteneğini ifade etmektedir (Karacaoğlu, 2006).

Kaynaklar ve kabiliyetler arasındaki en belirgin fark kaynakların, bağımsız, basit ve durağan olmasına karşın kabiliyetlerin kolektif (bir arada), karmaşık ve

dinamik özelliklere sahip olmalarıdır (Grant, 1991). Kaynakların basit ve durağan olma özellikleri ayırt edilmelerini kolaylaştırırken, bu özellikleri varlıkların gelişmesini engelleyerek, kullanıldıkça aşınmalara ve tükenmelerine neden olmaktadır. Oysa örgütsel kabiliyetlerin karmaşık ve kolektif özellikleri ayırt edilmelerini zorlaştırmakta, dinamik özellikleri ise yeteneklerin değişmeden kalabilmelerine ve kullanıldıkça gelişmelerini sağlamaktadır (Martin-de-Castro, Navas-Lo'pez ve arkadaşları, 2006).

Genel olarak kaynaklar “**maddi**” (tangible) ve “**maddi olmayan**” (intangible) olarak iki kategoriye bölünmüştür (Wernerfelt,1984; Itami, 1987; Hall, 1992; Hitt vd, 2003). Prahalad ve Hamel (1990) tarafından “**temel yetenekler**” (basic competence), Itami (1987), Amit ve Schoemaker (1993) tarafından “**duyumsanamayan varlıklar**” (invisible assets), Hofer ve Schendel (1978) tarafından da “**ayırt edici yetenekler**” (distinctive competence) ve Teece (1998) tarafından “**dinamik kabiliyetler**” (dynamic capability) olarak da adlandırılmıştır (Martin-de-Castro, Navas-Lo'pez ve arkadaşları, 2006).

Nakit para, kiralanın binalar, araç ve gereç gibi bilânçoda bulunan varlıklar “duyumsanabilen/ maddi/ görünen” kaynaklardır. Maddi kaynakların tanımlanması ve ölçümüyle ilgili genel ortak bir anlayış bulunmaktadır. Oysaki firma çalışanları ve tecrübeleri, işletme süreçleri, müşteri memnuniyeti ve sadakati, marka bilinirliği gibi fiziksel olmayan varlıklar, bilânçoda görünmeyen “duyumsanamayan/ maddi olmayan/ görünmeyen” kaynaklardır ve tanımlanması zor olmasıyla birlikte, ortak kabul görmüş bir ölçüm yöntemi bulunmamaktadır. Maddi olmayan varlığın ilk tanımını yapan bilim adalarından biri Hiroyuki Itamidir (1980).

Hiroyuki Itami (1980) teknoloji, müşteri güveni, marka bilinirliği, şirket itibarı, kültürü ve yönetim becerilerini kapsayan enformasyon temelli görüş olarak tanımladığı “invisible assets” yani “görünmeyen varlık” kavramını ortaya koymuştur. Itami'ye göre görünmeyen varlıkların aynı zamanda farklı faaliyet alanlarında kullanılabilir olma özellikleri, bu varlıkları işletme için uzun dönemli karlılık ve başarı için en

önemli kaynak durumuna getirmektedir. 1989 yılında David Aaker varlıklar ve becerilerin rekabetin temeli olduğunu vurgulamış, 1992 yılında Richard Hall “entelektüel varlık”, daha sonra “maddi olmayan varlık” kavramlarını literatüre kazandırmıştır (Marr, Ross; 2005).

Kaynak temelli yaklaşım, kaynakların rakip işletmeler tarafından kolayca taklit edilememesi ve faktör piyasalarında bulunamaması durumunda rekabet avantajı sağladığını iddia etmektedir ki, birçok bilim adamı maddi varlıkların bu tanıma uymadığını, rakipler tarafından kolayca taklit edilebildiğini ve faktör piyasalarında bulunulabildiği için firma başarısına katkı sağlamadığı kanısındadır.

Hall (1992,1993) rekabet üstünlüğün kaynağının işletmelerin sahip oldukları, farklılaştırdıkları, maddi olmayan varlıkları olarak kabul etmektedir. Hall maddi olmayan varlıkları ikiye bölmüştür; bunlar ticari markalar, patentler, telif hakları, tesciller sözleşmeler gibi çoğunlukla yasal koruma altında bulduklarından **entelektüel mülkiyet** ve çalışanların mesleki birikimi, kültür, inançlar, itibar, sosyal ilişkiler gibi **bilgi varlıkları** dır. Maddi olmayan varlıklar işletmelerin yeteneklerinde oluşan farklılıkların sürücüleridir ki bu da rekabet avantajının oluşması ve gelişmesini doğurarak, işletmelerin stratejik düşüncelerinin içine maddi olmayan varlıkları, entelektüel sermayelerini dâhil etmektedirler.

Mesela, Skandia gibi birçok şirket “maddi olmayan” varlıkların da bulunacağı günümüz pazar koşullarına daha duyarlı bilânçolar hazırlamaya çalışarak, sürdürülebilir rekabet avantajlarını korumaya çalışmaktadır (Choo & Bontis,2002).

Maddi olmayan varlıklardan bilgi varlıklarının, maddi varlıklar karşısında önem kazanmaya başlamasıyla birlikte Kaynak temelli yaklaşımda yapılan gelişmeler Bilgi Temelli yaklaşım kavramını ortaya çıkarmıştır (Grant,1996). Yeni kavram örgütsel bilginin, sürdürülebilir rekabet avantajını sağlamak için gerekli tüm kaynakların özelliklerine sahip olduğunu öne sürmektedir (Hitt, Ireland ve Hoskisson, 1999).

Bilginin yapısı gereği taklit edilememesi (McEvily ve Chakravarthy, 2002), genel olarak uygulanabilmesi, firmaların girişimci olabilmesi (Galunic, Eisenhardt,1994) ve performansı iyileştirmesinden dolayı bilgi temelli kaynaklar sürdürülebilir rekabet avantajı için önem kazanmaktadır (McGrath ve arkadaşları, 1996). Firmalar sahip oldukları bilgi doğrultusunda çevrede oluşabilecek doğal ve ticari potansiyelleri daha doğru tahmin edip, stratejik ve taktik faaliyetlerini bu tahminler doğrultusunda daha doğru kurgulayabilmektedir. Böyle bir bilginin eksikliği yeni fırsatların keşfedilme ve kullanılma kabiliyetlerini azaltmaktadır (Wiklund, Shepherd, 2003).

Rossve arkadaşları (1998) bilgi unsurlarının Kaynak Temelli Yaklaşımına eklenmesi sonucunda entelektüel sermaye kavramının ortaya çıkmaya başladığını savunmaktadırlar ve onlara göre bilginin değeri kendi epistemolojik (örtülü ve açık) formunda, o işletmenin insan varlığında, araç gereçlerinde, altyapısında ve ilişkilerinde bulunmaktadır ki standart bilgiyi değerli hale sokabilen unsurlar bunlardır. Barney (1991) kaynakların bütünleşmesinin sürdürülebilir rekabeti sağlayabileceğini ama bilgi kaynaklarının tek başına ekonomik kazanç sağlayamayacağını ileri sürmektedir.

1.2. Entelektüel Sermaye Kavramı

Ürün yaşam döngülerinin kısalmaya başlaması, teknolojilerin hızlı bir şekilde taklit edilebilmesi, rakiplerin, kanunların hatta toplumların süratle değişmesi örgütsel zekânın (örgütsel bilginin) rekabet avantajının temel kaynağı olduğu sonucunu ortaya koymaya başlamıştır.

Geleneksel üretim faktörlerinden bilgi ve yetenek sahibi insan kaynağının temel üretim faktörü olduğu günümüz bilgi ekonomileri, yeni yönetim yaklaşımlarını özellikle de çalışana odaklı faaliyetlerin oluşturduğu yaklaşımları ortaya çıkarmıştır. Artık örgütlerin başarısı ve sürdürülebilirlikleri, çalışanlarının

çalışmayı istemelerine, refahlarına ve yaratıcılıklarına dayanmaktadır. Bu yeni yönelim bilgi örgütlerinin doğuşuna neden olurken, bilginin stratejik önemiyle beraber insan ve onun sahip olduğu yetenekleri ön plana çıkartmış, bu da yeni yönetim modellerine ve kavramlarına olan ihtiyacı beraberinde getirmiştir (Erkuş, 2006).

“Bilgi ekonomisi “ olarak ifade edilen yeni ekonomik yapı maddi varlıkların yanında maddi olmayan (entelektüel) varlıkların önem kazanmasına neden olmuştur. Bu yeni varlıklar daha önceden var olmayan ya da var olup üzerinde fazla durulmayan unsurlardır. Maddi olmayan varlıklara ilişkin kavramların en tartışılanı ve bilineni entelektüel sermayedir. Yeni bilgi ekonomisindeki işletmelerin sahip olduğu görünmeyen varlıkların işletmenin pazar değerlerine yansımalarının ölçülme ihtiyacı, özellikle geleneksel muhasebenin ve performans ölçütlerinin bilgiyi ve entelektüel sermayeyi ölçmedeki yetersizlikleri, entelektüel sermaye kavramının ortaya çıkmasına sebep olmuştur (Blumentritt ve Ron, 1999).

Entelektüel sermaye kavramı çok genel olarak ele alındığında firmanın defter değeriyle pazar değeri arasındaki fark olarak açıklanmaktadır. Daha detaylı incelendiğinde entelektüel sermaye firmaya pazar avantajı sağlayacak, örgüte değer katacak finansal sermaye dışında kalan varlıklardır, bunlar örgüte ait bilgi varlıkları, tecrübe, teknoloji, müşteri ilişkileri ve profesyonel yetenekler gibi maddi olmayan varlıklardır. Firmanın pazar (borsa) değeri, finansal sermaye (maddi varlıklar) ve entelektüel sermayelerine (maddi olmayan varlıklar) bağlıdır (Chang ve Tseng, 2005).

Entelektüel sermaye veya maddi olmayan varlık kavramı çapraz disiplinlerin ilgi kaynağı olmasından dolayı farklı şekillerde tanımlanmaktadır. Muhasebe alanı maddi olmayan varlığı “fiziksel olarak var olmayan fakat firma tarafından teşhis ve kontrol edilebilen finansal olmayan duran varlıklar” olarak tanımlarken, insan kaynakları alanı “bireyin bilgisi davranışları, tutumları ve yetenekleri”; pazarlama alanı “müşteri memnuniyeti marka bilinirliği”; bilgi teknolojileri açısından ise

entelektüel sermaye “yazılım uygulamalarının ve bilgisayar ağlarının önemi” şeklinde tanımlanmıştır (Marr, Ross, ve arkadaşları, 2003).

Günümüz iş çevresinde yaşanan sorunların üstesinden gelebilmek için gerekli yetenek ve kabiliyetler, geleneksel finansal sermaye ölçütleri olan satış cirosu, kar zarar yöntemleriyle çözülememektedir. Bu da araştırmacıları entelektüel sermaye raporlarıyla örgütün maddi olmayan yani dokunulmaz varlıklarını görünebilir, dokunulabilir hale getirmeye zorlamaktadır. Gerek yöneticiler gerekse araştırmacılar entelektüel sermayenin örgüte finansal sermayeden daha çok değer katacağına inanmaktadır.

Ordenez de Pablos (2002) entelektüel sermaye unsurlarının firmanın gelecekteki değerinin göstergesi ve finansal başarısını ortaya koymak için kullanacağı yetenekler olarak tanımlamıştır.

Araştırmalar, sadece maddi olmayan varlıkların veya işletmeye rekabet avantajı sağlayan unsurların anlaşılmasının veya depolanmasının, değer yaratımını ve yeni rekabet avantajları oluşturmasını sağlamadığını ortaya koymaktadır. İşletmeler için önemli olan depolanmış ve yapılandırılmış olan bilgi kaynaklarının geliştirilmesidir. Entelektüel sermayenin amacı, bilgi temelli rekabet avantajlarını rakiplerden ve endüstrinin değişim hızından daha çabuk geliştirerek ve konumlandırarak, değer yaratmaktır (Rastogi, 2003).

1.3. Entelektüel Sermayenin Gelişimi ve Tanımı

Entelektüel sermaye; 1990’ların başında popüler yayınlar tarafından ortaya konmaya başlanmıştır. Entelektüel sermaye, günümüzde kullanılan tanımıyla 1991 yılında Thomas Stewart (1991) tarafından yayınlanan “Brain Power” (Beyin Gücü) isimli makalesiyle ortaya çıkmıştır. Stewart (1991) yazısında entelektüel sermayeyi “işletmeye piyasada rekabet avantajı sağlayan, işletme çalışanlarının bildiği her şeyin

toplama olarak” tanımlamıştır. “Sermaye” teriminin ekonomi kökeni ünlü ekonomist John Kenneth Galbraith’e aittir. Galbraith 1969 yılında arkadaşı Michael Kalacki’ye yazmış olduğu mektupta sahip oldukları her şeyi entelektüel sermayeye borçlu olduklarını belirterek entelektüel sermaye kavramını ilk kez burada kullanmıştır. Galbraith’e göre entelektüel sermaye değer yaratma sürecinde tüm maddi ve maddi olmayan varlıkların bir araya toplanmasıdır (Castro, Lopez Salazar, 2006), ayrıca yalnızca insan zekâsından kaynaklanan bir unsur değil aksine, entelektüel faaliyetlerin bütünü olduğunu vurgulamaktadır (Pena, 2002). Bu da bize entelektüel sermayeyi statik duyumsanamayan varlık olarak değil dinamik, düşünsel varlıklar olarak kabul etmemiz gerektiğini göstermektedir (Bontis, 1998).

Stewart (1991) kaleme aldığı “Entelektüel Sermaye: Örgütlerin Yeni Zenginliği” adlı kitabında entelektüel sermayeyi “zenginlik yaratmak üzere kullanıma sokulabilen entelektüel malzeme, yani bilgi, enformasyon, entelektüel mülkiyet ve deneyim” (Stewart, 1997, s.XII) şeklinde tanımlamıştır. Ayrıca “Buluşçuluk ve yenilenmenin kaynağı olan bireyin bilgi ve know-how birikimi” veya “ insan beyninde gömülü olan yetenek, beceri, uzmanlık” gibi ifadelerle entelektüel sermaye tanımını geliştirmiştir (Stewart, 1997).

Klein ve Prusak, entelektüel sermayeyi “daha yüksek değerli bir varlık üretmek üzere formelleştirilmiş, elde edilmiş ve harekete geçirilmiş entelektüel malzeme” olarak tanımlamıştır. Bu tanım entelektüel sermaye ve entelektüel malzeme arasındaki farkı göstermektedir. Entelektüel malzemeyle, kâğıda not edilmiş bir adres, evrak dosyalarının altında kalmış bir rapor veya ayaküstü yapılan beyin fırtınası kast edilmektedir. Yani, kayıt altına alınmamış bir fikir, bir enformasyon unsuru veya bir varlık değildir (Stewart, 1997 s.72).

Annie Brooking (1997) konuyla ilgili detaylı araştırmalar yapan bir diğer araştırmacıdır. Brooking, entelektüel sermayeyi “bir işletmenin defter değeri ile bu değere ödenilmeye hazır olunan değer arasındaki fark” şeklinde tanımlamaktadır. Bu

tanım daha çok geleneksel muhasebede yer alan ve yabancı literatürde “good will” olarak ifade edilen şerefiye tanımını yansıtmaktadır.

Entelektüel sermaye içerisinde sermaye kelimesi geçmesine karşın bu kavram klasik bir muhasebe ölçütü veya ekonomik bir terim değildir. Bu yüzden Napahiet ve Ghoshal (1998), entelektüel sermayenin sosyal boyutuna odaklanarak, onu organizasyon, entelektüel topluluk ya da profesyonel işletmeler gibi sosyal grupların sahip olduğu bilgi ve öğrenme yeteneği olarak tanımlamaktadırlar (Ercan ve arkadaşları, 2005).

Brooking (1996), entelektüel sermayeyi işletmelerin faaliyetlerini yerine getirebilmesi için pazarın, entelektüel mülkiyetlerin, insana ait özelliklerin ve örgütsel altyapıya ait maddi olmayan varlıkların bir araya gelmesi olarak belirtmiştir (Brooking, 1996). Entelektüel sermaye firmalar için açıklanması kolay olmayan bir kavramdır ama bir kere tanımlanıp kullanılmaya başlanırsa firmalara rekabet etmek, kazanmak ve başarılı olmak için yeni kaynaklar sunabilmektedir.

Ross (1997) bilançoda gösterilmeyen, modern muhasebenin dâhil etmediği tüm süreçleri, patentleri, ticari markalar gibi maddi olmayan varlıkları ve ayrıca örgüt çalışanlarının sahip olduğu bilginin örgüt için kullanılmasını entelektüel sermaye kavramı içine dâhil etmiştir (Brennan ve Connell, 2000).

Edvinsson ve Malone (1997) entelektüel sermayeyi firmanın rakiplerine karşı farklılaşmakta kullandığı firmaya ait bilgi, uygulamalı tecrübeler, örgütsel teknoloji, müşteri ilişkileri ve profesyonel yetenekler olarak tanımlamıştır (Seleim ve arkadaşları, 2004). Firma bilgisi olarak ortaya çıkan Entelektüel sermaye, hammadde olarak değerlendirilen enformasyonun nihai ürün olarak bilgiyi elde etmek ve bu bilginin en verimli şekilde kullanılmasıdır (Bontis, 1998).

Entelektüel sermayeyi finansal değerlendirme bakış açısıyla ele alan Marr ve Schiuma (2001) bunu, firmaya atfedilmiş ve paydaşlarına değer katarak rekabet

pozisyonunu iyileştirmeye katkı sağlayan tüm bilgi varlıkları olarak ifade etmektedir (Sudarsanam, Sorwar, Marr; 2005).

Bu konuyla ilgili yapılan yayınlar incelendiği zaman Entelektüel Sermaye kavramının birçok yazar, araştırmacı, akademisyen ve yönetici tarafından farklı şekillerde tanımlandığı görülmektedir. Bu yazarlar tanımlamalarında farklılaşmalarına rağmen tek ortak noktaları entelektüel sermayeyi tek değil birden fazla boyutta (birey, örgüt ve şebeke düzeyinde) incelemeleridir. Bir kısım araştırmacı entelektüel sermayeyi tanımlarken “maddi olmayan, dokunulmaz varlıklar” olarak ele alırken, kimisi de bu varlıkların değer ve zenginlik yaratmada firmanın temel fonksiyonlarıyla nasıl bir rol oynadığı konusunu incelemiştir (Brooking, 1996; Youndt, 1998). Entelektüel sermaye ile ilgili yapılan çalışmalarda kullanılan tanımlar ve entelektüel sermaye boyutları Tablo 1-1’de gösterilmiştir.

Tablo 1-1 Entellektüel Sermaye Tanımları

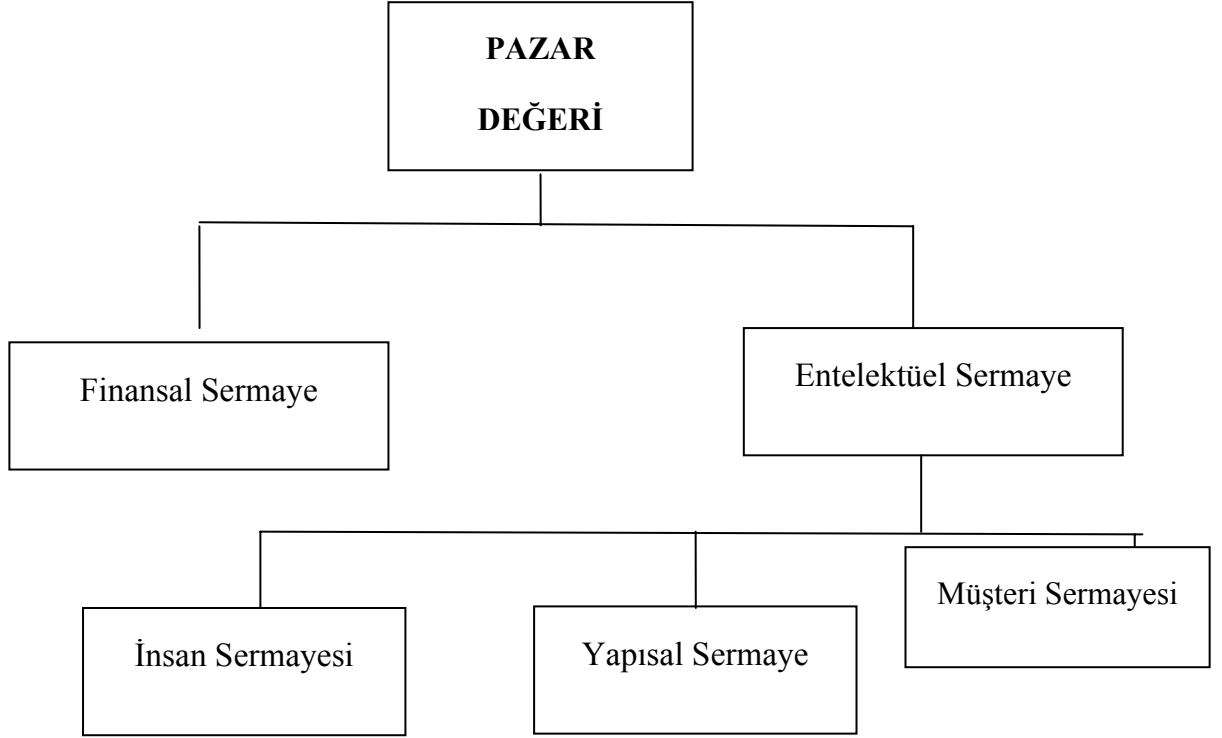
Referans	Tanım	Boyutlar
Ross, Ross, Edvinsson & Drogonetti (1998)	ES; Bilânço üzerindeki gösterilen tüm süreçler ve aynı zamanda modern muhasebe tekniklerinin göz önünde bulundurduğu tüm maddi olmayan varlıklardır (patentler, ticari anlaşmalar, marka hakları).	İnsan Sermayesi: Çalışana ait yetenek, tutum ve zekâdır. Yapısal Sermaye: Örgüt içindeki ilişkiler ve geleceğe yapılan yatırımlar (AR-GE gibi); örgüt dışındaki müşteri ilişkileridir
Sveiby (1997)	ES duyumsanamayan varlıklardır. Bireysel yetenekler, içsel yapı ve dışsal yapı olarak sınıflandırılır.	Bireysel yetenekler: duyumsanabilen ve duyumsanamayan varlıkları yaratabilmek için birçok farklı durumda davranabilme kabiliyetidir. İçsel yapı: : Yapı, yönetim, Ar-Ge çalışmaları, is süreçleri, kavramlar, modeller, işletim sistemleri ve yazılım gibi konuları içerir.

		Dışsal yapı: Marka, örgütün ünü veya imajı, müşteriler ve tedarikçiler arasındaki ilişkileri inceler.
Klein (1998)	Entelektüel sermaye, fiziksel ve finansal sermayeden daha çok bilgi, tecrübe, uzmanlık ve bunlarla ilgili maddi olmayan varlıklardır.	Tek boyutu var
Edvinsson & Malone (1997)	Entelektüel sermaye işletmeye pazarda rekabet avantajı sağlayacak işletmenin sahip olduğu bilgi, tecrübe, örgütsel teknoloji müşteri ilişkileri ve profesyonel yeteneklerdir.	İnsan Sermayesi: Çalışanların görevlerini yerine getirebilmek için bir araya getirdikleri bilgi, yetenek, yenilikçilik kabiliyetleridir. İnsan sermayesi ayrıca şirket değerleri, kültür ve felsefesini de içerir. Buluşçuluğun ve yaratıcılığın odak noktası olarak ele alınmaktadır. Yapısal Sermaye: Çalışan verimliliğini destekleyici donanım, yazılım, veritabanları, örgütsel yapı, patentler, ticari anlaşmalar, gibi tüm örgütsel yetenekleri içerir. Yani çalışanın evlerine döndüğünde ofiste bıraktıkları her şeydir.
Brooking (1996)	Entelektüel sermaye işletmenin faaliyetlerini sürdürebilmesini sağlayan maddi olmayan varlıkların tümüdür.	Pazar Varlıkları: Marka, müşteri sadakati, dağıtım kanalları, tedarikçi anlaşmaları müşteri bağlılığı reklam gibi işletmenin pazarla ilgili bütün ilişkilerini içine almaktadır. İnsan Merkezli varlıklar: Örgütün çalışanlarında bulunan kolektif, uzmanlık, yaratıcılık, problem çözme, yaratıcı kapasite, liderlik girişimcilik ve yöneticilik özelliklerini içerir. Entelektüel Mülkiyet varlıkları: Değer yaratan know-how, ticari sırlar, isim hakları, patentler, tasarım hakları ve ticari markalardır. Altyapı Varlıkları: Şirket kültürü, finansal yapı, örgütsel yapı, veri tabanları ve iletişim sistemlerinden oluşur.

Youndt (1998)	Örgütte bulunan toplam stoklar ve bu stoklardaki potansiyel bilgi, beceri, kabiliyet ve enformasyon o örgütün entelektüel sermayesidir.	<p>İnsan sermayesi: Çalışanlara ait bilgi, beceri, yetenek ve kabiliyetleri kapsar.</p> <p>Örgütsel Sermaye: Kurumsallaşmış bilgi ve veritabanları, kültür, rutinler patent, manüellerde ve yapıda saklı olan örgütsel deneyimlerdir.</p> <p>İlişkisel Sermaye: İnsan ve örgüt sermayesinin karşılıklı etkileşme sonucu oluşan bilgi paylaşımı, yaratımı ve aktarımıdır.</p>
Stewart (1997)	Entelektüel sermaye zenginlik yaratma sürecinde işletmelerce kullanılacak entelektüel mülkiyet ve deneyimlerdir.	<p>İnsan sermayesi: Müşteriye çözüm sunabilmek için çalışanlarda bulunması gerekli yeteneklerdir.</p> <p>Yapısal sermayesi: Pazar ihtiyaçlarını karşılayacak örgüte ait örgütsel yeteneklerdir.</p> <p>İnsan sermayesi: Örgütle iş yapan birey arasında oluşan örgüt ilişkisinin değeridir.</p>

(Kaynak: Hayton, 2002)

Genel olarak yönetim literatürü entelektüel sermayeyi üç unsorda incelemiştir; insan sermayesi, yapısal sermaye ve müşteri sermayesi. Şekil 1.1’de bu unsurlar gösterilmiştir, bu unsurların altındaki temel fikir bilginin firma tarafından yaratılması ve daha sonra yaratılan bilginin insan sermayesi, yapısal sermaye ve müşteri sermayesi biçimde değere dönüştürülmesidir (Tsan ve Chang, 2005).



Şekil 1-1 Entelektüel sermayenin unsurları

1.3.1. İnsan Sermayesi

Tüm entelektüel sermaye modellerinin ortak boyutu olan insan sermayesi, bir örgütün çalışanlarına ait bilgi, beceri, kabiliyet, deneyim ve tüm diğer bilgi stokları olarak tanımlanmaktadır (Booking 1996; Edvinsson ve Malone 1998; Ross ve arkadaşları, 1997; Sveiby, 1997; Youndt, 1998). Bilgi tabanlı rekabet piyasaları, motive edilmiş ve yetenekleri ortaya çıkartılmış çalışanların, işletmelere sürekli başarı ve rekabet avantajı sağlayabilecekleri savunulmaktadır.

Stewart (1994), insan sermayesini, bütün merdivenlerin başladığı yer, buluşçuluğun kaynağı ve kavrayışın pınarı olarak kabul ederken, Edvinson (1998) ise, entelektüel sermayeyi bir ağaca benzeterek insanları bunun yetişmesini sağlayan bitki özleri olarak betimlemektedir.

Entelektüel sermaye örgütlerin bilgi depoları ise insan sermayeleri de en basit tanımıyla örgüt üyelerinin sahip oldukları örtülü (tacit) bilgilerin toplamıdır. Hudson (1993), insan sermayesini; genetik miras, eğitim, tecrübe, yaşama ve işletmeye karşı davranış faktörlerinin birleşmesinden ortaya çıktığını ileri sürmüştür (Bontis, 2002; s.65).

Örgütler için insan sermayesi önemlidir çünkü bazen araştırma laboratuvarındaki bir fikir alışverişinden, bazen yeni süreçlerin yeniden yapılandırılmasında bazen de kişisel yeteneklerin geliştirilmesi sırasında ortaya çıkan yeniliğin ve stratejik yenilenmenin kaynağı insan sermayesidir (Bontis, 2005)

Wright ve arkadaşları (1994), insan sermayesini kaynak temelli yaklaşım açısından ele almıştır. Yazarlara göre örgütlerin sürdürülebilir rekabet avantajı, orta kademe ve üst düzey yöneticilerin oluşturduğundan daha büyük bir grupta oluşturulacak “insan sermayesi havuzunda” ortaya çıkabilmektedir. İnsan sermayesinin kuruma değer katması, benzersiz ve kesinlikle taklit edilemeyecek olması, rakip firmaların herhangi bir başka kaynakla bu ürünü ikame edememesi ile sağlayacaktır (Wright, McMahan ve McWilliams, 1994). Youndt ve arkadaşları (2004) insan sermayesini basitçe çalışan bireylerin sahip oldukları bilgi, yetenek ve kabiliyetler olarak tanımlamıştır.

Ross ve arkadaşları (1998) entelektüel sermayenin çalışanların kendi yeterlilikleri, işe tutumları ve entelektüel çeviklikleri (agility) sonucunda oluştuğunu savunmaktadırlar. Yetenekler ve eğitim, yetkinliği içerirken, bireyin işle ilgili davranışları da tutumu göstermektedir. Entelektüel çeviklik çalışanlara yaptıkları işi değiştirme ve problemlere yenilikçi çözümler getirme olanağı tanımaktadır.

Huang ve arkadaşları (2002), insan sermayesinin örgütün stratejilerini ve misyonunu yerine getirmek için bireyin sahip olması gereken bilgi, yetenek, kabiliyet, tutum ve tecrübeler olarak belirtmiş, Brooking (1997) bu tanımlamalara ek

olarak liderlik tarzlarının ve yönetici kabiliyetlerinin önemli birer bileşen olduğunu savunmuştur (Bontis, Keow ve Richardson, 2000).

Bu konuda yapılan çalışmalar örgütlerin bireyler olmaksızın tek başlarına bilgiyi yaratamayacağını göstermektedir. İnsan sermayesi örgütün çalışanlarında saklı bulunan dokunulmaz kaynakların toplamıdır. Bu nedenle insan sermayesindeki bilgiyi yönetmek fiziksel varlıkları yönetmekten çok daha zordur.

Lueg (2002) bilgi kaynağına erişim sağlayan bireyin, belgeyi okuduğunda gerçekten anlayacağını garantiemediğini vurgulamaktadır. Bireyler bilgiyi yaratabilmek ve anlamayı sağlayabilmek için enformasyonu seçmek, bütünleştirmek ve kullanması gerekmektedir. Bunun içinde, yöneticiler örgütün çıkarlarını korumak ve geliştirmek için bilgi paylaşımı faaliyetlerine önem vermelidir. Bununla beraber, bireyler, işi sahiplenerek üstünlüklü ve ayrıcalıklı mevkilerini kaybetme korkusu yüzünden kritik olan bilgiyi paylaşmada gönülsüzdür. Sonuç olarak insan sermayesi sadece yetenek, know-how ve yeniliği kapsayan insan yetkinliklerinden değil, şirkete ve çalışmaya kendini adanmayı da içine alan insan davranışlarından oluşmalıdır (Tsan ve Chang, 2005).

Storey (1995), insan kaynağı tarzındaki duyumsanamayan kaynakların, müşteri istekleri ve örgütsel süreçler doğrultusunda, birikmiş olan örtülü bilginin çalışanların yeteneklerinin yeniden yapılanması gibi, yeniden şekillendirilebileceği konusuna dikkatleri çekmiş ve bu konuda çalışmalar yapmıştır.

Böckerl (2000), insan sermayesini diğer araştırmacılar gibi bilgi yetenek, kabiliyet ve iş yapabilme gibi somatik ve psikolojik sağlık durumlarını içeren öğeler olarak tanımlamıştır. İş tatmini, işe bağlılık ve içsel güdülenme bu öğeleri etkilemektedir. Çalışanın zihinsel, duygusal, güdüsel ve biyolojik birleşimi olan fiziksel ve psikolojik sağlığı o bireyin iş yapabilmesinin temel unsurudur. Bireyin iş yapabilme özelliği o işteki davranışlarını etkilemektedir. Sağlığının tehlikede olduğunu düşünen, işinden tatmin olmayan çalışan, ne yeteneklerini göstermek isteyecektir ne de yenilik için yaratıcı olacaktır. Oysaki kendini iyi hisseden (mutlu)

çalışan, işine daha bağlı olacak ve tüm yeteneklerini kullanarak öğrenmek ve geliştirmek için fırsatları kullanacaktır. İnsan sermayesinde, fiziksel ve psikolojik sağlık, verimli, esnek ve yenilikçi olma isteğinin oluşmasında çok kritik bir role sahiptir (Litschka, Markom, Schunde, 2006).

İnsan sermayesine yapılan yatırımların geri dönüşüyle ilgili yapılan araştırmalar insan sermayesinin stratejik öneme sahip varlıklar olduğunu ortaya koymaktadır. Pennsylvania Üniversitesi eğitim profesörü Robert Zensky ve arkadaşları ABD’de 3100 den fazla işyerinde yapılan araştırmada işgücü eğitim düzeyinde ortalama yüzde 10’luk bir artışın toplam üretkenliğin yüzde 8,6 kazanç sağladığını, buna karşın donanım değerlerinde yüzde 10’luk bir artışın üretkenliği sadece yüzde 3,4 artırdığını gözlemlemiştir. Özetle insan sermayesine yapılan yatırımlar sonucu elde edilecek kazancın makinelere yapılan yatırımlardan 3 kat daha fazla kazanç getirdiği tespit edilmiştir (Stewart, 1997).

Başka bir bakış açısı ise Stratejik İnsan Kaynakları yönetiminden gelmektedir, SİK işletmenin sahip olduğu tüm yetenek ve bilgilerin stratejik öneme sahip olmadığı görüşündedir, bu yaklaşıma göre işletme önce insan sermayesinin hangi şekline sahip olduğunu belirlemeli, daha sonra mevcut insan sermayesini nasıl rekabet kaynağı olarak kullanacağını tespit etmelidir (Perz ve Pablos, 2003).

Pablos (2002) insan sermayesini altı başlık altında incelemektedir. Bunlar; çalışan profili, personel devir oranı, öğrenim, işe bağlılık ve motivasyon, eğitim ve çalışan memnuniyetidir.

İnsan sermayesinin entelektüel sermaye unsurlarının bel kemiği durumunda olması yapısal ve müşteri sermayesini etkilemektedir. İşletme içerisinde insan sermayesinin oluşmaması yapısal ve müşteri sermayesinin oluşmamasına ve fonksiyonların yerine getirilmemesine neden olmaktadır. İnsan sermayesi yapısal sermayesinde, ürün ve hizmetlerde yapılan yeniliklerle, iş faaliyetleriyle ve iş süreçleriyle ortaya çıkar ve yansır. Müşteri sermayesindeki yansımalar ise pazarlama

ve satış elemanlarının sürekli çabaları sonucu ortaya çıkan sonuçlardır (Rastogi, 2003). Meer-Kooistra ve Zijlstra'da (2001) insan sermayesi faktörlerinden bilgi ve tecrübenin örgüte ait diğer entelektüel sermaye boyutlarını etkileyerek firmanın değerini artırdığını ileri sürmektedir (Wang ve Chang, 2005).

1.3.2. Yapısal Sermaye

Entelektüel sermayenin ikinci önemli unsuru yapısal sermayedir. Bu sermaye unsuru, örgüt çalışanlarının en üst seviyede entelektüel başarılarını ortaya çıkarmalarını sağlayan buna bağlı olarak da genel örgüt performansını etkileyen mekanizmaları ve yapıları içermektedir (Choo ve Bontis, 2002).

Çalışanlardaki örtülü bilginin ve yaratıcılığın ortaya çıkartılmasını sağlayan ödüllendirici ve teşvik edici sistemler, iş yapma süreçleri ve prosedürleri, katılıma dayanan yönetim felsefesi, destekleyici ve paylaşımcı örgüt kültürü gibi konular, insan sermayesini oluşturan ve örgüt etkinliğini artırıcı örgüte ait maddi veya maddi olmayan varlıklardır. Entelektüel sermaye kavramı içinde bu varlıkların incelenmesi ve yönetimi yapısal sermaye unsurları içinde incelenmektedir. Yazarlar arasında örgütsel sermaye ya da içsel sermaye olarak da tanımlanmaktadır (Erkuş, 2006).

Peter Drucker (1966) "Bilgi işçilerinin verimli olmak için gerekli duyduğu sürekliliği ancak kurum sağlayabilir. Bilgi işçisinin uzmanlık bilgilerini ancak kurum performansına çevirebilir" demektedir (Stewart, 1997). Bunu destekleyen Edvinsson (1997), insan kaynağının tek başına çok küçük değere sahip olduğunu ve işletme kaynaklarının desteği olmadan sadece bireylerin fikirleriyle herhangi bir şey yapma yeteneklerinin olmadığını vurgulamıştır. O halde örgüt sermayesi entelektüel çıktıyı en yüksek seviyeye çıkarabilecek şekilde düzenlenmelidir ki bu da entelektüel sermayenin örgüt düzeyinde ölçülebilmesi için gerekli bir unsurdur.

Yapısal sermaye bir bütün olarak kuruluşa ait olan sermaye olduğu için, yeniden üretilebilir ve paylaşılabilir. Stewart (1997) yapısal sermaye kategorisine giren teknolojiler, icatlar, veriler, yayınlar ve süreçlerin, patentler, telif hakları ve ticari kanunlarla koruma altına alınabileceğini vurgulamaktadır. Ayrıca strateji, kültür, yapı ve sistemler, örgütsel rutin ve prosedürler de yapısal sermaye içinde yer alan yasal düzenleme altına alınmamış diğer değerli varlıklardır.

Bontis ve arkadaşları (2000) ise veritabanları, organizasyon şemaları, süreç manüelleri, stratejiler, rutinler gibi insan dışında kalan bilgi depolarını yapısal sermaye kapsamına almıştır. Diğer taraftan, Skandia kılavuzu yapısal sermayeyi yenilik sermayesi ve süreç sermayesi olarak ikiye ayırmıştır.

Yapısal sermaye, veritabanlarında, rutinlerde, patentlerde manüellerde ve yapıda saklı olan kurumsallaşmış bilgi ve kodlanmış tecrübelerdir. Oysa Bontis (1996) ve Stewart (1997) gibi yazarlar bu bilgi kaynaklarını yapısal sermaye adı altında boyutlandırırken, Youndt ve arkadaşları (2004) örgütün sahip olduğu kaynakların örgütsel sermaye kavramına daha uygun olduğunu savunmaktadır.

Ross ve arkadaşları (1998) yapısal sermayeyi “çalışanların akşam eve giderken yanlarında götürmedikleri bilgi, yetenek ve enformasyon” olarak tanımlamaktadır. Daft ve Weick (1984) a göre: “bireyler gelir ve gider, fakat örgütler bilgiyi zaman içinde kendi içlerinde saklar” (Youndt, Subramaniam ve Snell, 2004). Bontis ise (2000) yapısal sermayenin örgütsel değer ve süreçlerden ileri geldiğini, işletmenin iç ve dış odaklarını yansıttığını ve gelecek için örgütün yenilenme ve gelişme değerlerini ortaya çıkardığını ileri sürmektedir.

Litschka, Markom, Schunde (2006) örgütsel sermayeyi, yönetim sistemlerinin resmi (formel) unsurlarıyla, örgütsel kültürün gayri resmi (formel olmayan) unsurlarının karmaşık etkileşimi olarak tanımlamaktadır.

Pablos (2002) entelektüel sermayeyi örgütün genel altyapısı, idari süreçler, müşteri desteği, yenilikçilik, kalite faaliyetleri ve bilgi tabanlı alt yapı olmak üzere

altı unsura ayırarak tanımlamış ve değerlendirmiştir. Altyapı unsurları, firmanın sahip olduğu araç gereçler, ofis malzemeleri, bilgisayarlar, telefonlardır. Müşteri desteği unsuru, firmanın müşterileri ve potansiyel müşterileriyle yakınlık kurabilme yetenekleridir. İdari süreç unsurunda, idari işlerin yürütülmesindeki etkinlik gözetilmektedir. Ürün ve süreç iyileştirmesi için yapılan yatırımlarla ilgili bilgi toplanması yenilikçilik boyutunu ifade eder. Firmanın akreditasyon ve sertifikalarla onaylanmasını kalite faaliyet unsurunu gösterirken, son olarak firmanın sahip olduğu intranet ve veritabanları o firmanın bilgi temelli altyapısını gösteren unsurlardır.

Yapısal sermayenin önemli unsurlarından olan bilgi yaratımı ve paylaşımı firmaların sahip olduğu maddi olmayan varlıkların başında gelmektedir. Bu varlıklar hiçbir çalışanda ne zorla oluşturulabilir ne de denetlenebilir. Ancak bireylerin gönüllü işbirliği sonucu ortaya çıkarılabilmektedir (Kim ve Mauborgne, 1997). Örgütlerin yapması gereken bilginin genellenmesi ve yayılımını için öğrenen kültürleri, yapıyı ve uygun teşvik ve ödül sistemlerini sağlamasıdır. Böylece, yapısal sermaye çalışanların optimum performansları ve aynı zaman da tüm örgüt performansı için kendi araştırmalarını destekleyen bir altyapı oluşturacaktır (Tsan ve Chang, 2005).

Örgüt entelektüel seviyesi yüksek bireylere sahip olabilir. Buna rağmen örgütün bu bilgi stoğunu takip edip kullanmasına yardımcı olacak sistem ve prosedürler olmadığından örgüt asla sahip olduğu entelektüel sermayeyi tam potansiyeliyle kullanamaz. Güçlü yapısal sermayesi olan örgütler, çalışanların yeni şeyler denemesi, hata yapması, öğrenmesi, yeniden denemesine izin veren destekleyici bir kültüre sahip olacaktır. Örgütler eğer hataları cezalandıran kültürlere sahip olurlarsa, başarıları düşük olacaktır (Choo ve Bontis, 2002).

Entelektüel varlıkların bilgi sistemleri aracılığıyla yapılandırılması, bireysel bilginin grup ve örgüt mülkiyeti haline dönüştürülmesini sağlamaktadır. Yapısal sermaye kavramı örgütlerdeki entelektüel sermayenin ölçülebilmesi ve geliştirilmesine izin vermektedir. Bu kavram verimlilik unsurları, işlem zamanı,

yenilik yöntemleri, bilginin kodlanabilmesi için enformasyona erişimi ve kavramalarını içermektedir. Aynı zamanda yapısal sermaye çalışan başına maliyetlerin azaltılması ve verimliliğin artırılması öğelerini destekleyici unsurlara sahiptir. Çünkü yapısal sermaye entelektüel sermayenin örgüt seviyesinde ölçülmesinde kritik bir bağ oluşturmaktadır. Yapısal sermayenin özü, örgütün iş programlarında gömülü bulunan bilgilerdir (Bontis ve Choo, 2002).

Choo ve Bontis (2002) teknoloji, yöntem ve süreç gibi altyapıyı oluşturan varlıkların işletmenin işleyişini kolaylaştırdığını savunmaktadır. Riskli projelerde kullanılacak yöntemlerin değerlendirilmesi, satış gücü yönetim tekniklerinin belirlenmesi, pazar ve tüketici bilgisinin toplanması gibi unsurlar o örgütlerde işin nasıl yapıldığını göstermektedir. Bu unsurlar her işletmenin özüne göre farklılaşmaktadır. Örgütlerde önemli olan altyapı unsurlarının örgüt çalışanlarıyla paylaşılması, düzenlenmesi ve geliştirilmesidir.

Örgütler niteliklerine göre farklılıklar gösterse de bir örgütün hareketlerini şekillendiren yapısal sermaye genel olarak;

- Yönetim felsefesi
- Örgüt kültürü
- Yönetim süreçleri
- Bilgi sistemleri
- Ağ sistemleri
- Finansal ilişkiler
- Entelektüel mülkiyete ilişkin varlıklardan (patentler, telif hakları, ticari sırlar) oluşmaktadır (Kanıbir, 2004).

Bontis (2002) yapısal sermayeye farklı bir boyut getirerek, teknolojik bileşenler ve mimari yetkinlikler olmak üzere ikiye ayırarak ele almıştır. Teknolojik bileşenleri

günlük oluşabilecek teknik problemlerin çözümünde kullanılan kurumiçi yetenekler ve bilgiler olarak tanımlamıştır (örnek. Örtülü bilgi, yazılı kurallar, birlikte çalışma düzenleri). Yazara göre mimari yetkinlikler ise, firma bileşenlerinin yetkinliklerini yeni ve esnek yollarla bütünleştirilmesi ve firma tarafından ihtiyaç duyulan yeni kabiliyetler geliştirme yeteneği olarak tanımlamıştır. İletişim ağları, enformasyon filtreleri ve problem çözme stratejileri, kontrol sistemleri, kültürel değerler, araştırma yöntemleri mimari yetkinliklere örnektir. Henderson ve Cockburnun (1994) firmaların mimari ve bütünleşik yeteneklerinin firma performansı üzerine etkilerini inceledikleri araştırma sonuçları, firmalardaki yapısal sermayenin kaynağının araştırılmasının önemi vurgulanmaktadır (Bontis, 2002).

Yapısal sermayeyi örgütün temel taşı olan bilgiyi toplama, yayma ve uygulama görevlerini yerine getiren sistemler ve mekanizmalar olarak tanımlanmıştır. Yapılan araştırmalarda yapısal sermaye ve işletme performansı arasında doğrusal bir ilişkiye rastlanmamıştır, bunun yanında diğer entelektüel sermaye unsurlarıyla etkileşimi sonucunda işletme performansı arasında anlamlı sonuçlar ortaya koymuştur. Bundan dolayı yapısal sermayenin insan sermayesi ve müşteri sermayesinin işletmeye değer sağlayıcı birer boyut olması için örgütsel yapının varlığı kesinlikle gereklidir (Bozan, 2003).

1.3.3. Müşteri Sermayesi

Tarihi süreç incelendiğinde işletmelerin “ne üretirsem satarım” mantığındaki üreticinin egemenliğine dayanan klasik pazarlama anlayışından, “müşteri memnuniyeti, uzun vadeli karşılıklı kazanç ve sadık müşteri” dönemine geçmiş ve müşteriden sağlanan pazar bilgisinin önemini ve değerini anlamışlardır. Entelektüel sermaye unsularının üçüncüsü olan müşteri sermayesinin ana konusu pazarlama kanalları ve müşteri ilişkileri yoluyla elde edilen bilgi depolarıdır (Bontis, Keow ve Richardson, 2000). Entelektüel sermayenin paraya dönüştüğü yer olarak müşteri ilişkilerini tanımlayan Stewart (1997) bu özeliğinden dolayı diğer unsurların daha sık gözlemlenip ölçülebildiği üzerine vurgu yapmaktadır.

Pazarlama kanallarının bilgisi, müşteri ve tedarikçi ilişkisi, devlet veya endüstri işbirlikleri, müşteri sermayesinin temel konularıdır. Yöneticilerin çoğu bilgiden doğacak olan zenginlik kaynağının kendi müşteri veya tedarikçileri olduğunun farkında değildir. Müşterilerin bir üründen ya da hizmetten ne istediğini rakiplerden daha iyi anlamak firmayı sektörün takipçisi yerine lideri yapmaktadır.

İlk kez Hubert Saint-Onge tarafından kavramsallaştırılan müşteri sermayesi, şirketin ünvan değeri, satış yaptığı kişi ve kuruluşlarla süregelen ilişkilerde saklı bulunan bilgi olarak genişletilmiştir (Stewart, 1997).

Reichheld 1993 yılında yaptığı araştırmada, müşterilerin hatırlanmasında yüzde 5’lik bir artışın, ortalama müşteri ömrünü yüzde 35 ile 95 arasında arttırdığını, bununla işletme kârlılığında anlamlı iyileştirmelere sebep olacağını belirtmiştir. Holmlund ve Kock (1996), müşteriyle uzun dönemli ilişkilerin, müşteri hakkında detaylı, önemli ve faydalı bilgilere erişimi kolaylaştırdığını iddia etmektedir (Tsan ve Chang, 2005). Bu da sadık müşterilerin örgütün elinde bulunan en önemli kaynaklardan biri olduğunu ortaya çıkarmaktadır. Ürünlerle ilgili iyi fikirler veya yeni bilgiler müşterilerden gelmektedir ki bu da yenilik için çok önemli bir kaynaktır.

Müşteriye dayanan sermaye unsuru “Pazar odaklılık” kavramıyla benzerlikler göstermektedir. Yönetim literatürü incelendiğinde “Pazar odaklılık” tanımı için ortak bir görüş olmamasına rağmen en çok kullanılan tanımlar Kohli & Jaworski (1990) ile Narver & Slater (1990) tarafından açıklanmıştır. Kohli & Jaworski (1990) pazar odaklılığı, müşterinin mevcut ve gelecekteki ihtiyaçları için pazar bilgisi yaratan, bu bilgiyi örgüt içerisinde yayan ve bu bilgiyi rakiplerden hızlı kullanarak müşteriye cevap verme olarak tanımlamıştır. Deng ve Dang (1994), Lichtenthal ve Wilson (1992) da buna benzer tanımlar yapmıştır. Narver & Slater (1990) ise pazar oryantasyonunu, müşterilerin beklenti ve ihtiyaçlarını anlamaya, tatmin etmeye ve onlara verilen değeri azami kılmaya yönelik örgütsel faaliyetlerin bütünü olarak tanımlamıştır (Bulut, 2007). Narver & Slater (1990) ve Kohli & Jaworski (1990) nin

birbirine benzer tanımlamaları, pazar bilgisinin toplanması ve genellenmesi ve bunlara bağlı olan yönetsel faaliyetleri içermektedir. Müşteri sermayesi için kritik olan müşteri bilgisinin çevresel taramayla toplanıp firma içine yayılması pazar oryantasyonunda bir parçasıdır.

Müşteri kavramını entelektüel sermaye içinde tanımlayan araştırmacılardan biri de Sveiby'dir. Sveiby (1997) müşteri sermayesini dış yapıdan kaynaklanan maddi olmayan varlık olarak ele almakta ve know-how örgütlerinin değer yaratma sürecine yaptıkları katkı çerçevesinde değerlendirmektedir. Ancak Bontis (1999) müşteri sermayesini, pazarlama kanalları ve müşteri ilişkilerinde saklı bulunan ve örgütün faaliyetleri sonucu gelişen bir sermaye olarak tanımlamaktadır. Bontis ve arkadaşları (2000, 2002) daha sonra yaptıkları araştırmalarda müşteri sermayesi kavramını geliştirerek müşteri ve tedarikçilere ek olarak rakipler, diğer ticari kuruluşlar, hükümet gibi diğer örgüt dışında kalan unsurları da kullanmışlar ve "ilişkisel sermaye" olarak tanımlamışlardır. Bontis (2000) ve Sveiby'in (1997) tanımlamalarına karşılık Ross ve Ross (1997) örgütün iç ve dış yapısı ile arasındaki ilişkileri birleştirerek "ilişkisel sermaye" kavramını ortaya atmıştır (Chang ve Tseng, 2005).

Chen ve arkadaşları (2004), müşteri sermayesini örgütün is yaparken müşteriler ve diğer örgüt dışı gruplarla oluşturduğu ilişkilerin ve pazarlama kanallarının toplamından oluşan bilgi olarak görmektedir.

Müşteri sermayesinin yönetimi için bilginin, ilişkilerin ve bunların değerlerinin doğru ve duyarlı ölçülmesi gereklidir. Fakat tek bir yöntem ya da yaklaşımla, tüm amaçlara ve örgütlere hizmet eden bir ölçüm beklenmemelidir. Bu yüzden müşteri sermayesiyle ilgili farklı ölçüm göstergeleri ve yöntemleri geliştirilmiştir.

Kaplan ve Norton (1996), müşteri kazanma, müşteri elde tutma, müşteri memnuniyeti müşteri karlılığı ve pazar payı faktörlerini bir araya toplayarak ve "öz ölçüm grup" (core measurement group) yöntemini oluşturmuştur. Edvinsson ve

Malone (1997) müşteri sermayesini değerlendirmek için beş temel ölçüm geliştirmiştir, bunlar müşteri tipi, müşteri süresi, müşterinin rolü, müşteri desteği ve müşteri başarısı kriterleridir. Bu ölçümlerin çarpımının müşteri çekicilik indeksini verdiği belirtilmiştir.

Kaplan ve Norton (1996) hizmet kâr zinciriyle ilgili yapılan araştırmaların, çalışan memnuniyeti, müşteri memnuniyeti, müşteri sadakati ve finansal performans arasındaki ilişki üzerine odaklandığını belirtmiştir. Yapılan detaylı araştırmalar göstermektedir ki “müşteri” sadakatini, “çalışan” sadakati ölçülerek tahmin edilebilmektedir. Bu çalışmalar müşteri sermayesinin işletmenin entelektüel sermayesindeki yerinin önemini vurgulamaktadır (Bontis, Keow ve Richardson, 2000).

Hulland (1995) ise müşteri sermayesini örgütsel öğrenmeyi temel alarak incelemiştir. Araştırmacıya göre örgütsel öğrenmenin iki boyutu vardır. Bunlar Pazar odaklılık ve yapısal sermayenin işlevlerinden olan pazar öğrenme sistemleri (market learning systems).

Kogut ve Zander'in (1992) iddiasına göre organizasyon ilkelerinde saklı olan bilgiyi paylaşabilen ve bu bilgiyi aktarabilen firmalar rakiplerine göre pazarda daha başarılıdır. Bunun altında yatan neden firmanın yenilikçilik yeteneği, bireylerin, grup içi ve gruplar arası yani tüm örgütteki ilişkilerin oluşturduğu organizasyon ilkelerinde bulunmaktadır.

Pennings ve Harianto'nun (1992), ortaya koyduğu yenilik teorisinde, yeni teknolojiler, firmaların yetenek stoklarında ve bu stokların oluşturduğu teknolojik ağlardan ortaya çıkmaktadır. İlişkisel sermaye çevrede mevcut olan teknolojik ağların ve örgüt içi ilişkilerin üzerine kurulmaktadır.

İşletmeler endüstri içinde ve dışındaki teknolojik değişimlerin üstünde olabilmek için bilgiyi bir araya getirip, anlama ihtiyacı duyarlar. Bunun için sadece resmi süreçleri ve bilgi sistemlerini değil teknolojik bilgiyi toplama ve yayma sorumluluğu olan tüm çalışan ve yöneticilerin oluşturduğu örtülü anlayışa dayanan gayri resmi sistemleri de kullanılmaktadır (Hamel 1991).

1.4. Entelektüel Sermaye Yönetimi

Entelektüel sermaye örgüt performansını etkileyen stratejik varlıklardandır ve entelektüel sermayenin yönetimi de örgütlerin rekabet güçleri için kritik bir konudur. Marr ve Roos (2003) entelektüel sermaye yönetim sürecini

- örgütün stratejik performansını arttıracak temel entelektüel sermaye değişkenlerini tanımlamak,
- değer yaratma süreçleri ile entelektüel sermaye dönüşümünü sağlayacak süreçleri ortaya koymak,
- entelektüel sermaye dönüşümlerinin performansını ölçmek
- bilgi yönetim süreçlerini kullanarak temel entelektüel sermaye süreçlerini geliştirmek
- entelektüel sermaye performansını örgüt içine ve dışına raporlamak şekilde açıklamıştır

2. GİRİŞİMCİLİK

Girişimciler son iki yüz yıldır ekonominin hem beyni hem de kalbinde yer alan temel unsurlar olmuşlardır. Girişimciler ve onların kurdukları işletmeler modern endüstriler yaratarak istihdamı sağlamış, işsizliği ve yoksulluğu gidermiş, ihtiyaçları karşılayacak mal ve hizmetler sunarak, ulusların refahını sağlamışlardır (Top, 2006).

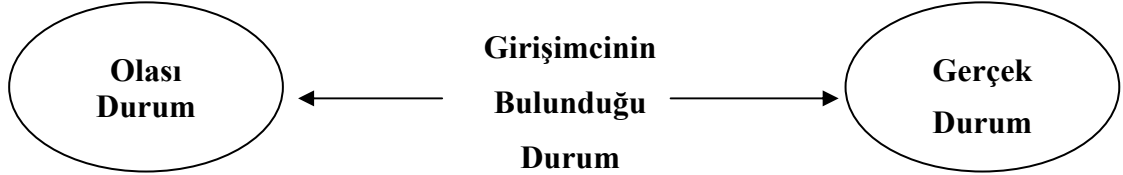
Girişimcilik ve girişimci kavramı iki asırdan beri bilinen başta yönetim olmak üzere birçok bilim dalı tarafından araştırılan bir kavramdır. 21. yüzyılla birlikte girişimcilik tekrardan gözde araştırma konularından biri olmuş ve ekonominin yasal aktörleri gözüyle bakılmaya başlanmıştır.

Girişimcilik kavramını tanımlaması ve açıklaması çok basit ve kolay gibi görünse de günümüze kadar yapılan tanımlamalar bunu zorlaştırmaktadır. Bilim adamları ve uygulayıcılar girişimciliği genel olarak “yeni, yenilikçi, esnek, dinamik, yaratıcı ve risk alan” gibi terimler kullanarak açıklamaktadır (Coulter, 2001).

Araştırmacıların bir kısmı “fırsatları belirleme ve takip etmenin” girişimciliğin önemli bir parçası olduğunu vurgularken, diğer kısmı “değer yaratma, yeni bir işletmenin kurulumu veya mevcut işletmenin büyümesi, yeni ürün ve hizmetlerin yaratılma süreci” gibi noktaların da önemini vurgulamaktadır (Coulter, 2001).

Girişimcilik kavramı değişim ve farklılıkların oluşturulmasını ortaya koymaktadır. Dar bir bakış açısıyla girişimcilik, işletmenin her zaman finansal kavramlarla ölçülemeyecek değerlerini, yenilik ve yaratıcılığı harekete geçirerek yaratmasıdır. Girişimci mevcut durumu görebilme ve muhtemel değişimi karşılayabilecek yeteneğe sahiptir. Mevcut ve muhtemel arasında yenilik yaratmak, fırsatları yakalamak amacını gerçekleştirmeye çalışır. Burda bahsedilen fırsat; mevcut pazarda rakipler tarafından farkedilmemiş olan yeni fırsatlar, daha iyi hizmet

verme potansiyeli veya daha iyi yapmak için bir şanstır (Wickham, 2001). Philip Wickham'a (2001) girişimcinin gerçek durum ile olası durum arasında bulunduğunu vurgulayarak (Şekil 2-1), kendisini finansal, sosyal ve kişisel olmak üzere üç boyutta ortaya koyduğunu ifade etmiştir.



Şekil 2-1 Girişimci Süreç: Fırsat, Kaynaklar ve Örgüt

Girişimciler, bir projektör gibi sürekli olarak piyasaları gözleyip talep açıkları yakalayan, yeni talepler yaratan, talepteki değişimleri zamanında fark eden, kaynakları bir araya toplayarak üretim birimleri kuran, rekabetten kaçınmayan, tam tersine rekabeti varlığının temel şartlarından biri olarak kabul eden, riske girmekten ve sorumluluk üstlenmekten çekinmeyen, atak ve yaratıcı kişiler olarak algılanmalıdır (Müftüoğlu,1998).

2.1. Girişimciliğin Tarihsel Gelişimi ve Tanımı

Tarihsel olarak bakıldığında girişimci olarak kullanılan “entrepreneur” kelimesi Fransızca kelime “entreprende” den gelmektedir ve anlamı “arabulucu (go-between; between-taker)” dur (Hisrich, Peters, Shepher, 2005). Latince “intre” kökünden gelen girişimci kavramı, İngilizcede “enter” giriş ve “pre” ilk kelime köklerinden gelmekte ve entrepreneur yani ilk girişen, başlayan anlamına gelmektedir (İraz, 2005).

“Entreprendre” teriminden türetilen diğer terimler ise “ girişimcilik” anlamına gelen “entrepreneurship”, “girişimsel” anlamına gelen “entrepreneurial” ve “

girişimsel süreç” anlamına gelen “entrepreneurial process” terimleridir. “Girişimcilik” sahip olduğu yaklaşımı belirtirken “girişimsel süreç” ise girişimcinin nelerle uğraştığı sorusuna cevap aramaktadır (Arıkan, 2002).

Ortaçağlarda girişimci terimi büyük üretim projelerini yöneten kişiler için kullanılmıştır. Bu kişiler papazlar olup risk almadan, devletin sunduğu kaynakları kullanarak, projeleri yönetmişlerdir (Hisrich, Peters, Shepher, 2005).

Risk ve girişimcilik arasındaki bağ 17. yüzyılda ortaya çıkmıştır. Cantillon “girişimci” kavramını ekonomi bağlamında kullanan ilk kişidir. İrlanda asıllı ekonomist Richard Cantillon 1755 yılında yayınladığı *Essai sur la nature du commerce en general* eserinde ekonomiye etki eden ve onları biçimlendiren ekonomik ajanları üçe ayırmıştır. Bunlar; kaynaklara sahip olan kişiler yani arazi sahipleri (sermayedarlar), kiralanan veya bedeli ödenerek iş yapan profesyoneller ve kaynaklara sahip olanlarla profesyonelleri bir araya getiren girişimcilerdir (arabulucular). Arazi sahipleri ve profesyoneller bir başkasının yönlendirmesine ihtiyaç duyarken, girişimciler iki grubu organize eden ajanlardır (Lynskey ve Yonekura, 2002).

Cantillon’a göre girişimci “gelecekte henüz belli olmayan bir fiyattan satma fikriyle mal ve hizmetleri belli bir fiyattan satın alan, bir başka deyişle sigortalı riski üstlenen kişi’dir”. Girişimci fırsatları değerlendirirken sürekli risk alabilen bireylerdir. Bu bireyler sermayesi veya parası olan fakat kişisel olarak fırsatları değerlendirmeyi tercih etmeyen yatırımcılar için köprü görevi sunmaktadır (Coulter, 2001).

Bir diğer Fransız iktisatçı olan Nicolas Baudeau (1730-1792) girişimcilik anlayışına yenilik kavramını yerleştiren ilk yazardır. Baudeau girişimciyi maliyetleri düşürebilmek için icatlar yapan, yeni teknikler geliştiren ve bunun sonucunda kârını yükselten kişi olarak düşünmektedir (Lynskey ve Yonekura, 2002).

Cantillon, Baudeau gibi o dönemin fizyokratlarından olan Jacques Turgot, girişimcilik teorilerine katkı sağlayan bir diğer Fransız iktisatçıdır. Turgot'a göre girişimci hem kapitalist hem de sermaye sahibidir. Girişimcilik yapılan bir sermaye yatırımının sonucu olarak ortaya çıkan, yönetilen ve geliştirilen işlerdir (Lynskey ve Yonekura, 2002).

1800'lerin başında girişimcilik düşüncesini geliştiren Jean-Baptiste Say'a (1971) göre girişimci üretimin ve dağıtımın düzenleyicisi rolündedir, hatta yeni bir refah yaratacak şekilde üretim faktörlerini bir araya getiren kişi olarak tanımlamaktadır. Say, Cantillon gibi risk almayı ve belirsizliği girişimcinin temel fonksiyonu olarak kabul etmemekte, bunun aksine girişimciliği işletmenin lideri ve yöneticisi olarak görmektedir (Lynskey ve Yonekura, 2002). Yazara göre her sermaye sahibi girişimci değildir. Sermayedar para verip finansal bir risk alan kişiyi ifade ederken, girişimci sermayesini bir işe yatıran ve işten bir değer üreten kişi olarak atfedilmiştir.

20.yüzyılda Avusturyalı ekonomistler Kirzner ve Schumpeter, Neo-Klasik ekonominin temeli olan denge teorilerini eleştirerek bu teorilerin girişimciliği gerçek anlamda açıklayamadıklarını ileri süren önemli iki yazardır. Yazarların çıkış noktası ekonominin bir sistem olduğu fakat değişimlerin neo-klasiklerin söylediği gibi dışarıdan değil içerden yani teknolojik değişimden geldiğidir (Coulter, 2001; Top, 2006; Çetindamar, 2002).

Joseph Schumpeter (1934) "*The Theory of Economic Development*" isimli eseri ile girişimciliğin ekonomik teorisinin temellerini atmıştır. Yazar "değişimin dinamiğinin girişimci" olduğunun üstüne vurgu yaparak girişimcilerin dinamik bir pazar süreci yaratmak için sürekli olarak kendilerini değiştirmek ve yenilemek zorunda olduklarını ileri sürmektedir.

Schumpeter (1934) girişimciye "yaratıcı yıkıcılık" (creative destruction) yani mevcutta bulunan ürünlerin, süreçlerin, fikirlerin, işlerin yerini yeniyile değiştirme

görevini atfetmiştir. Böylelikle eski, verimsiz ve başarısız olan yaklaşımlar ve ürünler daha iyileriyle yer değiştirecek bu da gelenekselin yıkılmasına ve yeninin yaratılmasını sağlayacaktır (Coulter, 2001). Düşünürce göre risk alma özelliği girişimciyi açıklamada yeterli değildir, yenilik yapma, yeniliklerle yeni birleşimleri yaratma bir girişimcide olması gereken özelliklerdendir. Schumpeter'a (1934) göre yeni birleşimlerden oluşan yenilikler aşağıda sıralanan noktaları kapsamaktadır.

- Yeni bir malın/servisin üretilmesi veya kalitesi arttırılmış bir ürün
- Yeni bir üretim yönteminin geliştirilmesi
- Yeni bir pazarın oluşturulması
- Yeni hammadde ya da yarı-mamul kaynağının bulunması
- Endüstrinin yeniden yapılandırılmasıdır.

Schumpeter'in (1934) girişimci tanımında bireyler fikirlerini ve icatlarını ekonomik değerlere dönüştürebilen mucitler ve liderlerdir. Bu kişiler girişimci sıfatlarını devam ettirebilmek için yenilik faaliyetlerini devam ettirmek zorundadırlar (Lynskey ve Yonekura, 2002).

Israel M. Kirzner (1982) girişimciliği “pazarda oluşan kâr fırsatların proaktif davranışlarla yakalamak” olarak belirtirken, girişimciyi de “başkalarının göremediği fırsatları önsezileri ve içgüdüleriyle hareket eden kişi” olarak tanımlamıştır (Lynskey ve Yonekura, 2002).

Yönetim biliminin saygın kurumlarından Academy of Management girişimcilik terimini “yeni işletme, küçük işletme ve aile işletmesinin kurulması ve yönetilmesi” olarak betimlenmiştir (Shane, 1997).

Ekonomi bilimi, girişimcilik konusunu uzun süre yok saymış, girişimcilik konusunda çalışanları ekonomi eğitimine dâhil etmemiştir. Bu yüzden ekonominin

ilgilenmediği girişimcilik konusu işletme disiplinde önemli bir inceleme konusu olmuş, 1950'lerde başlayıp günümüze kadar uzanan incelemeler girişimci ve girişimcilikle ilgili yeni teorileri oluşturmuştur (Çetindamar, 2002).

Günümüzde girişimcilik kavramı, halen iş adamı, iş bilen, yönetici, patron, kendi işini kendi kurma çabası içinde bulunan anlamlarında kullanılmaktadır. Kendi işini kurma çabaları gösteren kişinin işin özellikleri hakkında bazı yeteneklerinin olması gerekir. Bu yetenek sayesinde girişimci, pazardaki şiddetli rekabete rağmen işletmelerin başarılı olabilmesi için başkalarının fark edemediğini fark etme veya pazarda uygun boşlukları görüp, onları birer iş fikrine dönüştürebilme beceri ve yeteneği göstermektedir.

Gelişmeler göstermektedir ki, girişimcilik ardı arkası kesilmeyen yenilikleri gerçekleştirme şeklinde de ortaya çıkmaktadır. Girişimciliğin gücü yenilik yapma ve yaptığı yenilikleri iş dünyasında somut ticari ürünlere dönüştürülebilme kapasitesine dayanmaktadır. Bu açıdan da girişimci sürekli yenilik yapan kişi veya kişiler anlamında da kullanılmaktadır (Küçük, 2005).

2.2. Girişimci ve Özellikleri

Yönetim literatüründe yapılan araştırmalar ve çalışmalar göstermektedir ki ne girişimci ne de girişimci özellikleriyle ilgili herkes tarafından kabul edilen bir tanım ve özellikler listesi bulunmamaktadır. 1700'lerden günümüze uzanan sürede kavramla ilgili belli başlı temel özellikler sabit kalmış yanlarına yeni özellikler eklenmiştir.

Girişimcilik tanımları incelendiğinde hemen hepsinde girişimcilerin sahip olması gereken davranış biçimleri olarak; (1) inisiyatif alma, (2) kaynakları ve koşulları kullanılabilir değerlere dönüştüren sosyal ve ekonomik alanlarda

düzenleme yapma ve yeniden yapılandırma, (3) risk ve başarısızlığı kabul etme davranışları yer almaktadır (Hisrich, Peters ve Shepher, 2005).

Tutar ve Küçük (2003), girişimciyi , “toplumun gereksinim duyduğu, dolayısıyla talep edilebilir bir mal veya hizmeti bulup, üretmeye girişen ve yaratıcılığı ile buna ön ayak olan kişi” olarak tanımlamıştır. Yazarlar, bir işletmenin ekonomik düzende başarılı olabilmesi, girişimcilerin seçtiği mal ve hizmetler ve bunların üretilmesi için gerekli üretim teknikleri; pazarlardaki fiyatlandırma politikaları konusunda aldıkları kararlara bağlıdır.

Girişimci, her zaman bilinmeyenle ilgilenen, geleceği kurcalayan, olasılıklardan olanaklar yaratan ve karışıklıkları uyuma çevirebilen yaratıcı kişiliğe sahip bireylerdir (Gerber, 2003). Schumpeter’in (1934) de vurguladığı gibi girişimci değişik üretim faktörlerini bir araya getirerek, risk alarak yenilik yapabilen ve riskin sonuçlarına katlanabilen ve fırsatları rakiplerinden önce fark edebilen kişidir.

Girişimcilik ve girişimci kavramları farklı bilim dalları tarafından açıklanmaktadır. Bir ekonomist için girişimci, kaynakları, işgücünü, materyalleri ve diğer kaynakları bir araya getirerek önceki değerinden daha büyük bir değer yaratırken aynı zamanda da değişimi, yenilikçiliği ve yeni düzen anlayışını ortaya koyan birey olarak tanımlanmaktadır. Bir psikolog için ise girişimci, bir şeyler elde etme veya bir şeylere ulaşma, deneyler yapma, başarıya veya başkalarının otoritesinden kaçma veya otoriteye sahip olma gibi güçlerle harekete geçen bir birey olarak tanımlanmaktadır. Bir işadamı için ise girişimci, bir tehdit unsuru, saldırgan bir rakip anlamına gelebileceği gibi bir müşteri, bir tedarik kaynağı veya diğerlerinin refahı ve mutluluğu için kaynakları faydalı hale getiren, kayıpları azaltan ve yeni işler oluşturan, çalışan bir birey olarak tanımlanmaktadır. (Hisrich, Peters ve Shepher, 2005).

Thompson (1999) girişimciyi, “yeni fırsatlarla ilgili düşünceleri olan ve bir şeyler yaratmak için yeni işlere girişebilen kişi” olarak tanımlamaktadır. Aşağıda sıralandığı gibi girişimcinin on özelliği vardır, bunlar:

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

Başar, Tosunoğlu ve Demirci (2001) 1982-1992 yılları arasında girişimcilik konusuyla ilgili yapılmış olan çeşitli akademik yayınlarda ki girişimci ve girişimcilikle ilgili tanımlamalarda 77 anahtar kelime bulmuştur ve bu anahtar kelimelerden en az 5 defa tekrarlanan 15 anahtar kelime grubu tespit etmişlerdir. Bu gruplar şu şekilde sıralanmıştır:

1. Başlatma / bulma / yaratma
2. Yeni işletme
3. Yenilik / yeni ürünler / yeni pazar
4. Fırsatların peşinde koşma
5. Risk alma / risk yönetimi / belirsizlik
6. Kâr arzusu / kişisel fayda
7. Üretim yolları ve kaynaklar
8. Yönetim

9. Değer yaratma
10. Büyüme arzusu
11. Girişim
12. Değişim yaratma
13. Sahiplik
14. Sorumluluk / yetki
15. Strateji oluşturmadır.

2.3. Şirket Girişimciliği

Pazarlardaki rekabetin şiddeti, gelişen ve sertleşen yerel ve küresel rekabetin sonucunda artmaya başlamıştır. Günümüz koşullarında firmalar hayatta kalabilmek için büyüme stratejilerini tercih etmeye başlamıştır. Fakat bu da atalet, durgunluk, yenilik eksikliğini doğuran daha bürokratik yapıları beraberinde getirmiştir. Büyüklüğün yaratmış olduğu politika ve prosedürler altındaki yönetimler, firmaların değişen piyasa koşullarına gösterdikleri reaksiyonları zayıflatmakta ve geçikmelere neden olmaktadır.

Firmalar sertleşen rekabet ortamına daha hızlı uyum sağlayabilmek, rekabet avantajını kaybetmemek, sürekli yenilik yapabilmek için ürünlerini ve hizmetlerini nasıl ürettiklerini ve sunduklarını yeniden gözden geçirmek zorunda kalmışlardır. Yeni oluşan bu düzende kendisini en çabuk yenileyebilen, esnek, risk alabilen, proaktif olabilen ve yeni ürün/ hizmet farklarını yaratabilen firmalar sürdürülebilir rekabete sahip olacak firmalardır.

20.yüzyılın sürdürülebilir rekabet kaynağı *bilgi*, etkili şirket girişimciliği sonucu ortaya çıkabilmektedir (Kuratko, Ireland & Hornsby, 2001). Artık günümüz işletmeleri rekabet avantajını korumak ve geliştirebilmek için, çalışan ve örgüt birimleri arasındaki bilgi akışını ve bilgi birikimlerini oluşturmak ve yönetmekle ilgilenmeye başlamıştır. Dess ve arkadaşları (2003), işletmenin sahip olduğu etkin girişimciliğin, bilgiyi geliştirmek ve bu bilgiyi rakiplerden daha üstün olabilmek için

yeniliğin (inovasyonun) kaynağı olarak ileri sürmektedir. Diğer taraftan, Zahra ve arkadaşları (1999), “resmi ve gayri resmi şirket girişimciliği faaliyetlerinin şirket performansını yeni bilgi kaynakları yaratarak zenginleştirebileceğini ve bu yeni bilgi kaynaklarının, yeni yetkinlikler oluşturmak veya mevcut olan bilgiyi canlandırmak için temel oluşturacağını” savunmuşlardır. Bu bağlamda şirket girişimciliği değerli, yeni, eşsiz, rekabetle ilgili bilginin oluşturulmasını, kullanılmasını ve uygulanmasını kolaylaştırmaktadır.

1980’lerde girişimcilik alanında yapılan birçok araştırma “girişimci” olarak birey üzerine odaklanmıştır. Özellik yaklaşımı, girişimci olan bireyin, yeni iş kurulumu için sahip olması gereken kişilik özelliklerini ve motivasyon kaynaklarını irdelemiştir (Zahra, Jennings & Kuratko,1999). Daha sonraki araştırmalarda bu yaklaşımı kullanan araştırmacılar, girişimcilik kavramının ölçülmesi, tekrarlanması ve geliştirilmesin de problemlerle karşılaşmıştır. Strateji, yapı ve performans ilişkisinde firma davranışı, insan özellikleriyle karşılaştırıldığında, anlaşılması, ölçülmesi ve yönetsel uygulamalara uyarlanması daha uygun olduğu görülmüştür (Covin & Slevin, 1991). Bu sonuçlar firma düzeyi girişimcilik yaklaşımını yani şirket girişimciliği kavramını günümüze taşımıştır.

Bireysel girişimcilikte olduğu gibi işletmelerde de girişimcilik faaliyetlerini başlatan ve uygulayanlar o firmanın çalışanlarıdır. İşletmeler çalışan bireyleri olmaksızın, tek başına faaliyetlerini gerçekleştiremezler, bu yüzden de işletme içinde gerçekleşen tüm faaliyetler o örgüt bireylerinin faaliyetleri sonucu ortaya çıkar. Bu da göstermektedir ki bireylerinin faaliyetleri, o işletmenin yenilikçi, proaktif ve risk alma eğilimini oluşturan faktörlerin başında gelmektedir (Stevenson ve Jarillo, 1990).

Girişimcilik modellerinde davranışsal modeller kullanılmaktadır, bunun nedeni girişimcilik sürecine davranışların, niteliklerden ve özelliklerden daha çok anlam katmasıdır. Nasıl bir bireyin psikolojik profili o bireyi girişimci yapmıyorsa, işletmelerinde davranışsal olmayan örgüt düzeyindeki özellikleri firmayı girişimci

yapmamaktadır. Bir firmayı girişimci yapan örgütün faaliyetleridir, bu da bireylerin davranışlarının firma girişimcilik eğilimi üzerindeki vazgeçilmezliğini göstermektedir (Covin & Slevin, 1991).

Son 15 yıllık stratejik yönetim yazını incelendiğinde, girişimcilik kavramının bireysel düzeyden firma düzeyine, firma davranışı olarak şirket girişimciliği, kurumsal girişimcilik, içgirişimcilik kavramları olarak önemi artmıştır. Firma davranışı olarak görülen girişimsel oryantasyon stratejik yönetim literatüründe farklı tanımlamalarla kavramlaştırılmaya çalışılmaktadır. Günümüz firmalarının girişimcilik için yeni pazarlara girmek, yeni ürün sunmak ve performanslarını arttırmak için risk alma, yenilik yapma ve proaktif davranışlarda bulunma eğiliminde olduklarını göstermektedir (Dess ve Lumpkin, 1996). Yapılan araştırmalar firmanın büyüklüğü, geçmiş performansı, stratejisi, kültürü, üst yönetimin değerleri ve tüm kaynakların, şirket içi girişimcilik iklimini etkileyen önemli unsurlardan olduğu vurgulanmaktadır (Covin ve Slevin, 1991; Guth ve Ginsberg, 1990; Dess ve Lumpkin, 1996). Ayrıca örgütün yapısı, kültürü ve stratejisinin, girişimcilik oryantasyonu (eğilimleri) üzerine etkilerini ampirik yönden inceleyen ve aralarındaki pozitif yönlü ilişkiyi ortaya koyan birçok araştırma bulunmaktadır (Zahra, 1991; Covin ve Slevin, 1994).

Şirket girişimciliğinin genel olarak tanımı, şirketin mevcut bünyesinde oluşan girişimcilik düzeyidir. Girişimcilik araştırmaları üç temel alan üzerine yoğunlaşmıştır. Bunlardan ilki, girişimcinin bireysel kişilik özellikleri üzerinde vurgu yapan, şirket içinde tanınması ve desteklenmesini sağlayan şirketiçi bireysel girişimciliktir. Bu en popüler tanımlardandır (Pinchot, 1985; Knight, 1997; Coper,1994; Shane, 1994; Kanter, 1982;). İkincisi, işletmelerin yeni teşebbüsler oluşturması ve mevcut işletmeyle oluşan yeni teşebbüslerin uyumuna odaklanmasıdır (Vesper, 1984; Carrier, 1994; Block and MacMillan, 1993; Burgelman, 1983; Venkatraman, MacMillan, and McGrath,1992). Üçüncü odaklanılan alan ise, “girişimcilik” felsefesinin örgütün faaliyetlerine ve görünümüne yayılabilen işletmeler ve bu işletmelerin karakteristik özellikleridir. (Drucker, 1985; Pinchot, 1985; Stevenson ve Jarillo, 1990; Churchill, 1995), (Covin ve Miles, 1999). Bu

yaklaşım girişimsel yönetim (entrepreneurship management) (Stevenson & Jarillo, 1990), girişimsel duruş (entrepreneurial posture) (Covin, 1991), firma düzeyi girişimcilik (Morse, 1996), girişimci stratejisi oluşturma (entrepreneurship strategy making) (Dess, Lumpkin, & Covin, 1997), yenilikçi yönetim (innovative management) (Khandwalla, 1977) ve girişimsel yönelim (entrepreneurial orientation) (Lumpkin ve Dess, 1996; Knight, 1999) gibi farklı terimler kullanılarak açıklanmaktadır.

Şirket girişimciliği (Corporate Entrepreneurship), işletmelerin mevcut bilgilerini kullanarak ya da yeni bilgiyi yaratarak geliştirdikleri, öğrenme yeteneklerine dayanmaktadır (Floyd ve Wooldridge, 1999; McGrath, 2001; Zahra, Nielsen, ve Bogner, 1999). Bu öğrenme süreçleri örgütün entelektüel sermayesi, özellikle insan ve sosyal sermayelerine bağlıdır (Hayton 2005).

Girişimci firmaların sahip olduğu yenilik yapabilme, değişimi başlatabilme yetenekleri bu işletmeleri değişime ustalıkla ve esneklikle tepki vermelerini ve diğer işletmelerden farklılaşmalarını sağlamaktadır (Naman ve Slevin, 1993). Şirket girişimciliği kavramı, bilim adamları, işadamları ve yazarlar tarafından farklı şekillerde kavramlaştırılmaktadır. Burgelman (1983), Şirket girişimciliğini, farklılaşma amacıyla kaynakların farklı ve yeni bir şekilde bir araya getirilmesi, iç büyüme yoluyla işletmenin temel faaliyet alanının dışında ya da faaliyet alanına yakın alanlardaki faaliyetlerini sürdürmesi olarak tanımlamıştır. Zahra'nın (1991) gözlemlerine göre "şirket girişimciliği, kurulu işletmenin içinden ürün ve süreç yenilikleri, pazar genişlemeleriyle yeni işletme kurmak için resmi ve resmi olmayan faaliyetlerdir". Bu faaliyetler, kurumsal, stratejik iş birimi, fonksiyonel veya proje seviyelerinde oluşturulabilir ama amaç işletmenin pazardaki rekabetçi konumunu ve finansal performansını iyileştirmektir". Şirket girişimciliği kavramını uzun çalışmalardan sonra açıklamaya çalışan Sharma ve Chrisman (1999) ise, bunu mevcut örgütün yenilikçilik ve yenilenmeyle canlanması ya da yeni örgüt yaratılması şeklinde tanımlamıştır.

Covin ve Miles (1999) firmaların risk almasını, özerk davranmasını, proaktif ve rekabetçi saldırganlık sergilemesini, girişimcilik özelliklerini tanımlamak için yeterli bulmamıştır. Yazarlara göre şirket girişimciliği, firmaların rekabetçi konumlarını kaybetmemek ve sürdürülebilir yüksek performans için örgütün yeniden tanımlanması, içinde bulunduğu pazarların ve endüstrinin canlandırılması ve yenilenmesi için harcanan çabaları göstermektedir.

Guth ve Ginsberg (1990) Şirket girişimciliğini şirket içi teşebbüs ve stratejik yenilenme olarak ikiye ayırarak ele almıştır. *Şirket içi teşebbüs*; varolan işletmenin içerisinde farklı bir işletmenin yaratılması, *stratejik yenilenme*; örgütün dayandığı temel değerlerde ve düşüncelerde gerçekleştirilecek yenilikler yoluyla örgütün kültürünün, yapısının, süreçlerinin, ürünlerinin değiştirilmesi olarak ifade edilmektedir.

Yüksek düzeyde belirsizlik ve bilgi yoğunluğu Şirket girişimcilik yönetimini, geleneksel yönetim stilinden farklılaştırmaktadır (Kanter, 1985). Şirket girişimciliğini destekleyen işletmelerde yönetim otoritesinin merkezden astlara devredilmesini, kararlara katılımı, işbirliğini, bürokrasiden kaçınmayı, risk ve yaratıcılığı desteklemeyi içermektedir (Luchsinger & Bagby, 1987).

2.4. Girişimsel Oryantasyon

Ürün yaşam eğrilerinin her geçen gün daha da kısalması, gelecekteki kârların belirsizleşmeye başlaması firmaları yeni fırsatlar aramaya yönlendirmiş ve şirket içindeki girişimsel faaliyetleri artırmıştır. Çünkü firmaların girişimci eğilimleri, onlara yeni fırsatlar bularak, keşfetme becerisi yaratarak, rakiplerinden farklılaşarak rekabet avantajı sağlamaktadır (Wiklund & Shepherd, 2005).

Gerek bilimsel, gerekse popüler basın yazarları girişimciliğin yüksek performanslı firmalar için en önemli özellik olduğunu iddia etmektedir. Girişimcilik kavramını irdeleyen birçok araştırmacı girişimciliğin temel faaliyetinin yeni

girişimler “new entry” olduğunu belirtmektedir. Yeni girişim, yeni ya da mevcut pazarlara yeni veya mevcut ürün ve hizmetler sunmak, yeni işletmeler kurmak, mevcut işletme kaynaklarını kullanarak dâhili teşebbüsler oluşturmak olarak sonuçlanmaktadır. Araştırmacılar, literatürün girişimsel faaliyetlerle, girişimsel eğilimlerin farklarını ortaya koymadığını ileri sürmektedir (Zahra, 1991).

Stratejik yönetimin gelişmesiyle birlikte girişimsel eğilim kavramı yeni girişimler yerine yeni girişimlerin oluşumunu sağlayan süreçler, uygulamalar, yöntemler, karar verme faaliyetleri olarak ortaya çıkmaya başlamıştır. Buna bağlı olarak girişimsel oryantasyon işletmenin ne yaptığından ziyade nasıl faaliyet gösterdiğini ortaya koymaktadır (Lumpkin & Dess, 1996).

Yeni bilginin işletme içinde yaratılması ve işletmeye kazandırılması; mevcut kaynaklarla yeni bilgi ve kabiliyetlerin bütünleşmesinden oluşacak yeni bilgi kalıplarını oluşturma eğilimi, girişimsel oryantasyonun altında yatan temel düşüncedir. Bu sayede işletmeler sürekli olarak fırsatları yakalayabilmekte ve bu fırsatlardan faydalabilmektedir. Bu bağlamda, şirket girişimciliği, işletmelerin yeni bilgi birleşimleri yaratıp, kullanmaları doğrultusunda firmanın sürekli öğrenme ve unutmama kabiliyetine de bağlı olduğu ortaya çıkmaktadır (Hayton, 2005).

Stratejik yönetim yazını strateji belirleme sürecini tanımlarken analiz etme, entegrasyon, risk alma, adapte edilebilirlik, ürün-pazar yenilikleri, proaktiflik, rasyonellik, rekabetçilik boyutlarını kullanmıştır (Miller ve Friesen, 1978; Hart, 1992). Bu boyutlar aynı zamanda planlama, karar verme, örgüt kültürü, paylaşılan değerler, kurum vizyonuna kadar tüm faaliyetleri kapsamaktadır. Strateji belirleme süreci boyutları girişimcilik süreciyle örtüşmektedir. Girişimsel oryantasyon Stevenson ve Jarillo'nun, 1990 yılında ortaya koydukları “girişimci yönetim”le benzerlik göstermektedir. Yazarlara göre işletmeler girişimci davranışlar sergilemek için örgütün süreçlerini, uygulamalarını ve yöntemlerini kullanmalıdır (Lumpkin & Dess, 1996).

Girişimsel oryantasyon kavramı, ilk olarak Miller (1983) tarafından geliştirilmiştir. Miller'a göre girişimci bir firma "ürün pazar yenilikleriyle ilgilenen, riskli girişimler üstlenen, proaktif yeniliklerle hep ilk olan, rakiplerinde önce davranandır" (Miller,1983:770). Bu tanıma göre Miller "yenilikçilik", "risk alma" ve "proaktiflik" boyutlarını girişimciliği analiz etmek ve temel özelliklerini belirlemek için kullanmıştır. Daha sonra 1996'da Lumpkin ve Dess rekabetçi agresiflik ve özerklik boyutlarını ekleyerek girişimsel oryantasyon boyutlarının son halini vermiştir. Bu çalışmadan sonra yapılan birçok araştırma Miller'in (1983) orijinal kavramına uyarlanarak ortaya çıkarılmıştır (Covin & Slevin, 1986, 1991; Lumpkin ve Dess,1996; Naman & Slevin, 1993).

Girişimsel oryantasyonla ilgili çalışmalar üç model altında toplanmaktadır. Bu modeller;

- (I) Girişimsel oryantsayonun bağımlı değişken olduğu yapısal modeller: Araştırmacı girişimsel oryantasyonun öncellerini inceler (Covin & Slevin, 1986,1991)
- (II) Girişimsel oryantasyonla farklı stratejilerin incelendiği model (Borch, Huse & Senneseth, 1999)
- (III) Girişimsel oryantasyon ve firma performansı ilişkisinin incelendiği modeller. Bu modellerde sadece iki değişkenli sonuçların yanı sıra çevresel ve örgütsel güçlerinde ara değişken olarak incelendiği modellerdir (Covin & Slevin, 1989; Zahra & Covin, 1994; Dess ve ark., 1997; Antoncic & Hisrich, 2000).

Araştırmacıların çoğu iki modeli birleştirip önce girişimsel oryantasyonun öncellerini araştırıp, daha sonra da firma performansı üzerine etkilerini ampirik olarak test eden modeller geliştirmiştir.

Zahra'nın (1991), Covin ve Slevin'nin (1999) yaptığı ampirik araştırmalar girişimsel oryantasyonla firma performansı arasında pozitif bir ilişki olduğunu doğrulamaktadır. Her şeye rağmen sonuçlarda bazı karışıklar meydana gelmiştir. Düşük teknolojili, yüksek büyüme stratejisine sahip firmaların girişimcilik oryantasyonunun firma performansına etkisi, yüksek teknolojili, yüksek büyüme stratejisine sahip firmaların girişimsel oryantasyonlarının firma performansına etkisinden daha fazla olduğu ispatlanmıştır. Diğer yandan sert ve saldırgan rekabetin fazla olduğu endüstrilerde, yüksek performanslı firmalarda, girişimsel oryantasyonla performans arasında olumlu ilişkilere rastlanırken, olgunlaşan endüstrilerde bu ilişkinin azaldığı gözlemlenmiştir (Covin, Slevin & Covin, 1990). Antoncic ve Hisrich (2000)' in yapısal eşitlik modelinde girişimsel oryantasyon ve performans arasında güçlü pozitif ilişki bulunmasına karşın araştırmaya çevresel ve örgütsel faktörler ara değişken olarak eklendiğinde çıkan sonuçların yine tutarsız olduğu görülmüştür.

Girişimsel oryantasyonda yer alan boyutlar şunlardır:

- Yenilikçilik Eğilimi
- Risk alma Eğilimi
- Proaktiflik Eğilimi
- Rekabetçi Agresiflik Eğilimidir.

2.4.1. Yenilikçilik Eğilimi

Küresel etkileşimin artması sonucu ortaya çıkan rekabette, firmalar sürdürülebilir rekabet avantajı yaratmak ve sürdürmek için yenilik yapmaya odaklanmaya zorlanmaktadır. Bilgi teknolojilerinin hızlı ve sıkça değişmeye başlaması firmalarında rakiplerine oranla ürün, hizmet ve yönetim süreçlerinde sürekli olarak değişiklik ve yenilik yapması gereğini doğurmuştur.

Yenilik kavramı hem bireysel girişimcilik hem de şirket girişimciliğinin ortak ve en çok üzerinde araştırma yapılmış kavramlarından biridir. Yeniliğin girişimcilik sürecindeki rolünü ilk vurgulayan ve inceleyen Schumpeter (1934) olmuştur. Schumpeter (1934), yaratıcı yıkımın ekonomik düzende yeni ürün ve hizmetlerin mevcut pazar koşullarını bozarak yeni zenginlikler yaratacağını ve kaynakların mevcut firmalardan uzaklaşıp yeni firmaların oluşturularak ekonomik büyümeye yol açacağını savunmuştur. Bu düzende en önemli görev, yeniliklerle yeni birleşimler yaratacak olan girişimciye düşmektedir (Schumpeter, 1942).

Burgelman, Kosnik ve Van del Pol (1998) gözlemleri sonucunda yeniliği, firmanın pazarlarına ürün, süreç, teknoloji, sistem, kaynak veya yetenek sunması olarak atfederken, Stevenson ve Gumpet (1985), yeniliği “girişimciliğin kalbi” olarak tanımlamıştır. Bu yüzden, yenilikçi olmayan firmaları girişimci olarak nitelendirmek doğru değildir.

Yenilikçilik, firmaların, yeni fikirler, ürünler, deneyler ve yaratıcı süreçler sonucunda yeni ürünlerin, hizmetlerin ve teknolojik süreçlerin oluşumunu destekleme eğilimi olarak savunulmaktadır (Knight, 1997; Lumpkin & Dess, 1996).

Yenilik yapmak yeni ve özgün bir fikrin oluşturulması ve pazarda talep ve rağbet gören ticari değere sahip bir ürüne dönüştürülmesi sürecidir. Bu sebeple yenilik buluştan farklı olarak, mevcut ürünlerde, kaynaklarda ve süreçlerde yapılan değişikliklerin veya tamamen orijinal fikirlerin ticarileştirilmesini kapsamaktadır (Neely ve Hii, 1998, Mueller ve Thomas, 2000). Yeni fikirlerin ticarileşmesi olarak da tanımlanan yenilik, Drucker’a göre girişimcilere farklı bir iş veya hizmet geliştirme fırsatı veren bir araçtır.

Ürün\hizmet ve süreç yeniliklerinde vurgu teknolojik olarak yenilenme ve gelişme sonucunda oluşan yeni ürün ve hizmetlerdir. Şirket içi girişimciliği, yeni ürün geliştirme, ürün iyileştirme ve yeni üretim yöntemleri ve prosedürlerini kapsamaktadır (Antonic ve Hisrich, 2000).

Yenilikçilik ,“radikallik derecesine” göre çeşitlense de (Hage, 1980), ürün-pazar yenilikleri ve teknolojik yenilikler en çok kullanılan iki yenilikçilik çeşididir. Teknolojik yenilikler ürün ve süreçlerdeki araştırma geliştirme mühendislik çalışmalarını, teknik bilgi ve uzmanlığı kapsarken, ürün-pazar yenilikleri daha çok ürün tasarımları, pazar araştırmaları, reklam ve tanıtım üzerinde odaklanmaktadır (Miller & Friesen, 1978). Her iki durumda da yenilikçilik, girişimcilik oryantasyonu için firmaların yeni fırsatlar yakalayabilmesinde ne kadar önemli olduğunu göstermektedir.

Yenilikçilik kavramıyla ilgili yapılan çalışmalar firmaların yenilik faaliyetlerini farklı yöntemlerle değerlendirmiştir. Araştırma ve geliştirmeye yapılan yatırımlar, bu bölüme ayrılan kaynakların sayısı (Lumpkin & Dess, 1996), firmadaki mühendis, bilim adamı gibi profesyonel, uzman çalışanların bulunması (Hart,1980; Miller, 1987,1988), Ar-Ge’ ye tahsis edilen finansal kaynaklar (Ar-Ge maliyetlerinin satışlardaki yüzdesi), firmanın ne kadar yenilik faaliyetleri içinde olduğunu irdelenmektedir (Dess & Lumpkin, 1996).

Ürün-Pazar yeniliklerini ölçmek için en çok kullanılan yöntemler; pazara yeni sunulan ürünlerin, hizmetlerin sayısı ve süreçlerdeki (hatlardaki) değişim sıklıklarındır (Covin & Slevin,1989; Miller & Friesen,1982). Teknolojik yeniliklerin ölçümü içinse en son teknolojiler ve üretim yöntemleri için kazanılan yetkinlikler ve ileri üretim süreçlerinde yapılan gelişmeler irdelenmektedir (Dess & Lumpkin, 1996).

Girişimcilik eğiliminde kullanılan yenilikçilik kavramı genelde ürün-pazar yenilikleri üzerine odaklanırken, Miller’dan sonra gelen araştırmacılar bu kavrama yeni bakış açıları getirmiştir. Zahra ve Covin (1993) yenilikçiliği teknoloji politikaları olarak ele almıştır.

Knight (1997), ürün ve hizmetlerde olduğu kadar üretimde kullanılan teknik ve teknolojilerde de yapılan iyileştirme ve geliştirmeyi örgütsel yenilikçiliğin bir parçası olarak vurgulamaktadır. Fakat süreç yeniliğiyle, ürün/hizmet yeniliği arasında fark

vardır. Süreç yeniliğinde, firmanın ürün ve hizmetlerini geliştirirken, üretirken, sunarken kullandığı teorik ve pratik bilgisini, know-how'ı, yeteneklerini bir araya getirmesi ve yenilik yapmasıdır. Başka bir ifadeyle buluşların değer katılmış, pazarlanabilir ürünler ve hizmetlere dönüştürülmesidir (Guth & Ginsberg, 1990). Ürün ve hizmet yeniliğinde ise örgütün üretim sürecine yeni unsurlar sunmasıdır (Damanpour, 1996).

2.4.2. Risk Alma Eğilimi

Küresleşmeyle birlikte rekabetin şiddetinin artması firmaları uzun vadede rekabet avantajı elde etmek amacıyla riskli projelerle, yeni pazarlara açılmaya zorlamaktadır (Covin ve Slevin 1989).

Girişimcilik literatüründe, Cantillon'nun (1734) girişimci tanımını “kâr etme ya da kaybetme riskini alan kişi” olarak tanımladığından beri, risk alma, girişimcinin temel özelliği olarak atfedilmektedir. Gerek bireysel gerek firma düzeyinde yapılan girişimcilik tanımlamaları olsun, hemen hepsi “risk alma” kavramını içermekte ve aralarında önemli bir farkın olmadığı gözlenmektedir. Firma davranışı olarak girişimsel eğilim göz önüne alınırsa firmanın sürdürülebilir rekabet avantajı ve karlılığı için önce yöneticilerin riskli davranışları cesaretlendirmesi buna bağlı olarak da çalışanların risk alma davranışı göstererek yeni fırsatları yakalamaları gerekmektedir. Risk alma, fırsatları hızlı kavrama, kaynaklara çabuk ulaşma ve atılganlık olarak da kullanılmaktadır (Lumpkin ve Dess, 2001).

Antoncic ve Hisrich (2003) kaybetme olasılığı olarak riski, faaliyet göstermekte olan firmanın yenilikçiliğin, yeni teşebbüs oluşturmanın ve rakiplere karşı saldırgan ve proaktif faaliyetlerin ayırt edici özellikleri olarak açıklamıştır. Oysa Miller ve Friesen (1982), risk almayı firmanın başarısızlık maliyetleri yüksek olmasına karşın projelere daha çok kaynak tahsisi etme istekliliği olarak tanımlamıştır. Risk alma eğilimi firmanın bekle ve gör politikalarından sıyrılıp, sonuçların ne doğuracağını bilinmemesine karşın, firma kaynaklarının dağıtımı ve

yeni teşebbüsler kurma cesaretidir (Wiklund ve Shepherd, 2005). Buda firmaları belirsizlikler karşısında, stratejik faaliyetler ve yatırım kararları konularında risk almabilmelerini gerektirmektedir (Covin ve Slevin, 1991).

Girişimci işletmelerin, yenilikçi davranışları, yeni iş kurması ve yönetim şeklini değiştirmesi, saldırgan ve proaktif faaliyetlerde bulunması sonucunda elde edeceği kaynakların toplamıdır (Knight,1997). Bu bağlamda risk alma, farkında olunan riske rağmen girişimden geri durmamak belli oranda riski tolere edebilmektir (Alpkan, Ergün, Bulut, Yılmaz; 2005). Burada önemli olan çalışanların riskin sonuçlarının yönetim tarafından nasıl karşılanacağıdır. O zaman firmanın risk alma eğiliminin çalışanlar tarafından her zaman risk alma davranışına dönüşemediği görülmektedir (Mayer, Davis ve Schoorman, 1995). Böylelikle, firma davranışı olarak görülen girişimsel oryantasyon onu destekleyen şirketçi girişimsel iklim olmadan bireyler tarafından ortaya çıkamamaktadır. Risk alan çalışanın yaptığı hataların veya kayıpların sonuçunda cezalandırılmayacağını bilmesi, kıt kaynakların ulaşılabilirliği ve her şeye rağmen üst yönetim tarafından cesaretlendirilmesi, çalışanları risk alma davranışına yönlendirmektedir (Kuratko, Montagno ve Hornsby, 1990).

Risk alma ve örgütsel performans arasındaki ilişki çok açık sonuçlar vermemektedir. Bununla birlikte, risk ve performans arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalarda dene ve gerçekleştir stratejisini uygulayan firmaların yüksek performansa sahip olduğu görülürken, riskli stratejiyi seçen firmaların bazı projelerinin başarılı olup bazılarının başarısız olmasından dolayı performanslarının çeşitlendiği sonucuna ulaşılmıştır. Sonuçta, riskli projeleri uygulayan firmaların uzun vadede daha kârlı olabileceği ileri sürülmektedir (McGrath, 2001).

2.4.3. Proaktiflik Eğilimi

Gelişmekte olan pazarlarda yeni fırsatları öngörmek ve takip etmek girişimcinin temel özelliklerindedir. Firmaların yeni pazarlarda yeni sermayeler sağlamak için kullanacakları en önemli stratejilerden biri, “ilk hamle avantajı’dır”.

Proaktif firmalar pazara ilk giren firma avantajıyla normalden fazla gelir sağlar, pazarın karlı segmentini hedefler, yüksek fiyatlar belirler ve rakiplerini geçerek pazarın karlarını toplarlar. Ayrıca bu firmalar dağıtım kanallarını ele geçirerek ve marka bilinirliği yaratarak pazarları da kontrol ederler (Lumpkin ve Dess,1996; Zahra and Covin, 1995).

Proaktiflik Webster's sözlüğünde "gelecek problemlerin, ihtiyaçların veya değişimin gerçekleşebileceği düşüncesiyle davranmak" olarak tanımlanmaktadır (Lumpkin ve Dess,1996). Firma davranışı olarak proaktif eğilimi ise, firmanın içinde bulunduğu çevrenin gelecek ihtiyaçlarını ve değişimleri öngörebilme ve yeni teknik ve yöntemlerle bu değişimlere öncülük etme istekliliği olarak öne sürülmüştür (Lee ve arkadaşları, 2001). Çevrenin gelecekteki taleplerini sezerek bu potansiyel taleplere rakiplerden önce cevap verebilecek ve çevreyi değiştirebileceğini öngörebilecek yapıdaki öncü ve aktif firmaların davranış biçimidir. Proaktiflik inisiyatif kullanmayı ve risk almayı gerektirir (Antoncic ve Hisrich, 2001). Bu tanımdan yola çıkarak firmanın proaktifliğinin hayata geçmesiyle ortaya çıkması beklenen davranışlar; firmadaki mevcut faaliyet hatalarıyla ilgili ilgisiz yeni fırsatların araştırılması; rakiplerin üzerinde yeni ürünler ve markalar ortaya çıkarılması; ürün yaşam döngüsünde olgunluk veya düşüş aşamasında olan faaliyetlerin stratejik olarak elimine edilmesidir (Pitt ve arkd, 2002; Ağca ve Kurt, 2007).

Girişimsel eğilimde ileriye dönük bir bakış açısıyla yenilik ve yeni iş kurma faaliyetleri olmasından dolayı proaktiflik çok önemli bir yere sahiptir. Miller ve Friesen'a (1983) göre eğer firma yeni ürünler, teknolojiler ve yönetim teknikleriyle pazarı şekillendirebiliyorsa proaktif bir firmadır. Yazarlar daha sonraki çalışmalarında daha önce yaptıkları tanıma "firmaların ürün ve hizmet yeniliklerini rakiplerinden hızlı yapması ve pazara ilk sunması" niteliğini eklemiştir (Miller ve Friesen,1983).

Proaktif davranışın amacı çevresel koşullarda meydana gelebilecek değişimleri öngörebilmek ve bu değişimlere öncülük etmektir. Proaktif firmalar rakiplerine

oranla daha saldırgan tutum sergilerler (Knight, 1997) ve risk almaktan çekinmezler (Stopford and Baden-Fuller 1994).

Proaktiflik ve rekabetçi agresiflik anlamca birbirlerinden farklı olmasına karşın girişimcilik yazınında bu iki kavram birbirlerinin yerine kullanılmaktadır. Covin ve Slevin (1989, 1991), bir işletmenin girişimci stratejik duruşunu sürekli ve kapsamlı olarak teknolojik ve ürün yenilikleri, rekabetçi saldırgan eğilim ve üst yönetimin güçlü risk alma arzusu olarak nitelendirmiş, proaktif işletmelerin pazardaki diğer işletmelerle agresifçe rekabet ettiğini öne sürmüştür.

Proaktiflik; pazar fırsatlarını elde tutma öncülüğü, pazarı şekillendirip talep yaratmayla ilgiliyken, rekabetçi üstünlük; rakiplerle saldırgan ilişkiler, pazar taleplerini karşılamakla ilgilidir. “Proaktiflik, fırsatlara cevap verirken, rekabetçi üstünlük, tehditlere cevap vermektedir ” (Lumpkin ve Dess, 1996).

Venkartman (1989) proaktifliğin sadece faaliyet alanıyla ilgili ya da ilgisiz yeni fırsatların aranması, yeni ürün ve markaların pazara sunulması olmadığını, ürün hayat eğrisinde olgunluk veya çekilme evrelerinde olan operasyonların bırakılma kararlarının alınmasının da proaktif davranış olduğunu vurgulamıştır. Proaktif firma, pazarda takip ediciden ziyade lider konumundadır, her zaman pazarda ilk olmasa da yeni fırsatları ele geçirebilecek öngörüye ve isteğe sahiptir.

2.4.4. Rekabetçi Agresiflik Eğilimi

Strateji yazarlarına göre pazara yeni giriş yapan işletmelerin, uzun süre pazarda bulunan rakiplerine göre başarısız olma olasılıkları yüksektir, ancak bu firmalar uygulayacakları saldırgan tutum ve yoğun rekabet sonucunda hayatta kalıp başarı elde edebilirler (Porter, 1985).

Rekabetçi agresiflik eğilimi proaktifliğin aksine, bir işletmenin pazarda rakiplerinden üstün olabilmek, yerini korumak ya da pazar payını arttırmak için rakiplerine karşı sergilediği saldırgan, düşmanca ve sert hamleleridir (Lumpkin ve Dess, 1996). Bu hamleler iddialı pazar payı hedefleri, bu hedeflerin gerçekleştirilebilmesi için fiyatların düşürülmesi, kârlardan feragat edilmesi, (Venkatraman, 1989); pazarlama, üretim kapasitesi, ürün kalitesi gibi harcamaların rakiplerle saldırganca kıyaslanması olabilmektedir (Lumpkin & Dess, 2001).

Genel olarak hem girişimsel eğilim hem de şirket girişimciliği araştırmacıları rekabetçi üstünlük ve proaktiflik kavramlarını birbirinden ayırmamış, bir bütün olarak ele almıştır. Oysa ki Dess ve Lumpkin (1996) bu iki boyut arasında önemli farklar olduğunu idda etmiştir. Proaktiflik; pazar fırsatlarını elde tutma öncülüğüyle ilgiliyken, rekabetçi üstünlük; rakiplerle saldırgan ilişkileri kapsamaktadır. Proaktiflik, fırsatlara cevap verirken, rekabetçi üstünlük, tehditlere cevap vermektedir (Lumpkin ve Dess, 1996). Girişimcilerin yeni teşebbüslerde başarısız olma ihtimali mevcut teşebbüslere göre daha yüksek olduğundan, rekabetçi üstünlük yeni teşebbüsün sürdürülebilirliği açısından oldukça önemlidir.

Günümüz rekabet koşulları, işletmelerin, sürdürülebilir rekabet koşullarında rekabete devam edebilmesi için, işletmeleri taklit edilmeyen dokunulmaz kaynaklar yaratmaya ve elde tutmaya zorlamaktadır (Barney, 1991). İşletmeler bir kere bu kaynakları geliştirip kullanmaya başlayınca, bu kaynakları korumaya çalışırlar. Kaynakların yaratılmasını proaktiflik, mevcut kaynakların korunmasını da rekabetçi agresiflik olarak düşünürsek, proaktiflik fırsatlara cevap verirken, rekabetçi agresiflik tehditlere tepki vermektir. Chen ve Hambrick (1995)'e göre de işletmeler rekabet çevresindeki rakiplerine, müşterilerine, teknolojik yeniliklere karşı hem proaktif hem de cevap veren olmalıdır. Proaktif davranışlarla işletme kendi avantajı için çevreyi, şekillendirme çabalarına başlarken, cevap verme davranışıyla da rakiplerin meydan okumalarına karşılık vermektedir (Lumpkin ve Dess, 2001).

Kaynak temelli bakış açısına göre, işletmeler kaynaklarına bağlı olarak proaktif ve agresif davranışlarla sürdürülebilir rekabet avantajını devam ettirip artırabilmektedirler. Kaynak türleri işletmenin strateji süreçlerini etkileyerek avantaj kazanmalarını sağlar. Örgütsel yapı ve süreçler gibi yapısal sermaye unsurlarına (Edvinsson and Malone 1997; Stewart 1997) sahip firmalar, rakiplerinden daha çabuk ve ucuz yeni kaynaklar yaratabilirler, bu da işletmelerin proaktiflik eğilimini olumlu yönde etkileyecektir. Bunun tersine genelde firmalar daha çok rekabetçi agresif davranışlar sergileyerek kendileri için pazarda uygun yerleri bulup yeni giren rakiplere karşı konumlarını korumaya çalışabilmektedirler (Lumpkin ve Dess, 2001).

2.5. Şirketiçi Girişimcilik İklimi

Firma davranışı olarak girişimcilik eğiliminin öneminin artmasının altında yatan nedenler incelendiğinde teknolojik değişimler, ürün ve süreç yenilikleri, pazarların gelişmesi (Miller & Friesen, 1982), geleneksel yönetim yöntemlerinin zayıflıkları, bürokratik yönetim sonucunda inancını yitiren girişimci ruhlu çalışanlar (Pinchott, 1985) ve uluslararası rekabetin artması gibi problemlerin olduğu görülmektedir.

Yapılan araştırma sonuçları göstermektedir ki örgütsel faktörler şirket girişimciliğini cesaretlendirmekte (Zahra ve Covin, 1995) ve ortaya çıkmasına fırsat vermektedir. Girişimsel oryantasyonun oluşturulabilmesi için girişimci kültürü destekleyen girişimci iklimin oluşturulması gerekmektedir. Şirket içindeki girişimsel davranışın tüm boyutları önemli olmasına karşın çalışanların firma içinde algıladığı iklim çok daha önemlidir. Çalışanlar, örgüt içindeki atmosferin, çabalarını desteklemediğine inandıkları durumlarda, girişimsel oryantasyon oluşmayacaktır. Yaratıcılık ve girişimcilik iklimin yaratılması, harekete geçirilmesi ve daha sonra çalışanlar tarafından benimsenmesi orta kademe yöneticilere düşmektedir (Kuratko, Hornsby & Montagno; 1999, 2002).

Quinn (1985), büyük firmaların yenilik faaliyetlerini hayata geçirebilmek için vizyon ve atmosferlerini bu faaliyetler doğrultusunda yeniden yapılandırılması gerektiğini öne sürmektedir. Bu yeniden yapılandırma, uygun olmayan teşvik sistemlerinin, kısa zaman kısıtlarının ve aşırı bürokrasinin ortadan kaldırılmasıyla ortaya çıkabilmektedir. Sathe (1985) ise girişimsel iklimin, kontrol ve raporlama sistemlerinin girişimci kültürle karşılıklı güven ve açık iletişimle sağlanabileceğini savunmaktadır. Örgüt içindeki bireysel girişimcinin risk alması, örgütün desteğine, yapısına ve kaynaklarına yani örgüt kültürüne bağlıdır (Kuratko, Hornsby & Montagno, 1990).

Şirket girişimciliğinin başarısını etkileyen değişkenler üzerine yapılan araştırmalarda, örgütsel faktörlerin ön plana çıktığı görülmüştür. Bu faktörler finansal etkenler (Von Hippel, 1977), ödül ve kontrol sistemleri (Sahte, 1985, Blocks & Ornati, 1987), kültür (Hisrich ve Peters, 1986), pazar ve giriş yaklaşımları (Roberts & Berry, 1985; Hobson & Morrison, 1983), pazara veya teknolojiye dayalı taleplerdir (Kuratko, Montagno ve Hornsby, 1990). Bu örgütsel değişkenlerin, firma içinde oluşacak girişimcilik eğilimlerini destekleyecek ortamı oluşturarak, şirket girişimciliğinin önceli olduğu gözlemlenmiştir. Bu konudaki birçok çalışma ya vaka analizi ya da anekdotsal veriler kullanılarak yapılmıştır. Bu da şirket girişimciliğini etkileyen faktörleri ampirik olarak inceleyen çok fazla çalışma bulunduğunu göstermektedir (Kuratko, Hornsby & Montagno, 1999). Burgelman'ın (1983) çalışmaları ise, örgüt içi faktörlerin, şirket girişimcilik boyutlarını etkilediğinin açıkça ortaya koymaktadır.

Yazın incelendiğın de girişimsel oryantasyona etki eden beş temel faktör ortaya çıkmaktadır. Etki eden faktörler ve onları destekleyen yazarlar Tablo 2.1'de gösterilmiştir. Kuratko, Montagno ve Hornsby (1990) çalışanları girişimcilik faaliyetlerini yönlendiren, cesaretlendiren faktörleri beş boyut altında toplamış ve çok boyutlu bir ölçek (The Intrapreneurial Assesment Instrument) geliştirmiştir. Bu boyutlar; fikir geliştirme için yönetim desteği, riskli projelerin uygulanması için yönetim desteği, kaynağa ve ödüle ulaşılabilirlik, örgütsel yapı ve sınırlar, risk alma ve zaman tahsisidir. Araştırmalarının sonucunda yönetim desteği, örgütsel yapı, ödül

ve kaynak ulaşılabilirliği boyutlarının girişimcilik iklimini destekleyen en önemli boyutlar olduğu ortaya çıkmıştır.

Hornsby, Montagno ve Kuratko 2002 yılında “Corporate Entrepreneurship Assesment Instrument (CEAI)” ölçeğini Kuratko ve arkadaşları’nın 1990 ve 1999 yıllarında geliştirdiği ölçek sonuçlarını geliştirilip, yeniden oluşturmuşlardır. Bu ölçek sonuçlarına göre firma girişimcilik eğilimini etkileyen beş örgütsel faktör olduğu ortaya çıkmıştır.

Bunlar:

- I. Fikir Geliştirme İçin Yönetim Desteği
- II. Riskli Projelerin Uygulanması İçin Yönetim Desteği
- III. İşteki Özerklik
- IV. Ödüllendirme
- V. Zaman Tahsisi

Tablo 2-1 Literatürde girişimcilik iklimine etki eden örgütsel faktörler

Etki eden faktörler	Araştırmacılar
Kaynakların kullanılması	uygun Fry,1987; Sathe,1985; Scanlan, 1981; Souder,1981; Kanter, 1985; Sathe, 1985; Fry, 1987; Block ve Ornati, 1987; Sykes, 1992; Barringer ve Milkovich, 1998
Yönetim desteği	Quinn, 1985; Hisrich and Peters, 1986; MacMillian et al., 1986; Sykes ve Block, 1989; Sathe, 1989; Stevenson ve Jarillo, 1990; Damanpour, 1991; Kuratko et al., 1993; Pearce et al., 1997
Kaynak yeterliliği	Von Hippel, 1977; Souder, 1981; Kanter, 1985; Sathe, 1985; Sykes, 1986; Sykes ve Block, 1989; Hisrich ve Peters, 1986; Katz ve Gartner, 1988; Stopford ve Baden-Fuller, 1994; Das ve Teng, 1997; Slevin ve Covin, 1997
Örgütsel yapı	Souder, 1981; Sathe, 1985; Hisrich and Peters, 1986; Sykes, 1986; Sykes and Block, 1989; Burgelman and Sayles, 1986; Schuler, 1986; Bird, 1988; Guth and Ginsberg, 1990; Covin and Slevin, 1991; Zahra, 1991, 1993; Brazeal, 1993; Hornsby et al., 1993
Risk alma	MacMillian et al., 1986; Sathe, 1985, 1989; Sykes, 1986; Sykes and Block, 1989; Burgelman, 1983a,b,1984; Quinn, 1985; Kanter, 1985; Ellis and Taylor, 1988; Bird, 1988; Stopford and Baden-Fuller, 1994

Kaynak: Hornsby, J.S., Kuratko, D.F., & Montagno, R.V. (2002)

2.5.1. Fikir Geliştirme İçin Yönetim Desteği

Yöneticilerin şirket içindeki girişimcilik faaliyetlerine olanak sağlaması ve teşvik etmesi, girişimsel oryantasyon için en önemli örgüt içi faktör olarak ele alınmaktadır (Antoncic & Hisrich, 2004; Kuratko ve ark. , 1990; Zahra ve ark., 2000). Yönetimin desteği, yenilikçi fikirlerin geliştirilmesi, gerekli olan kaynakların ve uzmanlığın tedarik edilmesi, ya da girişimsel faaliyetlerin kurumsallaşarak örgütün sistemlerine ve süreçlerine dâhil edilmesi şeklinde ortaya çıkmaktadır (Burgelman, 1983; Kuratko, Montagno ve Hornsby, 1990, 2002). Yönetim desteğinin altında yatan temel düşünce, çalışanları yenilik yapmanın kendi görevlerinin özünde olduğuna inandırmak ve cesaretlendirmektir.

Firma içinde oluşan girişimsel eğilim için kaynakların yeterliliği ve kullanılabilir olması aynı zamanda üst yönetimin bu kaynakların kullanılmasını desteklemesi bir diğer etkidir. Çalışanlar yenilik faaliyetleri için kaynakları ulaşılabilir ve kullanılabilir olarak algılamalıdır (Slevin ve Covin,1997). Brown'nun çalışması (1996), çalışanların kaynakları kullanabilir algılamasının girişimsel oryantasyonu olumlu etkilediğini kanıtlamıştır (Greene & Brown, 1997). Bu da kıt kaynakların ulaşılabilirliği, çalışanları risk alma davranışına ve deney yapmaya cesaretlendirmektedir (Burgelman ve Sayles, 1986; Hornsby ve arkadaşları, 2002). Tutucu ve riskten kaçınma davranışına sahip firmalar şirketiçi girişimcinin cesaretini kırarak ve yenilik fırsatlarını engellenmiş olacaktır (Gupta, MacMillan ve Surie, 2004).

Yapılan araştırmalar algılanan örgütsel desteğin birey ve örgüt arasındaki sosyal takas anlayışının gelişimiyle ilişkili olduğunu ortaya koymaktadır (Shore & Wayne, 1993; Wayne, Shore, & Liden, 1997). Yönetici çalışanlarına yatırım yapar ve katkılarından dolayı onları takdir edip ödüllendirirse, bu durum çalışanların desteklendiklerini hissetmelerini sağlar ve işveren çalışan arasındaki ilişkiyi kuvvetlendirir (Hayton, 2005). İnsan kaynakları yönetimi ise, çalışanlara yenilikçiliği ve yaratıcılığı, destekleyici kültürü yaratarak kabul ettirebilmektedir. Böylelikle

algılanan yönetim desteği ve ödül sistemleri yenilikçi ve destekleyici kültürü teşvik etmektedir (Chandler ve arkadaşları, 2000).

2.5.2. Riskli Projelerin Uygulanması İçin Yönetim Desteği

Sürdürülebilir rekabet avantajını elinde bulunduran firmalar şüpheşiz yenilikçi ve riskli projelerle pazar konumlarını güçlendirmeye çalışmaktadır. Hataları ve başarısızlığı tolere edemeyen, katı cezalandırma yöntemleriyle çalışanlarının cesaretini kıran firmalar, her ne kadar girişimcilik eğilimi göstermeye çalışsalarda, algılanan iklim nedeniyle yenilikçi ve proaktif tutumlar sergileyemezler.

Yüksek ve düşük riskli projeler firmalar tarafından doğru uygulanmadığı takdirde geri dönülemez hatalara neden olmaktadır (Morris ve Kuratko, 2002). Pazar koşullarının değiştiği durumlarda gerek küçük risklerle ortaya çıkan az sayıdaki yenilik, gerekse büyük riskler alınarak ortaya çıkan çığır açıcı buluşlar firmalar için çok tehlikeli olabilmektedir. Bu nedenle, düşük riskli pazarlar, çok çeşitli ürünler ve hizmetlerle risk yönetimini kolaylaştırarak başarıyı arttırmaktadır (Christensen, 2005).

Risk alma, orta kademe yöneticilerin risk almaya istekliliği ve hataların ortaya çıkma durumunda çalışanlara gösterilen toleransları kapsamaktadır. Fry (1987) çalışmasında, üst yönetimin şirketiçi girişimcileri cezalandırmaksızın deney yapmalarına izin verilmesinin, şirket içi girişimcilik ruhunu teşvik ettiğini ileri sürmüştür. Yazara göre bu durumlar çalışanın daha çok deney yaparak hataların tespit edebilme sürecidir (Christensen, 2005).

Üst yönetimin çalışanın risk almasına izin vermesi ve cesaretlendirmesi, özerkliğin yetki devrinden çok, şirketiçi girişimcilerin, örgüte duygusal olarak daha çok bağlanmasını ve güvenmesini sağlamaktadır (Mayer, Davis ve Schoorman, 1995).

Üst yönetimin riskli projelerin özendirme ve hayata geçirmesinde, alt kademe çalışanlarının stratejik planların hazırlanmasına katılımı gerekmektedir. Kemelgor (2002) firmanın farklı bölümlerindeki çalışanların planlama sürecine katılımıyla ortaya çıkan çeşitli bakış açılarının, çalışanların örgüt içinde tanınma olanağı sağladığını öne sürmüştür. Barringer ve Bluedorn (1999), çalışmalarında, çalışanların stratejik planlama sürecine katılım derecesi ve girişimsel oryantasyon ve kontrol yöntemleri arasında olumlu ilişki olduğunu ampirik olarak açıklamıştır (Bulut ve Alpkın, 2006).

MacMillan (1987), çalışmasında etkin liderlerin, çalışanların deney yapma ve fazladan risk alması için gereken inanç ve güveni sağlayabileceklerini savunmaktadır. Liderin sahip olduğu kabiliyet ve yetkinlikler, çalışanları kısıtlar olmaksızın özgürce davranmalarını cesaretlendirip, risk almalarını teşvik edecektir. Şirket içinde girişimciliği destekleyen iklimin oluşturulması için içsel ödüller artırılmalı, katı kontrol uygulamalarından kaçılması ve yetkinin çalışanlara devredilmesi gerekmektedir. Aksi durumlarda muhafazakâr ve riski istemeyen tutumlar şirketiçi girişimcilerin cesaretini kırıp, yenilikçi çabalarını azaltacaktır (Gupta, MacMillan ve Surie, 2004).

2.5.3. İşteki Özerklik

Breaugh (1985) özerklik terimini, iş tasarımı çerçevesinde ele almış ve irdelemiştir. Yazara göre iş özerkliğinin belirlenmesinde kullanılan üç ölçek vardır. Bunlar; iş metotlarının seçilmesi, iş programı üzerindeki kontrol ve bireyin kendi performans kriteridir. Diğer taraftan Bailyn (1985) özerkliği stratejik özerklik ve operasyonel özerklik olarak iki boyutta açıklamıştır. Stratejik özerklik; Ar-Ge faaliyetlerindeki özerkliktir ve çalışanın kendi araştırma gündemini belirlemesidir, operasyonel özerklik ise, mevcut organizasyonel kısıtlamalar içerisinde öncelikle sorunun belirlenmesi ve çalışanın kendi karar verdiği araçlarla eyleme geçme özgürlüğü olarak tanımlamıştır (Pinnington ve Haslop, 1995).

Lumpkin ve Dess (1996) firma davranışı olarak girişimcilik eğilimi kavram dâhilinde *özerkliği*, “bir bireyin ya da bir takımın, bir fikri ya da vizyonu meydana getirmek ve sonuçlandırmak konusundaki bağımsız faaliyetleri” olarak tanımlamıştır. Yani firma çalışanlarının, önemli kararları almada ve uygulamada örgütten bağımsız özgürce hareket edebilmeleridir.

Bu konuyla ilgili aratırmalarda çalışanların kendi yaptıkları işlerle ilgili karar verme sürecine katılımları, performans sonuçlarını arttırdığı sonucunu göstermektedir. Ayrıca Özerk-Stratejik karar verme sürecinde çalışanların deney yapmasının özendirilmesi ve inisiyatif verilmesinin cesaretlendirilmesi, onları örgüte daha çok bağlamakta, katılım seviyesini ve morallerini yükseltmektedir (Burgelman, 1990).

Firma içindeki özerkliğin artması şirketiçi girişimcilerin riskli ve yenilikçi projelerin hayata geçirilmesine izin vermektedir (Fry, 1987; Kuratko, Montagno ve Hornsby, 2002).

İşteki özerklik, üst yönetimin otorite ve sorumlulukları orta düzey yöneticilere delege etmesi, karar verme özgürlüğünün tanınması, hataların ortaya çıkma durumunda gösterilen toleransları kapsamalıdır. (MacMillan, Block ve Narasimha, 1986; Lumpkin ve Dess,1996).

Birçok firma şirketiçi girişimcilik uygulamalarını teşvik etmek amacıyla yatay örgütsel yapılara geçerek, yetkilerini alt birimlere devretmeye başlamıştır (Pinchot, 1985). Bu yapısal değişim çalışanların özerk davranmalarını teşvik etmektedir. Burada önemli olan firmaların yapısal değişimlerin yanısıra çalışanlarına özerkliği devrederek, riskli uygulamaları hayata geçirmeleri için cesaretlendirmeleridir (Quin, 1979).

Ayrıca organizasyonun özerklik derecesini belirlemek için de, önemli kararlarda biçimsel politika ve prosedürlerin etkisi, biçimsel organizasyon yapısındaki otorite hattının belirginliği, yazılı ve biçimsel planların yoğunluğu,

biçimsel faaliyet bütçelerinin günlük kararlara etkisi ve her pozisyon için biçimsel iş tanımlarının yapılıp yapılmaması konuları araştırılmaktadır (Ağca ve Kurt, 2007).

2.5.4. Ödüllendirme

Girişimcilik yazarları (Fry, 1987; Sathe, 2003) etkin ödüllendirme sistemlerinin girişimcilik faaliyetlerini canlandırmak için önemli bir öncel olduğu konusunda hem fikirdir. Bunun nedeni de çalışanların yeni fikirleri ortaya atma çabalarının yeterince ödüllendirilmemesi olarak görülmektedir. Ödüllendirmenin az olduğu ya da hiç olmadığı, bununla birlikte başarısızlık maliyetlerinin çok yüksek olduğu işletmelerde şirketi girişimcilik faaliyetlerinin başarılı olması beklenmemelidir (Zimbabwe, 2002).

Firmalar çalışanlarının girişimcilik iklimini algılamaları ve birer girişimci gibi davranmalarını istiyorlarsa, ödüllendirme ve ücretlendirme politikalarını bu doğrultuda şekillendirmeleri gerekmektedir. Etkin ödüllendirme sistemleri hedefleri, amaçları, geribildirimleri, bireysel sorumlulukları, sonuç-odaklı teşvikleri göz önüne alınarak düzenlendiği zaman çalışanları girişimcilik faaliyetlerine yönlendirdiği gözlenmiştir (Kuratko ve ark., 1990; Hornsby ve ark, 1993, 2002; Hisrich ve Peters, 2002). Birçok işletme, bu konuyu göz ardı etmekte ve gerekli olan ödüllendirme ve ücretlendirme yapılarını değiştirme konusunda isteksiz ya da duyarsız kalmaktadır.

Sathe (2003)'e göre, insanlar farklı şeylerle motive olabilir. Girişimciler için kendi işlerini kurmanın verdiği gurur ve finansal kazanç beklentileri bağımsız girişimciler için **ödül** olurken, şirketi girişimcilerin değer verdiği teşviklerin neler olduğu çok açık değildir. Moris ve Kuratko (2002) şirket içi girişimcilerin maaş, ikramiye, kârdan pay, şirket hisse senedi, masraf hesabı, iş güvenliği, terfi, genişletilmiş iş sorumlulukları, özerklik, tanınma, projeler üzerinde çalışmak için serbest zaman, araştırma ve konferans seyahatleri için bütçelerin onları motive ettiğini iddia etmektedir.

Ödüllendirme ve tanınma, çalışan bireylerin motivasyonunu yükselterek yenilikçi davranışlarını geliştirmesini sağlayacaktır. Etkin ödüllendirme sistemi aynı zamanda orta kademe yöneticilerin girişimcilik eğilimindeki riskleri de önceden tahmin etmesini kolaylaştırarak girişimcilik iklimini olumlu yönde etkileyecektir (Christensen, 2005; Kuratko, Montagno ve Hornsby, 1990, 2002,).

2.5.5. Zaman Tahsisi

Girişimcilik ikliminin oluşmasında etkin olan son faktör de zaman kısıtıdır. Kaynakların tahsisi özellikle zaman kaynağı, şirketiçi girişimcilik faaliyetlerinin ortaya çıkması için önemli bir etkidir (Pinchot, 1985; Kanter, 1985). Firmalar şirketiçi girişimcilerden hem fonksiyonel görevlerini yerine getirmelerini, hem de fırsatları takip etmelerini ve değerlendirmelerini beklemektedir bu da çalışan için zamanını verimli kullanması demektir.

Çalışanların günlük çalışma saatleri zaman zaman 10-12 saate kadar çıkabilmektedir. Bu koşullarda çalışan bir kişinin, ücret ve ödül sistemleri girişimcilik uygulamalarını desteklemiyorsa, çalışanın yeni fırsatlarını takip etmesi için gerekli zaman ve motivasyonu kalmayacaktır (Demirci, 2006). Çalışanların, yaratıcı fikirlerini üretebilmesi, yenilikçi çalışmalar yapabilmesi için firmalar gerekli olan zamanı çalışana sağlamalıdır. Günümüzde bazı büyük firmalar çalışanlarının orijinal fikirlerine önem vermeye başladıkları için onlara mesai dilimi içerisinde %10-15 gibi bir zaman dilimini yaratıcı fikirlerini denemeleri için vermektedirler ve gereken maddi ve beşeri kaynak desteğini de sağlamaktadırlar. Uygulamada birçok problemin, çalışanların bu yaratıcı düşüncelerinin desteklenmesi sayesinde çözüldüğü bilinmektedir (Keskin, 2006). Diğer taraftan firmalar iş yüklerini ve işin yapısını planlarken zaman çerçevesini yenilik çalışmalarını destekler şekilde yapılandırmalıdır. Ancak bu durumda şirketiçi girişimciler başarılı olabilmektedirler (Kuratko, Montagno ve Hornsby, 1990, 2002).

Günlük problemlerle meşgul olan çoğu yönetici zaman zaman işletme körlüğü yaşamakta ve halledilmesi kolay olan problemlere bile çözüm bulmakta zorlanabilmektedir. Bu doğrultuda, işi bizzat uygulayan çalışanların fikirlerine başvurmak ve onları yaratıcı düşünceler üretmek için teşvik etmek gerekmektedir (Keskin, 2006).

3. FİRMA PERFORMANSI

Dinamik ve rekabetçi iş çevreleri, firmaların kârlarını ve pazar değerlerini arttırmak için performanslarını yönetme ve optimize etmeyi zorunlu kılmaktadır. Bu yüzdende 80'lerin ortasından beri firmalar üretim süreçlerini kontrol etme ihtiyacını vurgulamaktadır. Ancak firmalar artık sürekli değişen çevrelerde mücadele etmenin, firma performansını izlemek ve anlamakla mümkün olduğunun farkına varmıştır. Çünkü performans ölçümleri, işletme performanslarını iyileştirmek için önemli bir araçtır (Taticchi ve ark. 2008).

Yönetim yazınında performans kavramı ile ilgili birbirinden farklı tanımlar yapılmaktadır. En genel tanıma göre *performans*, bir etkinlik sonucunda elde edilen sonucu nicel/nitel olarak belirleyen kavramdır (Akal, 2003). Barutçugil (2002) bir örgütün performansını; stratejik, taktiksel ve işlevsel amaçlarının gerçekleştirilmesinde, işgörenlerin işin nitelik ve gereklerini yerine getirmek için gösterdikleri tüm çabaların değerlendirilmesi olarak tanımlamaktadır. Akal (2003) ise, işletmede belirli bir zaman sonucunda oluşan çıktı ya da çalışmanın sonucuna göre işletme amacının ya da görevinin yerine getirilme derecesi olarak tanımlamaktadır. İşletme gibi karmaşık bir yapıya sahip sistemlerde performans değerlendirme çok boyutlu olmalıdır. Bu yüzden klasik ölçüm sistemlerinin dayandığı verimlilik, kârlılık, maliyet oranları gibi finansal performans değerlendirme yöntemleri artık yeni performans yönetimi anlayışında yetersiz kalmaktadır. Bunun için daha yeni ve değişik kavramlar, nitel ve nicel performans ölçüm yöntemleri ve göstergeler geliştirilmektedir.

Kaplan ve Norton (1996), finansal performans göstergelerinin, günümüz rekabetçi ortamında firmaların izlediği stratejileri yönlendirmekte ve değerlemek için yetersiz kaldığı görüşündedirler. Bunun altında yatan sebep ise firmalardaki muhasebe kayıtlarının hep bir önceki dönemi göstermesi ve en son dönem içinde yöneticilerin davranışları neticesinde elde edilen veya kaybedilen değerlerin tespit

edilmesinde yetersiz ve yavaş kalması gösterilmektedir. Finansal göstergeler geçmişte sergilediği davranışlarla ilgili sadece rakamsal sonuçlar sunmakta, gelecekle ilgili eylemler için yetersiz kalmaktadır.

İşletme literatüründe bulunan çalışmaların birçoğunda firma performansı sermayenin karlılığı, satışların karlılığı, varlıkların karlılığı, satışlardaki büyüme, pazar payındaki büyüme, çalışanların sayısındaki artış ve yatırımların geri dönüş oranı gibi finansal performans verileri kullanılarak ölçülmektedir. Finansal performans kriterlerinin ölçmede yetersiz kaldığı durumlarda finansal olmayan nitel ve nicel kriterler kullanılmaya başlanmıştır. Bunlar; kalite, müşteri tatmini, çalışanların tatmini, çalışanların adalet algısı, müşterilerin bağlılığı ve yenilik gibi kriterlerdir. Firma için önemli olan doğru ölçüm kriterinin seçilmesi ve ölçülmesidir.

Performans ölçümleriyle ilgili yapılan araştırmalarda, gerek bilim adamları gerekse yöneticiler farklı performans kıstasları ve veri kaynakları kullanarak ölçüm yapmaktadırlar. Hangi performans ölçüm yönteminin daha uygun olduğu, çalışmanın araştırma odağına ve içeriğine bağlıdır (Andreou, 2006). Firma performansı ölçülürken dikkat edilen dört önemli konu vardır. Bunlar; a) birincil ya da ikincil veriler b) objektif ya da sübjektif ölçekler, c) mutlak ya da nispi ölçekler, d) genel yöntem yanlışlıklarıdır (Venkatraman ve Ramanujam, 1986).

Araştırmalarda firmaların performansını değerlendirmek için birincil, ikincil veya her iki kaynaktan sağlanan veri setleri kullanılmaktadır. İkincil veriler araştırmacıdan başka kişi ya da kurumlarca toplanmış verilerdir. İşletmelerin normal faaliyetleri için tuttuğu bilanço, kar-zarar hesapları, satış kayıtları gibi işletme içi kaynaklardan veya Merkez Bankası, Nüfus Daireleri, Ticaret ve Sanayi Odaları, Odalar ve Borsalar Birliği gibi işletme dışı kaynaklardan ikincil verilere rahatlıkla ulaşılabilir. Birincil veriler ise araştırmacıların bizzat kendi yaptıkları görüşmelerle veya anket yoluyla elde ettikleri orijinal verilerdir. Birincil verilerde zaman, emek ve masraf yükünün ağır olmasına karşın bilgilerin eski ve yanlış olma olasılığı azdır ve araştırmanın amacına göre toplandığından dolayı ihtiyaçlara tam ve doğrudan cevap vermektedir.

Diğer taraftan ikincil verilerde, verileri toplamak kolay ve ucuzdur fakat verilerin tasnif veya birim ölçü farklılığı olabilmektedir. Ayrıca toplanan bilgilerin eski olma ihtimali de bulunmaktadır (Andreou, 2006; Sekeran, 2003).

Bu çalışmada firma performansı olarak finansal ve yenilik performans ölçütleri ele alınacaktır. En sık olarak kullanılan finansal performans kriterleri ciro karlılığı, yatırımların karlılığı ve aktif karlılığıdır. Yenilik performansı ile ilgili kavramsal ve amprik çalışmalarda ise çeşitli kriterler yenilik performansını ölçmeye yönelik kullanılmaktadır. En sık olarak kullanılan kriterler, yeni ürün ve hizmet sayısı, pazara duyurulan yeni ürün sayısı ve araştıra geliştirme faaliyetlerine ayrılan kaynak büyüklüğü ve alınmış ve alınabilecek patent sayılarıdır.

3.1. Finansal Performans

Finansal performans ölçümleri firma performans ölçümlerinin temelini oluşturan geleneksel yaklaşımdır. Bu ölçümler, parasal anlamdaki başarı ve performansı göstermektedir ve ölçüm aracı olarak muhasebe tablolarından toplanan bilgi kullanılmaktadır. Firmanın sahip olduğu bilanço, gelir tablosu ve nakit akımı gibi temel mali tablolarda yer alan faaliyet sonuçları, firmanın finansal başarısı hakkında önemli bilgiler sağlayan göstergeler olarak kabul edilmektedir (Ceylan, 2003).

Walker'a (1996) göre, finansal ölçümler birçok firma için popülerliğini korumaktadır, bunun temel nedeni, müşteri memnuniyeti, kalite, pazar payları ve insan kaynakları gibi finansal olmayan ölçütlerin finansal rakamlara bağlı olmasıdır. Ayrıca yöneticilerin inandığı ve güvendiği finansal performans ölçütleri, kısa vadede örgütün stratejilerini belirleyen unsurlardır. Firmalar, onlarca yıldır bu yöntemi kullanmaktadır ve yöneticiler bu yöntemden şikâyetçi değildir (Ong ve Teh, 2009).

Kârlılık, gelir, hisse başına kâr payı, birim maliyet, yatırımların getirisi, toplam varlık karlılığı, öz sermaye karlılığı, vergiden önce elde edilen gelirler satışların getirisi, çalışan başına satışlar, firmalar tarafından yüksek performans sağlamak için kullanılan temel finansal ölçütlerdir (Manoochehri, 1999). Bu ölçütler yönetim muhasebe uygulamalarında maliyetlerin belirlenmesi ve finansal kontrolde kullanıldığı için, halen ihtiyaç duyulmakta ve önemini korumaktadır (Ittner and Larcker, 2001). Günümüzde halen yönetim takımları finansal sayısal verileri performans ölçütlerinin temeli olarak görmektedirler (Ong ve Teh, 2009).

Araştırmalarda finansal performans ölçümlerinde hem birincil hem de ikincil kaynak kullanımı mümkündür. Her iki veri setinin kendine göre kısıtları ve avantajları vardır. Daha önce bahsedildiği gibi birincil veriler araştırmacıların bizzat kendi yaptıkları görüşmelerle veya anket yoluyla kişisel algılarına dayanan verilerdir bu yüzden yanlı sonuçlara ulaşılabilir ya da firmalar gizlilik esasına dayanarak finansal rakamları paylaşmak istemeyebilir. Diğer taraftan finansal performans ölçümlerinde çok sık kullanılan ikincil veriler, borsaya açılmış şirketlerin verileridir ve vergi mevzuatları ya da borsa değerleri açısından gerçekten yüksek ya da düşük rasyolarla ölçümler yapılmak zorunda kalınabilir (Bulut, 2007).

3.2. Yenilik Performansı

Küreselleşme ve liberalleşmeye bağlı olarak rekabetin yoğunluğu artmış, firmalar daha iyi performans sergileyebilmek için “yenilik faaliyetleri” kaçınılmaz olmuştur (Ong ve Teh, 2009). Sonuç olarak yenilik, firmaların sert rekabet ortamında hayatta kalmaları için kritik faktör haline dönüşmüştür. Balachandra ve Friar (1997)’a, göre yeni ürünlerin başarısı birçok firmanın hayat kaynağı olmuştur (Alegre ve Chiva, 2008).

Yönetim literatüründe yenilik uygulamalarıyla ilgili çalışmalar incelendiğinde, yenilik çıktılarının verimliliği, başarı derecesinin değerlendirilmesi, yenilik

performansının işlevsel tanımı ve yenilik performans kriterlerinin seçimi gibi konuların klasik yenilik kavramlarının tanımlanmaları yerine irdelenmeye başlandığı görülmüştür (Bulut, 2007).

Akademisyenlerin ve uygulayıcıların yaptıkları araştırmalarda yenilik performansını ölçmek için çeşitli kriterler kullanılmıştır. Yeni ürün ve hizmet sayısı, pazara duyurulan yeni ürün sayısı ve araştırma geliştirme faaliyetlerine yapılan yatırımlar en sık kullanılan ölçütlerdendir. Ürün ve hizmet yeniliği, yeni bilginin başarıyla kullanılması sonucu ortaya çıkmaktadır. Alegre ve arkadaşları (2006), ürün ve hizmet yenilik performansını iki boyutla ölçmüşlerdir. Bunlar, *yenilik yeterliliği* (innovation efficacy) ve *yenilik verimliliği* (innovation efficiency). Yenilik yeterliliği, yeniliğin başarı derecesini ölçerken, yenilik verimliliği başarı derecesi için harcanan emekleri ölçmektedir. Diğer taraftan Damanpour (1991) yenilik performansını teknolojik yenilikler ve yönetimle ilgili yenilikler olmak üzere iki değişkenle incelemiştir. *Teknolojik yenilikler* ürün, hizmet ve üretim süreçlerini içermektedir, ürün ve hizmet için temel iş faaliyetlerini kapsamaktadır; *yönetimsel yenilikler* ise örgütün yapısı ve yönetim süreçlerini kapsamaktadır, örgütün iş faaliyetleriyle dolaylı olarak ilgilidir.

Yenilik performansı üzerine yapılan çalışmalarda, patent istatistikleri (Griliches, 1990; Chen ve Huang, 2009), AR-GE harcamaları (Kondo, 1999; Schoenecker ve Swanson, 2002), pazara duyurulan yeni ürün sayısı (Alegre ve Chiva, 2006, 2008), yeni projelerin ortalama geliştirme süresi (Brown ve Eisenhardt, 1995), yenilik projeleri için ortalama maliyet (Alegre ve arkadaşları, 2006), mevcut ürün yelpazesindeki yeni ürünlerin oranı yeni projelerin sayısı, iş süreç ve yöntemlere dair geliştirilen yenilikler (Alegre ve Chiva, 2006) en sık kullanılan performans ölçütleridir.

4. ARAŞTIRMA MODELİ

4.1. Entelektüel Sermaye ve Performans İlişkisi

Son 10 sene boyunca birçok kaynak temelli görüş savunucusu akademisyen, maddi olmayan, duyumsanmayan varlıkların rekabet avantajı için üstün sürücüler olduğunu iddia etmiştir (Conner ve Prahalad, 1996; Grant, 1996). Duyumsanamayan varlıkların, fiziksel ve maddi varlıklara göre rakipler tarafından daha zor kopyalanabilmesi rekabet avantajı nedenlerinden biridir (Dierickx ve Cool, 1989; Zander ve Kogut, 1995). Örgütlerin sahip olduğu önemli duyumsanmayan varlıklar, bilgi temelli varlıklara dönüşmüştür bu da kaynak temelli yaklaşımın bilgi temelli yaklaşıma doğru geçiş sürecini başlatmıştır.

Bilgi temelli yaklaşım, örtülü bilginin firma performansının daha iyi olmasını sağlamaya yardımcı olacağını savunmaktadır. Subramaniam ve Venkatraman 2001 yılında yaptıkları araştırmada açık bilginin aksine örtülü bilginin örgütsel yeteneklerin gelişmesine katkı sağladığını ve gelişmiş yeteneklerin firma performansını artırdığını ampirik olarak kanıtlamıştır. Bunun gibi Badarracco (1991) örgütün süreçlerinde, iş programlarında, sosyal çevresinde saklı bulunan bilginin kopyalanarak başka bir örgütte tekrarlanmasının çok zor olacağını, bağlamsal olan bu bilginde rekabet avantajında daha da önem kazandığını vurgulamaktadır.

İnsan sermayesi kuramcıları (Becker, 1964; Schultz, 1961 gibi) , çalışan kişinin bilgi, yetenek ve kabiliyetlerindeki artışın örgütsel performanstaki artışa dönüştüğü sonucunu çıkarmaktadır. Yüksek seviyede yetenek ve bilgiye sahip olan bireyler, üretim süreçlerinde ve donanımlarında bulunan yeni fikir ve teknikleri ortaya çıkarır; üretim ve hizmet modellerinde değişimi başlatır; çalışanlar, müşteriler ve yöneticiler arasındaki ilişkileri geliştirirler (Youndt ve arkadaşları, 2004).

Örgütsel öğrenme literatürü insan sermayesinden yola çıkarak entelektüel sermayenin örgütlere rekabet avantajı sağlayabileceğini vurgulamaktadır. Örgütsel öğrenme örgütsel bilgi temelini ve onun muhtemel davranışlarının genişlemesiyle oluşmuştur. Daha çok insan, sosyal ve yapısal sermayeye sahip öğrenen örgütler kendi çevrelerini canlandırırken bir yandan da dış çevreye ait değişimlere cevap verip onları uyarırken diğer örgütlere göre avantaj sahibidir (Senge, 1990). Bu avantajların örgüt performansını yükselteceği varsayılmaktadır. Örgütsel öğrenme argümanları gibi, bilgi işleme araştırmacıları da entelektüel sermayenin firma performansını yükselttiğini öne sürmektedir. Bunun nedeni olarak da, sosyal ilişkilerin (sosyal sermaye) yaratılması ve bilgi sistemleri (yapısal sermaye) yatırımların örgütsel yetenekleri artırarak bilgi işleme süreçlerini daha verimli ve etkin hale getirdiği gösterilmektedir.

Entelektüel sermayenin gerçekten işletmelere rekabet avantajıyla birlikte kâr sağlayıp sağlamayacağı sadece işletme dünyasını değil akademik çevrelerce de merak konusu olmuştur. Bu konuyla ilgili yapılmış olan deneysel çalışmalar kendi içinde bölünmektedir. Bontis (1998) ve arkadaşları (2000;2002), Youndt ve arkadaşları (2004) entelektüel sermaye yatırımlarının firma kârlılığına katkı sağladığını vurgularken, Huselid ve arkadaşları (1997), Bharadwaj ve arkadaşları (1999) gibi bazı araştırmacılar entelektüel sermayenin firma performansı üzerinde olumlu (pozitif) bir etkisi bulunmadığını iddia etmektedir. Akademisyenlerin entelektüel sermaye ve performans arasındaki ilişki ile ilgili farklı bakış açıları olmasına karşın, birçoğu entelektüel sermaye unsurlarının birbirleriyle ilişkili olduğu konusunda hem fikirdir (Huang ve Liu, 2005). Bundan dolayı da araştırmacılar entelektüel sermaye ve performans arasındaki ilişkiyi incelerken, entelektüel sermaye alt boyutlarının kendi aralarındaki etkileşiminin firma performansı üzerine etkilerini araştırmaya başlamışlardır. Entelektüel sermaye unsurlarının firma performansına etkilerini inceleyen çalışmalar bu bölümün ilerleyen kısımlarında daha detaylı değerlendirilmiştir.

İnsan sermayesi ve firma performansı arasında yapılan birçok araştırma finansal sonuçlarla ölçülmüş, insan sermayesinin performans üzerindeki stratejik

önemi ve değeri üzerinde çok durulmamıştır. Entelektüel sermaye unsurları içinde en önemli unsur insan sermayesidir. Araştırmacılar Van der Meer-Kooistra ve Zijlstra göre, insan sermayesinin temeli olan insana ait bilgi ve tecrübe aynı zamanda diğer unsurların da temelini oluşturmaktadır. Bilgi ve tecrübe örgütsel sermaye ve müşteri sermayesini etkileyerek firma performansına tesir etmektedir. (Wang ve Chang, 2005).

Yenilikçiliğin kaynağı çalışana ait bilgi ve yeteneklerdir. Bu bağlamda insan sermayesi firma içindeki yapısal sermayenin alt boyutu olan yenilikçilik sermayesiyle yakından ilişkilidir. Çalışanlar işletme içindeki iş süreçlerini gerçekleştirirken aynı zaman da müşteri hizmetlerini de yerine getirmekle yükümlüdür. Wang ve Chang (2005) çalışana ait yetenek ve kabiliyetlerin iş süreçlerinin ve müşteri hizmetlerinin kalitesini ve verimliliğini etkileyerek neden sonuç ilişkisiyle firma performansını artırdığını ileri sürmektedir. Stewart (1997), çalışana ait yeteneklerle müşteri arasındaki ilişki üzerinde durmuş, çalışanların müşterilerin hangi bilgi ve becerileri beklediğini ve hangilerine değer verdiklerini bildikleri takdirde müşteri sermayesinin gelişebileceğini öne sürmüştür. Entelektüel sermaye ve örgüt performansı arasındaki ilişki de insan sermayesinin çoğaltılması diğer entelektüel sermaye unsurlarının da gelişmesini sağlayacaktır.

Wright ve Snell (1991), Snell (1992), Lado ve Wilson (1994) gibi araştırmacılar insan kaynağının performans üzerine sistematik etkilerini ampirik olarak incelemiştir. Araştırma sonuçları insan kaynağının firma performansını artırıcı özelliğe sahip olduğunu göstermektedir (Jaw, Wang ve Chen, 2006).

Cockburn ve Griliches (1988) ve Hall (1993), gibi birçok araştırmacı araştırma geliştirme (AR-GE) giderleriyle firma performansı ve piyasa değeri arasında anlamlı ve olumlu ilişki olduğunu kanıtlamıştır. Sougiannis (1994) yaptığı araştırmada firmanın AR-GE giderlerindeki bir dolarlık artışın, firmanın kazançlarında iki dolar artışa ve gelecek yedi yıl içerisinde piyasa değerinde de beş dolarlık bir artış sağlayacağını ortaya koymuştur. Deeds (2001) AR-GE yoğunluğu, teknoloji

geliştirme ve teknolojiyle bütünleşme yetenekleriyle piyasa değeri arasında pozitif ilişki olduğunu ortaya çıkarmıştır (Wang ve Chang, 2005)

Bu araştırmalara dayanarak AR-GE harcamalarının sadece mevcut piyasa değeri ve performansı etkilemediğini aynı zamanda firmanın gelecek performansını da etkilediği sonucu çıkarılabilmektedir (Seleim ve arkadaşları, 2004)

Sanchez ve arkadaşları (1996) Ar-Ge harcamaları, reklâm giderleri, patentler, markalar, müşteri memnuniyeti ve insan kaynakları gibi entelektüel sermaye unsurlarının yarattığı değerle ilgili yapılmış projeleri yeniden incelemiş ve Ar-Ge harcamalarının dışında kalan entelektüel sermaye unsurlarının da performansı etkileyebileceklerini ortaya koymuştur (Wang ve Chang, 2005). Birçok araştırmacı insan sermayesi ve müşteri sermayesinin işletme performansı üzerinde ve işletmelerin uzun süreli işleyişlerinde çok önemli etkilere sahip olduğunu vurgulamaktadır (Pfeffer, 1994; Uzzi, 1996; Bontis, 1992).

Bazı araştırmalar müşteri sermayesi ve finansal performans arasındaki ilişkiyi iddia etmelerine rağmen bu araştırmaların çok azı ampirik sonuçlar sunmaktadır ve çıkan sonuçlar tutarsızdır. Ittner ve Larcker (1998), Banker ve arkadaşları (2000) müşteri sermayesi ve finansal performans arasında pozitif ve anlamlı ilişki bulurken, Arthur Andersen & Co. (1994) bu ilişkiyi bulamamıştır (Wang ve Chang, 2005)

Entelektüel sermaye unsurlarının her birinin gerek finansal gerekse diğer performans ölçütleri üzerine doğrudan etkisi olmasına karşın firma performansı sadece tek entelektüel sermaye unsuruna dayandırılmamalıdır. Entelektüel sermaye unsurları birbirleriyle ilişkilidir, bir unsurdaki iyileşme diğer bir unsurdaki gelişmeyi sağlamaktadır. Bir firmanın değer yaratabilmesi için entelektüel sermaye unsurlarını uygun biçimde bir araya getirmesi yeterli olacaktır. Edvinsson ve Malone (1997) entelektüel sermaye unsurlarının birbirleriyle etkileşimin önemi üzerinde durmuş, firma değerinin entelektüel sermaye unsurlarının birleşmesi doğrultusunda yaratıldığı üzerine dikkatleri çekmiştir.

Kaynak temelli yaklaşıma göre (Barney, 1991) firmalar yeteneklerin ve kabiliyetlerin birleşmesinden oluşmaktadır. Kaynakların ve yeteneklerin benzersiz, değerli, az bulunan ve taklit edilmesi güç olması, yerinde kullanılması işletmelere rekabet avantajı sağlamaktadır. Han (2001) rekabet düzeyinin yüksek olduğu ekonomik çevrelerde, işletmelerin yenilik yapabilmek, kaliteli üretebilmek ve rekabet yeteneklerini işletme içinde hızlı oluşturabilmek için kabiliyetlerinin olması gerektiğini vurgulamaktadır. Bu nedenle kaynakların firmanın yapısal sermayesi için tahsis edilmesi firma performansını pozitif etkileyebilmektedir

Müşteri beklentileri, algılanan değer ve algılanan kalite müşteri memnuniyetini etkileyen faktörlerdendir. Müşteri beklentileri ve algılanan değer kontrol edilebilirken, firmalar müşteri memnuniyetini geliştirmek için algılanan kalite üzerinde durmaktadır. Zeithaml ve Parasuraman (1988) müşteri memnuniyetinin en önemli göstergesinin müşteri tarafından algılanan kalite olduğunu vurgulamaktadır. Algılanan kalitenin artması müşterilerin memnuniyet seviyelerini artıracak bu da dolaylı yoldan firmanın satışlarını etkileyecektir.

Örgütler iş süreçlerine bağlı kalarak müşterilerine hizmet kalitesi sunmaktadır, süreç sermayelerindeki iyileşmeler müşteri memnuniyetini arttıracak ve müşteri ilişkilerini geliştirecektir. Böylece yapısal sermayeler müşteri sermayesini etkileyerek firmanın finansal performansı arttıracaktır (Wang ve Chang, 2005). Bu yüzden

H1: İşletmelerin entelektüel sermayesi ile yenilik performansı arasında pozitif bir ilişki vardır.

H2: İşletmelerin entelektüel sermayesi ile finansal performansı arasında pozitif bir ilişki vardır.

4.2. Entelektüel Sermaye ve Girişimcilik Oryantasyon İlişkisi

Günümüzde, geleneksel üretim faktörlerinin (sermaye, fabrika ve çalışan) yerini az bulunan, taklit edilemeyen ve ikamesi olmayan kaynak ve yetkinlikler almaya başlamıştır. Stratejik yönetimden köklerini alan kaynak temelli yaklaşım, firmaların kendilerine ait değerli ve taklit edilemeyen varlıklarının, onlara sürdürülebilir rekabet avantajı sağladığını öne sürmektedir. Bu yaklaşım; teknolojik iyileştirmeleri ve yenilikleri, yetenek, bilgi, tecrübe, marka, entelektüel varlık, ticari anlaşmalar, müşterinin ve tedarikçinin itibarı, örgütsel yapı, sistem ve prosedürler gibi duyumsanan ve duyumsanamayan varlıkların hepsini kapsamaktadır (Barney, 1991).

Kaynak ve yeteneklerle ilgili yönetim literatüründe çok farklı tanımlar vardır. Kimi yazar kaynağı tanımlarken, geniş bir bakış açısıyla yetenek ve yetkinliği dâhil ederek tüm iç özellikleri alırken, kimi yazarda kaynak ve yetenekleri birbirinden ayırmıştır. Kaynak Temelli Yaklaşım kuramcılarına göre bir firmanın rekabetçi başarısı için endüstri seviyesindeki rekabet güçleriyle, firmanın rekabetçi yeri çok önemli olmasına karşın, rekabetteki başarısını açıklamada yetersiz olmaktadır. Bu yüzden araştırmacılar rekabet avantajının kaynağını örgüt içi faktörlerle açıklamaya çalışmışlardır (Barney, 1991).

Ross'a (1998) göre Kaynak Temelli Yaklaşımında kullanılan, kaynak ve yeteneklerin ortaya çıkmasının temelinde yatan bilginin, entelektüel sermaye kavramının gelişiminde önemi büyüktür. Kaynak Temelli Yaklaşımında ki güncel gelişmeler artık kaynağın yerini bilgi-temelli yaklaşımların aldığıdır. Bilgi-temelli yaklaşımı savunanlara göre sürdürülebilir rekabet avantajını başarmak için en önemli kaynak bilgidir ve şirketlerin temel bilgileri o şirketin entelektüel sermayelerine şekil vermektedir (Hayton, 2005). Bu kapsamda zaman içinde gelişen olaylardan toplanan bilgi (özellikle örtülü bilgi) firmanın, içinde bulunduğu endüstride nasıl rekabet edeceğini, ne gibi yenilikler yapacağını, girişimsel fırsatları nasıl belirleyip,

kullanacağını içeren bilgidir (Barney, 2002). Örtülü bilgi, firmalar için girişimsel fırsatların belirlenmesi, ortaya çıkarılması ve potansiyel değerlerinin belirlenmesinde kullanılan kaynak olduğu için çok önemlidir (McGrath ve arkadaşları, 2001).

Girişimsel oryantasyon, bir firmanın, karar verme biçimlerinde, yöntemlerinde ve uygulamalarında, temel girişimci özelliklerini sergileyen stratejik oryantasyonlardır (Wiklund ve Shepherd, 2003). Girişimsel oryantasyona, kaynak temelli yaklaşım çerçevesinde bakılırsa, girişimsel oryantasyon fırsatların bulunup, uygulanması için firmanın nasıl örgütlenmesi gerektiğini ifade etmektedir. Kaynak temelli yaklaşımında ise firmanın düzenlenme şekliyle, örgütsel kaynakların birleştirilmesi, kaynaklarla performans arasındaki olumlu ilişkiyi güçlendirmektedir (Barney, 1995; Wiklund ve Shepherd, 2003).

Girişimcilik ve örgütsel kaynaklar arasındaki ilişkiyi ilk olarak ortaya koyan stratejik yönetim kuramcısı Penrose'dur. Penrose (1959), firmaların verimlilik fırsatlarını ve büyüme avantajlarını yakalayabilmeleri için öncelikle firmaların bu fırsatların farkına varabilmeleri, daha sonra harekete geçmek için istekli olmaları ve fırsatlara cevap verebilmelerine bağlı olduğunu ileri sürmüştür. Yazara göre firmanın verimlilik fırsatlarının genişlemesiyle birlikte büyümesi, "girişimsel hizmetlerle" yani yeni fikirlerin ortaya koyulması, ürün, teknoloji ve örgütte değişimlerle sağlanabilmektedir (Jantunen ve ark., 2005).

Penrose'un çalışmalarına dayanarak, Moran ve Ghoshal (1999), verimlilik fırsatlarının anlaşılabilmesi için girişimsel hizmetlerle birlikte, mevcut kaynakların da yeniden konuşlandırılmaları (deployment) gerektiğini savunmuştur. Kaynakların konuşlandırılmasındaki kasıt, kaynağa ihtiyaç duyan herkesin bu kaynağa ulaşabilmesi ve kaynakların yeniden düzenlenerek çalışanların bu kaynakların kullanımını için motive edilmesidir.

Kaynak temelli yaklaşıma göre, rekabet avantajının kaynağı, kendine özgü ve taklit edilemeyen örgütsel kaynaklardır (Barney, 1991; Penrose, 1959). Yapılan

araştırmalarda şirket girişimciliği için uygun kaynağın önemi vurgulanırken, Greene ve Brown (1994) girişimci firmaların, diğer firmalardan çok daha fazla insan, sosyal, finansal ve örgütsel sermayeye ihtiyaç duyduklarını iddia etmektedir. Örgütsel kaynakların girişimsel oryantasyon üzerine etkilerinin sorgulandığı araştırmalardan, Covin ve Slevin'in (1991), finansal, fiziksel ve insan sermayesinin her üçünün de girişimsel oryantasyonu desteklediği ve bağımlı olduğu görüşündedirler.

Cohen ve Levinthal' a göre (1990) ise firmalar sahip oldukları önemli orandaki bilgi kaynakları sayesinde fırsatları nerede arayacaklarını bilir, potansiyel fırsatların değerini daha doğru tayin edebilirler ve bu fırsatların değerlerini çekip ortaya çıkarabilmektedirler. Ancak firmalar fırsatları anlamak ve takip etmek için istekli olmamaları durumunda, bilgi kaynakları yetersiz kalmaktadır.

Girişimsel oryantasyon, firma içindeki bilgilerin bir araya getirilip bütünleştirilme süreci olarak da tanımlanmıştır (Floyd ve Wooldridge, 1999; Zahra, Nielsen ve Bogner, 1999). Floyd ve Wooldridge (1999) girişimsel süreç için bir model geliştirmiştir. Bu model, örgüt bireylerinin yeni bilgileri sürekli toplamasını içererek örgütün sosyal yapısı çerçevesinde bilgilerin elenmesi ve seçilmesi amaçlanmaktadır. Örgüt bireyleri, örgüt dışından topladığı yeni bilgileri örgütsel fırsatlarda değerlendirmek üzere yeni fikirler ortaya çıkarmaktadır. Başarılı fikirlerin mevcut kabiliyetlerle örtüşmesi ve fırsatların algılanması sonucunda yeni örgütsel kabiliyetler gelişmektedir. Bu yeni örgütsel kabiliyet ve yetenekler girişimsel süreci beslemektedir. Örgüt bilgisi durumuna dönüşen bilgi girişimciliği başlatan temel kaynak olarak ortaya çıkmaktadır. Floyd ve Wooldridge (1999) Kaynak Temelli Yaklaşımına dayanarak, firmalar tarafından kontrol edilen entelektüel sermayenin girişimcilik oryantasyonuyla olumlu ilişkili olduğunu iddia etmektedirler. Floyd ve Wooldridge'in (1999) girişimcilik sürecini incelediği modeli, esasında örgütsel öğrenme modellerinden biridir. Şirket girişimciliğide, örgütün hem yeni bilgileri keşfetme hem de mevcut bilgileri kullanma yoluyla örgütsel öğrenme yeteneğine dayanmaktadır. Bu öğrenme süreçleri örgütün entelektüel sermayesine bağlı olmaktadır (Nahapiet ve Ghoshal, 1998; Stevenson ve Jarillo, 1990). Ayrıca bu model bireysel örgüt üyelerinin yeni bilgiyi, örgütün sosyal yapısı içerisinde seçme,

hafızada tutma ya da red etme yoluyla sürekli ediminide içermektedir. Örgüt üyesi, yeni edindiği bilgiyle ortaya koyduğu yeni fikirleri, örgütün fırsatlarıyla örtüştüğü zaman ortaya çıkarmaktadır. Bu yeni fikirler firma içi sosyal ağlar aracılığıyla ampirik ve uygulayıcı ölçütlerle değerlendirilip paylaşılmaktadır.

Zahra, Nielsen ve Bogner (1999) de diğer yazarlar gibi bilgi entegrasyonu ve öğrenmeyi, girişimsel eğilimlerin şirket performansı ile pozitif ilişkilendirilmesinin altında yatan teorik açıklama olarak öne sürmektedir. Böylece en önemli bilgi kaynağı olan entelektüel sermayenin girişimsel oryantasyonu ile ilişkili olduğu beklenmektedir.

Guth ve Ginsberg (1990), çevresel ve örgütsel faktörleri girişimsel oryantasyonun önceli olarak ileri sürerken, Lumpkin ve Dess (1996) bu faktörlerin girişimsel oryantasyon ve performans arasındaki ilişkiyi güçlendirdiğini iddia etmektedirler. Bu iddialara karşın Covin ve Slevin (1991) çevresel ve örgütsel faktörlerin hem girişimsel oryantasyonun önceli hem de örgüt performansı ile arasında şartlı değişken olarak rol aldığını öne sürmektedirler.

Girişimci firmalar dinamik ve heterojen pazar koşullarında, fırsatları ele geçirebilmek için mevcut örgütsel kaynaklarını yeniden düzenlemelidir. Firmaların sahip oldukları örgütsel, teknolojik yetenek ve kabiliyetler sürekli değişen pazarlarda sürdürülebilir rekabet avantajını ancak ve ancak değişimi anlayıp, onu karşılayabilecek şekilde yeniden şekillendirildiği takdirde mümkün olacaktır. Bu yüzden firmalar fırsatları sezip ele geçirebilecek **dinamik kaynaklara** ihtiyaç duymaktadırlar ve böylelikle **dinamik kaynaklar** girişimsel davranışlarla etkileşip potansiyel rekabet avantajı kaynağı oluşturmaktadır (Jantunen ve ark., 2005).

Covin ve Slevin'in 1991 yılında yaptıkları çalışmada girişimciliğini, firma davranışı olarak kavramsal modellerle tartışmışlardır. Yazarlar bu modeller dış çevre faktörleri ve stratejik, örgütsel değişkenlerin, firmanın girişimsel oryantasyonunu etkileyerek örgüt performansını artırdığını iddia etmektedirler. Covin ve Slevin

(1999)'e göre bir firmanın girişimci davranışlar sergileyebilmesi, sahip olduğu kaynak ve yetkinliklerine bağlıdır. Bu kaynak ve yetkinlikler, para kaynakları, fabrika, araç-gereç, personel, fonksiyonel yetenekler (üretim esnekliği gibi), örgütsel yetenekler (zamanında yapılan ürün yenilikleri gibi) ve örgütsel sistemler (pazar araştırma sistemleri gibi) gibi çok geniş kapsamda ifade edilmektedir. Kaynak ve yetkinlikler tüm örgütsel faaliyetlere temel oluşturarak, girişimsel davranışı kolaylaştırıcı ya da engelleyici rol oynamaktadır.

Covin ve Slevin (1991)'in, ele aldıkları modelde örgütsel kaynakların ve yeteneklerin, hem firmanın girişimsel davranışının önceli, hem de, örgüt performansı ile arasında şartlı değişken rolüyle, ilişkiyi güçlendireceği görüşündedirler. Yazarlara göre, ürün yeniliklerinin başarısı, pazarlama faaliyetlerindeki başarıya bağlıdır. Bu başarı pazarlama fonksiyonlarına yeni ürünle ilgili yeteri kadar kaynak kullanımıyla gerçekleşmektedir. Böylelikle pazarlama faaliyetlerinin gücü girişimsel davranış ve performans arasında ilişkiyi artırmaktadır.

Bu kapsamda yapılan bir diğer araştırma modeli de Wiklund ve Shepherd'a (2003) aittir. Yazarların araştırma sonuçlarına göre girişimsel oryantasyonu, bilgi kaynaklarıyla performans arasında şartlı değişken olarak ilişkiyi olumlu yönde arttırmaktadır. Yani firmaların yenilikçi, proaktif, ve risk alma istekliliği, bilgi kaynaklarının firma performansı üzerine olumlu yönde etkilemektedir. Yazarlar, girişimsel oryantasyonun, firmaların rakiplerine göre kaynaklarını kullanarak çevresel fırsatları belirleme ve cevap verebilmesini sağlayan yönetimsel süreçleri açıklamakta yardım etmektedir.

Şirket Girişimciliğiyle ilgilenen bilim adamları için, Wiklund ve Shepherd (2003)'ün araştırma sonuçları girişimcilik oryantasyonu ve örgütsel kaynaklar arasında durumsal, koşullara bağlı bir ilişki olduğunu göstermektedir. Bu varsayım daha önce Dess ve Lumpkin'in (1996) girişimsel oryantasyon ve performans arasındaki koşulsal ilişkiyi firma içindeki özelliklerin ara değişken etkisiyle açıkladıkları çalışmalarını da desteklemektedir.

Wiklund ve Shepherd'ın girişimcilik oryantasyonu ve bilgi kaynakları arasında buldukları koşulsal ilişki daha önce girişimsel oryantasyon ve çevresel faktörler arasında bulunan koşulsal ilişkileri (Covin ve Slevin, 1989; Zahra ve Covin, 1995) tamamlayıcı niteliktedir. Bulgular doğrultusunda, günümüz firmalarının girişimsel davranışlar sergilerken örgütsel kaynaklarının özellikle bilgi kaynaklarının durumsal rollerinin ön koşul olduğu göz önünde bulundurulmalıdır. Bireysel çalışanların firma içinde girişimsel çıktılar üretme yetenekleri, bilgi kaynaklarıyla artırılabilir. Yazarların (2003) yaptıkları araştırmada firmanın bilgi kaynağını, çalışanların tecrübesi, yeni ürün geliştirmede katılımı ve katkısı, müşteri ile ilişkilerini ele alarak ölçmüştür. Bu öğeler aynı zamanda entelektüel sermaye öğelerini de göstermektedir.

Jantunen ve ark. (2005), araştırmalarında, girişimsel oryantasyon ve dinamik bilgi kaynaklarının, firmaların uluslararası performansları üzerine etkilerini incelemiştir. Araştırmacılar firmaların pazar fırsatlarını *dinamik kaynaklarla* yani sürekli kendini değişime göre yenileyebilen kaynaklarla şekillendirerek, firmanın girişimsel davranışını etkileyeceklerini, daha sonra da sürdürülebilir rekabet avantajı kazanıp, uluslararası alanlarda performanslarını arttıracaklarını savunmuşlardır. Ancak araştırma sonuçları bu savlarını desteklememiştir.

Günümüz firmalarının içinde bulunduğu dinamik ve saldırgan çevre koşulları, teknolojik yetenekleri, başarının anahtarı haline getirmektedir (Covin & Slevin, 1989, Porter, 1985). Bu çevre koşullarında girişimci firmaları diğer firmalardan ayıran en önemli özellik olan yenilikçilik ve hızlı büyüme oranları, yaptıkları Ar-Ge çalışmaları sonucunda ortaya çıkan büyük buluşlarla başarıya ulaşmaktadır. Genel resme bakıldığında, girişimsel oryantasyon örgüt performansını, örgütsel bilgiyi üreterek, bütünleştirerek ve genelleyerek etkilemektedir (Zahra, Nielsen ve Bogner, 1999), bu da örgütsel bilginin girişimsel oryantasyonun önemli bir kaynağı olduğunu kanıtlamaktadır.

Firmaların girişimsel eğilimi kaynak tüketimi eğilimindedir. Bu yüzden de bir firmanın girişimsel kapasitesi sahip olduğu kaynak stoklarıyla sınırlı kalmaktadır.

Kaynak yoğunluğu olan örgütlerin, az kaynağa sahip olan örgütlere göre, girişimsel faaliyet kapasiteleri fazla olacaktır. Örgütsel kaynaklar ve yetenekler sadece duyumsanabilen (tangible) değil örgütsel sistemler; örneğin ödül sistemleri, bilgi sistemleri gibi duyumsanamayan (intangible) sistemleri de kapsamaktadır. Firmalar çalışanlarını girişimsel davranışa teşvik sistemleriyle yönlendirebilirken, engelleyici, cesaret kıran ödül sistemiyle girişimcilik ruhlarını ve faaliyetlerini bastırada bilmektedir. Diğer yandan kaynakların ve yeteneklerin sadece yoğunluğu değil, kaynakların çeşidinde girişimsel faaliyetlerde önem taşımaktadır. Örneğin, firmanın sahip olduğu teknik çalışan (mühendis) ve bilim adamı sayısı, o firmanın sahip olacağı yenilik kapasitesini buna bağlı olarak girişimsel davranış kapasitesini de göstermektedir (Covin & Slevin, 1991).

Yıllarca bilim adamları tarafından ileri sürülen firmanın büyüklüğü, geçmiş yıllara ait performans sonuçları, stratejileri, kültürü, üst yönetimin değerleri ve firmaya ait kaynakların hepsinin girişimsel oryantasyon üzerine etkileri araştırılmıştır (Covin ve Slevin, 1991; Guth ve Ginsberg, 1990; Kuratko, Montagno ve Hornsby, 1990; Lumpkin ve Dess, 1996). Daha sonra araştırmacılar örgütün iç çevresine odaklanarak, örgütün iç çevresinde oluşan faktörleri de incelemiş ve bu faktörlerin şirket içi girişimciliğe olumlu yönlü etkilerini ortaya koymuşlardır (Pinchot,1985; Lumpkin ve Dess,1996; Zahra ve Covin,1995; Antoncic ve Hisrich, 2001, 2003). İlerleyen kısımlarda insan sermayesi, yapısal sermaye ve müşteri sermayesi boyutlarıyla girişimsel oryantasyon ilişkisini inceleyen araştırmalara değinilmiştir.

Birçok firma faaliyetlerini hayata geçirebilmek için bilginin kullanımına ihtiyaç duymaktadır ki burada insan sermayesi devreye girmektedir. Yeni hizmetlerin ve ürünlerin geliştirilmesi ve piyasaya sürülmesi firmanın sahip olduğu insan sermayesine bağlıdır. Firma, faaliyetlerini yönetici ve çalışanlarda saklı olan entelektüel sermaye aracılığıyla ortaya çıkarmaktadır. Bu yüzden de, insan sermayesi gerek yeni kurulan gerekse büyük işletmeler için, girişimci davranışları sergileyebilmesi veya sürdürülebilir rekabet avantajını oluşturup koruyabilmeleri için çok önemlidir. Entelektüel sermaye unsurları fırsatların ortaya çıkarılmasında

kullanılacak diğer önemli kaynakların toplanması ve geliştirilmesinin temelini oluşturmaktadır (Sirmon & Hitt, 2003).

İnsan sermayesi, örgüt çalışanlarının bilgi, yetenek, kabiliyet, tecrübe ve diğer özellikleri olarak kavramlaştırılmaktadır. Firmalarda girişimsel oryantasyonu etkileyebilecek insan sermayesi ilk olarak yönetim takımlarıdır, özellikle orta düzey yöneticilerdir. Strateji yazınından Hambrick ve Mason (1984), yönetim takımlarının, stratejik kararlarda, bu kararların hayat bulmasında ve performans sonuçlarında çok önemli etkileri olduğunu savunmaktadır. Bu tartışmanın nedeni ise yönetim takımındaki bireylerin çevre ve örgüt içi algılamalarını sahip oldukları, bilişsel kaynaklar, tecrübeleri, değer yargılarını ve deneyimleriyle harmanlayıp hayata geçirmeleri olarak yorumlamaktadır. Üst yönetimin insan sermayesinin dışında diğer örgüt çalışanlarının da sahip oldukları entelektüel sermayenin firmanın girişimsel davranışlarını etkilemesi beklenmektedir. Bireysel örgüt üyelerinin sahip olduğu özerk girişimcilik davranışları girişimsel oryantasyon açısından önemli bir diğer yöndür (Burgelman, 1983). Dinamik ve heterojen çevrelerde faaliyet gösteren firmalar için kararların alt birimlere dağıtılması, insan sermayesinin özerk girişimcilik faaliyetlerini tüm örgüt seviyelerine yaymasını hızlandıracaktır (Miller, 1983).

Miller (1983), küçük işletmelerde üst yönetimin bilgi ve yeteneklerinin girişimsel oryantasyonu arttırıcı yönde etkilediği sonucuna ulaşmıştır. İnsan sermayesi, kaynak temelli görüşe göre, eşiz ve taklit edilemez kaynaktır ve sürdürülebilir rekabet avantajının anahtarıdır. İnsan sermayesiyle ilgili yapılan araştırmaların birçoğu ya verimlilik, ücretler gibi kişisel çıktıları ya da, büyüme, finansal performans gibi örgütsel çıktıları incelemiştir. Çalışmalar göstermektedir ki, firma çalışanlarına ait deneyim, eğitim, bilgi, yetenek gibi insan sermayesi unsurları yenilik, proaktiflik, risk alma davranışlarını etkileyerek firmalara sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamaktadır (Hayton, 2002).

Çalışanların sahip oldukları bilişsel yetenek, eğitim-öğretim, pratik zekâ ve tecrübeleri, onların ne kadar yenilikçi olduğunu göstermektedir (Hayton, 2002). Karar verme yaklaşımına göre, bilişsel kaynaklar çalışanların problemin tanımlanmasına, formüle edilmesine, araştırılmasına ve çözümlenmesine yardımcı olmaktadır (Bantel ve Jackson, 1989). Bu bağlamda daha kapsamlı bilişsel kaynaklar, çok çeşitli alternatif problemlerin tanımlanmasını, geniş alternatif fikirlerin üretilmesini ve bilginin bütünleştirilmesini arttırmaktadır. Ampirik sonuçlar göstermektedir ki, eğitim, zekâ ve bilişsel yönelim, gibi bireysel özellikler, hem yaratıcılık (Oldham ve Cumming, 1996; Woodman ve Schoenfelt,1989) hem de yenilikçi fikirlerin (Kimberly ve Evanisko) üretilmesiyle ilişkilidir (Hayton, 2002).

Bantel ve Jackson'a (1998) göre örgütsel yenilikçilik, örgütün temel yetenek ve kaynaklarından insan sermayesi (çalışanların tecrübe ve bilgi çeşitliliği) sonucunda ortaya çıkmaktadır. Çalışanların yetenekleri, bilgisi, kabiliyetleri ve diğer özellikler o şirketin insan sermayesini ve yenilikçilik eğilimini göstermektedir

Yapısal sermaye veritabanları, organizasyon şemaları, stratejiler, patentler, rutinler, manüeller ve kültür gibi yapıda saklı olan, insan dışında kalan kurumsallaşmış bilgi depolarıdır. Bireysel bilginin grup ve örgüt mülkiyeti haline dönüştürülmesini ve ölçülebilmesini sağlamaktadır (Bontis, 1998). Kaynak temelli yaklaşım uyarınca yapısal sermaye, örgüte ait bilgi depoları, eşsiz ve benzersiz olma özellikleriyle sürdürülebilir rekabet avantajını sağlamada önemli bir yere sahiptir.

Patentler, ticari markalar, ticari sırlar, telif hakları ve diğer örtülü örgüt bilgilerinin kaynak temelli yaklaşım varsayımlarına dayanarak girişimsel oryantasyon ile ilişkili olması beklenmektedir. Yasalarla koruma altına alınmış firma sırları teknolojik mülkiyet avantajı sağlayarak rakip firmalara göre riskleri azaltmakta ve mevcut ve yeni pazarlarda rakiplerden hızlı ve proaktif davranışlar sergilemeye yardımcı olmaktadır (Hayton, 2002). Teknolojik mülkiyet avantajı firmanın proaktif davranışlar sergilemesi, rakiplerden önce yeni üretim süreçlerini uygulayarak yenilikçilik davranışlarını da arttırmaktadır. Ayrıca pazara ilk giren

firma olarak, yüksek fiyat uygulamasıyla yenilikte algılanan risk unsurlarını da azaltılmaktadır. Patent ve diğer entelektüel mülkiyetler, rakiplerin pazara girişlerin de bariyer oluşturarak (Porter, 1980) firmanın Ar-Ge yatırım karlarını arttırabilmektedir. Bu çerçevede, entelektüel mülkiyet unsurlarının risk ve kazanç oranlarını olumlu yönde etkileyerek, yenilikçilik, proaktiflik, risk alma, rekabetçi agresiflik davranışlarını etkileyeceği varsayılmaktadır.

Khan ve Manopichetwattana' nın (1989) 500 küçük üretim firmasında yaptığı çalışmada Ar-Ge patent sayısı ile ölçülmüştür ve çalışma sonuçları, Ar-Ge ve yenilikçiliğin anlamlı ve olumlu ilişkili olduğu sonucunu göstermektedir. (Hayton, 2002).

Benzer bulgular Karakaya ve Kobunun (1994) araştırmasında da bulunmaktadır. Makalelerinde kurum içi Ar-Ge düzeyinin ileri teknoloji firmaları ve diğer firmalarda, yeni ürünlerin başarılarıyla olumlu ilişkide olduğunu savunmaktadır. Araştırmacılara göre Ar-Ge yeni ürünlerin performansını arttırmaktadır. Ar-Ge yatırımlarının sonucu ortaya çıkan patentler ise firmaların pazarlara proaktif davranarak (ilk giren avantajını) öncü olmasını sağlamaktadır. Yeni ürün başarılarında pazara rakiplerden önce girmenin, 2 önemli avantajı vardır, bunlar; (1) firmanın dağıtım kanallarını rakiplerden önce seçmesi ve (2) pazara geç giren firmalar için müşteri değiştirme maliyetidir. Bu yüzden patent gibi entelektüel mülkiyetler, firmalara teknolojik ve pazar avantajları yaratarak, firmaların yenilikçilik, risk alma ve proaktiflik eğilimlerini doğrudan etkilemektedir (Hayton, 2002).

Örgütsel kültür, örgüt üyelerinin paylaştıkları sosyal değerler, standartlar, normlar, inançlar, beklentiler ve varsayımlar olarak tanımlanabilmektedir (Eren, 1998). Bu inançlar, değerler, varsayımlar çeşitli şekillerde ifade edilmektedir; bir firmada uygulamada görülen törenler ve rutinler, kullanılan, dil, anlatılan efsaneler bunlara örnek gösterilebilmektedir (Keskin, 2006). Örgütsel kültür yıllar içerisinde çalışanlar yoluyla aktarılan ve örgüt içinde uygun olan davranış kalıplarını belirleyen

en önemli unsurdur. Yapısal sermayesi güçlü olan firmalar, çalışanlarına öğrenme, deneme, başarısız olma ve yeniden deneme imkânı tanıyan destekleyici kültüre sahip olmaktadır (Nicolini, 1993). Bu bağlamda örgütsel kültür, firma içinde girişimsel davranış ve faaliyetleri ortaya çıkaran en önemli etkenlerden biridir. Firmaların girişimsel davranışlar sergileyebilmesi ve sürdürebilmesi sahip olduğu örgütsel kültüre bağlıdır (Covin ve Slevin, 1991). Böylelikle çalışanların firma içinde yaptığı her faaliyeti, uygulamayı etkileyebilmektedir.

Olumlu kültüre sahip firmaların vizyonları, misyonları ve stratejileri birbiriyle uyumludur ve çalışanların risk almalarını, fırsatları araştırmalarını, yenilik yapmalarını sağlayarak girişimsel davranışları ortaya çıkarmaktadır (Covin ve Slevin, 1991). Burada görev, örgüt içindeki girişimsel davranışları oluşturacak liderin değerlerine, inançlarına, özelliklerine ve vizyonuna da bağlıdır (Guth ve Ginsberg, 1990).

Kültür ve girişimcilikle ilgili yapılan çalışmalar göstermektedir ki kültür firma içinde oluşan girişimsel davranışları kesinlikle etkilemektedir (Covin ve Slevin, 1991). Kanter (1982)' in çalışma sonuçları kültür normlarının firmanın yenilikçilik kapasitesini etkilediğini ortaya koymaktadır. Kültür, firmaların işle ilgili risk almasını cesaretlendirirken (Burgelman & Sayles, 1986), rakiplere karşı saldırgan ve proaktif tutumlar göstermelerinde sebep olmaktadır (Covin ve Slevin, 1991).

Firmaların girişimcilik davranışını etkileyen bir diğer içsel faktör de o firmanın uyguladığı örgütsel yapılarıdır. Örgütsel yapı ve şirket girişimciliği arasındaki ilişkiyi incelemek için yapılan araştırmalarda; formel yapılar (Stevon & Gumpert, 1985), kararların dağıtılması (âdemi merkezleşme) (Miller, 1983), organik ve mekanistik yapılar (Covin ve Slevin, 1988), kontrol mekanizmaları (Zahra, 1986) gibi unsurlar ele alınmış ve aralarında ilişkilere rastlanmıştır (Covin ve Slevin, 1991). Çalışmalar göstermektedir ki, firmanın girişimsel tutumlar sergilemesi bünyesinde uyguladığı uygun örgüt yapısına bağlıdır. Uyun örgüt yapısıyla kast edilen, kararların merkezden verilmesi yerine alt seviyelere dağıtılması, hiyerarşik kademelerin en aza

indirilmesi, iletişimin serbest bırakılması (çift yönlü iletişim), iletişim kanallarının açılması, Ar-Ge, üretim ve pazarlama faaliyetlerinin bütünleştirilmesidir (Khandwalla, 1977). Bu örgüt yapısı daha çok organik yapıları çağrıştırmaktadır ve Slevin ve Covin'nin (1990) yaptıkları çalışma sonuçları, organik yapıya sahip firmaların performanslarının mekanistik yapıya sahip firmalara göre daha yüksek olduğunu kanıtlamıştır.

Yapısal sermaye unsurlarından olan bilginin yaratılması, toplanması ve paylaşılması, açık iletişimi sağlayan yollardan biridir (Kanter, 1984, Pinchot, 1985) ve firmanın yenilikçilik davranışları için kritik faktörlerden biridir. İletişim ve bilgi paylaşımının kalitesi ve yoğunluğu, girişimcilik oryantasyonun firma içinde oluşmaya başlaması ve uygulanması için çok önemlidir (Antoncic ve Hisrich, 2002).

Yapısal sermaye unsurlarından olan yöntemsel bilgi (procedural knowledge), işin hangi kurallara göre yapılması gerektiğinin bilinmesi olarak ifade edilebilir. Genellikle benzer durumların ortaya çıkması sonucu kazanılan tecrübelerden oluşmaktadır. Yöntemsel bilgiyi resmi kalıplara sokmak, yazılı hale getirmek ve örgütler arasına aktarmak çok zordur (Nonaka ve Takeuchi, 1995). Yöntemsel bilginin bu özellikleri Kaynak temelli yaklaşımın benzersiz ve taklit edilemez şartlarını karşılayarak firmaya rekabet avantaj sağlamaktadır (Wiklund ve Shepherd, 2003).

Wiklund ve Shepherd' a göre (2003) yöntemsel bilgilerden pazar ve teknoloji bilgileri performans sonuçları üzerinde güçlü etkiye sahiptir. Buna bağlı olarak araştırmacılar firmanın sahip olduğu bilgi kaynaklarının firmanın fırsatlarını keşfetme, farkına varma ve kullanma yeteneklerini arttırdığını ve firmanın girişimsel davranışlarını etkilediğini iddia etmişlerdir. Teknolojik bilgide yöntemsel bilgiler gibi firmaların girişimsel davranışlarını, fırsatları keşfetme ve kullanma yoluyla arttırabilecek bir diğer bilgi kaynağıdır. Firmanın sahip olduğu teknolojik bilgi bazen pazarda çığır açıcı buluş yoluyla, bazen de ürünü en uygun ve düşük maliyetle tasarlayacak yetenek ve kabiliyetleri geliştirerek fırsatları yakalamayı sağlamaktadır (Wiklund ve Shepherd, 2003).

Hayton'nun 2005 yılında yaptığı teorik çalışmasında yapısal sermaye unsurlarından insan kaynakları uygulamaları şirket içinde girişimsel davranışı etkileyen, bazen oluşmasını sağlayan faktör olarak incelenmiştir. Yazar, insan kaynakları uygulamalarını, ücretlendirme gibi bireysel çıktılardan ziyade, örgüt performansını etkileyen bütün bir sistem olarak ele almıştır. Diğer taraftan, yazara göre insan kaynakları uygulamaları şirket girişimciliğini, yenilikçiliği destekleyen örgüt kültürü yaratarak da dolaylı etkilemektedir. Laursen (2002), Laursen ve Foss (2003), takım çalışması, performansa dayalı ödeme gibi yeni İK uygulamalarının yenilikçilik üzerine özellikle bilgi yoğun endüstrilerde çok fazla etkisi olduğu kanaatindedirler. Beklentinin bu yönlü olmasının nedeni, İK uygulamalarının kararların merkezden alt kademelere yönlendirilmesini desteklemesi, koordinasyonun daha iyi olması ve bilgi ve yeteneklerin daha iyi bütünleşmesidir. Bu çalışmalar duruma örgütsel öğrenme çerçevesinden yaklaşmaktadır.

Müşteri sermaye unsurlarından olan pazar bilgisi; firmanın fırsatları bulma ve kullanma yeteneklerini, müşteri problemlerinin farkına vararak, yeni bilimsel keşif ve teknolojilerin piyasa değerini önceden tahmin ederek arttırabilmektedir (Wiklund ve Shepherd, 2003).

Shane (2000), müşteri problemleri ve pazara hizmet etme yollarıyla ilgili bilgiye sahip olan firmaların, müşteri problemlerinin çözüm yollarının bulunmasında çok önemli etkilere sahip olduğu kanaatindedir. Müşteri aşinalığı olmayan (Shane, 2000) ve pazara hizmet etme yollarıyla ilgili bilgiden yoksun olan firmaların, müşteri ihtiyaçlarını belirleyebilmesi ve etkili pazarlama stratejileri kurgulayıp, yeni ürün ve hizmetler sunup satması çok zordur (Wiklund ve Shepherd, 2003).

Khandwalla (1977), çalışmasında çevre taramalarının özellikle rekabetin hızlı olduğu endüstrilerde çevreyi tahmin etmek için kullanıldığı sonucuna varmıştır. Çevresel taramalar risk almak, yenilikçilik ve proaktiflik için çok önemlidir. Özellikle endüstrideki rakipleri, eğilimleri, değişimleri ve çevresel fırsat ve tehditleri anlama açısından dikkate alınmalıdır (Zahra,1991). Müşteri sermayesi unsuru olan yoğun çevre taramaları girişimsel faaliyetler ile olumlu ilişkilidir (Antoncic ve Hisrich, 2002). Böylelikle;

H3: İşletmelerin entelektüel sermayesi ile girişimsel oryantasyon arasında pozitif bir ilişki vardır.

H4: Girişimsel oryantasyon, entelektüel sermaye-yenilik performansı ilişkisinde ara değişken etkisine sahiptir.

H5: Girişimsel oryantasyon, entelektüel sermaye-finansal performans ilişkisinde ara değişken etkisine sahiptir.

4.3. Girişimsel Oryantasyon ve Girişimcilik İklimi Arasındaki İlişki

Girişimciliği firma davranışı olarak ele alan araştırmalar şirket içi faktörlerin, şirket girişimciliğinin ortaya çıkması ve desteklenmesinde önemli bir yere sahip olduğu düşüncesinde hem fikirdir (Covin and Slevin, 1991). Girişimsel oryantasyon firmaların normlarını, değerlerini ve bunların sembolik ifadesi olan firma kültürünü gösterirken, şirketiçi girişimcilik iklimi bireylerce algılanan ve bireyin davranışlarını sergilediği psikolojik çevreyi işaret etmektedir.

Şirketiçi girişimcilik iklimi, o işletme içerisindeki uygulamalar, süreçler ve teşvik sistemleri ile ilgili kısa vadede geliştirilebilecek taktikler yani işletmenin hedeflerine nasıl ulaşılacağını gösteren faaliyet planları ve yönetsel uygulamalarını kapsar. Diğer yandan kültür yani girişimcilik oryantasyonu ise, o işletmeye uzun vadede yerleşmiş veya yerleşecek olan özelliklerle ilgili stratejilere işaret eder. Nasıl stratejiler taktikler aracılığıyla hayata geçirilebiliyorsa, girişimsel oryantasyonda şirket içi girişimcilik iklimi aracılığıyla hayata geçirilebilmektedir. Bir işletmenin stratejilerini belirleyen varsayımlar, değerler ve ideolojiler, o işletmenin iklimine ya da iş taktiklerine ilişkin yorumlarında algı çerçevesini oluşturmaktadır (Hofstede,1993; Schneider,1994).

İç ve dış çevre faktörleri, firma yöneticilerini yaratıcı ve yenilikçi yollarla tepki vermeye zorlamaktadır. Hangi şirketiçi faktörünün şirket girişimciliğini harekete geçirdiği, yapılan araştırmalar sonucunda kesinlik kazanmamasına rağmen, orta kademe yöneticilerin yenilik çalışmalarını ve girişimciliği destekleyen iklimin yaratılmasında üstlendikleri hayati görev bu araştırmalarda öne çıkmaktadır (Kanter, 1985; Floyd ve Woolridge, 1990). Orta kademe yöneticiler sadece iklimin yaratılmasında değil, çalışanları etkileyerek girişimcilik faaliyetlerinin başlatılması ve bu görevi üstlenmelerini sağlayabilmektedirler (Kuratko, 1993).

Soutaris (2002), Yunan üretim firmalarında yaptığı araştırmada, insan kaynakları uygulamaları ve yenilik arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Souitaris'e (2002) göre firmanın yenilikçilik eğilimi, insan sermayesine yapılan yatırım ve çalışanlara yenilik çalışmaları için verilen teşvikler ve ödüllerle güçlenmektedir. Ayrıca bu çalışma dışsal ödüllerin çalışanların riskleri kabulü ve yenilikçi katkıları için ne kadar önemli olduğunu ispatlamıştır. Aynı şekilde Hayton (2005)' nun, insan kaynakları sistemleri ve uygulamaları ile şirket girişimciliği arasında ilişkiyi incelediği teorik çalışmasında, insan kaynakları uygulamalarının çalışanların davranışlarını önce çalışanların algıladıkları çevreyi etkiledikten sonra şirketin girişimsel eğilim etki ettiğini ileri sürmektedir. Bu da firmaların girişimsel eğilim için önce şirketiçinde çalışanların algıladıkları iklimi düzenlemeleri gerektiğini göstermektedir.

Firmalarda yenilik faaliyetleriyle ilgili belirsizliklerin yüksek olması, örgüt üyelerinin risk almasını gerektirmektedir. Fakat girişimci örgütler, gerek ücretlendirme sistemleri, gerekse kıt kaynakların paylaşılmasıyla ilgili yaptıkları düzenlemelerle, çalışanlara risk almayı özendirerek iklimi sunmaktadır (Block & MacMillan, 1993). Aynı zamanda, firmaların girişimcilik uygulamalarının hayata geçirilebilmesi için iş tasarımları, çalışanların yüksek derecede özerk davranmalarını sağlayacak şekilde tasarlanmalıdır (örneğin, Jones ve arkadaşları, 1995; Laursen, 2002; Laursen & Foss, 2003; Luchsinger & Bagby, 1987). Çünkü özerkliğin artması, isteğe bağlı davranışların sınırlarını genişletip, çalışanlar arasında oluşacak güven ve sosyal sermayeyi pozitif yönde etkileyecektir (Hayton, 2005). Bu çerçevede, firmalarda Şirketiçi girişimciliğin ortaya çıkabilmesi için girişimsel oryantasyon çok

önemlidir. Bunun nedeni, girişimcilik eğilimine sahip firmalar esnek kaynak dağıtımı sayesinde, yetenekleri ve yetkinliklerini oluşturan rekabet ortamına uyarlayarak, yoğun rekabetin üstesinden gelebilmektedir (Kanter, 1982). Firma davranışı olarak girişimsel eğilimi olan firmalar, yeteneklerini değer zincirine çevirerek, kurumsal dönüşümü gerçekleştirebilecek yetkinliktedirler (Ghoshal and Bartlett, 1996). Buda onlara pazara ilk giren olarak, gelişen yeni pazarlarda ve ürünlerde “ilk-hamle avantajını” kazandırmaktadır. Bu tartışmaların ışığında aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir.

H6: İşletmelerin sahip olduğu şirket içi girişimcilik iklimi, girişimsel oryantasyonu olumlu etkiler.

H7:Girişimsel oryantasyon, şirket içi girişimcilik iklimi-yenilik performansı ilişkisinde ara değişken etkisine sahiptir.

H8:Girişimsel oryantasyon, şirket içi girişimcilik iklimi-finansal performans ilişkisinde ara değişken etkisine sahiptir.

4.4. Girişimcilik ve Performans İlişkisi

Strateji yazını, girişimcilik kavramının firmanın stratejik yönetimi açısından ne kadar önemli olduğu konusunda hem fikirdir. Bu konuyla ilgili yapılan bilimsel araştırmalar ve kurulan teoriler, girişimcilik eğiliminin örgütün uzun vadeli başarısının en önemli birleşeni olduğunu varsaymaktadır (Kanter, 1985; Pinchot, 1985). Bu varsayım doğrultusunda mevcut ve yeni teşebbüslerin yüksek performans gösterebilmeleri sahip oldukları güçlü girişimcilik eğilimlerine bağlı olmaktadır (Covin & Slevin, 1991; Zahra, 1993; Zahra ve Covin, 1995; Wiklund ve Shepherd, 2005). Şirket girişimcilik boyutları firmaların verimliliğini ve büyümesini geliştirmekte ve içinde bulunduğu rekabet ortamına göre zaman içinde performans göstergelerine olan etkilerini arttırmaktadır (Kanter, 1985; Dess ve Lumpkin, 1996;

Zahra, 1993; Zahra & Covin, 1995). Yapılan deneysel araştırmalar girişimsel oryantasyonun firma performansını, firmanın proaktifliğini, risk alma istekliliğini ve yeni ürün, süreç ve hizmetleri etkileyerek arttırdığını göstermektedir (Kuratko, Montagno, & Hornsby, 1990; Lumpkin & Dess, 1996; Zahra, Covin, & Zahra, 1995). Ancak bu araştırmaların çoğunda firma performansının, finansal ölçütlerle özellikle kârlılık ve büyüme yönüyle ölçüldüğü görülmektedir. En çok kullanılan finansal ölçütler; yatırımların karlılığı, varlıkların karlılığı, sermayenin kârlılığı, satışlardaki büyüme, net kar marjı, çalışanların sayısındaki artış ve pazar payında büyümedir.

Firma davranışı olarak girişimcilik eğilimi ve performans arasındaki ilişkiyi birçok farklı savla irdeleyen temel araştırmacılar Lumpkin ve Dess (1996)'dir. Yazarlara göre firmanın içinde bulunduğu endüstri, çevresel faktörler, yapısal ve yönetsel özellikler gibi durumsal faktörler, o işletmenin başarılı olabilmesi için gerekli girişimcilik eğilimini nasıl yapılandıracağını belirlemektedir. Schollhamer ise (1982), girişimsel eğilimleri rekabet avantajı kazanabilmenin ve sonucunda da parasal ödüllere sahip olabilmenin anahtarı olarak görmektedir (Covin ve Slevin, 1991).

Firma davranışı olarak girişimsel oryantasyonla ilgili araştırmalar incelendiğinde firmanın girişimsel davranışlar sergilemesinin firma performansını *artıracağı* tezinin savunulduğu görülsede bazı ampirik sonuçlar bu teze zıt düşmektedir. Girişimsel oryantasyon performans ilişkisinin incelendiği araştırmaların en büyük kısıdı ise, aralarında neden olumlu ilişki beklendiği sorusunu cevaplayacak yeterli teorik açıklamanın olmamasıdır (Hayton, 2002).

Zahra, Nielsen ve Bogner (1999) girişimsel oryantasyon ve performans arasında olumlu ilişki beklenmesinin nedenini, girişimciliğin firma içinde bilgiyi yaratması ve kaldıraç etkisi göstermesine bağlamıştır. Bu durum dış çevre ve örgüt içi faktörlere karşı resmi ve gayri resmi girişimcilik davranışlarını oluşturmaktadır. Oluşan girişimcilik davranışları, örgütün öğrenme süreçlerini canlı tutarak, teşvik etmektedir. Buna bağlı olarak üretilen yeni bilgi yeni yetenekleri ortaya çıkarırken, mevcut yetenekleri de canlandırmaktadır. Bilgi, firmalara rekabet avantajı sağlayan

en temel kaynaklardan biridir. Bu yüzden, girişimsel oryantasyona sahip firmaların daha iyi performans sergilemeleri beklenmektedir. Başka bir bakış açısıyla girişimsel oryantasyon bilginin üretilmesini, bütünleştirilmesini ve kullanımı kolaylaştırmaktadır (Nonaka, 1994), bu da firmaların farklılaştırma ya da maliyet liderliği gibi jenerik stratejileri takip etmelerini kolaylaştırmaktadır. Sonuç olarak aynı stratejiyi takip eden girişimci firmaların, girişimci olmayan firmalardan daha üstün performansa sahip olmaları beklenmektedir (Hayton, 2002).

Yönetim yazınında girişimsel oryantasyon ve firma performansı arasındaki ilişkiyi inceleyen sayısız çalışma bulunmaktadır. Zahra (1993) farklı endüstri çevrelerinde yaptığı araştırmada, girişimsel davranışın firmanın satış gelirleri ve satışlardaki büyüme gibi finansal performansla ilişkili olduğu sonucuna ulaşmıştır. Bu sonuçları Zahra ve Covin (1995) 108 firma üstünde yaptıkları boylamsal çalışma bulgularıyla desteklemiş ve girişimsel davranış ve performans arasında anlamlı ilişki olduğunu kanıtlamıştır.

Wiklund ve Shepherd (2003) girişimsel oryantasyonu firmanın bilgi kaynaklarıyla performans arasında şartlı değişken olarak incelemiş ve araştırma sonucunda girişimsel oryantasyonun bilgi kaynaklarını etkileyerek firma performansını arttırdığını kanıtlamışlardır. Aynı yazarlar 2005 yılında küçük işletmelerde yaptıkları GO-performans çalışmalarında da ise girişimsel oryantasyonun küçük işletme performansını olumlu etkilediğini ortaya koymuşlardır (Wiklund ve Shepherd, 2005).

Yapılan bazı araştırmalar da ise girişimsel oryantasyon ve performans arasında düşük ya da hiçbir ilişki bulunamamıştır. Bunlardan; Lee ve arkadaşları (2001) girişimsel oryantasyon ve başlangıç performansı arasında çok düşük olumlu bir ilişki bulmuştur. Slater ve Narver (2000) girişimsel oryantasyon ve işletme karlılığı arasında hiçbir ilişkiye rastlanamazken aynı şekilde Smart ve Conant (1994), girişimsel oryantasyon ve performans arasında anlamlı bir ilişki bulamamışlardır. Hart (1992) ise girişimsel strateji izleyen firmaların içinde bulunduğu sert durumların, düşük performansa neden olabileceğini iddia etmişlerdir.

Araştırma sonuçlarının farklı olması, araştırma yöntemlerinin farklılığından ortaya çıkabilmektedir. Bu birbiriyle çelişen sonuçlar girişimsel oryantasyonun performansı her zaman olumlu etkiler sonucunu değiştirmektedir. Lumpkin ve Dess (1996) girişimsel oryantasyon ve performans arasındaki ilişkinin çok karmaşık ve duruma özel olduğunu savunurken, bu ilişkinin gücünün hem örgüt içi hem de örgüt dışı çevre özelliklerine bağlı olduğunu da vurgulamışlardır.

Girişimcilik literatüründe, girişimsel oryantasyon ve firma performansı arasındaki ilişkiyi ampirik olarak inceleyen ve aralarındaki ilişkiyi kısmen veya tamamen ortaya koyan çok sayıda araştırma varken (örneğin: Zahra ve Covin, 1991; Zahra, 1991, 1993; Lumpkin ve Dess, 1996; Zahra ve Covin, 1995; Antoncic ve Hirsch, 2001, 2003; Antoncic ve Zorn, 2004; Antoncic ve Scarlat, 2005) Türkiye’de bu konuda yapılan çalışmaların (örneğin; Ağaca, 2005; Alpkan ve ark., 2005; Bulut ve Alpkan, 2006; Danışman ve Erkocaoğlan, 2007; Zehir ve Eren , 2007; Bulut, 2007; Fiş, 2009) 2005 sonrası başladığı ve yetersiz olduğu açıkça görülmektedir. Bu sonuçlar ışığında;

H9: İşletmelerin girişimsel oryantasyonları ile yenilik performansları arasında pozitif bir ilişki vardır.

H10: İşletmelerin girişimsel oryantasyonları ile finansal performansları arasında pozitif bir ilişki vardır.

4.5. Girişimsel Oryantasyon, Yenilik Performansı ve Finansal Performans Arasındaki İlişki

Günümüz firmalarının başarılarının altında yatan en önemli unsur yenilikçilik ve onun göstergesi olarak yenilik performansıdır. Yenilik performansı firmanın yenilik yapabilme kapasitesi ve kültürüne yani girişimsel oryantasyonuna bağlıdır.

Firmanın sahip olduğu yenilik kapasitesi firma performansı üzerine etki eden en önemli ve en çok incelenen faktörlerdendir (Hult, Hurley ve Knight, 2004). Yöneticiler, endüstride ortaya çıkan problemleri ve zorlukları firmanın yenilikçiliğiyle çözüp firmanın uzun vadede hayatta kalmasını ve başarılı olmasını sağlamaktadırlar.

Yenilikçilik seviyesi, yenilik performansı ve firma performansı birbiriyle bağlantılı kavramlardır. Calantone ve arkadaşları (1994), firmanın yenilik hacminin, yeni ürünün başarı derecesini belirlediğini iddia etmiştir. Çalışma sonuçları yazarların iddialarını doğrulamış, firmanın yenilik seviyesinin, yeni ürünlerin performansını etkilediği ortaya çıkmıştır. Bu nedenle firmaların daha fazla yenilik yapmaları, daha başarılı olmalarını sağlayacaktır (Maydeu-Olivares ve Lado, 2003).

Yönetim literatüründe yenilik ve firma performansı üzerine yapılmış birçok çalışma bulunmaktadır ve bu çalışmaların ortak noktası ise yenilikçilik ve firma performansı arasında pozitif ve doğrusal ilişkinin kanıtlanmış olmasıdır (Han, Kim ve Srivastava, 1998). Subramanian 1997 yılında bankacılık sektöründe yapmış olduğu araştırmasında yenilikçiliği çok boyutlu ele almış ve işletme performansı ile arasında anlamlı ve pozitif yönlü ilişki bulmuştur. Deshpande ve arkadaşları (1993) ise, Japon firmalarında uyguladıkları çalışmaların da yeniliğin derecesinin finansal performansı yani nispi karlılık, büyüklük, pazar payı ve büyüme oranını olumlu etkilediğini ortaya çıkarmışlardır. Dwyer ve Mellor (1993)'in Avustralya işletmeleri üzerinde yaptıkları bir diğer çalışmada, “teknik saldırı” (technical offensive)” stratejisini uygulayan firmaların, yeni ürünlerin başarısında oldukça yüksek orana sahip olduğunu, buna bağlı olarak performans amaçlarını gerçekleştirmek, yeni ürün projelerinin karlılığı gibi ölçütlerde performanslarının en üst düzeye çıkarabildikleri görülmüştür. Kanada firmaları üzerine yapılan başka bir çalışmada Baldwin ve Johnson (1996), firmanın yenilikçiliğinin pazar payındaki artış ve yatırımların geri dönüşü gibi firmanın finansal performans ölçütleri üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü etkilediği kanıtlanmıştır. Yapılan çalışmalarda yenilikçiliğin farklı alt boyutlarının firmanın performans kriterleri üzerine etkileri araştırılmıştır. Örneğin Salavou'n (2002), Yunanistan'da yemek sektöründe faaliyet göster küçük ve orta ölçekli

işletmeler ile yaptığı araştırma sonuçları, ürün yeniliklerinin işletmenin aktif karlılığının (ROA) belirleyici faktörü olduğunu ortaya çıkarmıştır. Yamin ve arkadaşları (1997), ürün ve süreç yeniliklerinin firmanın likidite ve yatırımların karlılığı gibi firma performansı üzerine etkilerini karşılaştırmıştır. Araştırma sonuçları, süreç yeniliklerinin firma performansı üzerinde daha etkili olduğunu göstermiştir.

Farklı bir grup araştırmacıda yenilikçiliğin firmanın rekabet avantajı üzerinde pozitif yönlü etkileri olduğunu savunmaktadır (Salomo, Talke ve Strecker, 2008). Yeni ürün ve hizmetler, kalıcı olmayan rekabet avantajı sağlayarak satışların artması ve firmanın büyümesi gibi yenilikçiliğin geri dönüşlerini sağlamaktadır (Bayus, Erickson ve Jacobson, 2003). Yenilikçilik derecesi yüksek olan firmalarda bu etkiler artmaktadır. Ayrıca radikal yenilikçiliğin, firmanın markasına, imajına ve itibarına olumlu finansal ve finansal olmayan yayılma etkisi olduğu bulunmuştur (Avlonitis, Papastathopoulou, ve Gounaris, 2001; Pauwels ve arkadaşları, 2004). Diğer taraftan sürekli yenilik çalışmalarıyla ürünlerini yenileyen firmaların müşteri ihtiyaçlarını daha hızlı karşılayıp, müşterilerin satın alma ve benimseme davranışlarını olumlu etkilediği ortaya çıkarılmıştır (Salomo, Talke ve Strecker, 2008).

Yazında yenilik performansı ve finansal performans kriteri olarak sadece karlılıkla arasındaki ilişkiyi inceleyen de araştırmalar bulunmaktadır (Baker ve Sinkula, 2009; Henard ve Szymanski, 2001; Roberts, 1999; Han, Kim ve Srivastava, 1998; Gatignon ve Xuereb, 1997). Bu araştırmalar yenilik performansının firmanın finansal performansını artırdığı yönündedir. Fakat her yenilik başarısının karlılığı arttıracığı iddia edilmemektedir. Baker ve Sinkula (2002)'ya göre firmanın yeni ürünlerde yaptığı yeniliklerin, pazar payını ve buna bağlı olarak da karlılığını arttırması beklenmemelidir. Yeni ürünlerin başarılı olduğu fakat pazar payını arttırmadığı birçok farklı durum olabilmektedir. Örnek olarak, firmalar ürünlerin yeni modellerini, eski modeller ile yer değiştirerek rekabetteki yerini koruyabilirken, yenilik çalışmalarının harcamaları bir süreliğine karlılığın artışı engelleyebilmektedir (Baker ve Sinkula, 2009).

Girişimsel oryantasyon, firmanın süreçlerinde, uygulamalarında ve karar verme süreçlerinde, proaktif ve rekabetçi duruşlarını göstermektedir. Bu firmalarda üst yönetim, riskli projelere eğilimli, amaçlarını gerçekleştirmek için cesurca ve saldırgan tutumlar sergilemektedir. Girişimci görevini üstlenen yöneticiler örgüt içinde kontrollü yapılacak olan değişimi başlatma ve tasarlamakla sorumludurlar. Buda yöneticileri sürekli fırsat ve problemlerin çözümlerini arama ve iyileştirme projelerini hayata geçirmeye yönlendirmektedir (Hult, Hurley ve Knight, 2004).

Baker ve Sinkula (2009), çalışmalarında fırsatların aranmasını ve ortaya çıkarılmasını amaçlayan girişimsel oryantasyonun, firmanın karlılığından ziyade yenilik performansı ile daha doğrusal ilişkili olduğunu savunmuşlardır. Araştırmacılar 88 küçük işletme üzerinde yaptıkları çalışmada, firmanın yenilik çalışmalarındaki başarısının girişimsel oryantasyon ve karlılık arasında ara değişken etkisi gösterdiğini kanıtlamıştır. Böylece firmalar güçlü girişimsel oryantasyonlarıyla fırsatları ortaya çıkarıp radikal yeniliklerle yenilik performanslarını arttırmakta ve buna bağlı dolaylı olarak da firmanın karlılığı artmaktadır. Bu konuyla ilgili bir diğer araştırma da Hult, Hurley ve Knight (2004) tarafından yapılmıştır. Yazarlar yenilikçiliğin firma performansı üzerine etkilerini incelerken, girişimsel oryantasyonun yenilikçiliğin önceli olarak ele alınmışlardır. Araştırma sonuçlarına göre yenilikçilik firmanın uzun vadede başarısı için kritik bir faktördür ve girişimcilik, yöneticilerin firma içinde yeniliğin ortaya çıkarması eğilimini sağlamaktadır. Pazar odaklılık ve öğrenme odaklılık yöneticilerin yeni ürünleri, süreçleri ve fikirleri oluşturup geliştirmesini sağlarken, girişimsel oryantasyon bu faaliyetlerin ortaya çıkaracak dürtüleri, uyarıları ortaya çıkarmaktadır. Çünkü girişimsel oryantasyon risk alma, proaktiflik ve rekabetçi agresiflik özellikleri taşımaktadır ve bu dürtüler yöneticileri yenilik projelerini hayata geçirmek için itici güç rolü üstlenmiştir (Hult, Hurley ve Knight, 2004).

H11: Yenilik performansı, girişimsel oryantasyon-finansal performans ilişkisinde ara değişken etkisine sahiptir.

4.6. Çalışmanın Modeli ve Hipotezler

Araştırmanın değişkenlerini bir araya getirildiğinde, bağımlı değişkenler performans kriterleri olarak yenilik ve finansal performans olduğu görülmektedir. Entelektüel sermaye ve şirketiçi girişimcilik iklimi bağımsız değişken olarak ele alınmıştır. Bağımlı değişken ve bağımsız değişkenlerin arasındaki ilişkiyi açıklayan girişimcilik oryantasyonu, modelde ara değişken olarak yer almaktadır. Çalışmanın modeli ve geliştirilen hipotezler aşağıda gösterilmiştir.

H1: İşletmelerin entelektüel sermayesi ile yenilik performansı arasında pozitif bir ilişki vardır.

H2: İşletmelerin entelektüel sermayesi ile finansal performansı arasında pozitif bir ilişki vardır.

H3: İşletmelerin entelektüel sermayesi ile girişimsel oryantasyon arasında pozitif bir ilişki vardır.

H4: Girişimsel oryantasyon, entelektüel sermaye-yenilik performansı ilişkisinde ara değişken etkisine sahiptir.

H5: Girişimsel oryantasyon, entelektüel sermaye-finansal performans ilişkisinde ara değişken etkisine sahiptir.

H6: İşletmelerin sahip olduğu şirket içi girişimcilik iklimi, girişimsel oryantasyonu olumlu etkiler.

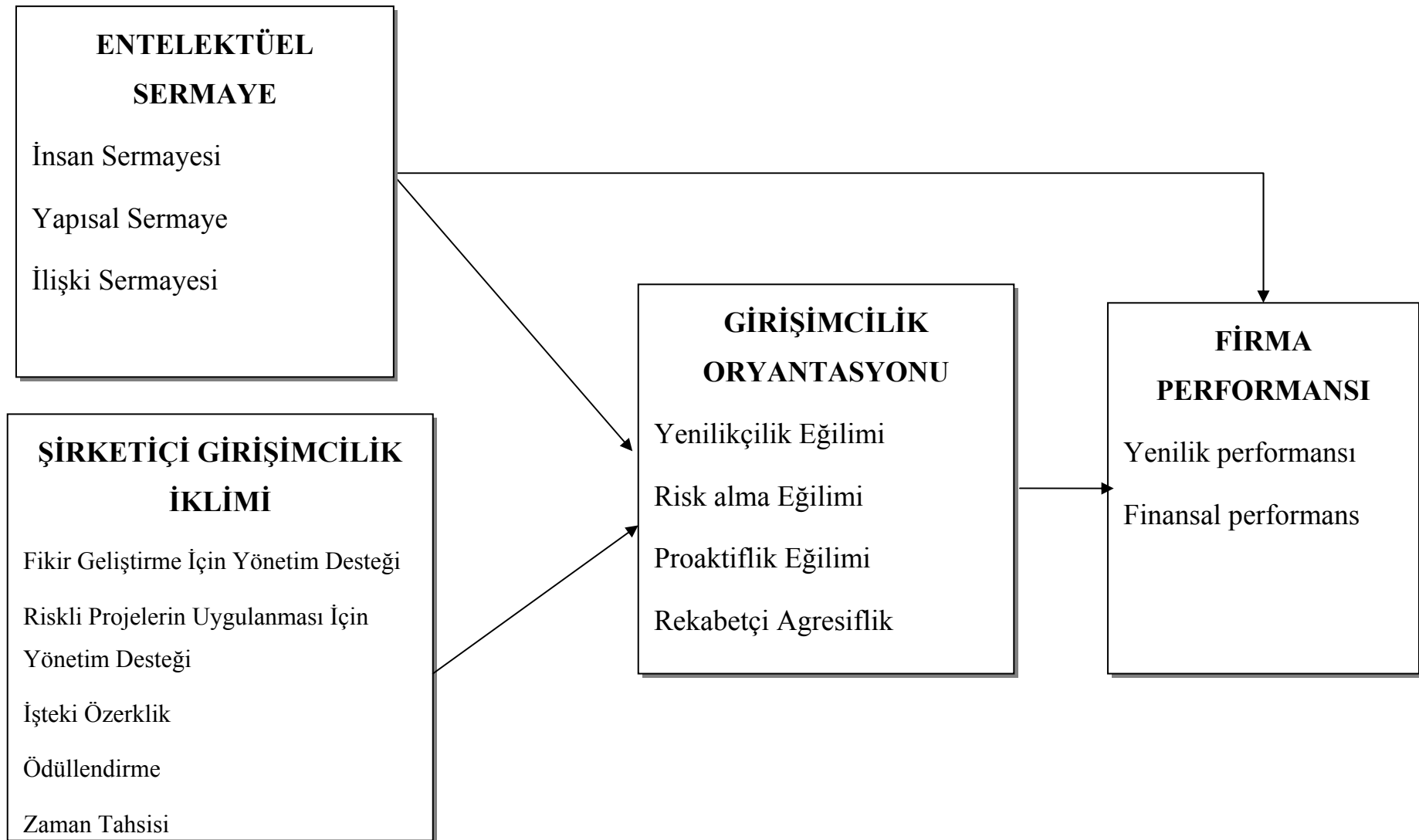
H7: Girişimsel oryantasyon, şirket içi girişimcilik iklimi-yenilik performansı ilişkisinde ara değişken etkisine sahiptir.

H8: Girişimsel oryantasyon, şirket içi girişimcilik iklimi-finansal performans ilişkisinde ara değişken etkisine sahiptir.

H9: İşletmelerin girişimsel oryantasyonları ile yenilik performansları arasında pozitif bir ilişki vardır.

H10: İşletmelerin girişimsel oryantasyonları ile finansal performansları arasında pozitif bir ilişki vardır.

H11:Yenilik performansı, girişimsel oryantasyon-finansal performans ilişkisinde ara değişken etkisine sahiptir.



Şekil 4-1 Araştırmanın Modeli

5. YÖNTEM

Entelektüel sermaye ve Girişimcilik oryantasyonu ile ilgili yapılan uluslararası araştırmaların ortak noktası, araştırma örnekleminin genellikle büyük ölçekli firmalardan oluşmasıdır (Bontis, 1998; Lumpkin ve Dess, 1996). Entelektüel sermaye, Şirektiçi girişimcilik iklimi ve girişimcilik oryantasyonu kavramlarını birleştirip firma performansı üzerine etkilerini irdelemeyi amaçladığımız bu araştırmada, Türkiye’yi temsil etmesi amacıyla 500 büyük sanayi kuruluşu örneklem kütesi olarak belirlenmiştir. Araştırmanın uygulama kısmı için anket ve veri toplama metodu kullanılmıştır. Örneklem kütesinde bulunan 500 büyük işletmeyle ilgili bilgi İstanbul Sanayi Odasının arşivinden alınmış ve her bir firmanın internet sitesinden merkez ofis ve fabrikaların iletişim bilgileri toplanarak daha detaylı bir iletişim bankası oluşturulmuştur.

5.1. Ölçme Araçları

Araştırmanın uygulama kısmında, belirlenen model ve öne sürülen hipotezleri test etmek amacıyla 5’li Likert tipi ölçekler kullanılmıştır. Bu ölçekler hazırlanırken geçerliliği ve güvenilirliği test edilmiş, daha çok Kuzey Amerika ve Avrupa ülkelerinde kullanılan ölçeklerden yararlanılmıştır. Geliştirilen anketlerin orijinalinin farklı dil ve kültüre ait olmasından dolayı oluşabilecek yanlış anlamaları ortadan kaldırabilmek için dil uzmanlarıyla görüşülmüş, tercüme iki kere kontrol edilmiştir.

5.1.1. Entelektüel Sermaye Ölçeği

Literatür taramasında da belirtildiği üzere bugüne kadar oluşturulan hemen hemen tüm entelektüel sermaye ölçüm modellerinde birbirine benzer özellikli 3 boyut üzerinde tanımlanmıştır. Bu çalışmada entelektüel sermaye boyutunu ölçmek için, farklı araştırmacıların kullandığı ölçekler birleştirilerek araştırmanın amacı doğrultusunda yeni bir ölçek oluşturulmuştur. Bu ölçek üç boyuttan oluşmaktadır. İlk

olarak İnsan sermayesi ölçeği, Carmeli ve Tishler (2004), Youndt, Subramaniam ve Snell (2004), Hayton (2005) ve Bontis (1998)'in çalışmalarından alınan toplam sekiz soruyla oluşturulmuştur. İkincisi Yapısal sermaye ölçeği, onbir sorudan oluşmaktadır, bunların dört tanesi Subramaniam ve Youndt (2005), yedi tanesi Hall (1993)'in çalışmasından geliştirilmiştir. Üçüncü boyut Müşteri sermayesinin oniki soruluk ölçeği de iki soru Chen, Zhu ve Xie (2004), altı soru Youndt, Subramaniam ve Snell (2004), dört soru Bontis (1998)'ten alınarak oluşturulmuştur. Buna göre entelektüel sermayeyi ölçen 31 soru belirlenmiştir. Ölçek, “Çalışanlarımız çok yeteneklidir”, “Çalışanlarımız zeki ve yaratıcıdır”, “Müşteriler, şirket politika ve uygulamalarından memnundur”, “Müşteri sadakat düzeyimiz sektördeki rakiplere oranla daha yüksektir”, “İnsan kaynağını en etkin ve verimli şekilde yöneten yapıya sahiptir” gibi sorular içermekte ve bu ifadelerle ne oranda katıldıkları sorulmaktadır. Soruların cevap seçenekleri, “Kesinlikle katılmıyorum'dan (1)”, “Kesinlikle katılıyorum'a (5)” kadar uzanan 5'li ölçekten oluşmaktadır. Sorular Ek 1'de yer almaktadır.

5.1.2. Girişimcilik Oryantasyon Ölçeği

Dess ve Lumpkin (1996) girişimsel oryantasyonun alt boyutlarını risk alma, yenilikçilik, proaktiflik ve rekabetçi agresiflik eğilimleri olarak ele almıştır. Bu çalışmada Bulut'un (2007) Türkiye örneklemiyle yaptığı, geçerlilik ve güvenilirliklerini test ettiği girişimsel oryantasyon ölçeği kullanılmıştır. Bulut ölçeği şu şekilde geliştirmiştir. Risk alma eğilimi ölçeği Dess, Lumpkin ve Covin (1997), Naman ve Slevin (1993) ve Liu, Luo ve Shi (2002), Barringer ve Bluedorn, (1999), Hornsby, Kuratko ve Zahra, (2002)'nin çalışmalarından toplam beş soru, yenilikçilik eğilimi Antoncic ve Hisrich' (2001)'in çalışmasından, proaktiflik eğilimi ölçeği Miller (1983) ve Naman ve Slevin (1993) çalışmalarındaki beş soru, rekabetçi agresiflik eğilimi ölçeği ise Lumpkin ve Dess (2001)'in çalışmasından dört soru alınarak oluşturulmuştur. Buna göre ölçek toplamda 19 soru içermiştir.

Sorular, “Firmamız işleri daha iyi yapabilmek için yeni yollar arar”, “Firmamız işlerin yürütülmesinde yeni yöntemler arayışındadır”, “Rakiplerimiz genellikle bizimle yoğun rekabete girmekten çekinirler” gibidir. Deneklerin bu ifadelere ne derece katıldıklarını belirtmeleri istenmiştir. Soruların cevap seçenekleri, “Kesinlikle katılmıyorum’dan (1)”, “Kesinlikle katılıyorum’a (5)” kadar uzanan 5’li ölçekten oluşmaktadır. Sorular Ek 1’de yer almaktadır.

5.1.3. Şirketiçi Girişimcilik İklimi Ölçeği

Kuratko, Montagno ve Hornsby (1990) şirket içinde girişimcilik iklimini ölçmek amacıyla bir ölçme aracı (*Intrapreneurial Assessment Instrument*) geliştirmişlerdir. Daha sonra bu ölçek Hornsby, Kuratko ve Zahra (2002) tarafından orta kademe yöneticilerin şirket girişimciliğini ne kadar desteklediğini ölçmek amacıyla yeniden gözden geçirilerek kullanılmıştır. Bu tezde Hornsby, Kuratko ve Zahra (2002)’nin son araştırmalarında kullandıkları ölçek Türkçeye çevrilerek kullanılmıştır.

Şirketiçi girişimcilik iklim ölçeği yedi soru fikir geliştirme için yönetim desteğini, yedi soru riskli projeleri uygulama için yönetim desteğini, altı soru işte özerkliği, üç soru ödüllendirmeyi ve altı soru da zaman tahsisi için kullanılarak oluşturulmuştur. Sorular, “Kesinlikle katılmıyorum’dan (1)”, “Kesinlikle katılıyorum’a (5)” kadar uzanan 5’li ölçekten oluşmaktadır. Sorular Ek.1’de yer almaktadır.

5.1.4. Firma Performansı Ölçeği

Literatür firma performansını değerlemek için en uygun metodun objektif göstergelere dayandığını vurgulamasına karşın birçok çalışmada hem subjektif hem de objektif performans göstergelerinin kullanıldığı gözlenmektedir. Dess ve Robinson (1984)’nin subjektif ve objektif ölçeklerin arasındaki olumlu ilişkinin test edildiği

araştırma sonuçları, sübjektif performans ölçeklerinin güvenilirliği kanıtlanmıştır. Analiz birimi firma olan araştırmalarda sübjektif ölçeklerle firmaların kendi kendini değerlendirme (self-reported) yöntemiyle veri toplanması daha uygun bulunmuştur (Venkatraman ve Ramanujam, 1986). Bu bağlamda araştırmada firma performansı sübjektif ölçeklerden yararlanılarak ölçülmüştür.

Finansal performans ve yenilik performansı ölçekleri oluşturulurken literatürde entelektüel sermaye, girişimsel oryantasyon ve şirketiçi girişimcilik iklimiyle firma performansı değişkenlerinin ilişkisi göz önünde bulundurularak sorular seçilmiş ve ölçeğe dahil edilmiştir. Finansal performans ölçeğindeki altı soru Wiklund & Shepherd (2003); Antoncic ve Hisrich (2001, 2004); Bontis ve Fritz-en (2004) ve Youndt, Subramaniam ve Snell (2004)'in çalışmalarında kullandığı ortak sorular alınarak, yenilik performansı ölçeği de Antoncic ve Hisrich (2001, 2004); Alegre ve Chiva (2006), ve Neely ve Hii (2001)'nin yenilik kriterleri birleştirilerek altı soruluk ölçek oluşturulmuştur.

Performans ölçütleri çok boyutludur ve rakiplerle kıyaslama yöntemi araştırmacılara çok önemli bilgiler sunabilmektedir (Wiklund & Shepherd, 2003). Bu yüzden, firma performansı ile ilgili sorularında orta ve üst düzey yöneticilere son üç yılı dikkate alarak kendi firmalarını rakipleriyle karşılaştırarak endüstrideki yerini birden beşe kadar değerlendirmeleri istenmiştir. Oluşturulan 5'li Likert tipi ölçekte; 1- endüstri ortalamasından oldukça düşük, 5- endüstri ortalamasından oldukça yüksek olarak ifade edilmiştir. Sorular Ek 1'de yer almaktadır.

5.2. Anket Formunun Hazırlanmasında Dikkat Edilen Hususlar

İşletme literatürü, araştırmalarda kullanılan anket formunun düzenleniş şeklinin, geri dönüş oranı açısından önemli olduğunu vurgulamaktadır (Sekeran, 2003). Bu yüzden araştırmanın anket formu yapılandırılırken literatürde belirtilen

hususlar dikkate alınarak düzenlenmiştir. Anket formu dört sayfadan oluşmaktadır. İlk sayfanın üst kısmına kurumun adı ve logosu yazılmış, giriş kısmında da çalışmanın adı, amacı ve içeriğiyle ilgili kısa bilgiler verilmiştir. Ayrıca firmadan alınacak bilgilerin gizli tutulacağına dair açıklama yapılmıştır. Açıklamaların altına çalışmayı yürüten kişilerin isim ve ünvanları, çalıştıkları kurumun ismi, iletişim bilgileri ve e-mail adresleri eklenmiştir.

Anket formunda, Entelektüel sermaye, Girişimsel Oryantasyon, Şirketiçi girişimcilik iklimi ve performans bileşenleri ayrı ayrı gruplanmış ve katılımcıların ifadeleri cevaplarken karıştırmamaları için bölüm başlarına kısa açıklamalar getirilmiştir. Katılımcıların sıkılmalarını ve buna bağlı olarak yanıtsız bırakmalarını önlemek amacıyla anket formundaki sorular kısa, kolay, anlaşılır ve kapalı uçlu hazırlanmıştır. Böylelikle zaman yüküne neden olmasının da önüne geçilmiştir.

5.3. Pilot Uygulama ve Anket Soru formunun Son Şeklini Alması

Yazın taraması sonucunda elde edilen farklı ölçeklerden oluşturulan girişimcilik oryantasyonu, şirketiçi girişimcilik iklimi ve entelektüel sermaye kriterlerinin araştırmanın amacına uygun olup olmadığını ve katılımcılar tarafından anlaşılabilir olduğunun teyit edilmesi amacıyla pilot uygulama yapılmıştır. Bu uygulama için araştırma kapsamındaki 22 işletmeden 120 anket formu ile ön test yapılmıştır.

Toplanan veriler istatistiksel olarak incelenmiş güvenilirlik ve faktör analizleri yapılmıştır. Faktör analizi sonuçlarına göre Entelektüel Sermaye ölçeğinden 14 soru düşük varyansla yüklendiği için faktör dışında kalmış diğer sorular orijinal anketle aynı faktörlere yüklenerek; İnsan sermayesi, Yapısal sermaye ve Müşteri sermayesi faktörlerini oluşturmuştur.

Girişimcilik Oryantasyon ölçeğinde ise sadece 19.soru düşük varyansla yüklenmiş diğer sorular ankette aynı faktörlere yüklenerek; Yenilikçilik Eğilimi, Risk alma Eğilimi, Proaktiflik Eğilimi ve Rekabetçi Agresiflik Eğilimi faktörlerini oluşturmuştur.

29 soruluk Şirket içi girişimcilik iklim ölçeğindeki 3, 4, 10, 12, 14, 20, ve 28. sorular düşük faktör yüklerinden dolayı ölçeğin dışında kalmış geri kalan sorularda beklenildiği gibi Fikir Geliştirme için Yönetim desteği, Riskli Projelerin Uygulanması için Yönetim Desteği, İşteki Özerklik, Ödüllendirme ve Zaman Tahsisi adı altında 5 faktör oluşturulmuştur.

Firma performansını ölçmek için kullanılan kriterler beklenen faktör yapılarını ortaya çıkararak finansal ve yenilik performansı boyutlarını oluşturmuştur. Bu değişiklikler sonucunda anket formuna son şekli verilmiştir.

5.4. Veri Toplama Süreci

Yurtdışında yapılan araştırmaların genellikle büyük ölçekli firmalar üzerinde yapılmış (Bontis, 1998; Lumpkin ve Dess, 1996) olmasına dayanarak, Türkiye’de girişimcilik oryantasyonu, entelektüel sermaye ve performans ilişkisini incelerken 500 büyük sanayi kuruluşunun bu ilişkiyi en iyi yansıtacağına karar verilmiştir. Verilerin anket yöntemiyle toplanmasında maliyet avantajı sağlanabilmesi için hem posta hizmeti hem de daha önceden hazırlanmış www.ebrubeyzakocapinar.com sitesi kullanılmıştır.

Türkiye’nin 500 büyük sanayi kuruluşuna ait bilgiler İstanbul Sanayi Odası arşivinden alınmıştır. Daha sonra her bir firmanın internet sitesinden merkez ofis ve fabrikaların detaylı iletişim ve elektronik posta adresleri alınarak yeni bir havuz oluşturulmuştur. Veriler Kasım 2007 tarihinden Şubat 2008 tarihine kadar üç ayda toplanmıştır. Bu süre içerisinde ana kütleyi oluşturan 500 şirketin merkez ofis ve

fabrikalar dâhil olmak üzere her birinin Genel Müdürüne, fabrika müdürüne ve insan kaynakları müdürüne posta yolu ve e-postayla ulaşılmaya çalışılmıştır. İlk dönüşlerden sonra cevap gelmeyen firmalara ikinci kez yeni bir kapak yazısıyla anketler yollanmıştır.

5.5. Denekler

Literatürde yapılan araştırmalar, büyük ölçekli firmaların girişimcilik ve entelektüel sermaye uygulamaları için yeterli kaynaklara sahip olduklarını vurgulamaktadır. Buna bağlı olarak araştırmamızın Türkiye uygulaması için örneklem olarak 500 büyük sanayi kuruluşu seçilmiştir. Anketler üst düzey yöneticilerin bilebileceği bilgileri kapsamasından dolayı sadece orta ve üst düzey yöneticiler kapsam içine alınmıştır.

Uygulama sürecinde ilk olarak 500 şirketin yöneticilerine araştırmayla ilgili bilgilerin bulunduğu ve yardımlarının talep edildiği mektup yollanmıştır. Daha sonra 500 firmanın merkez ve fabrika müdürlerine toplam 540 adet anket yollanmıştır. İlk dönüşlerde 166 firmadan 354 adet anket toplanmıştır. Anketlerin geri dönüş oranının düşük olmasından ötürü cevaplamayan 334 firmaya toplam 350 anket daha yollanmıştır. Sonuçta 188 şirketi temsilen toplam 376 anket elde edilmiştir. Anketlerin geri dönüş oranı katılımcı açısından % 43, firma bazında yaklaşık % 38'dir. Bu oran daha önceki araştırmalarla kıyaslandığı zaman kabul edilebilir bir değerdedir (Covin ve Slevin, 1988; Naman ve Slevin, 1993, Zahra, 1991; Wklund ve Shepjerd, 2003).

6. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

Araştırmamıza Türkiye'nin 500 Büyük Sanayi kuruluşundan 188 firma, 376 yönetici katılmıştır. Verilerin analizinde SPSS.15 istatistik paket programı kullanılmıştır. Analizlere anketi cevaplayanların demografik özellikleri ve firmaların çalışan sayılarına ve sektörlerine ait frekanslar, faktör analizleri, güvenilirlik ve geçerlilik testleriyle başlanmıştır. Daha sonra entelektüel sermaye, şirketiçi girişimcilik iklimi, girişimsel oryantasyon ve firma performansı arasındaki birebir ilişkiyi test etmek için korelasyon analizi yapılmıştır. Son olarak da araştırma modeli regresyon analizleriyle test edilmiştir. Yapılan bu analizler aşağıda sırasıyla açıklanmaktadır.

Ölçeklerin faktör, geçerlilik ve güvenilirlikleriyle ilgili analizler yapılırken toplanan tüm anketler kullanılmıştır. Ancak çalışmanın firma düzeyinde yapılması nedeniyle, veriler firma düzeyine indirgenmiştir. Yani her bir firmadan, birden çok denekten elde edilen cevapların ortalaması alınarak, kendi firmaları için tek bir cevaba indirgenmiştir.

6.1. Örnekleme ait Temel Karakteristik ve Demografik Bilgiler

Ankete katılan çalışanlara ait temel karakteristik ve demografik veriler ile ankete dâhil olan firmalara ait tanımlayıcı istatistiklerle ilgili tablolar aşağıda sırasıyla verilmiştir.

Tablo 6.1'de verildiği gibi anketi cevaplayan çalışanların 150'si kadın, 226'sı erkektir. Buna göre grubun %39,6'sı kadınlardan, %60,1 erkelerden oluşmaktadır.

Tablo 6-1 Ankete Cevap Veren Çalışanların Cinsiyetleri

ÇALIŞANLARIN CİNSİYETİ	SIKLIK	ORAN(%)
Kadın	150	%39,6
Erkek	226	%60,1
Toplam	376	100

Tablo 6.2' de görüldüğü üzere ankete katılan çalışanların %2,7'si yüksekokul, %8,5'i lise, %66,5'i üniversite, %20,5'i yüksek lisans ve %1,9'u doktora mezunudur.

Tablo 6-2 Ankete Cevap Veren Çalışanların Eğitim Seviyeleri

EĞİTİM SEVİYESİ	SIKLIK	ORAN(%)
Lise	32	%8,5
Yüksekokul	10	%2,7
Üniversite	250	%66,5
Yüksek lisans	77	%20,5
Doktora	7	%1,9
Toplam	376	100

Tablo6.3'de anketi dolduran çalışanların firmadaki görevleri ve frekans dağılımları görülmektedir. Tabloya göre ankete cevap veren yöneticilerin % 66,5 üst kademe yöneticisidir.

Tablo 6-3 Ankete Cevap Veren Çalışanların Statüleri

EĞİTİM SEVİYESİ	SIKLIK	ORAN(%)
Üst Kademe Yöneticisi	250	%66,5
Üst Kademe Yönetici Yardımcısı	29	%7,4
Orta Kademe Yöneticisi	97	%25,8
Toplam	376	100

Katılımcıların yaş ortalaması 39, şu anki iş yerlerindeki ortalama çalışma süreleri 10,4 yıl ve bu meslekteki ortalama iş deneyimleri 11,5 yıldır. Tablo 6.4’de görüldüğü gibi ankete katılan firmaların % 96,3’ünü özel kuruluşlar, % 3,7’si gibi küçük bir grubu ise kamu kuruluşları oluşturmaktadır.

Tablo 6-4 Ankete Katılan Firmaların Mülkiyet Durumu

MÜLKİYET DURUMU	SIKLIK	ORAN(%)
Özel	362	%96,3
Kamu	14	%3,7
Toplam	376	100

Tablo 6.5 ‘de anketlerin uygulanmasında hedef kitle olarak belirlenen firmaların yer aldıkları sektörler verilmiştir. Tabloya göre en yüksek oran % 26,7 imalat ve en düşük % 9 otomotiv sanayi görülmektedir.

Tablo 6-5 Ankete Katılan Firmaların Sektörleri

SEKTÖRLER	SIKLIK	ORAN(%)
İmalat	50	26,7
Diğer İmalat Sanayi	48	25,5
Gıda	20	10,6
Tekstil	26	13,8
Otomotiv	17	9,0
Metal/Kimya	27	14,4
Toplam	188	100

6.2. Ölçme Araçları ile İlgili Faktör Analizi ve Bulguları

Entelektüel Sermaye, girişimcilik oryantasyonu, şirketiçi girişimcilik iklimi ve bunların firma performansı ile ilişkilerinin incelenmesine başlanmadan önce her bir değişkenin faktör yapısı belirlenmiştir. Sosyal bilimlerde faktör analizi yaygın kullanılan ve değişken sayısını azaltmak ve değişkenler arasındaki ilişkilerden yararlanarak yeni yapılar ortaya çıkarmayı amaçlayan bir yöntemdir (Sipahi, Yurtkoru ve Çinko, 2006). Çalışmamızda faktör yapısının belirlenmesi için değişkenlere SPSS 15 paketi yardımıyla keşifsel faktör analizi yapılmıştır. Araştırmamızda yer alan 4 teste temel bileşenler (principle component) faktör analizi, varimax döndürme tekniği (varimax rotation) ile uygulanmıştır. Veri indirgeme prosedüründe faktör sayısı belirlenirken özdeğeri 1 ve daha yüksek olan faktörler dikkate alınmıştır. Tüm ölçeklerin KMO değerleri ,50'den yüksek ve Bartlett's test değerleri manidardır.

6.2.1. Entelektüel Sermaye Faktör Analizleri

Entelektüel Sermaye ölçeğinin faktör analizi sonucunda 3 faktör bulunmuştur. Bunlar yapısal sermaye, insan sermayesi ve müşteri sermayesidir. 6, 7 ve 5 sorular düşük faktör ağırlıklarından dolayı analizden çıkartılmıştır. Faktörler varyansın %65,88'ini açıklamaktadırlar. Faktörlerin iç tutarlılık değerleri sırasıyla ,9044; ,8321 ve ,7698'dir. Tablo6.6'da faktör analizi ve iç tutarlılık analizi sonuçları gösterilmiştir.

Tablo 6-6 Entelektüel Sermaye Faktörleri ve İç Tutarlılık Analizleri, Sonuçları

SORULAR	Faktör Varyansı	Cronbach Alfa	1	2	3
Faktör 1: YAPISAL SERMAYE	28,18	,9044			
Bilgi kaynaklarını en etkin ve verimli şekilde yöneten bir yapıya sahiptir			,804		
İnsan kaynağını en etkin ve verimli şekilde yöneten yapıya sahiptir			,788		
Bilgi toplama ve işleme etkinliğini en üst düzeye çıkaran bir sisteme sahiptir.			,770		
Bilgi paylaşma etkinliğini en üst düzeye çıkaran sisteme sahiptir			,753		
Çalışanlarından aldığı verimi en iyi şekilde kullanan bir yapıya sahiptir.			,739		
Mali kaynaklarını en etkin ve verimli şekilde yöneten bir yapıya sahiptir.			,709		
Faktör 2: İNSAN SERMAYESİ	20,058	,8321			
Çalışanlarımız zeki ve yaratıcıdır				,835	
Çalışanlarımız çok yeteneklidir.				,803	
Çalışanlarımız sektörün en iyileridir.				,733	
Çalışanlarımız yeni fikir ve bilgiler üretirler.				,699	

Faktör 3:MÜŞTERİ SERMAYESİ	17,642	,7698			
Müşteri sadakat düzeyimiz sektördeki rakiplere oranla daha yüksektir.					,769
Müşteriler ürün ve hizmetle ilgili şikâyetlerini samimi bir şekilde bildirirler.					,714
İşletme süreçlerimiz, müşteri yönelimli ve onun memnuniyetini artırıcı niteliktedir					,713
Müşteriler, şirket politika ve uygulamalarından memnundur.					,671
Toplam Açıklanan Varyans %65,88					
KMO: 0,904 p: ,000 (Bartlett's Test)					

6.2.2. Girişimsel Oryantasyon Faktör Analizleri

Girişimsel oryantasyon ölçeğinde bulunan sorular, firmanın girişimsel davranışlarıyla ilgilidir. Sorular Dess ve Lumpkin (1996)'nin tanımladığı dört tür girişimsel eğiliminden; proaktiflik, risk alma, yenilikçilik ve rekabetçi agresifliği ölçmektedir. Ölçekteki sorular beklendiği gibi ilgili faktörlere yüklenmiş ve uluslararası literatürle tutarlılık sağlamıştır. Analiz sonucunda dört faktör varyansın 72,04'ünü açıklamaktadır. Faktörlerin iç tutarlılık değerleri sırasıyla, ,9062; ,8679; ,8924 ve ,7651'dir. Tablo 6.7'de faktör analizi ve iç tutarlılık analizi sonuçları görülmektedir.

Tablo 6-7 Girişimsel Oryantasyon Faktörleri ve İç Tutarlılık Analizleri, Sonuçları

SORULAR	Faktör Varyansı	Cronbach Alfa	1	2	3	4
Faktör 1: PROAKTİFLİK EĞİLİMİ	21,66	,9062				
Firmamız pazara yeni ürün/hizmet sunmada rakiplerinden daha hızlı davranmayı hedefler.			,869			
Firmamız her konuda rakiplerinden önce davranmaya çaba sarf eder			,815			
Firmamız stratejik hamlelerini yaparken pasif veya reaktif değil, aksine öncü ve aktiftir			,762			
Firmamız rakiplerin hamlelerini bekleyip onlara cevap vermeye değil, ilk hamleyi kendisi yapmaya çalışır			,754			
Firmamız rakiplerine karşı iddialı ve geniş kapsamlı stratejik hamleler(eylemler) yapmayı tercih eder			,603			
Faktör 2:RİSK ALMA EĞİLİMİ	20,1	,8679				
Firmamız yöneticileri belirsizlik ve risk içeren projelere/yatırımlara çok değer verir.				,828		
Firmamız yüksek riskli projelere/yatırımlara girişmekten kaçınmaz				,798		
Firmamızda risk alma, olumlu bir girişim ve davranış olarak görülür				,767		
Firmamızda, çalışanların çoğu risk almaya yatkındır				,757		
Firmamızın rakiplerine kıyasla risk alma eğilimi daha yüksektir.				,717		
Faktör 3: YENİLİKÇİLİK EĞİLİMİ	17,51	,8924				
Firmamız işlerin yürütülmesinde yeni yöntemler arayışındadır					,884	
Firmamız işleri daha iyi yapabilmek için yeni yollar arar					,845	
Firmamız yeni fikirleri hayata geçirmeye çalışır.					,709	
Firmamız yeni ürün ve hizmet geliştirme konusuna çok önem verir					,679	

Faktör 4: REKABETÇİ AGRESİFLİK	12,86	,7651				
Firmamız rakiplerinin pazar payını küçülterek kendi pazar payını artırmayı hedeflemiştir.						,831
Firmamız rakiplere karşı genellikle kıran kırana bir rekabet anlayışını benimsemiştir						,780
Firmamız, belirsiz karar verme süreçlerinde bile fırsatları yakalamak sert bir rekabet ortamına girmekten kaçınmaz.						,723
Toplam Açıklanan Varyans %72,04						
KMO:0 ,902						
p: ,000 (Bartlett's Test)						

6.2.3. Şirketiçi Girişimcilik İklimi Faktör Analizleri

Şirketiçi girişimcilik iklim ölçeğinde bir soru (14.soru) dışındaki sorular Kuratko, Hornsby ve Zahra (2002)'nin tanımladığı orijinal faktörler altında yüklenmiştir. Ölçek analizi sonucunda işteki özerklik, zaman tahsisi, fikir geliştirme için yönetim desteği, riskli projelerin uygulanması için yönetim desteği, ödüllendirme olmak üzere beş boyutlu olarak ortaya çıkmıştır. Analiz sonucunda beş faktör varyansın 71,14'ünü açıklamaktadır. Faktörlerin iç tutarlılık değerleri sırasıyla, ,9179; ,8738; ,8750; ,8408 ve ,77'dir. Tablo 6.8'de faktör analizi ve iç tutarlılık analizi sonuçları görülmektedir.

Tablo 6-8 Şirketiçi Girişimcilik İklimi Faktörleri ve İç Tutarlılık Analizleri, Sonuçları

SORULAR	Faktör Varyansı	Cronbach Alfa	1	2	3	4	5
Faktör 1: ZAMAN TAHSİSİ	18,44	,9179					
Çalışanların tüm işlerini tamamlayabilecek yeterli zamanı vardır.			,832				
Çalışanların günlük rutin iş yükleri, yenilikçi projelere zaman ayırabilmelerine engel olmayacak şekilde düzenlenmiştir.			,830				
Çalışanlar uzun vadeli problemleri çözmek için yeterli zaman bulabilirler			,826				
Çalışanlar, işleri ile ilgili yeni fikirler geliştirmek için yeterli zamana sahiptir.			,812				
Yeni fikirleri olan çalışanlara, bu fikirlerini geliştirmeleri için yeterli zaman tanınır.			,785				
Faktör 2:İŞTEKİ ÖZERKLİK	16.48	,8738					
Çalışanlar kendi düşünce ve yöntemlerini uygulama konusunda özgürdürler				,857			
Çalışanlar kendi işini kendi bildiği gibi yapma konusunda yeterli özerkliğe sahiptirler.				,832			
Çalışanlar işinde ne yapacağı konusunda karar verme özgürlüğüne sahiptirler.				,828			
İşlerin nasıl yapılacağına dair karar verme tamamen çalışanların sorumluluğundadır.				,791			
Çalışanlar günlük ve rutin görevleri yapmak için farklı çalışma yöntemleri kullanmakta özgür bırakılırlar.				,672			
Faktör 3: FİKİR GELİŞTİRME İÇİN YÖNETİM DESTEĞİ	13,94	,8750					
Üst yönetim, çalışanların yenilikçi ve ilerici fikirler geliştirmesini destekler					,826		
Üst yönetim, çalışanların fikirlerinin ve önerilerinin farkındadır ve dikkate alır					,821		
Firmamız bireyin kendi fikirlerini geliştirmesini, kurumun gelişmesi için cesaretlendirir.					,785		
Firmamız iş geliştirme yöntemlerini kullanmada öncüdür.					,567		

Faktör 4: RİSKLİ PROJELERİN UYGULANMASI İÇİN YÖNETİM DESTEĞİ	11,74	,7710					
Bu örgütte çalışanların yeni, küçük ve deneysel projeleri bazılarının başarısız olacağı bilinse bile desteklenir.						,805	
Bu örgütte çalışanların hesaplanmış riskler almaları teşvik edilir.						,672	
Firmamızda, yenilikçi proje ve fikirleri desteklemek için ayrılmış birçok kurum içi mali kaynak imkanı mevcuttur						,646	
Firmamızda, sonuçta başarısız bile olsalar, yeni proje veya fikir geliştirerek bireysel risk alanları takdir edilir.						,619	
Faktör 5: ÖDÜLLENDİRME	10,53	,8408					
Çalışanlar iş performansları iyi olduğu takdirde, yöneticileri tarafından takdir edilip ödüllendirileceğini bilirler.							,777
Çalışanlar, aldıkları yada alacakları ödüllerin, iş performansına bağlı olduğunu bilirler.							,756
İşlerini başarıyla yapanların yetki ve sorumlulukları arttırılır.							,705
Toplam Açıklanan Varyans %71,14							
KMO: 0,90 p: ,000 (Bartlett's Test)							

6.2.4. Firma Performansına ait Faktör Analizleri

Firma performansı ölçeği literatürde en sık kullanılan ve geçerliliği kanıtlanmış farklı ölçekler bir araya getirilerek oluşturulmuştur. Uygulanan keşifsel faktör analizi sonucunda, firma performansı soruları, finansal ve yenilik performansı olarak iki faktör altında yüklenmiştir. Bu iki boyut firma performansının 75,79'unu açıklamaktadır. Faktörlerin iç tutarlılık değerleri sırasıyla, ,9409 ve ,9292'dir. Tablo 6.9'de faktör analizi ve iç tutarlılık analizi sonuçları görülmektedir.

Tablo 6-9 Performans Faktörleri ve İç Tutarlılık Analizleri, Sonuçları

SORULAR	Faktör Varyansı	Cronbach Alfa	1	2
Faktör 1: FİNANSAL PERFORMANS	38,33	,9409		
Firmanızın ciro karlılığı.			,867	
Satışlardaki karlılığımız.			,845	
Firmanızın karlarında büyüme.			,822	
Firmanızın aktif karlılığı			,820	
Yatırımların karlılığı.			,815	
Müşteri başına karlılığımız.			,790	
Faktör 2 : YENİLİK PERFORMANSI	37,44	,9292		
Pazara sunulan yeni ürünlerin oranı.				,875
Yeni ürün ve hizmet projelerinin sayısı.				,852
Yeni ürünleri rakiplerden önce pazara sunabilme.				,812
Yeni ürün geliştirmede ARGE bölümünün harcamaları.				,793
İş süreç ve yöntemlerine dair geliştirilen yenilikler				,773
Patent alabilecek yada patent alınmış yeniliklerin sayısı.				,768
Toplam Açıklanan Varyans %75,79				
KMO: 0,925 p: ,000 (Bartlett's Test)				

6.3. Tüm Değişkenlere Ait Korelasyon Katsayıları, Ortalamaları ve Standart Sapma Değerleri

Değişkenlerin bağımlı veya bağımsız olması dikkate alınmaksızın aralarındaki ilişkinin derecesini ve yönünü belirtmek amacıyla kullanılan istatistik yöntemine korelasyon adı verilmektedir. Korelasyon katsayısı (r), değişkenlerin yönü, etkileşimlerin nasıl olduğu hakkında bilgi verir. Değişkenlerin birbiri arasındaki etkileşim var mı, varsa etkileşimin kuvvetli mi olduğu ve gözlem gruplarından birinin gözlem değerleri artarken diğerinin azalıyor mu yoksa aynı yönde mi değerleri değişiyor olduğu gözlenebilir. Pearson korelasyon katsayısı -1 ve +1 arasında değişen değerler alır. r katsayısının değeri 1'e yaklaştıkça ilişkinin kuvveti artarken 0'a yaklaşması ilişkinin kuvvetinin az olduğuna işaret eder (Sipahi, Yurtkoru ve Çinko, 2006).

Faktör analizi sonucunda bulunan alt ölçeklere korelasyon testi uygulanmış, her bir faktöre ait ortalama ve standart sapma değerleri hesaplanmış ve sonuçlar Tablo 6.10'da gösterilmiştir. Değişkenlere ait standart sapma değerleri 0,48 ile 0,92 arasında olması, varyans miktarının geri kalan analizler için yeterli seviyede olduğunu göstermektedir.

Korelasyon analizi sonuçlarına göre, yapısal sermayenin insan ve müşteri sermayesiyle sırasıyla %58,9 ve %58,5 ilişkili olduğu görülürken, insan sermayesinin müşteri sermayesi ile %43,7 ilişki içinde olduğu bulunmuştur. Bunun yanında girişimcilik iklimi alt ölçeklerinden zaman tahsisinin, özerklik, yönetim desteği, riskli projeler ve ödüllendirme arasında sırasıyla %20, %55,7, %51,2 ve %50,8'lik, özerkliğin, yönetim desteği, riskli projeler ve ödüllendirme ile bu sıra içinde %34,8, %35,1 ve %26,9'lik ve son olarak yönetim desteğinin, riskli projeler ile %60,3 ve ödüllendirme ile %62,3'lik ilişki içinde olduğu saptanmıştır. Girişimcilik oryantasyon alt ölçekleri arasındaki ilişkilere baktığımızda ise, proaktifliğin, yenilikçilik, risk alma ve rekabetçi agresiflik ile sırasıyla %53, %62 ve

%56,3, risk almanın, yenilikçilik ile %44,9 ve rekabetçi agresiflik ile %43,3 ve yenilikçiliğin, rekabetçi agresiflik ile %40,2 ilişkisi bulunmuştur.

Entelektüel sermaye ile firma performansı arasındaki ilişkilere bakıldığında, entelektüel sermayenin tüm alt boyutları ile finansal ve yenilik performansı arasında pozitif yönde ve $p<0.01$ düzeyinde anlamlı ilişkiler olduğu görülmektedir. Bu ilişkilerden en kuvvetli olanın insan sermayesi alt boyutu ile yenilik performansı ($r: ,328$), en zayıf olanın ise yine insan sermayesi alt boyutu ile finansal performans ($r: ,212$) arasında olduğu gözlenmektedir.

Şirketiçi girişimcilik iklimi ile firma performansı arasındaki ilişkilere bakıldığında, şirketiçi girişimcilik ikliminin tüm alt boyutları ile finansal ve yenilik performansı arasında pozitif yönde ve $p<0.01$ düzeyinde anlamlı ilişkiler olduğu görülmektedir. Riskli projeler için yönetim desteği alt boyutu ile yenilik performansı ($r: ,294$) en kuvvetli ilişkiyi göstermektedir.

Girişimsel oryantasyon ile firma performansı arasındaki ilişkilere bakıldığında, diğer bağımsız değişkenler gibi girişimsel oryantasyonun tüm alt boyutları ile performans değişkenleri ile arasında pozitif yönde ve anlamlı ilişkiler ($p<0.01$) görülmüş ve en kuvvetli ilişkinin de proaktiflik ve yenilik performansı ($p: ,363$) arasında olduğu gözlemlenmiştir.

Son olarak bağımlı değişkenlerimiz yenilik ve finansal performans arasında %71,5'lik bir ilişki olduğu anlaşılmıştır.

Tablo 6-10 Ölçme Araçları ile İlgili Betimsel İstatistikler ve Ölçeklerarası Korelasyonlar

Ölçek	N	Ort.	St.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1. Yapısal Sermaye	188	3,81	0,64	-													
2. İnsan Sermayesi	188	3,86	0,53	.589**	-												
3. Müşteri Sermayesi	188	4,12	0,59	.585**	.437**	-											
4. Zaman Tahsisi	188	3,54	0,70	.546**	.297**	.388**	-										
5. Özerklik	188	3,21	0,70	.224**	.209**	.018	.200**	-									
6. Yönetim Desteği	188	3,95	0,68	.724**	.494**	.559**	.557**	.348**	-								
7. Riskli Projeler	188	3,30	0,65	.458**	.263**	.269**	.512**	.351**	.603**	-							
8. Ödüllendirme	188	3,85	0,67	.596**	.354**	.364**	.508**	.269**	.623**	.538**	-						
9. Proaktiflik	188	3,88	0,79	.396**	.317**	.379**	.200**	.233**	.388**	.300**	.319**	-					
10. Risk Alma	188	2,93	0,83	.230**	.770	.102	.125	.223**	.277**	.382**	.269**	.530**	-				
11. Yenilikçilik	188	4,10	0,77	.541**	.316**	.552**	.359**	.199**	.518**	.288**	.369**	.620**	.449**	-			
12. Rekabetçi Agresiflik	188	3,54	0,87	.195**	.178*	.090	.158*	.143	.172*	.173*	.310**	.563**	.433**	.402**	-		
13. Yenilik Performansı	188	3,36	0,92	.214**	.328**	.217**	.050	.179*	.266**	.294**	.256**	.363**	.132	.288**	.175**	-	
14. Finansal Performans	188	3,40	0,88	.212**	.227**	.213**	.076	.069	.215**	.163*	.240**	.278**	.011	.300**	.237**	.715**	-

6.4. Regresyon Analizleri ve Hipotezlerin Testi

Çalışmamız kapsamındaki entelektüel sermaye, girişimsel oryantasyon ve şirketiçi girişimcilik iklimi değişkenlerinin yenilik ve finansal performansa etkilerini test etmek amacıyla çoklu regresyon analizleri uygulanmıştır. Korelasyon analizleri iki değişken arasındaki birebir ilişkinin yönü ve gücü hakkında araştırmacıya bilgi sağlarken, çoklu regresyon analizleri iki veya daha fazla bağımsız değişkeninin bağımlı değişken üzerine ne kadar etkisi olduğunu gösteren analizlerdir.

Regresyon analizlerinde ilişkiler test edilirken, değişkenlerin alt boyutları toplanarak, değişkeni temsil edecek tek boyut haline getirilmiştir. Altboyutlarla yapılacak analizlerin henüz literatür desteğinin yeterli olmaması değişken bazında uygulama yapılmasına neden olmuştur. Araştırma kapsamındaki regresyon modelleri SPSS 15 istatistik paket programı ile analiz edilmiştir. Elde edilen sonuçlar ve hipotez testleri aşağıdaki bölümlerde sırası ile açıklanmıştır.

6.4.1. Girişimsel Oryantasyonun Ara Değişken Olarak Rolü

Araştırma modelinde de görüldüğü gibi, girişimsel oryantasyon, entelektüel sermaye, şirketiçi girişimcilik iklimi ve firma performansı arasında ara değişken olarak yer almaktadır. Girişimsel oryantasyonun ara değişken olup olmadığı üç aşamalı çoklu regresyon (three stage multiple regression) analizi yöntemiyle test edilmiştir (Baron ve Kenny, 1986). Bu analizde ilk önce bağımsız değişkenin ara değişken üzerindeki etkisine bakılır. İkinci aşamada, bağımsız değişkenin bağımlı değişkenlerle ilişkisine bakılır. Eğer her iki aşamada da sonuçlar istatistiksel olarak anlamlı ise, üçüncü aşamada bağımsız değişken ile ara değişken birlikte analize sokularak bağımlı değişkenler üzerindeki etkisine bakılır. Eğer bağımsız değişkenin bağımlı değişkenler üzerindeki etkisi yok olmuş veya bağımsız değişkenin etkisi zayıflamış ise, modeldeki değişkenin ara değişken olduğu kabul edilir. Tablo 6.11'de sonuçlar gösterilmiştir.

Üç basamaklı çoklu regresyon analizinin birinci aşamasında, entelektüel sermaye ve şirketçi girişimcilik ikliminin yenilik performansı ve finansal performans üzerine etkileri incelenmek üzere regresyon modelleri kurulmuştur. Entelektüel sermaye ve şirketçi girişimcilik ikliminin, yenilik performansı üzerine etkilerini inceleyen ilk regresyon modeli anlamlıdır (F: 10.592; p: ,000). Entelektüel sermaye yenilik performansını (beta= ,206 p<0,01) olumlu etkilerken şirketçi girişimcilik ikliminin yenilik performansını olumlu etkilemediği görülmüştür. İkinci model ile entelektüel sermaye ve şirketçi girişimcilik ikliminin, finansal performans üzerine etkileri incelenmiş ve kurulan model yine anlamlıdır (F: 7.010; p: ,000). İlk modelde olduğu gibi burada da entelektüel sermaye finansal performansı (beta= ,220 p<0,01) olumlu etkilerken, şirketçi girişimcilik ikliminin finansal performans üzerine anlamlı etkisi bulunamamıştır. Elde edilen sonuçlar **H1** ve **H2**'yi desteklemektedir

İkinci aşamada, entelektüel sermaye ve şirketçi girişimcilik iklimi ara değişken olan girişimcilik oryantasyonuyla ilişkisi incelenmiştir. Analiz sonucuna göre entelektüel sermaye (beta= ,229 p<0,01), ve şirketçi girişimcilik ikliminin (beta= ,304 p<0,001) girişimcilik oryantasyonuna katkısı olan bir öncel olduğu görülmüştür. Kurulan regresyon modeli oldukça anlamlıdır (F: 27.935; p: ,000). R² değeri 0,232 olarak bulunmuştur. Buna göre entelektüel sermaye ve şirketçi girişimcilik değişkenleri girişimsel oryantasyondaki değişimin % 23,2'sini açıklamaktadır. Bu sonuca göre **H3** ve **H6** desteklenmektedir.

Üçüncü aşamada ise, entelektüel sermaye, girişimsel oryantasyon ve şirket içi girişimcilik iklimi birlikte analiz edilmiştir. İlk olarak Entelektüel sermaye, girişimsel oryantasyon ve şirket içi girişimcilik ikliminin *yenilik performansına* etkileri üzerine regresyon modeli kurulmuş ve sonuçlar oldukça anlamlıdır (F: 9,132; p: ,000). R² değeri 0,115 olarak bulunmuştur. Buna göre entelektüel sermaye, şirketçi girişimcilik iklimi ve girişimsel oryantasyon, yenilik performansındaki değişimin % 11,5'ini açıklamaktadır. Analiz sonuçlarına göre entelektüel sermaye ve şirketçi girişimcilik iklimi, girişimsel oryantasyon ara değişkeni ile modele sokulduğu zaman, girişimsel oryantasyonun yenilik performansı (beta= ,187 p<0,05)

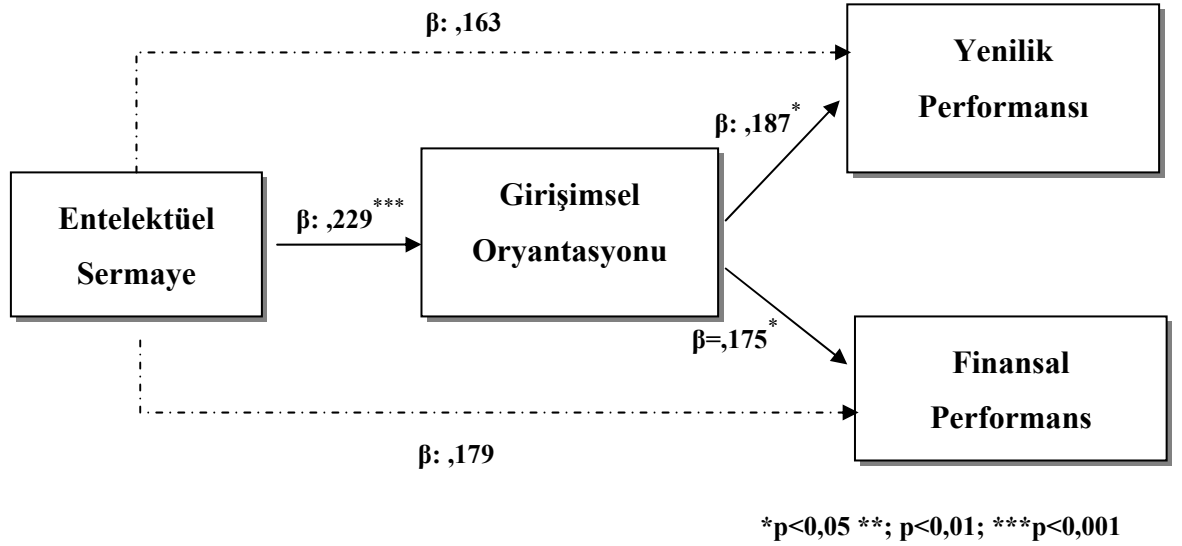
için anlamlı sonuçlar verdiği görülmüştür. Buna göre, girişimsel oryantasyon araya girince, daha önce tek başına analize sokulduğunda anlamlı sonuçlar veren entelektüel sermayenin, bağımlı değişken üzerindeki etkisi anlamlılığını kaybetmiştir.

Üçüncü aşamada ikinci regresyon modeliyle entelektüel sermaye, girişimsel oryantasyon ve şirket içi girişimcilik ikliminin *finansal performans* üzerine etkileri incelenmiştir. Yapılandırılan regresyon modeli oldukça anlamlıdır (F: 6,370; p: ,000). R² değeri 0,094 olarak bulunmuştur. Analiz sonuçlarına göre entelektüel sermaye ve şirket içi girişimcilik iklimi, girişimsel oryantasyon ara değişkeni ile modele sokulduğu zaman, girişimsel oryantasyonun finansal performansı (beta= ,175 p<0,05) için anlamlı sonuçlar verdiği görülmüştür. Buna göre, girişimsel oryantasyon araya girince, daha önce tek başına analize sokulduğunda anlamlı sonuçlar veren entelektüel sermayenin, bağımlı değişken üzerindeki etkisi anlamlılığını kaybetmiştir.

Araştırmamızın dört ve beşinci hipotezlerinde, girişimsel oryantasyonun, entelektüel sermaye ve firma performansı arasında ara değişken olduğu iddia edilmektedir. Analizin ikinci aşamasında, entelektüel sermayenin bağımlı değişkenler üzerinde etkisi olduğu bulunmuştur. Fakat üçüncü aşamadaki analize göre, girişimcilik oryantasyonu ara değişken olarak rol yaptığı görülerek entelektüel sermayenin yenilik ve finansal performansı üzerindeki etkisi ortadan kalktığı anlaşılmıştır. Dolayısıyla dört (**H4**) ve beşinci (**H5**) hipotezimiz desteklenmiştir.

Dokuzuncu ve onuncu hipotezlerde girişimsel oryantasyonun, şirket içi girişimcilik iklimi ve firma performansı ilişkisinde ara değişken olduğu iddia edilmektedir. Fakat analizin ikinci aşamasında şirket içi girişimcilik ikliminin bağımlı değişkenler üzerinde anlamlı etkiye sahip olmadığı görülmüştür. Bu sonuca göre **H7** ve **H8** hipotezleri desteklenmemiştir.

Araştırmamızda ara değişken olarak ele aldığımız girişimcilik oryantasyonun üç aşamalı regresyon sonuçları Tablo 6.11’de gösterilmiş, şematik olarak Şekil 6.1 ile sunulmuştur.



Şekil 6-1 Girişimsel oryantasyonun entelektüel sermaye-peformans ilişkisinde ara değişken etkisi

Tablo 6-11 Girişimcilik Oryantasyonunun Ara Değişken Olarak Rolünü Gösteren Üç Aşamalı Regresyon Analizi

Birinci Aşama Değişkenler	Girişimcilik Oryantasyonu		
Şirketiçi Girişimcilik İklimi	.304**		
Entelektüel Sermaye	.229***		
Düzeltilmiş R²	.232		
Modelin F Değeri	27.935***		
İkinci Aşama Değişkenler	Yenilik Performansı	Finansal Performansı	
Şirketiçi Girişimcilik İklimi	.148	.065	
Entelektüel Sermaye	.206**	.220**	
Düzeltilmiş R²	.093	.060	
Modelin F Değeri	10.592***	7.010***	
Üçüncü Aşama Değişkenler	Yenilik Performansı	Finansal Performansı	
Şirketiçi Girişimcilik İklimi	.092	.130	
Entelektüel Sermaye	.0163	.179	
Girişimcilik Oryantasyonu	.187*	.175*	
Düzeltilmiş R²	.115	.094	
Modelin F Değeri	9.132***	6.370***	

Bağımsız değişkenler: Girişimcilik Oryantasyonu, Yenilik Performansı

Bağımlı değişken: Finansal Performans

*p<0,05 **p<0,01 ***p<0,001

6.4.2. Yenilik Performansının Ara Değişken Olarak Rolü

Girişimsel oryantasyonun finansal performansı yenilik performansı ile açıkladığını kanıtlamak için yine çoklu regresyon analizi uygulanmıştır. Üç basamaklı çoklu regresyon analizinin birinci aşamasında, girişimsel oryantasyonun ara değişken olan yenilik performansı ile ilişkisi incelenmiştir. Girişimsel oryantasyonun yenilik performansına etkisi üzerine kurulan model oldukça anlamlıdır (F: 17,907; p: ,000). R^2 değeri 0,083 olarak bulunmuştur. Analiz sonucuna göre girişimsel oryantasyon (beta= ,296; p<0,001) ile yenilik performansı arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır, böylece dokuzuncu hipotezimiz (H9) desteklenmiştir.

İkinci aşamada girişimsel oryantasyonun bağımlı değişken olan finansal performansı (beta= ,256; p<0,001) olumlu etkilediği görülmektedir. Burada kurulan model de oldukça anlamlıdır (F: 13,048; p: ,000). Elde edilen sonuçla H10 desteklenmiştir. Üçüncü aşamada ise, girişimsel oryantasyon ve yenilik performansın finansal performansa etkileri birlikte analiz edilmiştir. Regresyon modeli oldukça anlamlıdır (F: 97,459 ; p: ,000). R^2 değeri 0,513 olarak bulunmuştur. Buna göre girişimsel oryantasyon ve yenilik performansı finansal performansdaki değişimin % 51, 'ünü açıklamaktadır. Analiz sonuçlarına göre, girişimsel oryantasyon ara değişken ile modele sokulduğu zaman, yenilik performansı (beta= ,700; p<0,001) için anlamlı sonuçlar verdiği görülmüştür. Buna göre, yenilik performansı araya girince, daha önce tek başına analize sokulduğunda anlamlı sonuçlar veren girişimsel oryantasyonun, bağımlı değişkenler üzerindeki etkisi anlamlılığını kaybetmiştir.

Çoklu regresyon analizi sonucuna göre girişimcilik oryantasyonu ile finansal performans arasındaki ilişkiyi yenilik performansı açıklamaktadır. Böylece girişimcilik oryantasyonu yenilik performansını arttırarak finansal performansını arttırmaktadır. Bu nedenden ötürüde girişimcilik oryantasyonunun finansal performans üzerindeki etkisi dolaylı bir etkidir. Bu yüzden ilişkide yenilik performansı ortadan kalktığı zaman girişimcilik oryantasyonun finansal performans üzerindeki etkisinin çok zayıf olduğu görülmürken, yenilik performansı araya girdiği

zaman bu etkinin tamamen yok olduğu görülmektedir. Elde edilen sonuçlar doğrultusunda **H11** desteklenmiştir. Tablo 6.12’de bulgular gösterilmiş ve şematik gösterimi Şekil 6.2 ile sunulmuştur.

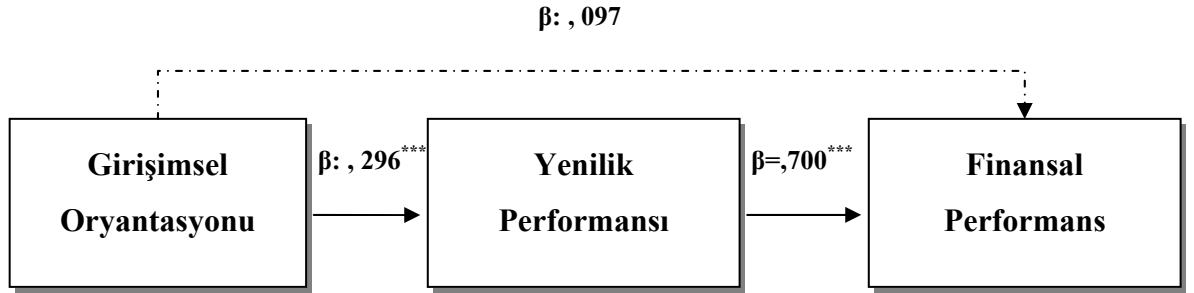
Tablo 6-12 Yenilik Performansının Ara Değişken Olarak Rolünü Gösteren Üç Aşamalı Regresyon Analizi

Birinci Aşama Değişkenler	Yenilik Performansı
Girişimcilik Oryantasyonu	.296 ^{***}
Düzeltilmiş R²	.083
Modelin F Değeri	17.907 ^{***}
İkinci Aşama Değişkenler	Finansal Performans
Girişimcilik Oryantasyonu	.256 ^{***}
Düzeltilmiş R²	.061
Modelin F Değeri	13.048 ^{***}
Üçüncü Aşama Değişkenler	Finansal Performans
Girişimcilik Oryantasyonu	.048
Yenilik Performansı	.700 ^{***}
Düzeltilmiş R²	.513
Modelin F Değeri	97.459 ^{***}

Bağımsız değişkenler: Girişimcilik Oryantasyonu, Yenilik Performansı

Bağımlı değişken: Finansal Performans

*p<0,05 **p<0,01 ***p<0,001



* $p < 0,05$ **; $p < 0,01$; *** $p < 0,001$

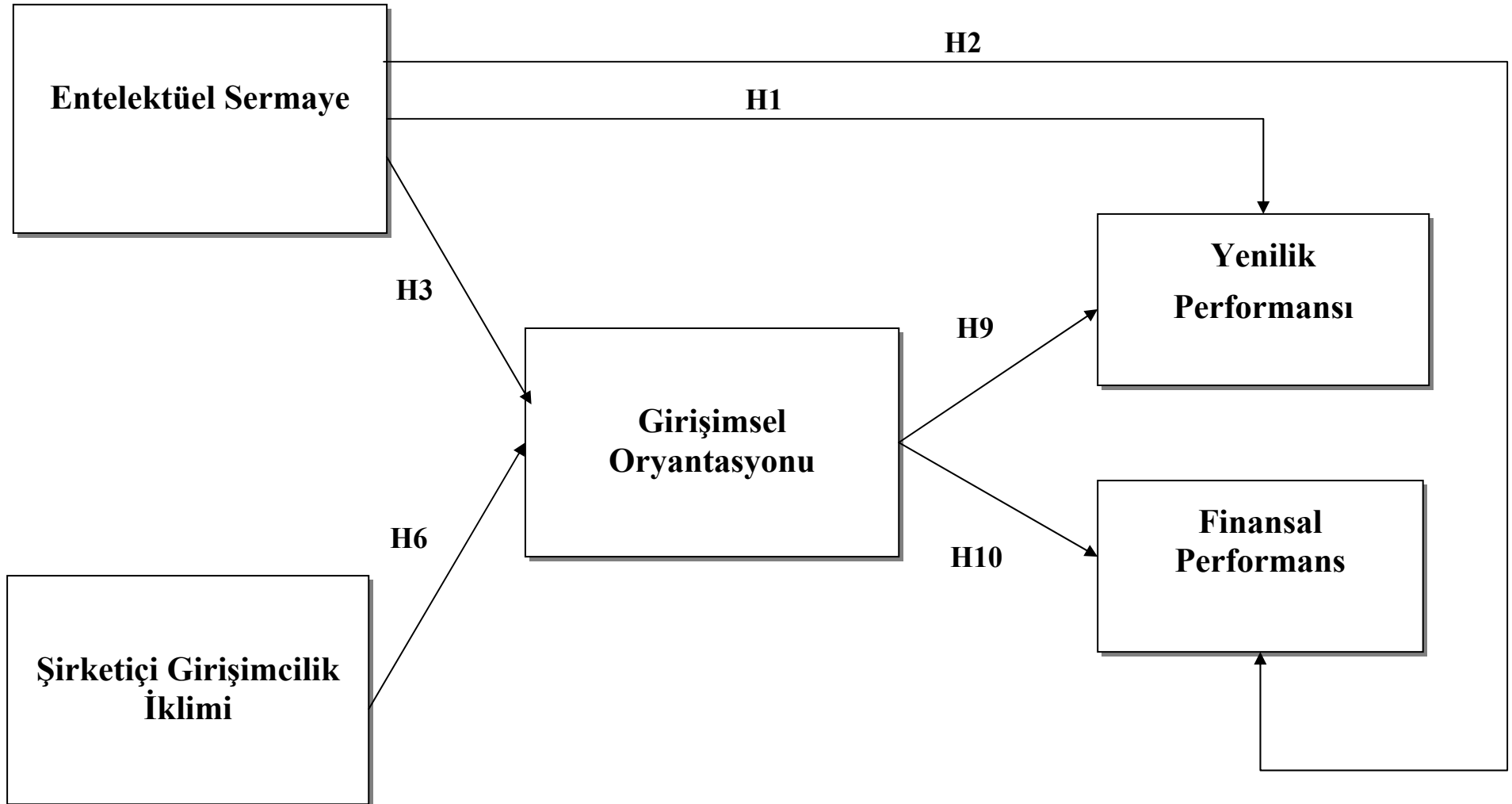
Şekil 6-2 Yenilik performansının girişimsel oryantasyon- finansal performans ilişkisinde ara değişken etkisi

Yukarıda elde edilen regresyon sonuçlarına göre hipotezlerin kabul/red durumları özet olarak Tablo 6.13’de verilmiştir.

Tablo 6-13 Araştırma Hipotezleri Kabul Çizelgesi

Hipotezler	Sonuç
H1:İşletmelerin entelektüel sermayesi ile yenilik performansı arasında pozitif bir ilişki vardır.	Kabul
H2:İşletmelerin entelektüel sermayesi ile finansal performansı arasında pozitif bir ilişki vardır.	Kabul
H3:İşletmelerin entelektüel sermayesi ile girişimsel oryantasyon arasında pozitif bir ilişki vardır.	Kabul

H4:Girişimsel oryantasyon, entelektüel sermaye-yenilik performansı ilişkisinde ara değişken etkisine sahiptir.	Kabul
H5:Girişimsel oryantasyon, entelektüel sermaye-finansal performans ilişkisinde ara değişken etkisine sahiptir.	Kabul
H6:İşletmelerin sahip olduğu şirket içi girişimcilik iklimi, girişimsel oryantasyonu olumlu etkiler.	Kabul
H7:Girişimsel oryantasyon, şirket içi girişimcilik iklimi-yenilik performansı ilişkisinde ara değişken etkisine sahiptir	Red
H8:Girişimsel oryantasyon, şirket içi girişimcilik iklimi-finansal performans ilişkisinde ara değişken etkisine sahiptir.	Red
H9:İşletmelerin girişimsel oryantasyonları ile yenilik performansları arasında pozitif bir ilişki vardır.	Kabul
H10:İşletmelerin girişimsel oryantasyonları ile finansal performansları arasında pozitif bir ilişki vardır.	Kabul
H11:Yenilik performansı, girişimsel oryantasyon-finansal performans ilişkisinde ara değişken etkisine sahiptir.	Kabul



Şekil 6-3 Araştırmanın Sonuç Modeli Modeli

7. SONUÇLAR VE ÖNERİLER

Çalışmamızın amacı, entelektüel sermaye ve şirketçi girişimcilik ikliminin firmanın girişimsel oryantasyonunu etkileyerek performansı nasıl etkilediğini anlamaya çalışmaktır. Araştırmamızda entelektüel sermaye ve şirketçi girişimcilik ikliminin girişimsel oryantasyonunun önceli olduğu varsayılmaktadır. Bu bölümde öncelikle elde edilen hipotez sonuçları literatür yazınıyla bağlantılar kurularak, firma yöneticileri açısından sonuçlar değerlendirilecek ve daha sonra gelecek araştırmalar için bu konun kısıtları ve önerileri sunulacaktır.

7.1. Araştırma Bulgularının Değerlendirilmesi

Araştırmamız kapsamında bulgular incelenirken, faktör analizi boyutları dikkate alınarak değerlendirilmektedir. Bu yüzden öncelikle değişkenlerin faktör analizi bulgularına değinmek gerekmektedir.

Entelektüel sermaye ölçeği oluşturulurken birden fazla ölçek bir araya getirilerek hazırlanmıştır. Bunun amacı, farklı kaynakların farklı kriterleri ölçerek çalışmanın daha zengin hale getirilmesi ve yeni bir ölçek oluşturulmasıdır. Ölçek, insan sermayesi, yapısal sermaye ve ilişki sermayesi sorularından oluşmaktadır. Fakat analiz sonuçları literatürden bir takım farklılıklar göstermektedir. Müşteri sermayesi boyutu altındaki müşteri ile ilgili sorular bir araya gelerek bir faktör oluştururken, ortaklar, tedarikçiler ve diğer çıkar topluluklarıyla ilgili alt boyutlar analiz dışında kalmıştır. Müşteri sermayesinin tek faktör altında toplanması, soruların katılımcılar tarafından sadece müşteri ile ilgili gibi algılanarak cevaplanmış olabileceğini göstermektedir. Bu yüzden, ilişki sermayesinin ileriki araştırmalarda katılımcıların müşteri ve firma dışı unsurlarla kurulan ilişkilerin ayırt edici sorularla anlaşılabilmesi sağlanabilir, bunlara ek olarak ikincil veri setleri de farklı araştırma ölçeği olarak kullanılabilir.

Girişimsel oryantasyon ölçeği Bulut (2007) tarafından Türkiye’de uygulanmış, geçerliliği ve güvenilirliği kanıtlanmıştır. Araştırmamızda kullandığımız Girişimsel oryantasyon sonuçları hem orijinal literatüre hem de Türkiye’ye uyarlanmış ölçek faktörleriyle benzerlik göstermektedir. Sonuçlar arasındaki en küçük fark araştırmadaki faktör yüklerinin yüksek olması ve az sayıda sorunun ölçek dışında kalmasıdır. Bu da göstermektedir ki Girişimsel oryantasyon ölçeği bundan sonraki araştırmalarda kullanılabilirliği desteklenmiştir.

Şirketiçi girişimcilik iklim ölçeği, Kuratko, Hornsby ve Zahra (1990) tarafından 2002 yılında revize edilerek yeniden oluşturulmuştur. Yazarlar orta kademe yöneticilerin yaratacağı destekleyici iklimin firma girişimcilik davranışlarını cesaretlendirip ortaya çıkaracağını iddia etmektedir ve ölçeğin amacında bu ilişkiyi ortaya koymaktır. Şirketiçi girişimcilik iklim ölçeği Türkiye’de ilk defa 500 Büyük Sanayi Kuruluşuna uygulanmış ve yapılan faktör analizine göre; fikir geliştirme için yönetim desteği, riskli projelerin uygulanması için yönetim desteği, işteki özerklik, ödüllendirme, zaman tahsisi boyutları orijinal ölçekle benzer olarak ortaya çıkmıştır.

7.1.1. Entelektüel Sermaye ve Girişimcilik İkliminin Girişimsel Oryantasyon Üzerine Etkileri

Firma davranışı olarak girişimcilik ile ilgili günümüze kadar birçok farklı kavram geliştirilmiş (Miller,1983; Covin ve Slevin, 1991; Zahra, 1991; Lumpkin ve Dess, 1996; Antoncic & Hisrich, 2000) ve çalışmamızda kullandığımız girişimsel oryantasyon da bu kavramlardan biridir. Girişimsel oryantasyonla ilgili geliştirilen çalışmaların ortak noktası, firmanın yenilikçi, risk alabilen, proaktif ve agresif rekabetçi eğilimlerini ortaya çıkaran etkenlerden örgütsel faktörler (organizational factor) olduğunu savunmaları olmuştur. Bu yüzden çalışmamızın ilk amacı, örgütsel faktörlerin girişimsel oryantasyonu ortaya çıkartan değişkenlerden olduğunu kanıtlamaya çalışmak olmuştur.

Çalışmamızda örgütsel faktör olarak iki farklı değişken kullanılmıştır. Bu değişkenler entelektüel sermaye ve şirketiçi girişimcilik iklimidir. Geçmiş yazın incelendiğinde bu iki değişkenin girişimsel oryantasyonunun önceli olarak irdeleyen çalışmalara rastlanmamıştır. Fakat bu araştırmada firmanın bilgi kaynakları olan entelektüel sermayesi ve orta kademe yöneticilerin çalışanlarına sunacağı destekleyici iklim girişimsel oryantasyonu ortaya çıkaracak itici güçler olduğu varsayılmıştır.

Entelektüel sermayenin girişimsel oryantasyon üzerindeki etkisine yönelik olarak uygulanan regresyon analizi incelendiğinde, entelektüel sermayenin ($\beta=,229$) girişimsel oryantasyon üzerinde pozitif yönde etkili olduğu görülmektedir. Firmanın sahip olduğu insan sermayesi, yapısal sermaye ve müşteri sermayesi arttıkça firmanın yenilikçilik, risk alma, proaktiflik eğiliminin arttığı, rakiplere karşı daha sert tutumlar sergilemeye başladığı anlaşılmıştır. Stratejik yönetim literatürünün Kaynak temelli yaklaşımına göre firmaların rekabetteki başarısı, sahip olduğu örgüt içi faktörlere özellikle bilgi kaynaklarına bağlıdır ki o da firmanın entelektüel sermayesine şekil vererek firmanın, içinde bulunduğu endüstride nasıl rekabet edeceğini, ne gibi yenilikler yapacağını, girişimsel fırsatları nasıl belirleyip, kullanacağını içeren bilgidir (Barney, 2002). Analiz sonuçları firmanın sahip olduğu entelektüel sermayenin girişimsel fırsatların belirlenmesi, ortaya çıkarılması ve potansiyel değerlerinin belirlenmesini sağladığını ortaya koyarak bu görüşü desteklemektedir.

Araştırmada gerçekleşen korelasyon analizi sonucunda firmanın insan, yapısal ve müşteri sermayesinin girişimsel oryantasyonun alt boyutlarının hepsiyle pozitif yönde ilişkili olduğunu ortaya koymuştur. İnsan sermayesi örgüt çalışanlarının bilgi, yetenek, kabiliyet ve tecrübelerinden oluşan eşsiz ve taklit edilemeyen örgütsel bilgi kaynağıdır ve işletmelerin girişimci davranışlar sergileyebilmesi ve sürdürebilmesi için önemli bir öncel olabilmektedir. Girişimsel oryantasyon örgütün insan sermayesini kullanarak hem mevcut bilgiyi hem de yeni bilgileri kullanma yoluyla fırsatları takip edip yenilikçi davranışlar sergileyebilmesi ve risk almasını sağlayabilmektedir. Bilişsel yeteneği, tecrübesi, eğitimi ve zekâsı yüksek örgüt üyelerine sahip olan firmalar pazar ihtiyaçlarını rakiplerine göre hızlı biçimde tayin

edip, alternatif çözümler üreterek, rakiplerine karşı sert tutumlar sergileyebilmektedirler.

Yapısal sermaye veritabanları, organizasyon şemaları, stratejiler, patentler, ticari markalar, ticari sırlar, rutinler, manüeller ve kültür gibi yapıda saklı olan, insan dışında kalan kurumsallaşmış bilgi depolarıdır (Bontis, 1998). Yapısal sermaye ve girişimsel oryantasyon boyutları arasındaki korelasyon analizi incelendiğinde en kuvvetli ilişkinin sırsıyla yenilikçilik, proaktiflik ve risk alma boyutlarıyla olduğu gözlenmiştir. Çıkan bu sonuçlar literatürle paralellik göstermektedir. Yasalar tarafından koruma altına alınan kurumsallaşmış bilgiler (patentler, ticari sırlar, markalar, telif hakları) firmaların mevcut ve yeni pazarlarda rakiplerden hızlı ve proaktif davranışlar sergilemesine, risk alıp yeni üretim süreçlerini uygulayarak yeni ürün ve hizmet sunmasını sağlayabilmektedir. Ayrıca yapısal sermayenin önemli bir unsuru olan kültür, firma çalışanlarının risk almalarını, fırsatları değerlendirmelerini ve yenilik yapmalarını sağlayarak firmanın girişimsel eğilimlerini de arttırabilecektir. Karar verme yöntemleri, hiyerarşik ve organik yapılar, bilginin yaratılması, toplanması ve paylaşılması, açık iletişim kanalları, insan kaynakları uygulamaları gibi kriterler de firmanın girişimsel davranışlarını etkileyen bir diğer yapısal sermaye unsurları arasında sayılabilir.

Korelasyon analizi sonuçları, müşteri sermayesinin, yenilikçilik ve proaktiflik girişimsel oryantasyon alt boyutlarıyla pozitif ilişkili olduğunu göstermektedir. Bu sonuçlara göre müşteri sermayesinin yenilikçilik ve proaktiflik boyutlarıyla oluşan kuvvetli ilişkisinin nedeni firmaların çevre taramalarıyla elde ettiği pazar bilgilerini kullanarak müşteri problemlerinin farkına varması, rakiplerin eğilimlerini anlaması ve onlardan daha hızlı davranarak, bu bilgiyi yeni keşif ve icatlarda kullanması olabilir.

Girişimcilik oryantasyonun önceli olarak ele aldığımız ikinci örgütsel faktör şirketiçi girişimcilik iklimidir. Şirketiçi girişimcilik ikliminin girişimsel oryantasyon üzerindeki etkisini analiz ettiğimiz regresyon analizi incelendiğinde, şirketiçi

girişimcilik ikliminin de ($\beta=,302$) girişimsel oryantasyon üzerinde pozitif yönde ama daha yüksek etkide olduğu görülmektedir. Korelasyon analiz bulguları, şirketiçi girişimcilik iklimi ve girişimsel oryantasyon alt boyutları arasında anlamlı ve pozitif ilişki olduğunu göstermektedir. Birçok araştırma şirket girişimcilik başarısını örgütsel faktörlerin etkilediğini savunmuş fakat şirketiçi girişimcilik iklimi ve firma davranışı arasındaki ilişkiyi irdelememiştir. Araştırmamızın sonuçları, orta ve üst düzey yöneticilerin çalışanları için oluşturacakları cesaretlendirici, destekleyici ikliminin firmanın girişimsel davranışlarını arttırabileceğini göstermektedir. Şirketiçi girişimcilik iklimi alt boyutlarında fikir geliştirme için yönetim desteğinin yenilik ve proaktiflikle olan kuvvetli ilişkisi literatürü destekler biçimde ortaya çıkmaktadır. Yöneticilerin çalışanlarına yeni fikirlerini geliştirmek için her türlü kaynağa ulaşılabilirliğini sağlaması, çalışanlarını cesaretlendirerek yeni ürün ve hizmetler geliştirmesi için uygun ortamlar sağlayabilecektir. Bunun sonucunda da yeni ve mevcut pazarlarda sürekli yeni ürünlerle rakiplerinin önünde pazara giren girişimci firmalar oluşabilecektir. Ayrıca orta ve üst düzey yöneticilerin riskli projeleri hayata geçirmek için örgüt bireylerinin hatalarını tolere edip, cezalandırmamaları, firma içinde girişimci ruhu geliştirebilecek, firmaya duyulan bağlılığı arttırıp rakiplere karşı daha saldırgan ve sert hamleler sergilenmesini sağlayabilecektir. Korelasyon analizi sonucu, ödüllendirme unsurunun girişimsel oryantasyon alt boyutlarıyla hemen hemen benzer kuvvetlerle ilişkili olduğunu göstermektedir (Tablo 6.10). Bu da girişimsel oryantasyonun firma davranışı haline dönüşebilmesinde ödüllendirme unsuruna önemli görevler düştüğünü göstermektedir. Her ne kadar şirketiçi girişimcilerin hangi teşviklere değer verdiği bilinmese de girişimcilik faaliyetlerini destekleyen ödüllendirme sistemleri şirketiçi girişimcileri motive ederek, onları risk alarak yenilik çalışmaları yapmaya yönlendirebilecektir.

7.1.2. Entelektüel Sermaye Bağımlı Değişken İlişkisi

Entelektüel sermaye ve firma performansı arasındaki ilişkiyi inceleyen birçok amprik çalışma bulunmaktadır (Bontis, 1998; Bontis ve Arkadaşları, 2000, 2002; Youndt ve ark., 2004; Huselid ve ark.,1997; Bharadwaj ve ark.,1999; Wang ve Chang, 2005). Çalışmamız kapsamında entelektüel sermayenin firmanın finansal ve

yenilik performansı üzerindeki etkisine yönelik olarak uygulanan regresyon analizi incelendiğinde, entelektüel sermayenin hem finansal hem de yenilik performansı üzerinde pozitif yönde etkili olduğu görülmektedir. Bu sonuçlar literatür ile paralellik göstermektedir (Bontis, 1998; Youndt, Subramaniam ve Snell, 2004; Subramaniam ve Youndt, 2005). Ayrıca, korelasyon analizi her bir entelektüel sermaye boyutunun finansal ve yenilik performansı ile pozitif ilişkili olduğunu göstermektedir (Tablo 6.11).

Firmaların sahip olduğu yetenekli, bilgili, eğitilmiş ve tecrübeli çalışanlar, ürün ve süreçlerde sürekli iyileştirme yaparak müşteri taleplerini karşılayabilecek en kritik faktörlerden biridir. Buna bağlı olarak güçlü insan sermayesi firmanın finansal performansını üretim ve hizmet süreçlerinde yapacağı iyileştirme ve kalite çalışmalarıyla (toplam kalite yaklaşımı gibi) maliyetleri düşürerek arttırabilirken, ürün ve hizmetlerde yapacağı yeniliklerle de yenilik performansını arttırabilmektedir. Yapılan araştırmalar insan sermayesinin firma performansını yapısal ve müşteri sermayesi aracılığı ile dolaylı olarak da etkilediğini göstermektedir (Bontis, 1998). Korelasyon analizi entelektüel sermaye boyutlarının birbiriyle kuvvetli ilişkili olduğunu göstermektedir. Bu sonuçlar doğrultusunda insan sermayesinin bilgiyi üreterek patentler, veritabanları, rutinlerle örgüt bilgisine dönüştürmesi sonucunda yapısal sermayeyi etkileyerek finansal ve yenilik performansını arttırdığını göstermektedir. Müşteri sermayesi, yetenekli ve bilgili çalışanların müşteri istek ve ihtiyaçlarını daha iyi anlayarak, müşteri memnuniyetini arttırarak sadık müşteriler yaratmakta ve bunun sonucunda firmanın hem yenilik hem de finansal performansını arttırabilmektedir.

Korelasyon analiz sonuçları yapısal sermayenin firmanın performans kriterleriyle ilişkili olduğunu göstermektedir. Buna sebep olarak, yapısal sermayenin bir işletmenin yenilik performansını Ar-Ge yatırımları, patentler, ticari markalar gibi kurumsallaştırılmış örgüt bilgisi aracılığı ile yaptığı yenilikleri koruma altına alarak arttırabileceği söylenebilir. Ayrıca örgüt kültürü yapısal sermayenin önemli bileşenlerindendir ve buluş ve yenilik yapmayı özendirilen kültürlerin yaratılması ve uygulandığı sistemlerin oluşturulması, firma performansını hem yenilik hem de

finansal açıdan güçlendirebilmektedir. Örgüt içinde bilginin toplanması, işlenmesi ve kodlanması sonucu oluşan veritabanları, dokümantasyonlar ve yazılı kurallar, maliyetleri azaltarakta firma performansını arttırabilmektedir. Yapısal sermaye maliyetleri, öğrenme süreci sonunda elde edilen kurumsallaşmış tecrübe ve bilgiyle hataların tekrarlanmasını önleyerek, örgütsel bilgiyi farklı durumlara uyarlayarak bilginin kullanımını arttırarak ve son olarak iş programları, bilgi sistemleri ve prosedürlerinin yardımıyla bilgiyi hızlı bir şekilde eleyip işleyerek gerçekleştirmektedir. Yapısal sermayesiyle hatalarını azaltan firmalar karşılaştıkları problemler karşısında, hızlı çözüm bularak, kurumsallaşmış bilgiyi fırsatları belirlemek için kullanarak rakiplerinden önce pazar ihtiyaçlarına cevap vererek rekabet avantajı elde edebilmektedir.

Müşteri sermayesi pazarlama kanalları ve müşteri ilişkileri yoluyla elde edilen bilgi depolarıdır (Bontis, Keow ve Richardson, 2000) ve müşterisi olan her firmanın müşteri sermayesi vardır. Müşteri sermayesi ve firma performansı arasındaki ilişkiler incelendiğinde, müşteri sermayesinin yenilik performansıyla, finansal performanstan daha kuvvetli ilişkili olduğu görülmektedir (Tablo 6.11). Bunun altında yatan en belirgin neden, müşteri sermayesiyle toplanan bilgi, firmanın müşteri tercihlerini, ihtiyaçlarını, davranışlarını yakından takip etmesini kolaylaştırarak yeni ürünlerle müşteri memnuniyetini artırabilmekte ve dolaylı olarak firmanın finansal performansını etkileyebilmektedir. Ayrıca literatür, müşteri sermayesine sahip firmaların pazar odaklı davranışlar sergilediğini vurgulamaktadır (Bontis,1998), buna göre müşteri beklenti ve ihtiyaçlarını tatmin ve taleplerinin sürekliliğini sağlayabilen işletmeler rekabet avantajıyla firma performansını arttırabilmektedirler.

7.1.3. Girişimsel Oryantasyonun Bağımlı Değişken İlişkisi

Araştırmamızın diğer amaçlarından biri de, girişimsel oryantasyonun bağımlı değişkenler ile ilgili ilişkisini incelemektir. Firma davranışı olarak girişimcilik eğiliminin firma performansını etkileyeceği varsayılmıştır. Dokuz ve onuncu hipotezlerimizde, girişimsel oryantasyonun firmanın yenilik ve finansal

performansını arttıracığı iddia edilmiştir. Regresyon analiz sonuçları incelendiğinde girişimsel oryantasyonun hem yenilik hem de finansal performans üzerinde pozitif yönde etkili olduğu görülmektedir (Tablo 6.14). Bu sonuçlar daha önce yapılmış çalışmaların sonuçlarını desteklemektedir (Dess ve Lumpkin, 1996; Zahra, 1993; Wiklund, 1999; Antoncic ve Hisrich, 2001).

Globalleşme, firmaları büyüme fırsatlarının olduğu kadar rekabetin de şiddetli olduğu pazarlara yönlendirmektedir. Bu da firmaları daha girişimci davranışlar sergileyerek onların bu pazarlarda barınmasını sağlamaktadır. Firmaların girişimci eğilimleri, onlara yeni fırsatlar bularak, keşfetme becerisi yaratarak ve rakiplerinden farklılaşarak rekabet avantajı kazandırmaktadır (Wiklund & Shepherd, 2005). Araştırmamızdaki korelasyon analizi girişimsel oryantasyonun yenilikçilik, proaktiflik ve rekabetçi agresiflik alt boyutları ile finansal ve yenilik performansı arasında pozitif yönde ilişkili olduğunu göstermektedir. Bu sonucunun altında yatan farklı nedenler olabilmektedir. Mesela firmalar, teknoloji ve pazarla ilgili olan değişimlerin üstesinden firma içinde oluşacak yenilik eğilimleriyle yani ürün/hizmet veya süreç yenilikleriyle gelebilirlerken, pazar fırsatlarını ve ihtiyaçlarını rakiplerden önce tahmin edebilmesi ve bunlara ilk cevap verebilmesi için proaktiflik eğilimine sahip olması gerekmektedir. Hem yenilikçilik hem de proaktiflik eğilimi sonucunda açığa çıkacak yeni ürünler, yeni hizmetler yeni üretim süreçleri ve teknikleri firmaların yenilik performansını arttırabilmektedirler. Ayrıca firma içinde oluşan yenilikçilik eğilimi sadece ürün ve hizmetlerde yapılacak gelişmeleri kapsamamaktadır, üretim, pazarlama, satış ve dağıtım gibi organizasyon fonksiyonlarına yönelik yeni yönetim teknikleri ve teknolojilerini de kapsamaktadır. Bununla birlikte yönetim tekniklerinde ve teknolojilerinde yapılacak iyileştirme ve yenilik çabaları hızlı, daha kaliteli üretim, ve dağıtımla işletim maliyetlerini düşürerek finansal performansı da arttırabilmektedir, yani firmanın yenilikçi eğilimi finansal performansını etkilemesine neden olabilecektir.

Rekabetçi agresiflik, firmaların pazardaki rekabette rakiplerine karşı sergiledikleri sert ve saldırgan tutumlar olarak tanımlanmaktadır (Lumpkin ve Dess, 1996). Pazarlardaki rekabet şiddetinin artması, firmaları pazar paylarını

koruyabilmeleri için rekabetçi agresif eğilimlere yönlendirmeye başlamıştır. Rekabetçi agresiflik ve firma performansları arasında bulunan pozitif anlamlı ilişkinin nedeni günümüzde firmalar, ancak rekabet avantajı ve üstünlüğü kazanarak gerek finansal gerekse yenilik performanslarını arttırıyor olmalarıdır. İşletmeler için rekabetçi üstünlük kazanmanın farklı yolları bulunmaktadır. Rakiplerden önce müşteri değeri yaratacak yeni pazar fırsatları elde etmek, rakipler karşısında fiyat ve kalite üstünlüğü elde etmek, değişen müşteri istek, ihtiyaç ve beklentilerine hızlı cevap verebilmek, ya da rekabet stratejilerinden maliyet avantajı ve ürün farklılaşmasına dayalı rekabet stratejileriyle, firmalar rekabetçi üstünlük ve avantaj sağlayabilmektedir. Girişimcilik yazınında rekabetçi agresiflik, yenilikçilik ve proaktiflik eğilimlerinin etkileşimi sonucu rakipleri yakalamak için kullanılan yönetsel eğilimler olarak da tanımlanmıştır (Covin, Slevin ve Covin, 1990) ki, korelasyon analiz sonuçları bu bilgiyi doğrularcasına rekabetçi agresiflik, yenilik ve proaktiflik arasında kuvvetli doğrusal ilişki bulunduğunu göstermektedir. Endüstrileri yaşam döngülerinin ilk dönemlerinde fırsatların ve taleplerin çok olması işletmeleri proaktif eğilimlere yönelterek finansal performanslarını arttırabilecekken, endüstrinin doyduğu fırsatların azaldığı fakat rakiplerin arttığı, olgunluk dönemlerinde işletmeleri saldırgan ve sert tutumlar sergileyerek finansal performanslarını arttırabilecektir.

7.1.4. Girişimsel Oryantasyonun Ara Değişken Olarak İncelenmesi

Girişimsel oryantasyon, entelektüel sermaye ve girişimcilik iklimi ile firma performansı arasında ara değişken olarak alınmıştır. Bu yüzden çalışmamızın amaçlarından biri de entelektüel sermaye ve girişimcilik ikliminin bağımlı değişkenleri, girişimsel oryantasyonun aracılığıyla etkileyeceğini kanıtlamaktır. Bu durumda beklentimiz, regresyon modeline girişimsel oryantasyonu soktuğumuz zaman, entelektüel sermaye ve girişimcilik ikliminin bağımlı değişkenlere etkisinin azaltmasıdır. Üç aşamalı regresyon sonucunda, girişimsel oryantasyonun entelektüel sermaye ve firma performansı arasında ara değişken olarak etkisi olduğu görülürken, şirketi girişimcilik iklimi ile firma performansı arasındaki ilişki girişimcilik

oryantasyonu araya girdiği zaman anlamlı bir ilişki olmaktan çıkmaktadır. Bu yüzden girişimcilik oryantasyonunun bu iki değişken arasında ara değişken etkisi olmadığı anlaşılmıştır. Şirket içi girişimcilik iklimi ve firma performansı arasında doğrudan zaten bir etkinin olmaması bu sonuçla alakalı görülebilir.

Üç aşamalı regresyon analiz sonucu, entelektüel sermayenin firmaların girişimsel oryantasyonunu etkileyerek firmaların yenilik ve finansal performansını arttırdığını göstermektedir. Bu sonucun sebebi, firmaların sahip olduğu taklit edilemeyen, ikamesi olmayan entelektüel sermaye varlıklarının, onlara rekabet avantajı sağlayarak, firmanın girişimsel davranışlarını yaygınlaştırarak finansal ve yenilik performansını arttırabilmesidir.

Yönetim yazınına göre entelektüel sermaye firma tarafından kontrol edilen maddi ve maddi olmayan bilgi kaynaklarıdır ve firmalar bu kaynaklarını değer yaratma süreci girdileri olarak kullanmaktadır. Her ne kadar önceki yazın bilgi kaynaklarının girişimsel faaliyetler için gerekli örgütsel kaynaklar olarak görse de (Floyd ve Wooldridge, 1999; Zahra ve arkadaşları, 1999), entelektüel sermayenin girişimsel oryantasyonun önceli olarak inceleyen çok az sayıda deneysel araştırma yapılmıştır. Çalışmamızda entelektüel sermaye ve girişimsel oryantasyon arasında beklenen ilişki Kaynak Temelli Yaklaşımdan yararlanılarak iddia edilmiştir. Bu yaklaşıma göre sürdürülebilir rekabet avantajı eşsiz, taklit edilemeyen varlıklarının yönetimi sonucu elde edilmektedir (Barney, 1991). Araştırmamızda bilgi kaynakları olarak entelektüel sermayenin firmanın girişimsel davranışlarını ortaya çıkaran, örgütsel kaynaklar olarak ele alınmıştır ve hipotezimiz ispatlanmıştır. Bu kapsamda günümüz işletmelerinin finansal ve pazar performansları, firmanın girişimsel davranışları sonucu yenilik yeteneklerine, yeni ürün ve hizmetlerine dayanmaktadır ki, girişimsel oryantasyonun öncellerini bilmek önem kazanmaya başlamıştır.

7.1.5. Yenilik Performansının Ara Değişken Olarak İncelenmesi

Korelasyon analizi sonuçları incelenirken, firmanın yenilik performansı ve finansal performansı arasında pozitif yönlü ve yüksek bir ilişkinin olduğunu görülmüştür ve bu sonuç kurdulan son hipotezin geliştirilmesine yardımcı olmuştur. Bu hipotezde iddia edilen girişimsel oryantasyonun finansal performansı, yenilik performansı aracılığıyla açıkladığını kanıtlamaktır. Bu çerçevede beklentimiz, regresyon modeline yenilik performansını soktuğumuz zaman, girişimsel oryantasyonun finansal performans üzerine etkisinin artmasıdır.

Modelimiz yine üç aşamalı regresyon analiziyle test edilmiştir. Analiz sonucuna göre, yenilik performansı girişimsel oryantasyonla finansal performans arasında ara değişken olarak etkisi olduğu görülmüştür. Girişimcilik oryantasyonu ile finansal performans arasındaki ilişkiyi yenilik performansı açıklamaktadır. Bu sonuç bize girişimcilik oryantasyonu yenilik performansı artırarak finansal performansı artırıldığını göstermiştir ki esasından beklenen bir sonuçtur. Çünkü işletmelerin sahip olduğu yenilikçilik, risk alma, proaktiflik ve rekabetçi agresiflik eğilimleri işletmelerin yenilik faaliyetleriyle ve bu faaliyetlerin başarısıyla doğru orantılıdır. Firmanın yenilikçi faaliyetlerinin karlılığı (Return on Innovation), yeni ürünlerin başarı oranı, yeni ürünlerin ayakta kalma oranı (Kuczmarski,2000) işletmenin gelirini ve kârını arttırarak, büyüme fırsatları sunabilmektedir. Ayrıca girişimci faaliyetlerin desteklendiği örgüt kültürüne sahip firmalarda bireylerin becerilerini istekli sergilemesi sonucunda yenilik yapma potansiyeli de yüksek olabilecektir. Yeni geliştirilen ürün ve hizmetlerin pazara hızlı ve etkili girişleri, firmaya ilk giren avantajıyla finansal getirileri de birlikte gelebilecektir. İşletmelerin günümüz rekabet koşulları içerisinde ayakta kalabilmeleri, büyük ölçüde yenilik yapma ve farklılaşabilme becerilerine bağlıdır. Bu becerilerin temel noktasını ise işletmelerin girişimsel davranışıyla oluşabilmektedir.

7.2. Sonuçların Yöneticiler için Değerlendirilmesi

Dünya ekonomisinin hızlı bir şekilde küreselleşmesiyle, rekabetin şiddetini ve yoğunluğunu arttırdığı günümüz iş çevrelerinde, işletmeler, temel amaçlarından olan ekonomik yaşamlarını sürdürme ve sürdürülebilir rekabet avantajı elde etme yollarını aramaya başlamıştır. Bilgi çağıyla birlikte işletmelerin sunduğu ürünlerin ve hizmetlerin yaşam döngüleri hızla kısaltmaya başlamıştır buda işletmeleri sahip oldukları kaynaklara ve bundan doğan stratejik eğilimlere yönlendirmiştir. Artık günümüzdeki firmaların başarısı, yaratıcı ve yenilikçi olabilmeyi, makul riskler alabilmeyi, agresif rekabet edebilmeyi ve proaktif davranışlar sergilemeyi gerektirmektedir. Ancak bu yeni yeteneklere ve davranışlara yani girişimsel oryantasyona sahip işletmeler pazar fırsatlarını önceden sezip, bu fırsatlardan rakiplerinden önce yararlanabilecektir.

Araştırmamız sonucunda yöneticilere yönelik, dikkate alınması gereken bazı bulgular ortaya çıkmıştır. Bu bulgulardan en önemlisi işletmenin sahip olduğu entelektüel sermayenin, o işletmenin taklit edilemez ve eşiz bilgi kaynağı olarak firmanın girişimsel eğilimlerini etkileyerek firmanın hem yenilik hem de finansal performansını arttırdığıdır. Entelektüel sermayenin firma içinde oluşturulması üst ve orta düzey yöneticilere bağlıdır. Yöneticiler firmanın sahip olduğu insan sermayesini, çalışanların kişisel bilgi ve tecrübelerini geliştirebilecek, bilgi edinimini destekleyen eğitim programlarıyla gerçekleştirebilecektir. Entelektüel sermaye unsularını birbirinden ayrı düşünmek imkânsızdır bu yüzden insan sermayesinin firma içinde ortaya çıkmasında yapısal sermayeye önemli görevler düşmektedir. İşletme içinden yada dışından (müşteriden, tedarikçiden) ihtiyaç duyulan bilgiye ulaşma ve paylaşma yöneticinin tahsis edeceği kaynak kullanımına izin verilmesine ve oluşturulan veritabanlarına bağlıdır. Ayrıca yöneticilerin oluşturacağı buluşçuluğu ve yenilikçiliği destekleyen örgüt kültürü de, çalışanların yenilik becerilerini destekleyerek işletmenin patent, ticari marka gibi kurumsallaşmış bilgiyi korumasını sağlayacaktır.

Firmanın girişimsel davranışlar sergileyebilmesi, işletmenin girişimcilik iklimine yani şirketçi girişimcilerin yöneticiler tarafından desteklenmesine bağlıdır. Firmanın yenilikçi, proaktif, saldırgan rekabetçi ve risk eğilimli olabilmesi için girişimcilik faaliyetlerini destekleyen bir örgüt kültürüne sahip olması gerekmektedir. Buda örgüt kültürünü oluşturan ve çalışanlar tarafından paylaşılmasını sağlayan liderlere ve yöneticilere bağlıdır. Yöneticiler, çalışanlarının yeni fikirlerini hayata geçirebilmeleri için mevcut yapıları gözden geçirip yeniden yapılandırmalıdır. Bu yeniden yapılandırma, uygun olmayan teşvik sistemlerinin, kısa zaman kısıtlarının ve aşırı bürokrasinin ortadan kaldırılmasıyla ortaya çıkabilmektedir (Quinn, 1985). Çalışanların yenilik çalışmaları için yöneticiler kaynak kullanımı ve ulaşılabilirliğini sağlamalıdır ancak böylece çalışanlar risk alarak, deney yaparak yenilikleri geliştirmesi cesaretlendirilebilecektir (Burgelman ve Saye, 1986; Kuratko, Montagno ve Hornsby, 2002). Ayrıca risk almayı cesaretlendiren yöneticilerin, oluşabilecek hataları ve başarısızlıkları tolere edebilmesi, cezalandırma yerine teşvik edici sistemlerle, çalışanların algıladığı girişimcilik iklimin oluşturmaları gerekmektedir. Hedefleri ve amaçları belirlenen ödüllendirme sistemleri çalışanların motivasyonunu yükselterek yenilik çabalarını geliştirmeleri için kullanılabilir önemli araçlardan biridir.

Yöneticiler açısından dikkate alınması gereken diğer önemli bulgu, firmanın sahip olduğu entelektüel sermayesinin firmanın girişimsel davranışını üzerinden performansı arttırdığıdır. İşletmenin entelektüel sermayeye yani bilgi kaynaklarına sahip olması, çalışanların sergileyeceği girişimcilik davranışları etkileyerek örgütün hem finansal hem de yenilik performansını arttıracaktır. Dolayısıyla yöneticilerin, firmanın sahip olduğu insan sermayesi, yapısal sermaye ve müşteri sermayesini sürekli geliştirebilecek ve yönetebilecek örgüt yapılarını oluşturmaları gerekmektedir. Bilinmesi gereken son önemli sonuç ise girişimcilik oryantasyonu ile finansal performans arasındaki ilişkinin yenilik performansı tarafından açıklandığıdır. Buda yöneticilerin finansal performansı arttırabilmesi için önce girişimcilik oryantasyonuyla yenilik performansını arttırması yani yeni ürün, hizmet ve süreçlerde rakiplerinden hızlı ve atak olarak başarılı olması gerektiğini ortaya koymaktadır.

7.3. Araştırmanın Sınırlamaları ve Gelecekte Yapılacak Araştırmalar İçin Öneriler

Araştırmamızda firmaların sahip olduğu eşsiz ve taklit edilemez bilgi varlıklarının, firma davranış olarak girişimsel oryantasyona etki ederek yenilik ve finansal performansı arttırdığı nasıl arttırdığı incelenmiştir. Ancak gelecekte yapılacak araştırmalara yol göstermesi açısından bu çalışmada karşılaşılan kısıtların ortaya konmasında fayda vardır.

Bilgi kaynakları olarak atfedilen entelektüel sermaye unsurları, bilginin toplanması, genellenmesi, bütünleştirilmesi ve firma bilgisine dönüşmesine kadar uzanan bir süreçten geçmektedir. Entelektüel sermaye unsurlarının firmanın girişimsel davranışlarını etkilemesi bilginin bütünleştirilme ve kullanılma süreci içerisindeki zaman dilimine bağlı olarak değişebilmektedir. Bu yüzden bu konu üzerinde yapılacak çalışmalar zaman serili (Longitudinal) modelleme yöntemiyle yapılması, patent, ticari marka gibi yapısal sermaye varlıklarının ölçümünün geçerliliğini yükseltebilir.

Diğer taraftan entelektüel sermayenin girişimsel oryantasyonun önceli olarak ele alınan bu çalışmada, Türkiye'nin 500 Büyük Sanayi işletmesinden toplanan veriler kullanılmıştır. Modelin farklı ülkelerde uygulanarak karşılaştırılması (cross-cultural comparability), farklı ülke ve kültürlerde teorilerin nasıl uygulandığını ve benzer sonuçlar elde edilip edilemediğini ortaya koymak için etkili bir yöntem olabilir.

Araştırmamızda ana kütle olarak Türkiye'nin 500 Büyük Sanayi Kuruluşu ele alınmıştır. Bundan sonraki benzer çalışmalarda sanayi kuruluşlarının dışından özellikle hizmet sektöründen işletmelerde araştırma kapsamına alınmalıdır. Bununla birlikte yapılacak araştırmalarda sektör temelli karşılaştırmalar araştırmacıya daha detaylı bilgi verebilecektir.

Çalışmamızın uygulama aşamasında anket yoluyla veri toplanmıştır. Anketler işletmelerin genel müdürlerine ve insan kaynakları yöneticilerine posta ve eposta ile gönderilmiş, kendilerinin doldurması istenmiştir. Ancak geri dönen anketler incelendiğinde, bazı bilgilerin eksik olduğu gözlenmiştir. Buna bağlı olarak hem parasal hem de zaman açısından maliyetli olan yüz yüze görüşme yöntemleriyle veri toplanmasının, verilerin güvenilirliğini artıracığı düşünülmektedir. Benzer çalışmalarda birincil verilerle birlikte ikincil verilerin de kullanılması objektifliği arttırmak için uygulanabilecek alternatif yöntemlerdendir.

Araştırmamızda, entelektüel sermayenin ve girişimsel oryantasyonun birlikte ve ayrı ayrı firma performansına etkileri ölçülmüştür. Performans ölçütleri olarak finansal ve yenilik kriterleri ele alınmıştır. Bu ölçütlere ek olarak çalışanların iş tatmini, işe bağlılığı, işte kalma eğilimleri, müşteri tatmini ve kalite gibi finansal olmayan performans kriterleri eklenmesi yeni ve farklı bakış açılarını doğurabilir.

KAYNAKÇA

Ağca, V. (2005). İç Girişimcilik Yapısı ve Firma Performansına Etkileri: Denizli Tekstil Sektöründeki Firmalarda Bir Araştırma, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Afyon.

Ağca, V. ve Kurt, M. (2007). “İç Girişimcilik ve Temel Belirleyicileri: Kavramsal Bir Çerçeve”, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 29, 83-112.

Akal Z (2003). *Performans Kavramları ve Performans Yönetimi*
Erisim:15.09.2009,http://www.ydk.gov.tr/seminerler/performans_yonetimi/performans_yonetimi.htm.

Alegre, J., Lapiedra, R., Chiva, R., (2006). “A measurement scale for product innovation performance,” *European Journal of Innovation Management*, 9(4), 333–346.

Alegre, J. ve Chiva, R. (2008). “Assessing the impact of organizational learning capability on product innovation performance: An empirical test”, *Technovation* 28, 315–326.

Alpay, G., Bodur, C. ve Yılmaz, C. (2005). “Corporate Entrepreneurship and Firm Performance: A Comparison of the Effects of Entrepreneurship Dimensions on the Performance Level of Turkish Firms in Foreign versus Domestic Markets”, *International Journal of Business, Management and Economics*, 1(3), 5-14.

Alpkan, L., Ergün, E., Bulut, Ç. ve Yılmaz, C. (2005). “Şirket Girişimciliğinin Şirket Performansına Etkileri”, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6 (2), 175-189.

Andreou, A. (2006), “An exploratory study to identify operational knowledge assets from intangible value drivers in the high tech sector”, DSc dissertation, George Washington University, Washington, DC.

Antoncic, B. ve Hisrich, R.D., (2001) “Intrapreneurship: Construct Refinement and Cross-Cultural Validation,” *Journal of Business Venturing*, 16, 495–527.

- Antončić, B. ve Hisrich, R.D.(2003), “Clarifying The Intrapreneurship Concept”, *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 10 (1), 7-24.
- Antončić, B. ve Hisrich, R.D., (2004) “Corporate Entrepreneurship Contingencies and Organizational Wealth Creation,” *Journal of Management Development*, 23(6), 518-550.
- Antončić, B. ve Zorn, B. (2004). "The Mediating Role of Corporate Entrepreneurship in the Organizational Support–Performance Relationship: An Empirical Examination," *Managing Global Transitions, University of Primorska, Faculty of Management Koper*, 2(1), 5-14.
- Antončić, B. ve Scarlat, C. (2005). “Corporate Entrepreneurship Performance: Slovenia and Romania,” *Management*, 3 (1): 15–38.
- Arıkan, S. (2002), *Girişimcilik Temel Kavramlar ve Bazı Güncel Konular*, Siyasal Kitapevi, Ankara.
- Avlonitis, G.J., Papastathopoulou, P.G., ve Gounaris, S.P. (2001).”An Empirically-Based Typology of Product Innovativeness for New Financial Services: Success and Failure Scenarios”, *Journal of Product Innovation Management*,18:324–342.
- Bailyn, L. (1985). “Autonomy in the Industrial R&D Lab”, *Human Resource Management*, 24(2), 129-146.
- Baker, W. E ve Sinkula, J.M.(2009). “The Complementary Effects of Market Orientation and Entrepreneurial Orientation on Profitability in Small Business,”*Journal of Small Business Management*; 47(4) ,443-464.
- Baldwin, J.R. ve Johnson, J. (1996). “Business strategies in more and less-innovative firms in Canada,” *Research Policy* 25(5), 785–804.
- Bantel, K. A. ve Jackson, S.E. (1989). “Top Management and Innovations in Banking: Does the composition of the Top Team make a difference?,” *Strategic Management Journal*, 10, 107-125.
- Barney, J. (1986), “Types of Competition and the Theory of Strategy: Toward an Integrative Framework”, *Academy of Management Review*, c.1, s.4, ss.791-800.
- Barney, J. (1991), “Firm Resources and Sustained Competitive Advantage” *Journal of Management*, 17 (1), 99-120.

- Barney, J. (1995). "Looking inside for competitive advantage," *Academy of Management Executive*, 9, 49-61.
- Barney, J. B. (2002), *Gaining and sustaining competitive advantage*, Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- Baron, M. R. & Kenny, D. A. (1986). "The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations," *Journal of Personality and Social Psychology*, 51 (6), 1173–1182.
- Barringer, B.R. ve Bluedorn, A.C. (1999) "The Relationship between Corporate Entrepreneurship and Strategic Management," *Strategic Management Journal*, 20, 421-444.
- Barutçugil, İ. (2002). *Performans Yönetimi*.2.Basım, İstanbul: Kariyer Yayınları.
- Başar, M., Tosunoğlu, T. ve Demirci, A.E. (2001). *Girişimcilik ve Girişimcinin Yol Haritası: İş Planı*, Eskişehir Ticaret Odası Yayını, Eskişehir, 5.
- Bayus, B.L., Erickson, G., ve Jacobson, R. (2003). "The Financial Rewards of New Product Introductions in the Personal Computer Industry", *Management Science*, 49(2):197–210.
- Bharadwaj, A .S., Bharadwaj, S. G. ve Konsynski, B. R.. (1999). "Information technology effects on firm performance as measured by Tobin's q" *Management Science. Linthicum* 45(7), 1008-1024.
- Bih-Shiaw, J., Wang, C.Y.P, Chen, Y. (2006). "Knowledge flows and performance of multinational subsidiaries: the perspective of human capital," *The International Journal of Human Resource Management*, 17(2), 225 – 244.
- Block, Z., & MacMillan, I. (1993). *Corporate venturing*. Cambridge, MA7 Harvard Business School Press.
- Blumentritt. R. ve Ron J. (1999), "Towards a Strategy for KnowledgeManagement," *Technology Analysis & Strategic Management*, 11,(3), 287-300.
- Bontis, N. (1998). "Intellectual Capital:An Exploratory Study That Develops Measures and Models", *Management Decision*, 36(2),3-76.

- Bontis, N. (1999). "Managing Organizational Knowledge by Diagnosing Intellectual Capital: Framing and Advancing the State of the Field," *International Journal of Technology Management*, 18.
- Bontis, N., Dragonetti, N.C., Jacobsen, K. ve Roos, G. (1999). "The Knowledge Toolbox: A Review of the Tools Available to Measure and Manage Intangible Resources", *European Management Journal*, 17(4).
- Bontis, N., Keow, W.C.C. ve Richardson, S. (2000). "Intellectual Capital and Business Performance in Malaysian Industries," *Journal of Intellectual Capital*, 1(1).
- Bontis, N. (2001). "Assesing Knowledge Assets: A Review of the Models Used to Meseure Intellectual Capital," *International Journal of Management Reviews*, 3(1).
- Bontis, N. ve Fitz-en,. J. (2002). "Intellectual capital ROI: A causal map of human capital antecedents and consequents," *Journal of Intellectual Capital*. 3(3). 223–248.
- Bontis, N. (2004). "National Intellectual Capital Index: A United Nations Initiative for the Arab Region," *Journal of Intellectual Capital*, 5(1).
- Botch, O.J., Huse, M., & Senneseth, K. (1999). "Resource configuration, competitive strategies, and corporate entrepreneurship: An empirical examination of small firms," *Entrepreneurship Theory and Practice*, 24(1), 49-70.
- Bozan, T. F. (2003), *Türkiyede Entelektüel Sermayenin Ölçülmesi ile İlgili Model Çalışması ve Bir Uygulama*, İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul.
- Breaugh, J. A.(1985). " the Measurement of Work Autonomy", *Human Relations*, 38, 551-570.
- Brennan, N., Connell, B. (2000), "Intellectual Capital:Current Issues and Policy Implications", *Journal of Intellectual Capital*, 1(3).
- Brooking, A. (1996), *Intellectual Capital: Core Assets for the Third Millennium Enterprise*, Thomson Business Press, London.
- Brooking, A. (1997). "The Management of Intellectual Capital", *Long Range Planning*, 30(3), 364-365.
- Brown, S.L., Eisenhardt, K.M., (1995). "Product development: past research, present findings, and future directions," *Academy of Management Review*, 20, 343–378.

- Bulut, Ç., Alpkan, L. (2006). "Behavioral Consequences of an Entrepreneurial Climate within Large Organizations: An Integrative Proposed Model," *SEE Journal*, 64-70.
- Bulut, Ç. (2007), Stratejik Oryantasyonlar ve Firma Performansı, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İzmit..
- Burgelman, R.A. (1983). "Corporate entrepreneurship and strategic management: Insights from a process study," *Management Science*, 29, 1349–1364.
- Burgelman, R.A. (1984). "Designs for corporate entrepreneurship," *California Management Review*, 26(2) 154–166.
- Burgelman, R. A. (1985). "Managing the New Venture Division: Research Findings and Implications for Strategic Management," *Strategic Management Journal (pre-1986)*, 6(1), 39-55.
- Burgelman, R.A. ve Sayles, L.R. (1986). *Inside Corporate Innovation: Strategy, Structure, and Managerial Skills*, Free Press, New York, NY.
- Busenitz, L. W. Ve Barney, J. B. (1997). "Differences between entrepreneurs and managers in large organizations: Biases and heuristics in strategic decision making," *Journal of Business Venturing*, 12(1), 9–30.
- Büyüközkan, G. (2002). "Entellektüel Sermaye Yönetimi", *KalDer Forum*, Nisan-Mayıs-Haziran, 35-44.
- Carmeli, A. ve Tishler, A. (2004). "The Relationships between Intangible Organizational Elements and Organizational Performance," *Strategic Management Journal*, 25, 1257-1278.
- Ceylan, A. (2003), *İşletmelerde Finansal Yönetim*, Ekin Kitabevi, Bursa.
- Chandler, G. N., Keller, C. ve Lyon, D. W. (2000). "Unraveling the determinants and consequences of an innovation supportive culture," *Entrepreneurship Theory and Practice*, 25(1), 59–76.
- Chang, A. ve Tseng, C. (2005). "Building customer capital through relationship marketing activities: The case of Taiwanese multilevel marketing companies" *Journal of Intellectual Capital*, 6(2), 253-266.

- Chen, C. J. ve Huang, L. (2009). "Creative workforce density, organizational slack, and innovation performance," *Journal of Business Research*, [doi:10.1016/j.jbusres.2009.03.018](https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2009.03.018).
- Chen, J., Zhu. Z. ve Xie, H. Y. (2004). "Measuring Intellectual Capital: A New Model And Empirical Study" *Journal of Intellectual Capital*, 5(1), 195-212.
- Choo, C.W. ve Bontis, N. (2002). *The Strategic Management of Intellectual Capital Organizational Knowledge*, Oxford University Pres, NewYork, NY.
- Christensen, K. S. (2005). "Enabling intrapreneurship: the case of a knowledge-intensiv industrial company," *European Journal of Innovation Management* 8(3), 305-322.
- Cockburn, I. Ve Griliches, Z. (1988), " Industry Effects and Appropriability Measures in The Stock Market's Valuation of R&D and Patents," *American Economic Review*, 78(2), 419- 423.
- Cohen, W. M. ve Levinthal, D. A. (1990). "Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation," *Administrative Science Quaterly*, 35, 128-152.
- Combs, J.G. ve Ketchen, D.J. (1999). "Explaining Interfirm Cooperation and Performance: Toward a Reconciliation of Predictions from the Resource-based View and Organizational Economics". *Strategic Management Journal*, 20, 867–888.
- Conner, K. ve Prahalad, C. K. (1996). "A resource-based theory of the firm: knowledge versus opportunism," *Organization Science*, 7(5), 477-501.
- Coulter, M. (2001), *Entrepreneurship in Action*, Prentice Hall, USA (s.3-4)
- Covin, J.G. ve Slevin, D. P. (1988). "The influence of Organization Structure on the utility of an entrepreneurial top management style," *Journal of Management*. 25(3), 217-234.
- Covin, J. G. ve Slevin D. P. (1989). "Strategic Management of Small Firms in Hostile and Benign Environments," *Strategic Management Journal*, 10(1), 75–87
- Covin J.G. ve Covin, T.J. (1990). "Competitive Aggressiveness, Environmental Context and Small Firm Performance," *Entrepreneurship Theory and Practice*, 14(4), 35-50.

Covin, J. G. ve Slevin, D. P. (1990). "New Venture Strategic Posture, Structure and Performance: An Industry life cycle Analysis," *Journal of Business Venturing*, 5 (2), 123-135.

Covin, J. G., Slevin, D. P. ve Covin, T. J. (1990). "Content and performance of growth-seeking strategies: A comparison of small firms in high-and lo- technology industries," *Journal of Business Venturing*, 5,391-412.

Covin, J. G. ve Slevin, D. P. (1991). "A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior," *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16, 7-24.

Covin, J. G., Slevin, D. P., & Schultz, R. L. (1994). "Implementing strategic missions: Effective strategic, structural and tactical choices. *Journal of Management Studies*," 31(4), 481-505.

Covin, J. G. ve Miles, M. P. (1999). "Corporate entrepreneurship and the pursuit of competitive advantage," *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(3), 47-63.

Çetindamar, D. (2002). *Türkiye’de Girişimcilik*, TÜSİAD (Yayın No:121340), İstanbul.

Damanpour, F. (1991). "The Adoption of Technological, Administrative, and Ancillary Innovations: Impact of Organizational Factors," *Journal of Management*, 13(4), 675-688.

Danışman, A. ve Erkocaoğlan E. (2007). "Kurumsal girişimcilik ve firma performansı:İMKB’de işlem gören firmalar üzerinde bir araştırma," *İktisat İşletme ve Finans*, 22, 260.

Davenport, T. ve Prusak, L. (1997). *Information Ecology: Mastering the information and Knowledge Environment*. NewYork: Oxford University Press.

Demirci, A. E. (2006), İşletmelerin Yenilik Faaliyetlerinde Şirketiçi Girişimciliğin Temel Faktör Olarak İncelenmesi: Türkiye Ve Polonya’da Faaliyet Gösteren Büyük Ölçekli Kimya-İlaç Sektörü İşletmelerinde Karşılaştırmalı Durum Değerlendirmesi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Eskişehir.

- Dess, G.G. ve Robinson Jr R.B. (1984). "Measuring organizational performance in the absence of objective measures: the case of the privately-held firm and conglomerate business unit," *Strategic Management Journal*, 5(3) 265.
- Dess, G.G., Lumpkin, G.T. ve Covin, J.G. (1997). "Entrepreneurial Strategy Making and Firm Performance: Tests of Contingency and Configurational Models," *Strategic Management Journal* 18(9), 677-695
- Dess, G.G. , Ireland, R. D. , Zahra, S. A. , Floyd, S. W., Janney, J. J., Pane, P. L. (2003). "Emerging Issues in Corporate Entrepreneurship Journal of Management," *Journal of Management*, 29(3), 351-378.
- Dess, G.G. ve Lumpkin, G.T. (2005). "The Role of Entrepreneurial Orientation in Stimulating Effective Corporate Entrepreneurship," *Academy of Management Executive*, 19(1), 147–156.
- Deshpande, R., Farley, J.U., Webster, Jr. F.E. (1993), "Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: a quadrad analysis", *Journal of Marketing* 57(1), 23–27.
- Dierickx, I. ve Cool, . (1989). "Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage," *Management Science*, 35, 1504-1511.
- Dwyer, L. ve Mellor, R. (1993), "Product innovation strategies and performance of Australian firms", *Australian Journal of Management*,18(2),159–180.
- Edvinsson, L. (1998), Skandia Intellectual Capital Report.
- Edvinsson L. Ve Malone M.S., (1997), **Intellectual capital: realizing your company's true value by finding its hidden brainpower**, NewYork: Harper Business.
- Ercan, M.K., Öztürk, B. ve Demirgüneş, K. (2005). *Değere Dayalı Yönetim ve Entelektüel Sermaye*, Gazi Kitabevi.
- Eren, E. (1998).**Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş, 5.Basım, İstanbul.
- Erkuş, A. (2006), Entelektüel Sermaye: Bir uygulama. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Erzurum.

- Fiş, A. M. (2009). *Unlocking The Relationship Between Corporate Entrepreneurship and Performance*, Sabancı Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul.
- Floyd, S. W. ve Wooldridge, B. (1999). "Knowledge creation and social networks in corporate entrepreneurship: The renewal of organizational capability," *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(3), 123–144.
- Fry, A. (1987). "The Post-It-Note: an entrepreneurial success," *SAM Advanced Management Journal*, 52(4), 4–9.
- Gatignon, H. ve Xuereb, J. M., (1997), "Strategic Orientation of the Firms and New Product Performance", *Journal of Marketing Research*, 34(1), 77-90.
- Gerber, M. E. (2003), *Girişimcilik Tutkusu*, Çeviren :Tayfun Keskin, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 24.
- Ghoshal, S. ve Bartlett, C. A. (1996). "Rebuilding Behavioral Context: A Blueprint for Corporate Renewal", *Sloan Management Review*, 37(2), 23-36.
- Ginsberg, A. ve Hay, M. (1994). "Confronting the challenges of corporate entrepreneurship: guidelines for venture managers," *Europ Management Journal*, 12, 82–389.
- Grant, R.M. (1991). "The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation", *California Management Review*, 33(3), 114-135.
- Grant, R.M. (1996). "Prospering in dynamically-competitive environment: organizational capability as knowledge integration," *Orgnizational Science* 7(4).
- Grant, R.M. (1996). "Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm", *Strategic Management Journal*, 17 (Winter Special Issue), 109–122.
- Grant, R. M. (2002). *Contemporary Strategy Analysis Concepts, Techniques, Applications*, Fourth Edition, Blackwell Publishing.
- Greene, P. G. ve Brown, T.E. (1997). "Resource needs and the dynamı capitalism typology," *Journal Of Business Venturing*, 12, 161–173.
- Griliches, Z. (1990). "Patent statistic as economic indicators: A survey", *Journal Econ Lit*, 28, 1161–707.

- Gopalakrishnan, S. (2000), "Unraveling the Links Between Dimensions of Innovation and Organizational Performance", *The Journal of High Technology Management Research*, **11(1)**, 137–153.
- Gupta, V., MacMillan I. and Surie G. (2004). "Entrepreneurial leadership: developing and measuring a cross-cultural construct," *Journal of Business Venturing*, 19, 241–260.
- Guth, W. D. ve Ginsberg, A. (1990). "Guest Editors' Introduction: Corporate Entrepreneurship", *Strategic Management Journal*, 11, 5-15.
- Hall, R., (1992), "The straregtic analysis of intangible resource," *Strategic Management Journal*, 13, 135-144.
- Hall, R., (1993), "A framework linking intangible resources and capabilities to sustainable competitive advantage," *Strategic Management Journal*, 14, 607-618
- Hambrick, D.C.ve Mason, P.A. (1984). " Upper Echelons: The organization as a reflection of its Top Managers," *The Academy of Management Review*, 9 (2), 193-207.
- Hamel, G. (1991). "Competition for competence and inter-partner learning within international strategic alliances," *Strategic Management Journal*, 12,83-103.
- Han, J.K., Kim, N. ve Srivastava, R.K. (1998). "Market Orientation and Organizational Performance: Is Innovation a Missing Link?" *Journal of Marketing*, 62 October, 30-45
- Han, X. (2001). "Intellectual Capital and organization performance: interplay of knowledge management and human resources," Research Project Report Conference of National Science Council, I-Shou University, Kaosiung, 203-223.
- Hart S. L. (1992), "An integrative framework for strategy-making processes", *Academy of Management Review*, 17, 327 - 351.
- Hayton, J. C. (2002), "The effect of IC on Entrepreneurial Orientation in High Technology New Ventures" Yayınlanmamış Dokotra Tezi, George State University, Georgia.

Hayton, C. J. (2005). "Promoting corporate entrepreneurship through human resource management practices: A review of empirical research," *Human Resource Management Review*, 15, 21–41.

Henard, D. H. Ve Szymanski, D.M. (2001). "Why Some New Products Are More Successful Than Others", *Journal of Marketing Research* 37, 362-375.

Henderson, R. ve Cockburn, I. (1994). " Measuring competence? Exploring firm effects in pharmaceutical research," *Strategic Management Journal*, 15, 63-84.

Hisrich, R. D. ve Peters, M. P.; (2002), **Entrepreneurship**, Fifth Edition, McGraw-Hill/Irwin, New York.

Hisrich, R.D., Peters, M.P. ve Shepher, D.A. (2005). *Entrepreneurship*, McGraw-Hill, New York.

Hitt, M.A., Ireland, R.D., Hoskisson, R.E. (1999). *Strategic Management: Competitiveness and Globalization*, South-Western College Publishig: Cincinnati, OH.

Hitt, M. A., Ireland, R. D., Camp, S. M. & Sexton, D. L. (2001). "Strategic entrepreneurship: Entrepreneurial strategies for wealth creation," *Strategic Management Journal*, 22(Special Issue), 479–491.

Hitt, M. A., Ireland, R. D. ve Simon, D.G. (2003). "A Model of Strategic Entrepreneurship: The Construct and its Dimensions," *Journal of Management*, 29(6), 963–989.

Hofstede, Geert. (1993) "Inside story: The conception of O.S", *Organization Studies*. Berlin: 14(4), 593-596.

Hornsby, J.S., Kuratko, D.F. & Montagno, R.V. (1999). "Perception of internal factors for corporate entrepreneurship: A comparison of Canadian and U.S. managers," *Entrepreneurship Theory and Practice*, 24(2), 9–24.

Hornsby, J. S., Kuratko, D. F. ve Zahra S. (2002). "Middle Managers' Perception of the Internal Environment for Corporate Entrepreneurship: Assessing a Measurement Scale," *Journal of Business Venturing*, 253-273.

<http://www.sveiby.com/Portals/0/articles/IntellectualCapital.html>

- Huang, G. Z. D., Roy, M. H., Ahmed, Z. U., Heng, J. S. T. & Lim, J. H. M. (2002). "Benchmarking the human capital strategies of MNCs in Singapore," *Benchmarking*, 9(4), 357–373.
- Huang, C. J. ve Liu C. J. (2005). "Exploration for the relationship between innovation, IT and performance," *Journal of Intellectual Capital*, 6(2), 237.
- Hudson, W.(1993). *Intellectual Capital: How to Build It, Enhance It, Use It*. New York: Wiley.
- Hulland, J. (1995). "Market orientation and market learning systems: an environment-strategy-performance perspective." Working Paper.University of Western Ontario.
- Huselid, M. A., Jackson, S. E. ve Schuler. R. A. (1997). "Technical and strategic human resource management effectiveness as determinants of firm performance," *Academy of Management Journal*. Briarcliff Manor 40(1) 171-188.
- IBM Redbooks (2005). *Business Performance Management, Meets Business Intelligence*. Durham, NC, USA.
- İraz, R. (2005), **Yaratıcılık ve Yenilik Bağlamında Girişimcilik ve KOBİ'ler**, Çizgi Kitabevi, Konya.
- İraz, R. (2005). *Yaratıcılık ve Yenilik Bağlamında Girişimcilik ve KOBİ'ler*, Çizgi Kitabevi, Konya.
- Itami, H. (1987). *Mobilizing Invisible Assets*. Boston: Harvard University Press.
- Ittner, C. D. Ve Larcker, D. F. (2001). "Assessing Empirical Research in Managerial Accounting: A Value-Based Management Perspective", *Journal of Accounting and Economics*, December, 349-410.
- Jones, F. F., Morris, M. H., & Rockmore, W. (1995). "HR practices that promote entrepreneurship," *HR Magazine*, 86–91.
- Kanıbir, H. (2004). "Yeni Bir Rekabet Gücü Kaynağı Olarak Entelektüel Sermaye ve Organizasyonel Performansa Yansımaları," *Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi* 1(3), 77-85.
- Kanter, R. M. (1985). "Supporting innovation and venture development in established companies," *Journal of Business Venturing*, 1(1), 47–61.

Kaplan, R.S. ve Norton, D.P. (1996). *Translating Strategy into Action, The Balanced Scorecard*, Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.

Karacaoğlu, K. (2006), Rekabet Üstünlüğü Sağlamada Endüstri Temelli Ve Kaynak Temelli Bakış Açısı: Kayseri’de Faaliyet Gösteren İmalat Sanayi İşletmeleri için Bir Model Önerisi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara.

Kemelgor, B., (2002). “A comparative analysis of corporate entrepreneurial orientation between selected firms in the Netherlands and the USA,” *Entrepreneurship & Regional Development*, 14, 67-87.

Keskin, H. (2006). *Organizasyonel Yaratıcılığın Tesvik Edilmesi*, Erisim:15.07.2009, <http://www.gyte.edu.tr/ebulten/sayi9/makalehlt.htm>

Khandwalla, P. N.,(1977). *The Design of Organizations*. New York: Harcourt Brace Jovanovich

Kim, W.C. ve Mauborge, R. (1997). “Fair process: managing in knowledge economy,” *Harvard Business Review*, July, 65-75.

Knight, A. G. (1997). “Cultural reliability and validity of a scale to measure firm entrepreneurial orientation,” *Journal Of Business Venturing*, 12, 213-225.

Kodama, F. (1992). “Technology fusion and the new R&D,” *Harvard Business Review* ,70(4).

Kogut, B. ve Zander, U. (1992). “Knowledge of the firm, combinative capabilities and the replication of technology,” *Organization Science* 3, 383-397.

Kohli, A.K. ve Jaworski, B.J. (1990) “Market Orientation: The Construct, Research Propositions and Managerial Implications,” *Journal of Marketing*, 54 (2), 1-18.

Kondo, M. (1999). “R&D dynamics of creating patents in the Japanese industry,” *Research Policy*,28, 587–600.

Küçük, O. (2005). *Girişimcilik ve Küçük İşletme Yönetimi*, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2.Basım.

Kuczmarski, T. D. (2000). “Measuring your return on innovation,” *Marketing Management*. 9(1), 24- 33.

- Kuratko, D. F. (1993). "Innopreneurship: Turning Bright Ideas into Breakthrough Business for Your Company," *Organizational Dynamics*, 21(4), 74-76.
- Kuratko, D. F., Montagno, Ray V. ve Hornsby J. S. (1990). "Developing an Intrapreneurial Assessment Instrument for an Effective Corporate Entrepreneurship." *Strategic Management Journal*, 11(5), 49-58
- Kuratko, Donald F., Hornsby, Jeffrey S. and Montagno, Ray V. (1999). Perception of Internal factors for corporate entrepreneurship: A comparison of Canadian and U.S. managers. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 24, 9-24.
- Kuratko, D. F. Ireland, R. D. ve Hornsby, J. S. (2001). "Improving firm performance through entrepreneurial actions: Acadia's corporate entrepreneurship strategy," *Academy of Management Executive*, 15(4), 60-71.
- Kuratko, D.F., Ireland, R.D., Covin, J.G. ve Hornsby, J.S. (2005). "A Model of Middle- Level Managers' Entrepreneurial Behaviour," *Entrepreneurship Theory and Practice*; 29 (6), November, 699-716.
- Laursen, K. (2002). "The importance of sectoral differences in the application of complementary HRM practices for innovation performance," *International Journal of the Economics of Business*, 9(1), 139–156.
- Laursen, K., & Foss, N. J. (2003). "New HRM practices, complementarities, and the impact on innovative performance," *Cambridge Journal of Economics*, 27(2), 243–263.
- Lee, C. , Kyungmook, L, ve Johannes, M. P. (2001), "Internal Capabilities, External Networks, and Performance: A Study on Technology-Based Ventures," *Strategic Management Journal* 22 (6/7), 615–640.
- Litschka, M., Markom, A. Ve Schunde, S. (2006). "Measuring and analysing intellectual assets: an integrative approach," *Journal of Intellectual Capital*,. 7(2), 160.
- Liu, S. S., Luo, X. ve Shi Y., (2002). "Integrating Customer Orientation, Corporate Entrepreneurship, and Learning Orientation in Organizations-in-Transition: An Empirical Study," *International Journal of Research in Marketing*, (19), 367–382.

- Luchsinger, V. ve Bagby, D. R. (1987). "Entrepreneurship and intrapreneurship: Behaviors, comparisons and contrasts," *SAM Advanced Management Journal*, 10–13.
- Lueg, C. (2002). "Knowledge management and information technology: relationship and perspectives", *Upgrade*, 3(1), 4-7.
- Lumpkin, G.T. ve Dess, G.G. (1996). "Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance," *The Academy of Management Review*, 21(1),135-172.
- Lumpkin, G.T. ve Dess, G.G. (2001). "Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance: the moderating role of environment and industry life cycle," *Journal of Business Venturing*, 16, 429–451.
- Lynskey J. ve M.Yonekura S. (2002). *Entrepreneurship And Organization: The role of the entrepreneur in organizational innovation*. Oxford University Press, 1st ed.
- Lyon, W. D., Lumpkin, G.T. ve Dess, G.G. (2000). "Enhancing entrepreneurial orientation research: operationalizing and measuring a key strategic decision making process," *Journal of Management*, 26(5), 1055-1085.
- MacMillan, I. C. (1987). "New business development: A challenge for transformational leadership," *Human Resource Management*, 26(4), 439–454.
- MacMillian, I.C., Block, Z., Narasimha, P.N.S. (1986). "Corporate venturing: alternatives, obstacles encountered, and experience effects," *Journal of Business Venturing*, 1, 177–191.
- Manoochehri, G. (1999). "Overcoming Obstacles to Developing Effective Performance Measures", *Work Study*, 48(6), 223-229.
- Marr, B. Ve Ross, G. (2005). "A Strategy Perspective on Intellectual Capital", içinde ed. Bernard Marr, *Perspectives on Intellectual Capital: Multidisciplinary Insights Into Management, Measurement, and Reporting Perspectives on Intellectual Capital: Multidisciplinary Insights Into Management, Measurement, and Reporting*, Elsevier, London.
- Marr, B., Gupta, O., Pike, S., Ross, G. (2003). "Intellectual Capital and Knowledge Management Effectiveness," *Management Decision*, 41,8.

- Martín-de-Castro, G. , Navas-Lo'pez, J. E. , Lo'pez-Sa'ez, P., Alama-Salazar, E. (2006). "Organizational capital as competitive advantage of the firm," *Journal of Intellectual Capital*, 7 (3), 324-337.
- Maurer, T. J., Pierce, H. R. ve Shore, L. M. (2002). "Perceived beneficiary of employee development activity: A threedimensional social exchange model," *Academy of Management Review*, 27(3), 432–446.
- Maydeu-Olivares, A. ve Lado, N. (2003). "Market orientation and business economic performance: A mediated model," *International Journal of Service Industry Management*, 14, (3/4), 284-309.
- Mayer, R.C., Davis, J.H. ve Schoorman, F.D. (1995). "An Integrative Model Organizational Trust Academy Of Management Review," 20, 709-734
- McEvily S.K ve Chakravarthy B.(2002), "The persistence of knowledge-based advantage: an emprical test for product performance and technological knowledge," *Strategic Management Journal*, 23(4),285-305
- McGrath, R. (2001). "Exploratory learning, innovative capacity, and managerial oversight," *Academy of Management Journal*, 44(1), 118–131.
- McGrath R.G. , Tsai, M., Venkataraman S. Ve MacMillan I.C. (2001), "Innovation, Competetitive advantage and rent," *Management Science*,42,389-403.
- Meer-Kooistra, J. ve Zijlstra, S.M. (2001). "Reporting on intellectual capital", *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 14(4), 456 – 476.
- Miller, D. ve Friesen, P.H. (1978), "Archetypes of Strategy Formulation," *Management Science*, 24 (9), 921-933.
- Miller, D. & Friesen, P. H. (1982). "Innovation in Conservative and Entrepreneurial Firms: Two Models of Strategic Momentum," *Strategic Management Journal*, 3(1), 1-25.
- Miller, D ve Friesen, P.H. (1983a). "Strategy-Making and Environment: The Third link," *Strategic Management Journal*, 4, 221–235.
- Miller, D. ve Friesen, P.H., (1983b) "Successful and Unsuccessful Phases of the Corporate Life Cycle," *Organization Studies*, 4(4), 339-356

- Miller, A. ve Camp, B. (1985). "Exploring Determinants of Success in Corporate Venture," *Journal of Business Venturing*, 1 (1), 87-106.
- Moran, P. Ve Ghoshal, S. (1999), "Markets, firms, and the process of economic development," *Academy of Management. The Academy of Management Review*, 24 (3), 390-412.
- Morris, M. H. ve Kuratko, D. F.; (2002), **Corporate Entrepreneurship: Entrepreneurial Development within Organizations**, Harcourt College Publishers, Orlando, Florida.
- Mueller, S.L. ve Thomas, A.S.(2000). "Culture And Entrepreneurial Potential: A Nine Country Study of Locus of Control and Innovativeness," *Journal of Business Venturing*, 16, 51-75
- Müftüoğlu, T. (1996), **Girişimcilik**, Eskişehir, Anadolu Ü. A.Ö.F. Yayınları No.524,
- Naman, J. L ve Slevin, D. P. (1993). "Entrepreneurship and the concept of fit: A model and empirical tests," *Strategic Management Journal*; 14 , 137-153.
- Napahiet, J.ve Ghoshal, S. (1998). "Social capital, intellectual capital and the organizational advantage", *Academy of Management Review*, 23, 242-66.
- Narver, John C. ve Stanley F. Slater. (1990). "The Effect of a Market Orientation on Business Profitability," *Journal of Marketing* , 54(October), 20-35.
- Neely, A. ve Hii, J.(1998). *Innovation and Business Performance: A Literature Review*, The Judge Institute of Management Studies, University of Cambridge, London.
- Nonaka, I.(1994), "A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation," *Organization Science*, 5(1), 14-37.
- Oldham, G. R. (1996). "Employee Creativity: Personal and contextual factors at work," *Academy of Management Journal*, 39(3), 607-634.
- Ong, T.S. ve Teh, B.H. (2009). "The Use of Financial and Non-Financial Performance Measures in the Malaysian Manufacturing Companies," *The Icfai University Journal of Accounting Research*, 8(1).
- Pablos P.O. (2002). "Evidence of intellectual capital measurement from Asia, Europe, and the Middl East," *Journal of Intellectual Capital*, 3(3), 287-302.

- Pauwels, K., Silva-Risso, J., Srinivasan, S., and Hanssens, D.M. (2004). "New Products, Sales Promotions, and Firm Value: The Case of the Automobile Industry". *Journal of Marketing*, 68:142–156
- Pena, I. (2002). "Intellectual Capital and Business Startup Success," *Journal of Intellectual Capital*, 3(2).
- Pennings, J. M. ve Harianto, F.(1992), "Technological networking and innovatin implementation," *Organization Science* 3 (3), 356-383.
- Penrose, E (1959), **The Theory of the Growth of the Firm**. Oxford University Pres
- Perez, J.R., ve Pablos, P.O.D. (2003). "Knowledge Management and Organizational Competitiveness: A Framework for Human Capital Analysis", *Journal of Knowledge Management*, 7 (3), 82-91.
- Pfeffer, J. (1994). *Competitive Advantage through People*, Harvard Business School Press, Boston.
- Pinchot III, G. (1985). *Intrapreneuring: Why You Don't Have to Leave the Corporation to Become and Entrepreneur*, Harper and Row Publishers, New York.
- Pinnington, A. ve Haslop, D. (1995). "Team Leader Autonomy In New Product Development," *Management Decision*, 33 (9), 5-11.
- Pitt, L. F., Ewing, M.T. ve Berthon, P.R. (2002). "Proactive Behavior and Industrial Salesforce Performance," *Industrial Marketing Management*, 31(8), 639-644.
- Porter, M. (1985). *Competitive Advantage*. New York: Free Press.
- Porter, M. E.(1980), **Competitie Strategy: Techniques for analyzing industries and competitors**, New York: Free Press.
- Prahalad, C. K. ve Hamel, G.(1990), "The Core Competence of the Corporation," *Harvard Business Review*, 68(3), 79-92.
- Prahalad, C. K. ve Hamel, G. (1994), "Strategy as a Field of Study: Why Search for a New Paradigm?" *Strategic Management Journal*, 15, 5-16.
- Quinn, J. B. (1979). "Technological Innovation, entrepreneurship and strategy," *Sloan Management Review*, 20(3), 15-26.

- Quinn, J.B. (1985). "Managing innovation: controlled chaos," *Harvard Business Review*, 63, 73–84.
- Rastogi, P.N. (2003). "The Nature and Role of IC Rethinking The Process of Value Creation and Sustained Enterprise Growth," *Journal of Intellectual Capital*, 4(2).
- Rivkin, J. (2000). "Imitation of Complex Strategies," *Management Science* 46(6), 824-844.
- Roberts, P.W. (1999). "Product innovation, product-market competition and persistent profitability in the U.S. pharmaceutical industry," *Strategic Management Journal*, 20(7), 655 – 670.
- Roos, G., Ross, G., Edvinsson, L., Dragonetti, N.C (1998), **Intellectual capital: navigating in the new business landscape**. New York University Press.
- Rumelt, R.P.(1974). **Strategy, structure and economic performance**, Boston, Harvard Business School Press.
- Russell, R. D. (1999). "Developing a Process Model of Intrapreneurial Systems: A Cognitive Mapping Approach," *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 23, 65-87.
- Rutherford, M. W. ve Holt, D. T. (2007). "Corporate entrepreneurship an empirical look at the innovativeness dimension and its antecedents," *Organizational Change Management*, 20 (3) 429-446.
- Salavou, H. (2002). "Profitability in market-oriented SMEs: does product innovation matter?" *European Journal of Innovation Management*, 5(3),164–171.
- Salomo, S., Talke, K. ve Strecker, N. (2008), "Innovation Field Orientation and Its Effect on Innovativeness and Firm Performance", *Journal of Product Innovation Management*, 25, 560–576.
- Sandberg, B. (2002). "Creating the Market For Disruptive Innovation: Market Proactiveness at the Launch Stage", *Journal of Targeting, Measurement and Analysis For Marketing*, 11(2),186.
- Sathe, V. (1985). "Managing an entrepreneurial dilemma: nurturing entrepreneurship and control in large corporations," *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Babson College, Wesley, Mas. 636–656.

- Sathe, V. (2003). *Corporate Entrepreneurship: Top Managers and New Business Creation*, Cambridge University Press, Cambridge.
- Schein, E.H. (1990) "Organizational Culture", *American Psychologist*, 45(2), 109-119.
- Schoenecker, T. ve Swanson, L. (2002). "Indicators of firm technological capability: validity and performance implications," *IEEE Trans Eng Management*, 49, 36–44.
- Schumpeter, J.A. (1934), *The theory of Economic Development*. Cambridge, Harvard University Press.
- Sekeran, U. (2003). *Research Methods for Business, Skill Building Approach*, John Wiley High Education, USA.
- Seleim, A., Ashour, A., Bontis, N. (2004). "Intellectual capital in Egyptian software firms" *The Learning Organization*, 11(4/5), 332-346.
- Senge, P.M. (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. New York: Doubleday Currency.
- Shane, S. A. (1997), "Who is publishing the Entrepreneurship Research?" *Journal of Management*, Vol.23, s.83-95.
- Sharma, P. ve Chrisman, J. J. (1999). "Toward a reconciliation of the definitional issues in the field of corporate entrepreneurship," *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(3), 11–27.
- Shore, L. M., ve Wayne, S. J. (1993). "Commitment and employee behavior: Comparison of affective commitment and continuance commitment with perceived organizational support," *Journal of Applied Psychology*, 78(5), 774–780.
- Sipahi, B., Yurtkoru, E. S., ve Çinko, M. (2006). **Sosyal Bilimlerde SPSS'le Veri Analiz**, Beta Basın Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul.
- Sirmon, D. G., & Hitt, M. A. (2003). "Managing resources: Linking unique resources, management and wealth creation in family firms," *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27(4):339–358.
- Sirmon, D.G., Hitt, M.A. ve Ireland, R.D. (2007) "Managing firm resources in dynamic environments to create value: looking inside the black box," *Academy of Management Review*, 32(1), 273-292.

- Slater, S.F. ve Narver, J.C. (2000). "The Positive Effect of a Market Orientation on Business Profitability: A Balanced Replication," *Journal of Business Research*, 48, 69-73
- Slevin, D.P. ve Covin, J.G. (1997). "Time, growth, complexity and transitions: entrepreneurial challenges for the future," *Entrepreneurship Theory Pract.* 22, 43–68.
- Smart, D.T. ve Conant, J.S. (1994). "Entrepreneurial orientation, distinctive marketing competencies and organizational performance," *Journal of Applied Business Research*. 10(3), 28-39.
- Snell, S.A., Lepak, D.P. and Youndt, M.A. (1999). "Managing the architecture of intellectual capital: implications for strategic human resource management," in Ferris, G.R. (Ed.). *Research in Personnel and Human Resource Management*, 4, 159-74.
- Souder, W. (1981). "Encouraging entrepreneurship in large corporation," *Research Management*. 24 (3), 18–22.
- Sougiannis, T. (1994). "The accounting-based valuation of corporate R&D", *The Accounting Review*, 69, 44-68.
- Soutaris, V. (2002). "Firm-specific competencies determining technological innovation: A survey in Greece," *R & D Management*, 32(1), 61–77.
- Stevenson, H.H. ve Jarillo, C.J. (1990). "A Paradigm of Entrepreneurship: Entrepreneurial Management," *Strategic Management Journal*, 11 (5), 17-27.
- Stewart, T, A. (1997), **Entellektüel Sermaye Kuruluşların Yeni Zenginliği**, MESS Yayın No: 258, İstanbul. (Çev.Nurettin ELHÜSEYNİ)
- Stopford, J. ve Baden–Fuller, C. (1994). "Creating corporate entrepreneurship," *Strategic Management Journal*, 15, 521–536.
- Storey J. (1995). "HRM :still marching on, or marching out?" in Storey J.(ed.) *Human Resource Management: A Critical Text*. London: Routledge.
- Subramaniam, M. ve Venkatraman, N. (2001). "Determinants of Transnational New Product Development Capability: Testing the Influence of Transferring and

Deploying Tacit Overseas Knowledge”, *Strategic Management Journal*, 22, 359-378.

Subramaniam, M. ve Youndt, M. A. (2005). “The Influence Of Intellectual Capital On The Types Of Innovative Capabilities,” *Academy of Management Journal*. 48(3), 450-466.

Sudarsanam, S., Sorwar, G., Marr, B. (2006). “Real options and the impact of intellectual capital on corporate value,” *Journal of Intellectual Capital*, 7, 291 – 308.

Sveiby, K.E. (1997). *The New Organizational Wealth: Managing and Measuring Knowledge-Based Assets*, Berrett-Koehler, San Francisco.

Tamer, M. (1998), *Türkiye’de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler KOBİ’ler, Sorunlar-Öneriler*. Turhan Kitapevi Yayınları, 4.Basım, Ankara.

Taticchi, P., Kashi, R., Balachandran, M., Cagnazzo B. L. (2008). “Performance Measurement Management for Small and Medium Enterprises: an Integrated Approach”, *Jamar*, 6 (2).

Teece, D.J. (1986), “Profiting from technological innovation: Implications for integration, collaboration, licensing and public policy”, *Research Policy*.15(6), 285-305.

Teece, D. J. (2000). *Managing Intellectual Capital: Organizational Strategic, and Policy Dimensions*, Oxford University Press, Oxford.

Teece, D.J., Rumelt R, Giovanni, D., Winter, S. (1994). “Understanding corporate coherence: Theory and evidence,” *Journal of Economic Behavior & Organization*, 23(1),1-30.

Teece, D.J., Pisano, G. ve Shuen, A. (1997), “Dynamic capabilities and strategic management,” *Strategic Management Journal*, 18(7).

Thompson, J. (1999), “The World of the Entrepreneur - A New Perspective,” *Journal of Workplace Learning*, 11(6).

Top, S. (2006), *Girişimcilik Keşif Süreci*, Beta Yayınları, İstanbul, 1.baskı.

Tsan, W. Ve Chang, C. (2005). “Intellectual capital system interaction in Taiwan,” *Journal of Intellectual Capital*, 6(2), 285.

Tutar, H. Ve Küçük O. (2003), Girişimcilik Ve Küçük İşletme Yönetimi. Seçkin Yayıncılık, Ankara.

Uzzi, B. (1996), "The Sources and Consequences of Embeddedness For the Economic Performance of Organizations: The Network Effect," *American Sociological Review*, 61,674-698.

Venkatraman, N. (1989). "Strategic Orientation of Business Enterprises: The Construct, Dimensionality, and Measurement," *Management Science*, 35(8), 942-962.

Venkatraman, N. Ve Ramanujam, V. (1986). "Measurment of Business Performance in Strategy Reserach: A Comparision of Appraoches," *Academy of Management Review*, 11(4), 801--814.

Wang, W. ve Chang, W. (2005). "Intellectual capital and performance in causal models: Evidence from the information technology industry in Tawain," *Journal of Intellectual Capital*,.6(2), 222-236.

Wayne, S. J., Shore, L. M. ve Liden, R. C. (1997). "Perceived organizational support and leader–member exchange: A social exchange perspective," *Academy of Management Journal*, 40(1), 82–111.

Wernefelt, B. (1984), " A Resource- Based View Of The Firm," *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180.

Wickham, P.W.,(2001), **Strategic Entrepreneurship : A Decision-making Approach to New Venture Creation and Management**, Prentice Hall, NewYork.

Wiklund, J. (1999). "The Sustainability of the Entrepreneurial Orientation–Performance Relationship," *Entrepreneurship Theory and Practice*, 24 (1), 37–48.

Wiklund, J ve Shepherd, D. (2003), "Knowledge-based resources, entrepreneurial orientation, and the performance of small and medium sized business", *Strategic Management Journal*, Vol. 24 pp.1307 - 1314.

Wiklund, J. ve Shepherd, D. (2005). "Entrepreneurial orientation and small business performance: a configurational approach," *Journal of Business Venturing*, 20, 71–91.

Wooldridge. B. ve Floyd. S. W. (1990). "The Strategy Process, Middle Management Involvement, And Organizational Performance," *Strategic Management Journal*, 11(3), 231-242.

Wright, P.M., McMahan, G.C., ve McWilliams, A. (1994). "Human resources and sustained competitive advantage: a resource-based perspective." *International Journal of Human Resource Management* 5(2):301-326.

Yamin, S., Mavondo, F., Gunasekaran, A. ve Sarros, J. (1997). "A study of competitive strategy, organizational innovation and organizational performance among Australian manufacturing companies", *International Journal of Production Economics* 52(1,2),161–172.

Youndt, M.A., (1998), Human Resource management systems, intellectual capital and organizational performance. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Pennsylvania State University.

Youndt, M. A., Subramaniam, M., & Snell, S. A. (2004). "Intellectual capital profiles: An examination of investments and returns," *Journal of Management Studies*, 41(2), 335–361.

Zahra, S.A.(1986). "A cononical analysis of corporate entrepreneurship antecedents and impact on firm performanc," *Proceeding of the Annual Meeting of the Academy of Management*, Chicago, 71-75.

Zahra, S.A. (1991). "Predictors and financial outcomes of corporate entrepreneurship: An exploratory study," *Journal of Business Venturing*, 6(4), 259–285.

Zahra, S.A. (1993). "Environment, corporate entrepreneurship and financial performance: A taxonomic approach," *Journal of Business Venturing*, 8(4), 319-340.

Zahra, S. A. (1996). "Goverance, ownership, and corporate entrepreneurship: The moderating impact of industry technological opportunities," *Academy of Management Journal*, 39(6), 1713–1735.

Zahra, S.A. & J.G. Covin. (1993) "Business Strategy, Technology Policy and Firm Performance." *Strategic Management Journal* 14: 451–478

- Zahra, S. A. ve Covin, J.G. (1995). "Contextual influences on the corporate entrepreneurship–performance relationship: a longitudinal analysis," *Journal Business Venturing*, 10, 43–58.
- Zander, U. Ve Kogut, B. (1995). "Knowledge and the speed of the transfer and imitation of organizational capabilities: an empirical test," *Organizational Science*, 6(1), 76-92
- Zahra, S. A. ve O'Neill, H. M.(1998). "Charting the landscape of global competition: Reflections on emerging organizational challenges and their implications for senior executives," *The Academy of Management Executive*.12(4), 13-23
- Zahra, S. A., Jennings, D. F. ve Kuratko, D. F. (1999). "The antecedents and consequences of firm-level entrepreneurship: The state of field," *Entrepreneurship Theory and Practice*, 1, 45-65.
- Zahra, S. A., Nielsen, A. P. ve Bogner, W. C. (1999). "Corporate entrepreneurship, knowledge, and competence development," *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(3), 169–189.
- Zehir, C. ve Eren, M. Ş.(2007), "Field Research on Impacts of Some Organizational Factors on Corporate Entrepreneurship and Business Performans in the Turkish Automotive Industry,"*Journal of American Academy of Business, Cambridge*, 10(2), 170-176
- Zeithaml, V.A., Berry, L.L. ve Parasuraman A. (1998), "Communication and control process in the delivery of service quality," *Journal of Marketing*, 52, 35-48.
- Zimbabwe, E. (2002). "Factors That Inhibit Intrapreneurship", *Financial Gazette/All Africa Global Media, Strategic Management Journal*, 24: 97-125.
- Zott, C. (2003). "Dynamic Capabilities and the Emergence of Intraindustry Differential Firm Performance: Insights from a Simulation Study," *Strategic Management Journal*, 24(2) 97-125.

Ek.1

Sayın İlgili,

Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü İşletme Fakültesi Doktora öğrencisi tarafından yürütülen “Entelektüel Sermayenin Firma İçi Girişimciliğe Etkisi” konulu araştırmasında kullanılmak üzere ekte sunulan ölçekler ve demografik soru formu geliştirilmiştir.

Vereceğiniz cevaplar sadece ilgili bilimsel araştırma dahilinde kullanılacak olup kimliğiniz kesinlikle gizli tutulacaktır. Bunu sağlamak üzere soru formları ve ölçekler isim belirtilmeden doldurulacak şekilde hazırlanmıştır. Bu çalışma üniversite ile iş hayatı arasındaki ilişkileri güçlendirecek ve elde ettiğimiz bulgular, anketimizi cevaplayan firmalara istendiği takdirde e-mail ya da posta ile bildirilecektir. Gönderilecek cevaplarda firmanız ile ilgili bilgiler kesinlikle gizli tutulacak olup, elde edilecek sonuçlar firma adı belirtmeksizin genel ve ortalama şeklinde anketi cevaplayan firmalara gönderilecektir

Elde edilecek sonuçların geçerli ve anlamlı olması bakımından, soruların arzu edilen değil, gerçekte algılanan ve /veya yapılan davranış ve tutumları yansıtacak şekilde cevaplanması araştırmanın tutarlı sonuçlar üretebilmesi açısından çok önemlidir. Bu nedenle lütfen soruları yanıtlarken samimi ve içten olmaya özen gösteriniz. Lütfen hiçbir soruyu atlamadan ve boş bırakmadan değerlendirmenizi yapınız.

Değerli zamanınızı ayırarak bu araştırmaya katıldığınız için çok teşekkür ederiz.

Doktor Adayı

Ebru Beyza KOCAPINAR

Doktora Tez
Danışmanı

Prof. Dr. Erol EREN

ebeyza@yeditepe.edu.tr

Yeditepe Üniversitesi Ticari Bilimler Fakültesi
26 Ağustos Yerleşimi Kayışdağı Caddesi 34755
Kayışdağı/Erenköy-İSTANBUL
Tel: (216) 578 09 52
Fax: (216) 578 09 38

Aşağıda, kurumunuzun yapısıyla ilgili ifadeler bulunmaktadır. Sizden istenen, bu ifadelere ne oranda katıldığınızı belirtmektir. Değerlendirmenizi yaparken aşağıda “kesinlikle katılmıyorum” dan (1) “kesinlikle katılıyorum” a (5) doğru uzanan cevap seçeneklerini kullanın. Lütfen ifadeleri dikkatle okuyunuz, ve her bir ifade için sizce uygun olan basamak hangisi ise o basamaktaki kutuyu işaretleyiniz.

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Kurumumuzda,	1	2	3	4	5
1.Çalışanlarımız çok yeteneklidir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.Çalışanlarımız sektörün en iyileridir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.Çalışanlarımız zeki ve yaratıcıdır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.Çalışanlarımız yeni fikir ve bilgiler üretirler.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.Çalışanlarımız işlerinde tecrübelidir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Çalışanlarımız arasında bilgi paylaşımı ve birbirinden öğrenme çok yaygındır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Farklı departmanlarda çalışanlar arasında etkileşim sonucu bilgi paylaşımı yüksektir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Müşteriler, şirket politika ve uygulamalarından memnundur.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Müşteri sadakat düzeyimiz sektördeki rakiplere oranla daha yüksektir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. İşletme süreçlerimiz, müşteri yönelimli ve onun memnuniyetini artırıcı niteliktedir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Müşteriler ürün ve hizmetle ilgili şikâyetlerini samimi bir şekilde bildirirler.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kurumumuz...,	1	2	3	4	5
12. İnsan kaynağını en etkin ve verimli şekilde yöneten yapıya sahiptir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Çalışanlarından aldığı verimi en iyi şekilde kullanan bir yapıya sahiptir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. Mali kaynaklarını en etkin ve verimli şekilde yöneten bir yapıya sahiptir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. Bilgi kaynaklarını en etkin ve verimli şekilde yöneten bir yapıya sahiptir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. Bilgi toplama ve işleme etkinliğini en üst düzeye çıkaran bir sisteme sahiptir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. Bilgi paylaşma etkinliğini en üst düzeye çıkaran sisteme sahiptir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Aşağıda kurumunuzun özellikleriyle ilgili bir takım ifadeler verilmiştir. Sizden istenen, bu ifadelere ne oranda katıldığınızı belirtmektir. Değerlendirmenizi yaparken aşağıda “kesinlikle katılmıyorum” dan (1) “kesinlikle katılıyorum” a (5) doğru uzanan cevap seçeneklerini kullanın. Lütfen ifadeleri dikkatle okuyunuz, ve her bir ifade için sizce uygun olan basamak hangisi ise o basamaktaki kutuyu işaretleyiniz.

	Kesinlikle Katılmıyor	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
	1	2	3	4	5
1. Firmamızın rakiplerine kıyasla risk alma eğilimi daha yüksektir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Firmamız yüksek riskli projelere/yatırımlara girişmekten kaçınmaz.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Firmamız yöneticileri belirsizlik ve risk içeren projelere/yatırımlara çok değer verir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
4. Firmamızda, çalışanların çoğu risk almaya yatkındır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Firmamızda risk alma, olumlu bir girişim ve davranış olarak görülür	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Firmamız rakiplerin hamlelerini bekleyip onlara cevap vermeye değil, ilk hamleyi kendisi yapmaya çalışır	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Firmamız pazara yeni ürün/hizmet sunmada rakiplerinden daha hızlı davranmayı hedefler.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Firmamız her konuda rakiplerinden önce davranmaya çaba sarf eder.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Firmamız stratejik hamlelerini yaparken pasif veya reaktif değil, aksine öncü ve aktiftir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Firmamız rakiplerine karşı iddialı ve geniş kapsamlı stratejik hamleler(eylemler) yapmayı tercih eder.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Firmamız rakiplere karşı genellikle kıran kırana bir rekabet anlayışını benimsemiştir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Firmamız rakiplerinin pazar payını küçülterek kendi pazar payını artırmayı hedeflemiştir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Firmamız, belirsiz karar verme süreçlerinde bile fırsatları yakalamak sert bir rekabet ortamına girmekten kaçınmaz.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. Firmamız yeni fikirleri hayata geçirmeye çalışır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. Firmamız işleri daha iyi yapabilmek için yeni yollar arar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. Firmamız işlerin yürütülmesinde yeni yöntemler arayışındadır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. Firmamız yeni ürün ve hizmet geliştirme konusuna çok önem verir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Aşağıda üst yönetimin uygulamalarıyla ilgili ifadeler verilmiştir. Sizden istenen, bu ifadelere ne oranda katıldığınızı belirtmektir. Değerlendirmenizi yaparken aşağıda “kesinlikle katılmıyorum” dan (1) “kesinlikle katılıyorum” a (5) doğru uzanan cevap seçeneklerini kullanın. Lütfen ifadeleri dikkatle okuyunuz, ve her bir ifade için sizce uygun olan basamak hangisi ise o basamaktaki kutuyu işaretleyiniz.

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
	1	2	3	4	5
1. Üst yönetim, çalışanların fikir ve önerine açıktır ve bunları dikkate alır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Üst yönetim, çalışanların yenilikçi ve ilerici fikirler geliştirmesini destekler.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Firmamız bireyin kendi fikirlerini geliştirmesini, kurumun gelişmesi için cesaretlendirir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Firmamız iş geliştirme yöntemlerini kullanmada öncüdür.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Firmamızda, sonuçta başarısız bile olsalar, yeni proje veya fikir geliştirerek bireysel risk alanları takdir edilir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Firmamızda, yenilikçi proje ve fikirleri desteklemek için ayrılmış birçok kurum içi mali kaynak imkanı mevcuttur.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Bu örgütte çalışanların yeni, küçük ve deneysel projeleri bazılarının başarısız olacağı bilinse bile desteklenir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Bu örgütte çalışanların hesaplanmış riskler almaları teşvik edilir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. İşlerin nasıl yapılacağına dair karar verme tamamen çalışanların sorumluluğundadır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	Kesinlikle Katılmıyor	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
10. Çalışanlar işinde ne yapacağı konusunda karar verme özgürlüğüne sahiptirler.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Çalışanlar kendi düşünce ve yöntemlerini uygulama konusunda özgürdürler.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Çalışanlar kendi işini kendi bildiği gibi yapma konusunda yeterli özerkliğe sahiptirler.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Çalışanlar günlük ve rutin görevleri yapmak için farklı çalışma yöntemleri kullanmakta özgür bırakılırlar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. Çalışanlar, işte yapmış olduğu olası hatalar sonucu ağır eleştiri ve ceza alacağına dair endişe içine girmezler.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. İşlerini başarıyla yapanların yetki ve sorumlulukları artırılır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. Çalışanlar, aldıkları yada alacakları ödüllerin, iş performansına bağlı olduğunu bilirler.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. Çalışanlar iş performansları iyi olduğu takdirde, yöneticileri tarafından takdir edilip ödüllendirileceğini bilirler.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. Çalışanlar, işleri ile ilgili yeni fikirler geliştirmek için yeterli zamana sahiptir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. Çalışanların tüm işlerini tamamlayabilecek yeterli zamanı vardır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20. Çalışanların günlük rutin iş yükleri, yenilikçi projelere zaman ayırabilmelerine engel olmayacak şekilde düzenlenmiştir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21. Çalışanlar uzun vadeli problemleri çözmek için yeterli zaman bulabilirler.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22. Yeni fikirleri olan çalışanlara, bu fikirlerini geliştirmeleri için yeterli zaman tanınır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Aşağıdaki soruları, son üç yılı dikkate alarak endüstri ortalamasıyla karşılaştırdığımızda şirket performansınızı 1-5 arasında değerlendiriniz. (1) “Endüstri ortalamasından oldukça düşük”, (3) “Endüstri ortalamasına eşit” (5) “Endüstri ortalamasından oldukça yüksek” olarak belirlenmiştir.

	Endüstri ortalamasından oldukça yüksek	Endüstri ortalamasından yüksek	Endüstri ortalamasına eşit	Endüstri ortalamasından düşük	Endüstri ortalamasından oldukça düşük
	5	4	3	2	1
1. Firmanızın müşteri memnuniyeti.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Satışlardaki karlılığımız.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Firmanızın pazar payı büyüklüğü.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Müşteri başına karlılığımız.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Firmanızın marka bilinirliği yaratması.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Firmanızın müşteri sadakati.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Firmanızın ciro karlılığı.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Yatırımların karlılığı.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Firmanızın karlarında büyüme.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Firmanızın aktif karlılığı.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

11. Yeni ürünleri rakiplerden önce pazara sunabilme.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Pazara sunulan yeni ürünlerin oranı.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Yeni ürün ve hizmet projelerinin sayısı.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. İş süreç ve yöntemlerine dair geliştirilen yenilikler.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. Yeni ürün geliştirmede ARGE bölümünün harcamaları.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. Patent alabilecek yada patent alınmış yeniliklerin sayısı.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

İşletme Hakkında Genel Bilgiler	
İşletmenin Adı	:
Faaliyet Alanı	: <input type="checkbox"/> Kamu <input type="checkbox"/> Özel
Faaliyet Alanının Sınırları	: <input type="checkbox"/> Bölgesel <input type="checkbox"/> Ulusal <input type="checkbox"/> Uluslararası <input type="checkbox"/> Global
Faaliyet Gösterdiği Sektör	: <input type="checkbox"/> Gıda <input type="checkbox"/> İmalat <input type="checkbox"/> Perakende <input type="checkbox"/> Tekstil <input type="checkbox"/> Sağlık <input type="checkbox"/> Hizmet <input type="checkbox"/> Finans <input type="checkbox"/> Bilişim <input type="checkbox"/> Medya <input type="checkbox"/> Otomotiv <input type="checkbox"/> Ulaştırma <input type="checkbox"/> Mobilya <input type="checkbox"/> Metal/Kimya <input type="checkbox"/> Diğer İmalat
Çalışan Sayısı	:
İşletmenin Kuruluş Yılı	:
Bu Anketi Dolduran Kişiyel Ait Bilgiler	
Cinsiyeti	: Bayan <input type="checkbox"/> Bay <input type="checkbox"/>
Yaşı	:
Eğitim Durumu	: <input type="checkbox"/> İlköğretim <input type="checkbox"/> Lise <input type="checkbox"/> Yüksek Okul <input type="checkbox"/> Üniversite <input type="checkbox"/> Yüksek Lisans <input type="checkbox"/> Doktora
Departmanınız	:
Unvanı / Statüsü	:
Kaç yıldır bu iş yerinde çalışıyorsunuz	:
Toplam kaç yıldır bu tür bir işte çalışıyorsunuz	:

ÖZGEÇMİŞ

Ebru Beyza Kocapınar, 1976 yılında İstanbul'da doğmuştur. İlk, orta ve lise eğitimini sırasıyla Bostancı İlkokulu, Özel Ortadoğu Koleji ve Burak Bora Anadolu Lisesinde tamamlamıştır. 1999 yılında Doğu Akdeniz Üniversitesi Endüstri Mühendisliği bölümünden mezun olduktan sonra Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Fakültesi İngilizce İşletme dalında yüksek lisansa başlamış ve 2002 yılında başarıyla tamamlamıştır. 2004 yılından bu yana Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim dalında Doktora programına devam etmektedir.

Lisans eğitimini tamamladıktan sonra, akademik hayata 1999 yılında Yeditepe Üniversitesi Meslek Yüksek Okulunda başlamıştır. 2004 yılından bu yana ise Ticari Bilimler Fakültesi, Uluslararası Ticaret ve İşletmecilik Bölümünde öğretim görevlisi olarak görev yapmaktadır.