

**T.C.**  
**GEBZE YÜKSEK TEKNOLOJİ ENSTİTÜSÜ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**MARMARA BÖLGESİNDE ELEKTRİK-  
ELEKTRONİK SEKTÖRÜNDE FAALİYET  
GÖSTEREN KOBİ'LERİN GİRİŞİMCİ  
ÖZELLİKLERİ VE PERFORMANS  
ÜZERİNE ETKİLERİ**

**Nurten ERMİŞ**  
**DOKTORA TEZİ**  
**İŞLETME ANABİLİM DALI**

**GEBZE**

**2007**

**T.C.**  
**GEBZE YÜKSEK TEKNOLOJİ ENSTİTÜSÜ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**MARMARA BÖLGESİNDE ELEKTRİK-  
ELEKTRONİK SEKTÖRÜNDE FAALİYET  
GÖSTEREN KOBİ'LERİN GİRİŞİMCİ  
ÖZELLİKLERİ VE PERFORMANS  
ÜZERİNE ETKİLERİ**

**Nurten ERMİŞ**  
**DOKTORA TEZİ**  
**İŞLETME ANABİLİM DALI**

**TEZ DANIŞMANI**  
**Prof. Dr. Oya ERDİL**

**GEBZE**  
**2007**

## ÖZET

**TEZİN BAŞLIĞI:** Marmara Bölgesinde Elektrik-Elektronik Sektöründe Faaliyet Gösteren Kobi'lerin Girişimci Özellikleri ve Performans Üzerine Etkileri

**YAZAR ADI** : Nurten Ermiş

Şirket girişimciliği üzerindeki çalışmalar son on yılda hızla artmıştır. Şirket girişimciliği uygulaması, yenilikçi ve büyüme odaklı şirketler için önemli bir faaliyet haline gelmektedir.

Şirket girişimciliğinin dört ana boyutu vardır: proaktiflik, risk alma, yenilikçilik ve rekabetçi saldırganlık. Şirket girişimciliği, işletmeler için üst kademe organizasyonel performansı yönetir ve uzun dönemli rekabetçi bir başarının temelini sağlayabileceğine inanılır.

Araştırma için, Türkiye'nin en büyük sanayi bölgelerinden biri olan Marmara Bölgesi civarında elektrik-elektronik sektöründe imalat yapan küçük ve orta büyüklükteki işletmeler seçilmiştir. Bu çalışmada, işletmelerin girişimci özelliklerinin; imalat, pazarlama ve finansal performans üzerindeki etkileri ölçülmüştür.

Son olarak, araştırma modeli ampirik olarak araştırılmış ve bulgular tartışılmıştır. Bu bulgular sonucunda; yöneticiler, şirketler ve gelecekteki araştırmalar için öneriler sunulmuştur.

## SUMMARY

**THESIS NAME** : Entrepreneurial Orientations and Their Effects on Performance for SME's in Electrical-Electronics Industry in Marmara Region

**AUTHOR NAME** : Nurten Ermiş

Researches on Corporate Entrepreneurship (CE) have grown rapidly in the last decades. The implementation of corporate entrepreneurship is becoming an important activity for innovative and growth-oriented businesses.

CE includes four main dimensions; proactiveness, risk-taking, innovativeness, and competitive aggressiveness. Corporate entrepreneurship leads to superior organizational performance and is believed to be able to provide a foundation for long-term competitive success for firms.

The research has been conducted on small and medium sized enterprises (SMEs) being manufacturer in electrical-electronic industry and chosen randomly from Marmara Region which is one of the greatest industrial regions of Turkey. We analyzed the effects on manufacturing performance, market performance and financial performance of firm's entrepreneurial characteristics in this study.

Finally, propositions in the research model are investigated empirically and findings are discussed. The results of this research provide guidelines to help both managers and SME's to understand the importance of CE, and conclusions and suggestions for future studies are presented.

## TEŞEKKÜR

Bu özenli çalışmanın hazırlanmasındaki yardımlarından, verdiği destek ve tavsiyelerinden, benim için ayırdıkları kıymetli zamanlarından dolayı başta danışmanım Sayın Prof. Dr. Oya Erdil olmak üzere, Doç. Dr. Lütfighak Alpkın'a, Doç. Dr. Cengiz Yılmaz'a ve Arş. Gör. Çağrı Bulut'a şükranlarımı sunuyorum.

Bu süreç içinde destek ve sabırlarını esirgemeyen annem, babam, eşim ve çocuklarım Elif, Zeynep, Fatma, Ümmügülsüm ve Ali Musa'ya çok teşekkür ediyorum.

Sevgi ve saygılarımla...

# İÇİNDEKİLER DİZİNİ

	<b><u>Sayfa</u></b>
ÖZET	iv
SUMMARY	v
TEŞEKKÜR	vi
İÇİNDEKİLER DİZİNİ	vii
KISALTMALAR DİZİNİ	x
ŞEKİLLER DİZİNİ	xi
ÇİZELGELER DİZİNİ	xii
TABLolar DİZİNİ	xiii
1. GİRİŞ	1
2. ŞİRKET GİRİŞİMCİLİĞİ VE BOYUTLARI	3
2.1. Girişimci ve Girişimcilik Kavramlarının Tarihçesi, Tanımı ve Önemi	3
2.2. Şirket Girişimciliği Kavramı ve Tanımı	8
2.3. Şirket Girişimciliğinin Boyutları	12
2.3.1. Proaktiflik	12
2.3.2. Risk Alma	14
2.3.3. Yenilikçilik	18
2.3.4. Rekabetçi Saldırganlık (Agresif Rekabet)	22
3. FİRMA PERFORMANSI	24
3.1. Pazarlama Performansı	27
3.2. Finansal Performans	29
3.3. İmalat Performansı	30
4. METODOLOJİ VE UYGULAMA	33

4.1. Anket Ölçeklerinin Oluşturulması	33
4.2. Kullanılan Ölçekler	33
4.2.1. Risk Alma Eğilimi	33
4.2.2. Proaktiflik	34
4.2.3. Yenilikçilik Eğilimi	34
4.2.4. Rekabetçi Saldırganlık (Agresif Rekabet)	35
4.2.5. İmalat Performansı	35
4.2.6. Pazarlama Performansı	36
4.2.7. Finansal Performans	36
4.3. Anket Formunun Oluşturulmasında Dikkat Edilen Hususlar	37
4.4. Verilerin Toplanması Aşaması	37
4.4.1. Araştırma Örnekleme	37
4.4.2. Veri Toplama Yönteminin Seçilmesi	38
4.4.3. Verilerin Toplanması	39
5. ANALİZ VE BULGULAR	40
5.1. Verilerin Analizi	40
5.2. Örnekleme Ait Temel Karakteristik ve Demografik Veriler	40
5.3. Faktör Analizleri	42
5.3.1. Şirket Girişimciliği	42
5.4. Güvenilirlik Analizi	45
5.5. Tüm Değişkenlere Ait Korelasyon Katsayıları, Ortalamaları, Alfa ve Standart Sapma Değerleri	46
5.6. Yapısal Model ve Regresyon Analizleri	48
5.6.1. İmalat Performansı Üzerinde Şirket Girişimciliğinin Boyutları ile İlgili Regresyon Analizi	48
5.6.2. Pazarlama Performansı Üzerinde Şirket Girişimciliğinin	

Boyutlarının Etkileri ile İlgili Regresyon Analizi	49
5.6.3. Finansal Performans Üzerinde Şirket Girişimciliğinin Boyutlarının Etkileri ile İlgili Regresyon Analizi	49
6. SONUÇ VE ÖNERİLER	51
6.1. Araştırmanın Sonuçları	51
6.2. Performans Üzerinde Şirket Girişimciliği Boyutlarının Etkileri	51
6.3. Genel Sonuçlar	57
6.4. Sektöre Yönelik Sonuçlar	60
6.5. Yöneticilere Yönelik Sonuçlar	65
6.6. Çalışmanın Kısıtlamaları ve Gelecek Araştırmalar İçin Öneriler	69
KAYNAKLAR DİZİNİ	71
EKLER	
Ek 1 : Anket Soruları	86
ÖZGEÇMİŞ	89



## KISALTMALAR DİZİNİ

<b>AB</b>	: Avrupa Birliği
<b>ABD</b>	: Amerika Birleşik Devletleri
<b>AR-GE</b>	: Araştırma ve Geliştirme
<b>CE</b>	: European Conformity
<b>GSMH</b>	: Gayri Safi Milli Hasıla
<b>ISO</b>	: International Organization for Standardization
<b>KOSGEB</b>	: Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı
<b>KOBİ</b>	: Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler
<b>Ser.Der.</b>	: Serbestlik Derecesi
<b>SPSS</b>	: Statistical Package for the Social Sciences
<b>TÜBİTAK</b>	: Türkiye Bilimsel ve Teknik Araştırmalar Kurumu
<b>örn.</b>	: Örneğin
<b>vb.</b>	: ve benzerleri
<b>YTL</b>	: Yeni Türk Lirası

## ŞEKİLLER DİZİNİ

<b><u>Sekil</u></b>	<b><u>Sayfa</u></b>
3.1. Araştırma Hipotezlerinin Modeli	31
5.1. Araştırma Bulgularının Şematik Gösterimi (Aralarında İlişkisi Olanlar)	50

## ÇİZELGELER DİZİNİ

<b><u>Çizelge</u></b>	<b><u>Sayfa</u></b>
3.1. Araştırma Hipotezlerinin Listesi	32
5.1. Araştırma Hipotezlerinin Sonuç Listesi	50

## TABLolar DİZİNİ

<b><u>Tablo</u></b>	<b><u>Sayfa</u></b>
5.1. Ankete Cevap Verenlerin Pozisyonu	40
5.2. Ankete Cevap Verenlerin Eğitim Düzeyi	41
5.3. Ankete Cevap Verenlerin Çalıştığı Bölüm	41
5.4. Ankete Cevap Verenlerin Yaşı ve Firmadaki Çalışma Süreleri	42
5.5. Şirket Girişimciliği İle İlgili Faktörler	43
5.6. Güvenilirlik Analiz Sonuçları	45
5.7. Tüm Değişkenlere Ait Alfa, Ortalama, Standart Sapma Değerleri ve Korelasyon Katsayıları	47
5.8. İmalat Performansı Üzerinde Şirket Girişimciliği Boyutlarının Etkisi	48
5.9. Pazarlama Performansı Üzerinde Şirket Girişimciliği Boyutlarının Etkisi	49
5.10. Finansal Performans Üzerinde Şirket Girişimciliği Boyutlarının Etkisi	49

# 1. GİRİŞ

Girişimcilik, sanayi toplumundan farklı olarak günümüzde bilgiyi de, klasik üretim faktörleri olan sermaye, emek, doğal ve fiziki kaynakların içine katarak, bunların mal ve hizmet üretimine kanalize edilmesi faaliyetlerini içeren bir kavramdır. Bu bağlamda girişimci, üretim faktörlerini (emek, sermaye, doğal kaynak, teknoloji) en son teknik, yöntem ve bilgilerle bir araya getiren, ürün ve hizmet üreten veya üretilen ürün ve hizmetleri kâr amacıyla piyasaya sunan, satış sonrasında da ortaya çıkacak kâr ya da zararı üstlenerek riski karşılayan ve ticari gelişmeyi hedefleyen yatırımcıdır. Girişimciler, aynı zamanda, yenilik yapan, risk almaktan korkmayan, hızlı karar verebilen ve en önemlisi de yapacağı iş için kararlı ve azimli bir tutum sahibi olmalıdır [Çolak, 2007; Aktan, 2007]. Dolayısıyla, günümüzün en önemli teması haline gelen girişimcilik, ekonomik büyüme, istihdam yaratma ve sosyal ilerlemenin temel faktörü olarak değerlendirilmektedir. Ülkemizin içerisinde bulunduğu ekonomik durum, istihdam sorunları, bunlara bağlı olarak gelişen sosyal sorunlar ve buna karşılık ülkemizin sahip olduğu genç nüfus potansiyeli göz önüne alındığında, gençlerin girişimciliğe yönlendirilmesi önemli bir inisiyatiftir.

Şirket girişimciliği konusundaki araştırmalar, son yıllarda, firmaların global rekabetteki rekabet avantajını sürdürebilmeleri için karşılaştığı dışarıya adaptasyon problemlerinin üstesinden gelebilecek bir stratejik yönelim olarak oldukça yoğunlaşmıştır [Murphy et al., 2006; Formaini, 2006; Khandwalla, 1977; Miller and Friesen, 1978; Miller and Friesen, 1982; Schuler, 1986; Drucker, 1985; Covin and Slevin 1989; Covin and Covin, 1990; Zahra and Covin, 1995; Hitt et al., 2001; Antonicic and Hisrich, 2001; Pittaway, 2001; Kuratko et al., 2001; Dess et al., 2003]. Şirket girişimciliğinin temel amacı, dinamik, esnek ve rekabetçi organizasyon yapısını ve yüksek pazar dinamizmi ve rekabetinin üstesinden gelebilecek organizasyon kültürünü yaratmaktır. Yerel ve global pazardaki rekabetin artan yoğunluğu, şirket girişimciliğini, rekabet avantajını artırmak ve korumak için daha önemli hale getirmiştir [Zahra et al., 2000].

Bu tez çalışmasında, firma performansı üzerinde şirket girişimciliğinin temel unsurlarından olan yenilikçi olma, proaktif olma, risk alabilme ve rekabetçi agresifliğin etkileri araştırılacaktır. Bu amaçla, şirket girişimciliği ve performans arasındaki ilişkiyi incelemek için, Marmara Bölgesi'nde elektrik-elektronik sektöründe üretim yapan 194 KOBİ üzerinde anket uygulaması yapılmıştır.

Bilindiği gibi, rekabetin kıran kırana yaşandığı günümüz koşullarında işletmelerin rekabetin gereklerine uyum gösterebilmeleri ve cevap verebilmeleri, ancak bilgi teknolojilerinin sağladığı üstünlükle mümkün olabilmektedir. Son yıllarda elektrik-elektronik sanayi de, bilgi teknolojileri sanayine dönüşmüştür ve katma değeri yüksek ürünler üretmektedir. Telekomünikasyon, bilgisayar ve TV teknolojilerinin birleşmesinin ötesinde, otomotivden beyaz eşyaya, tıptan eğitime, hemen her sektörde kullanılır olduğu için, tek başına bir sanayi dalı olmaktan çıkmış, diğer tüm sektörleri geliştiren temel bir sanayiye dönüşmüştür. Bu açıdan da ekonomimizi kalkındıracak lokomotif sektörler arasındaki yerini almıştır. Bir sektörün ekonomideki yeri incelenirken, üretim ihracat, ithalat, istihdam gibi göstergelerin yanı sıra, sektörün üretiminin diğer sektörlerle yaptığı etki ve diğer sektörlerin üretiminden ne kadar etkilendiği de göz önüne alınmaktadır. Bu açıdan bakıldığında, elektrik-elektronik sektörünün ekonomiye kendi üretimi, ihracatı ve istihdamıyla yaptığı birinci derece katkının yanında, diğer sektörlerle olan etkileriyle ikinci derece katkıda da bulunmaktadır. Marmara bölgesinde bu sektörde imalat yapan KOBİ'lerde de, şirket girişimciliğinin performansı nasıl etkilediği araştırılmıştır.

Çalışma şu şekilde devam etmektedir: İlk olarak girişimcilik kavramı ve tarihçesi hakkında bilgi verilmiş, daha sonra şirket girişimciliğinin tanımı yapılmış, önemi ve boyutları incelenmiş ve firma performans türleri ile ilişkileri tartışılmıştır. Daha sonra firma performansı ve türleri hakkında bilgi verilerek, her bir performans türü üzerinde şirket girişimciliği boyutlarının bireysel etkileri ile ilgili hipotezler geliştirilmiştir. Sonrasında, uygulamalı çalışmamızın metodolojisi ve bulgularımız açıklanmıştır. Bu bulguların yanında araştırmanın sonuçları tartışılmış ve yöneticiler, sektör ve ileride yapılacak çalışmalar için öneriler sunulmuştur.

## **2. ŞİRKET GİRİŞİMCİLİĞİ VE BOYUTLARI**

### **2.1. Girişimci ve Girişimcilik Kavramlarının Tarihçesi, Tanımı ve Önemi**

Girişimcilik, son yıllarda araştırmacı ve uygulamacıların üzerinde durdukları önemli bir yönetim alanıdır. Bu alanda genel kabul görmüş bir kuramdan bahsetmek güçtür ve başta ekonomik, sosyal, yönetsel, psikolojik ve kültürel olmak üzere çok yönlü incelenmesi gereken bir kavramdır [Formaini, 2006; Gartner, 2001; Erdoğan, 2007].

İnsanoğlunun tarihin ilk yıllarından bu yana ihtiyaçlarını karşılamak için yaptığı her türlü faaliyet aslında girişim olarak nitelendirilebilir. Tarihi neredeyse insanlık tarihi kadar eski olan girişimcilik, insanlığın bilinen dönemlerinden bu yana ekonomik ve toplumsal gelişmede daima anahtar rol oynamış bir olgudur. İlk çağlardan beri, insanların sayısız gereksinimlerini karşılamak için üretim faaliyetleri gerçekleştirilmiş, bu da girişimciliği ortaya çıkarmıştır. Girişimciliğe ilişkin gelişmeler, bugün modern üretim ve yönetim tekniklerine ulaşıncaya kadar çeşitli evrelerden geçmiştir. Weber, bilimin, üretimin, ticaretin, iş örgütlerinin, doğuda da var olduğunu ancak, kültür ve insan değerlerindeki özelliklerden dolayı, hiçbir zaman batıdaki düzeye erişemediğini iddia etmektedir. Bu nedenle, günümüzdeki anlamıyla ortaya çıkan girişimciliğin miladı Rönesans olarak belirlenmiştir. Öyle ki, girişimci faaliyetler ile Batı'daki kapital, 1700'lü yıllarda yüzde 20, 1800'lü yıllarda yüzde 200 ve 1900'lü yıllarda yüzde 740 artmıştır [Drayton, 2004]. Avrupa'daki ilk girişimciler ticaretten kazandıklarıyla güçlenmişler, güçlendikçe siyasi alanda hak kazanmışlar ve kazandıkları haklarla kendileri için daha elverişli bir Avrupa oluşturmuşlardır. Böylece sınırlar yeniden çizilmiş ve siyasi sistemler değişmiştir. Avrupa'daki ülkeler arasındaki bu kıyasıya rekabet, bazı teknik gelişmelere yol açmıştır. Sanayi devrimiyle birlikte, Batı Avrupa ülkelerinde, orta çağın küçük pazarlarının yerini büyük pazarlar almış, kurulan büyük ve modern orduların ihtiyacını karşılamak üzere savaş sanayi teşekkül etmiş ve ticari hayata bir takım

yenilikler getirilmiştir. Bu uğraş 20. yüzyıla da damgasını vurmuş ve 21. yüzyılda da en önemli hedef olarak gündemimizde yer almaktadır [Demirez, 2007].

Girişimciyi net bir tanımın sınırları içine yerleştirmek zordur ancak en genel ifade ile, kâr amacıyla riski üzerine alan kişidir. İlk kez "entreprendere" kökünden gelen ve "iş yapan" anlamındaki bu tanım, zaman içinde değişmiş, gelişmiş ve özellikle 20. yüzyılın başlarında, bu kavram daha çok risk alma, yenilikleri yakalama, fırsatları değerlendirme ve tüm bunların hayata geçirilme süreci olarak ifade edilmeye başlanmıştır [Knight, 1967; Drucker, 1970]. Bu çerçevede girişimci, üretim faktörlerini, başkalarının ihtiyacını karşılayacak mal ve hizmetler üretmek üzere tedarik eden ve uygun şekilde birleştiren kimsedir. Diğer bir ifade ile, başkalarının baktığı ama göremediği fırsatları görüp bunları birer iş fikrine dönüştürebilen, risk almaya yatkın olan kişi demektir. Bu bağlamda girişimci, üretim faktörlerini (emek, sermaye, doğal kaynak, teknoloji) en son teknik, yöntem ve bilgilerle bir araya getiren, ürün ve hizmet üreten veya üretilen ürün ve hizmetleri kâr amacıyla piyasaya sunan, satış sonrasında da ortaya çıkacak kâr ya da zararı üstlenerek riski karşılayan ve ticari gelişmeyi hedefleyen yatırımcıdır. Bu tanımlardan da anlaşılacağı gibi girişimcilik sadece kişinin kendi işini kurması değil, mevcut işini revize etmesi veya yeni bir sektöre açılması da olabilir [Murph et al., 2006; Knight, 1997; Sharma ve Chrisman, 1999; Arıduru , 2007].

Arıduru (2007), girişimcide olması gereken başlıca özellikleri şöyle sıralamıştır: kendine güven, geri adım atabilen ve yeniden başlayabilen, sonuçları değerlendirebilen ve mesleki riskleri üstlenebilen, yaratıcı, cesaretli, bireysel, aynı zamanda toplumsal, iyimser ve fikir sahibi, sürükleyici ve güdüleyici, başarı için yönlenmiş, fırsatlardan yararlanabilen, yeniliklere açık olan. Girişimci yeni fikir üretmeli, sentez yapmalı, ürün/hizmet geliştirmeli, bunları yeni stratejilerle pazarlamalı, önderlik yapmalı, risk almalı ve geleceği öngörebilmelidir [Çolak, 2007]. Fırsatları rakiplerinden önce görmeli ve bunları hemen iş fikrine dönüştürebilmelidir. Böylece, ekonomik değer yaratılır. Özellikle ülkemiz gibi gelişmekte olan ülkelerde girişimciliğin oynadığı rol çok daha büyüktür.



Girişimcinin esas amacı kâr etmektir ama aynı zamanda zarar etme riskine de sahiptir. Ülkemizdeki dalgalı ekonomik koşulları ve olası kriz ihtimallerini düşünürsek, her zaman, azim ve cesaretle ayakta kalmayı başarabilmelidir. Hem iyi bir çalışan, hem de iyi bir yönetici, hem iyi bir patron olmalıdır. Sorunlar karşısında çözüm üretebilmeli, gerektiğinde işi üzerine alabilmelidir. Sahip olduğu kuruluşun çıkarları gereği, bir çok ilişkiye girer, bu ilişkilerde imaj, itibar ve güven duygularını kaybetmemelidir. İşini kurarken belirli düzeyde bilgi ve deneyim sahibi olmalıdır. Bu birikim, kendine güveni sağlayacaktır. Kurduğu işe karşı inancı olmalı; çevresindekileri de bu konuda ikna edebilmeli; emek, sabır, azim, zaman ve yatırım yapacak kadarda parası olmalıdır. Kendi işini kurmanın getireceği avantajların yanında, zorluklarını da değerlendirmeli ve her türlü iyi ya da zor durumla karşı karşıya kalmaya hazırlıklı olmalı, doğru kararları verebilmeli, alternatifler üretebilmeli ve çözümcü olmalıdır. Girişimciler, yalnızca faaliyetleri üstlenmekle kalmaz, aynı zamanda risk alır, kar elde etmek için özel faaliyetler düzenlerler. Bu faaliyetleri gerçekleştirirken bir yönetici, ekonomik değişimlerin birer temsilcisi, yeniliklerin izleyicisi ve aynı zamanda toplumun birer ferdidirler. Bu özellikler girişimciyi çok yönlü ve komple bir kişilik yapısına sahip olmaya yönlendirir [Çolak, 2007]. Girişimciyi farklı kılan, sadece düşünmeyip, düşüncelerini kağıt üzerinde bırakmayıp, bunları hayata geçiren kişi olmasıdır.

Çoğu zaman “girişimci” ve “küçük işletme sahibi” kavramları birbirinin yerine kullanılmaktadır. Her ne kadar, bir çok ortak özellikleri olmasına rağmen, iki kavram birbirinden oldukça farklıdır. Bu iki kavramı birbirinden ayıran temel özellikler şunlardır [Gartner, 2001]:

1. Kazanç yaratma miktarları: Küçük işletme sahibi, geleneksel metotları kullanarak, belli bir gelir akışı sağlarken, başarılı bir girişimci, bir kaç milyon dolarlara varan kâr sağlayabilir.

2. Kazanç yaratma hızı: Başarılı bir küçük işletmeci, bir kaç milyon dolarlık kârı ömrü boyunca ancak elde ederken, girişimci çok daha kısa bir sürede, belki 5 yılda, bu kârı elde edebilmektedir.

3. Risk: Girişimsel yatırımın riski oldukça yüksektir. Bu risk, bir çok girişimciye kesin bir kâr güdüsü ile yeni fikirleri kovalattırır ve sonucunda büyük fırsatlar elde edilebilir.

4. Yenilik: Girişimci, daha çok, küçük işletmelerin yapabileceği yeniliğin ötesinde büyük radikal yenilikler yapar. Bu da, yatırımlara, büyük kazanç sağlayacak rekabet avantajını sağlar. Bu yenilik, ürün yada hizmetin kendisi veya onun dağıtımında kullanılan işletme süreçlerinde olabilir.

Girişimcilik, yeni kaynaklarla, yeni teknolojilerle toplumu tanıştırır ve bu sayede daha önce kullanılmayan veya daha az kullanılan kaynaklar ekonomiye kazandırılır ve üretimde artış meydana gelir. Yeni açılan bir şirket veya yeniden yapılandırılan bir şirket ülkenin istihdam hacmini artırır ve tüm bunlar sonucunda da iktisadi kalkınma pozitif bir ivme kazanır. Daha sonra atılacak adım, araştırmasını yapmaktır. Hedef pazarın özelliklerini, artılarını, eksiklerini bilmek bize olası bir tersliği öngörme ve planları veya alternatifleri bu yapıda düzenleme şansını verir [Morris ve Paul, 1987].

Büyük bir ekonomik güce sahip Amerikan zenginliğinin altındaki neden girişimcilik idi. Çünkü, büyük bir girişim özgürlüğüne sahip olan müteşebbisler, bu güç ile yarım yüzyıllık bir zamanda dünyanın en büyük ekonomik gücünü ortaya çıkarmışlardır. Bugün en başta ABD’de olmak üzere, diğer büyük ekonomilerde (Japonya, Almanya, İngiltere, Fransa v.b.), dünyadaki az gelişmiş veya gelişmekte olan pek çok devletin tüm milli gelirinden daha büyük sermayeye ve üretim gücüne sahip girişimciler bulunmaktadır. Türkiye’nin GSMH’den daha büyük maddi varlığa sahip ABD şirketleri (General Motors v.b.) bunun bariz örneğidir.

Günümüzde girişimcilik, sadece kendileri ve yöreleri için değil, ülkeleri için de çok şey ifade etmektedir. Zenginlik ve refahın kaynağı olan girişimcilik, aynı zamanda toplumların dışarıya karşı gücünü ve etki alanını da belirleyen kritik bir olgu haline gelmiştir. Doğal kaynakları kıt olan ülkelerin (Japonya, Danimarka, Hollanda, Güney Kore, Hong Kong, Singapur, Taiwan, İsviçre v.b.) girişimcileriyle zengin olmakta ve zengin kalmaktadırlar. Ekonomik güç, siyasi gücü ortaya çıkarmakta ve ülkenin dünya dengelerindeki yeri buna göre belirlenmektedir. Ve yeni yüzyılın girişimcileri, global düşünen, rekabet gücünü global eksene oturtanlardan çıkmaktadır. Onlar için tüm dünya bir pazardır. Küresel düşünürler ve küresel boyutta hareket ederler. Eskiden bir bölgede, bir yörede ticaret kolonileri

kurulurken, yirmi birinci yüzyılda küresel ölçekli koloniler oluşturulmaktadır.

Globalleşme süreci ile giderek yoğunlaşan ve bilgi ekonomisine dayalı bir kavram haline gelen rekabet, girişimciliğin ve girişimcilerin önemini bir kat daha artırmaktadır. Rekabete gerek birey ve firma bazında, gerekse toplumsal boyutuyla bakıldığında, girişimciliğin değeri anlaşılmaktadır. Rekabet üstünlüğüne dayalı bir dünya düzeninde, girişimcilerimizin daha etkin olmaları, rekabet güçlerini artırmaları, büyük riskler alarak daha büyük işlere girişmeleri gerekmektedir.

Gelişmiş ülkelerde, bilhassa ABD’de giderek artan girişimcilik-yenilikçilik faaliyetleri, durgun endüstrileri harekete geçirmiş ve yeni iş alanları temin ederek, işsizlik sorunlarını azaltma eğilimi yaratmıştır. Hatta, girişimcilik-yenilikçilik, teknolojik ilerlemenin hızlandırıcısı olarak yeniden keşfedilmiştir. Bundan dolayı, az gelişmiş ekonomilerde girişimcilik faaliyetlerinin desteklenerek geliştirilmesi, ekonomik büyümenin özel ve öncelikli bir koşuludur.

Ekonomik gelişme ile girişimciliğin desteklenmesi ve rekabetin teşviki arasında paralel bir ilişki vardır. Girişimcilerin önünün açılması ve engellerin kaldırılması ile, ekonomik kalkınmanın hızlanması, işsizliğin azaltılması ve refahın büyüüp yaygınlaşması sağlanacaktır. Girişimciler bir yandan işlerini büyütürken, bir yandan da içinde yaşadıkları toplumun ekonomik gücünü büyütmede, bölgesel kalkınmayı ve kentsel gelişmeyi tetiklemektedirler. Bu açıdan girişimciler, buldukları yörenin, deyim yerindeyse “büyüme makinesi” dirler.

Kalkınma yarışında henüz istenilen seviyeye gelemeyen ülkemiz açısından bu konu kuşkusuz büyük önem arz etmektedir. Ekonomik krizler, siyasi çalkantılar, müzminleşen bazı iç sorunlar, çevredeki yıllar süren savaşlar ve dış piyasalarda zaman zaman belirginleşen sıkıntılar karşısında; ülkemizi global ekonomik alanda güçlü kılabilecek en önemli kaynaklarımızın başında girişimciler gelmektedir. Türkiye’nin tabii ve beşeri kaynaklarını, sermaye ve bilgi birikimlerini en optimal bileşimlerde birleştirip, ekonomik birimler olarak bunlara hayat kazandıracak ve bizi rekabette güçlü kılabilecek olanlar girişimcilerdir. Bu amaçla, Türkiye nüfusunun çoğunluğunu teşkil eden genç ve aktif nüfusu harekete geçirmek ve girişimciliği

desteklemek gerekmektedir. Türkiye’de girişimcilik konusundaki değerlendirilmeler ve yönlendirilmeler yeterli değildir. Bu alanda devlet destekleyici bir rol oynamalıdır. Bürokratik kolaylıklar, işlevsel büyük serbest bölgeler, daha cazip hale getirilmiş organize sanayi bölgeleri, üniversite sanayi işbirliği, orta öğretimden itibaren eğitimde sanayicilik ve girişimcilik konuları üzerine dersler verilmesi, sektörel ve bölgesel bazda rasyonel uygulanacak teşvikler, vergi kolaylıkları, etkili ve istikrarlı ekonomik programlar, yabancı sermayeyi çekecek tedbirler, küçük ve orta ölçekli sanayicilerin daha ciddi desteklenmeleri, işletmelere eğitim ve tanıtım konularında parasal ve hizmet desteğinin sağlanması gibi yöntemlerle girişimciliğin desteklenmesi ve geliştirilmesi sağlanabilir.

## **2.2. Şirket Girişimciliği Kavramı ve Tanımı**

Sürekli ve hızlı değişen rekabetçi çevre koşullarıyla yüz yüze kalan günümüz yöneticileri, birbirine bağımlı global ekonomi, oldukça yüksek rekabet, demografik değişiklikler ve bilgiye dayalı rekabetin meydana getirdiği zorlukların başarıyla üstesinden gelmek zorundadırlar [Dess, et al, 1997]. Şirket girişimciliği hakkındaki literatür, ilk olarak, şirket girişimciliğini; organizasyonel politikalarında, süreçlerinde, ürünlerinde, yapılarında ve pazarlarında yenilikçi fikirlere öncülük etmek için çaba harcayan firmaların karakteristiklerinin bir kümesi olarak tanımlayan teorik çalışmalarla büyümüştür [Pinchot, 1985; Stevenson and Jarillo, 1990; Stopford and Baden-Fuller, 1994; Zahra and Covin, 1995; Lumpkin and Dess, 1996; Wiklund, 1999; Hitt, et al., 2001]. Genellikle teorik olarak üzerinde yoğunlaşılın şirket girişimciliği kavramının bir çok bilim adamı tarafından farklı tanımları yapılmıştır.

Bir firmanın risk olarak atılımda bulunması, yenilik yapması, yeni yetenekler kazanması ve sonuçta performansını artırması için çevresindeki fırsatları iyi değerlendirmesi ve yenilik yapma yeteneklerini artıracak stratejik bakış açısını kazanması gerekmektedir. Sonuçta, küresel pazardan daha fazla gelir elde edilecek, pazar payı artacak, şirketin hacmi büyüyecek ve performansı artacaktır [Alpkan et al., 2005].

Şirket girişimciliği, firmaların iç gelişmeler aracılığıyla çeşitlendirmeye hücum etmesi süreci olarak tanımlanmıştır. Bu tür çeşitlendirmeler, firmanın ilgi alanlarını genişletmek için yeni kaynak kombinasyonlarını gerektirir [Burgelman, 1983]. Jennings and Lumpkin (1989) ise, şirket girişimciliğini, yeni ürün ve/veya pazarların geliştirilmesi için genişletme olarak tanımlamışlardır. Spann et al. (1988), şirket girişimciliğinin tanımını, yeni bir ürün yada hizmeti tanıtmak veya yeni bir pazar yaratmak, veya yeni teknolojileri kullanmak için ayrı bir işletme organizasyonunun kurulması (genellikle stratejik iş birimi, bölünme, veya bayii şeklinde olmak üzere) olarak yapmıştır.

Bir organizasyonun, sahiplerinin veya çalışanlarının, mevcut kaynakların dışındaki fırsatları kovalama süreci olan girişimcilik, pazar fırsatlarının belirlenmesi ve bu pazarı takip etmek için kaynakların kombinasyonunun yaratılmasını içerir [Stevenson and Jarillo, 1990].

Şirket girişimciliğinin konusu, iki tür olayı içine alır: (1) mevcut organizasyonun içinden yeni bir işletmenin doğuşu, yani iç yenilik; (2) mevcut kuruluşun anahtar fikirlerin yenilenmesi vasıtasıyla organizasyonların dönüşümü; örneğin, stratejik yenilenme [Guth and Ginsberg, 1990]. Literatürde şirket girişimciliğinin odağı, iç yenilik ve risk alma üzerine yoğunlaşmıştır. Bazı bilim adamları, şirket girişimciliğini, mevcut organizasyonlarda risk alma ile sınırlı bir kavram olarak görmüşlerdir [Guth and Ginsberg, 1990]. Şirketin risk almada başarılı olması için, işletmenin ana eğilim fonksiyonunu riske atması ve uygun riskleri değerlendirmesi ve seçmesi önerilmektedir [Kuratko et al., 1990]. Bu ise, girişimsel faaliyeti devam ettirmek için yönetimin desteği, güdüler, risk alma ve kaynaklar gibi bir çok faktörü işaret etmektedir [Erdil and Ermis, 2006].

Sharma ve Chrisman (1999), şirket girişimciliğini, mevcut organizasyon içinde bireysel ya da grup olarak yenilik yapma yada yenilenmeyi başlatma yada yeni bir organizasyon yaratma süreci olarak tanımlamışlardır. Şirket girişimciliği; iç yeniliği [Hitt, et al., 1999]; ürün, süreç ve yönetsel yenilikleri [Covin and Miles, 1999]; ve belirsizliğin yönetiminde bireylerin fikirlerini kolektif faaliyetlere dönüştürme süreçlerini başarıyla yöneterek [Chung and Gibbons, 1997], ileriye dönük yatırım

yapan yeni işletmelerin motoru olarak görülmüştür.

Stevenson and Jarillo (1990), şirket girişimciliği sürecinin üç yönünü tartışmıştır: fırsatların yakalanması, bu fırsatları kovalama arzusu, ve başarılı olma güveni ve olasılığı. Endüstrinin yoğun rekabetçi yapısındaki hızlı değişiklikler ve onların temelini oluşturan teknolojiler, şirket girişimciliğini etkiler [Guth and Ginsberg, 1990]. Zahra (1991), şirket girişimciliğinin; çevre, strateji ve şirket ile ilgili değişkenlerin bir kombinasyonu olması gerektiğini öne sürmektedir. Bu açıdan bakıldığında, Luo, et al. (2005), şirket girişimciliğinin determinantları olarak kurumsal, stratejik ve organizasyonun spesifik faktörlerinden oluşan ve şirket girişimciliğinin firma performansı üzerindeki etkilerini ortaya koyan teorik bir model ortaya koymuşlardır. Bu çalışmada, şirket girişimciliğinin, firma performans göstergelerinden olan hem satışlarda büyüme hem de pazar payı ile pozitif ilişkili olduğu bulunmuştur.

Bir şirketin girişimsel faaliyetlerini etkin hale getirmek için; kaynaklarını yenilik yapmayı hedefleyecek şekilde tahsis etmesi, iç girişimciliği ve yenilikçi davranışları desteklemesi gerekmektedir. Şirket içinde, uyumlu bir takım ruhu oluşturmak, mümkün olduğu kadar yatay iletişim kurmaya çalışmak ve üst yönetimin bu konudaki inanç ve sorumluluğunu göstermesi gerekmektedir.

Şirket girişimciliğinin bir türü olan sürdürülebilir yenilenme; firmaların hem mevcut pazarlarına sürekli yeni (radikal) ürün ve hizmetleri sunmaları, hem de yeni pazarlar arayarak bu pazarlarda mevcut ürünlerini arz etme girişimlerini desteklemeleri ve cesaretlendirmeleri faaliyetlerini içerir. Diğer bir türü olan örgütsel gençleşme ise, iç süreçlerde, örgüt yapısında ve yeteneklerde yapılan yenilikleri içerir. Üst düzey yöneticilerin firmanın yeteneklerini geliştirmek için, zincir faaliyetlerde yapacakları değişiklikler örgütsel gençleşme ile ilişkilidir. Şirket girişimciliği çabaları, firmanın yönetim biçimine ve süreçlerine odaklanmış olur. Üçüncü tür olan stratejik yenilenme ise, ticaret veya işletme anlayışında yapılan yeniliklerdir. Firma kendisi ile birlikte dış çevresini düzene sokmak için fırsatları fark edecek ve yenilenen stratejilerini kullanarak rekabetin tabiatını değiştirecektir. Mevcut rekabet avantajının eş zamanlı kazanımı ile birlikte geleceği biçimlendirecek

avantajların keşfedilmesine de imkan sağlayacaktır. Dördüncü türü olan faaliyet alanının yeniden tanımlanması faaliyeti ise, rakiplerin daha keşfedemedikleri yeni ürünleri veya pazarları bulmaya çalışmayı, cari zamanda ulaşılabilir pazardan ziyade pazarın liderliği için ilk harekete geçen olarak yeni bir pazarda yeni bir ürün ile rekabet avantajının elde edilmesi faaliyetlerini kapsar.

Şirket girişimciliğinin dört ana boyutu vardır: Proaktiflik, Risk Alma, Yenilikçilik ve Rekabetçi Saldırganlık [Barringer and Bluedorn, 1999; Pittaway, 2001; Luo et al,2005; Zahra et al., 1999; Miller, 1983; Ferrier, 2001; Grimm and Smith, 1997]. Proaktiflik; çevreyi değiştirebileceğini öngörebilecek yapıdaki liderliğe istekli firmaların, çevrede meydana gelen fırsatları değerlendirmek üzere, inisiyatif kullanarak harekete geçme ve pazardaki değişimi etkileme çabalarıdır. Risk, fırsatları değerlendirme arzularının sonucunda kaybedilecek bütün kaynakların toplamıdır. Elde edilmesi düşünülen fayda ne kadar artarsa, riskte o kadar artacaktır. Girişimci şirket, yenilik yaparken, istihdam ederken yada yatırım kararlarını alırken belirli miktarda risk alma arzusunu taşımaktadır. Yenilikçilik, bir buluşun yada icadın pazarda talep göreceği bir ürüne dönüştürme sürecidir. Mevcut ürünlerde, kaynaklarda ve süreçlerde yapılan değişikliklerin veya tamamen yeni olan fikirlerin ticarileştirilmesidir. Küresel rekabetin yoğun olduğu günümüzde değişimi yakalayabilmek ve hayatta kalabilmek için yenilikçi bir stratejiye sahip olmak şarttır. Rekabetçi saldırganlık, pazardaki mevcut istek ve rekabetçi eğilimlere firmanın nasıl cevap verdiği ve rakiplerini devre dışı bırakmak için gösterdiği gayretin yoğunluğu ile ilgilidir. Sonuç olarak, şirket girişimciliğinin, üst kademe organizasyonel performansı yönettiği ve uzun dönemli rekabetçi bir başarımında temelini oluşturacağı vurgulanmıştır [Zahra, 1991].

Bu çalışmanın amacı, firmanın imalat, finansal ve pazarlama performansı üzerinde bu dört şirket girişimcilik boyutunun etkilerini incelemektir.

## 2.3. Şirket Girişimciliğinin Boyutları

Stratejik yönetim literatüründe, şirket girişimciliğinin dört boyutu vardır: Proaktiflik, Risk Alma, Yenilikçilik ve Rekabetçi Saldırganlık. Önceki çalışmalarda, şirket girişimciliği, şirketin yenilikçiliğinin, risk almasının, proaktifliğinin ve rekabetçi saldırganlığının bir özeti olarak görülmüştür [Miller 1983; Covin and Slevin; 1989]. Genellikle, firmanın, dış çevredeki değişikliklere karşı, yenilik performansı, adaptasyonu ve hızlı stratejik cevaplarını artırması araştırılmıştır. Bu faaliyetler, şirketin; rakiplerinden önce, pazar fırsatlarını fark etme ve bunları en iyi şekilde kendi yararına kullanma yeteneğini artırmaktadır [Zahra, 1993].

### 2.3.1. Proaktiflik

Proaktifliğin, birbirine yakın oldukça çok tanımı yapılmıştır. Proaktiflik, firmanın pazar fırsatlarını agresif takibini ve endüstrideki yenilikleri ilk yapanlar arasında olmanın önemini vurgular. Proaktiflik, pazardaki gelecek talep ve ihtiyaçları sezerek harekete geçmeyi, böylece rakipler arasında ilk hareket eden olma avantajını yaratma güdüsüdür [Lumpkin and Dess, 1996]. Proaktif firmalar, daha sıklıkla ve daha çok sayıda ürün ve hizmet geliştirir, yeniliklere daha fazla kaynak ayırır ve rekabette ilk sıralarda yer alırlar. Proaktiflik, yenilikçi davranışın temelidir ve ortaya çıkan fırsatları değerlendirmek, değişimi denemek ve ilk hareket eden olmak için firmanın gayretini yansıtır. Başarılı proaktif firmalar da sürekli değişimi tetikleyen tükenmez bir ilerleme dürtüsü vardır Yeni ürün ve pazarların takip edilmesini karakterize eden ve ürün-pazar alanları ile ilişkili olan proaktiflik, rekabet avantajı sağlamaktadır [Morgan and Strong, 2003]. Proaktiflik, önder olma taktiği izlediği için, bu stratejik davranış, şirketler tarafından sergilenen pazar liderliği karakteristiğinden dolayı rekabet üstünlüğü ile ilişkilidir [Gatignon and Xuereb, 1997].

Proaktif şirketler, çevreyi doğrudan değiştirmek için bir hareketi başlatma ve sürdürme eğilimdedirler. Bu tür firmalar, koşullar tarafından kısıtlanmaya razı olmaz; fırsatları fark eder, inisiyatif kullanarak harekete geçer ve istediğini elde edinceye kadar sebat eder. Diğer bir ifade ile, sürekli değişim fırsatları kollar,



değişime odaklı hedefler belirler, problemleri öngörür ve önler, farklı işler yapar ya da işleri farklı yapar ve değişimi tasarlamak ve başlatmakla kalmaz, sonuca ulaştırır ve başarır [Batlaş, 2007].

Kurumsal düzeyde, proaktif davranışı teşvik etmek için: (i) Uygun bir seçme ve yerleştirme süreci, (ii) Eğitim, (iii) Yetkilendirme, (iv) Yönlendirme süreçlerini özendirmek gerekir. Ayrıca, problem çözme, yaratıcılık, yenilikçilik, değişime açıklık yetkinlikleri proaktif davranışı destekler. Çalışanların proaktif olmalarında yöneticilerin belirleyici bir rolü vardır. Proaktif bir yönetici, aynı zamanda, şirketin de proaktif davranış üretmesini sağlar. Pazarı yakından takip eden, az bulunur kaynaklara ulaşabilen, değiştirme maliyeti yüksek olmasına rağmen müşteri memnuniyetini sağlayan ve şirketteki yenilikçiliği artırmada yüksek sorumluluk sahibi olan firmalarda, yüksek performans kazancı sağlar [Day and Wensley, 1988; Gren et al., 1995; Wright et al., 1995]. Proaktiflik, firmaların, pazardaki inisiyatifi yakalayarak pazar fırsatları ile ne kadar ilgili olduğunu ifade eder. Yani, fırsat arama, rakiplerden önce yeni ürün ve hizmetleri sunarak değişiklik yaratacak yada çevreyi şekillendirecek ileri görüşlü perspektiftir [Lumpkin and Dess, 2001]. Diğer bir ifade ile, proaktif firmaların, ileri görüşlü bir bakış açısı ile, ortaya çıkan fırsatlardan doğan avantajlara sahip öncülerden olma isteği vardır [Wiklund and Shephard, 2005]. Proaktiflik, gelecekteki problemlerin, ihtiyaçların veya değişikliklerin önceden gerçekleştirilmesidir. Böylece, proaktiflik; yenilikçi veya yeni yatırım faaliyetleri ile rekabet edebilecek ileri bakış açısını önerdiği için, girişimsel yönelimin en önemli yapı taşlarından birisidir. Ancak, Miller (1983) ve onu takip eden diğer araştırmacıların, bu terimin, girişimsel sürecin analizinde nasıl uyguladıklarında farklılıklar mevcuttur. İlk formülasyonda, Miller and Freisen (1978), bir firmanın kararlarının proaktifliğinin, şu soruya verdiği cevapla belirleneceğini ileri sürmüştür: "Çevreyi, büyük ölçüde, yeni ürün, teknolojik, yönetsel teknikler üreterek şekillendirdi mi veya büyük ölçüde etkiledi mi?". Ancak daha sonra, proaktiflik, bir firmanın yenilikte en hızlı ve yeni ürün ve hizmette birinci olan firmayı tanımlamada kullanıldı. Bir firma, proaktif yenilikleri yakalamada öncü olduğu için, Miller (1983) tarafından yapılan girişimsel firma tanımı desteklenmiş olur. Gelecek isteklerin önceden tahmin edilmesi fikri, girişimciliğin önemli bir bileşeni olduğu için; pazarda birinci olma fikri, oldukça dar çerçevede, girişimsel olmaya çabalayan bir firmanın

oldukça büyük bir ihtiyacı karşılaması olarak yorumlanır. Bir firma daima birinci olmadan yenilikçi, ileri görüşlü ve hızlı olabilir. Bu nedenle, yeni ürün sunarak, mevcut faaliyetlerle ilgili olabilecek ya da olmayabilecek yeni fırsatlar arayarak, stratejik olarak yaşam periyodu kısa ve olgunlaşmış faaliyetleri ortadan kaldırarak, gelecek ihtiyaçları önceden gerçekleştirmeyi öneren proaktifliğin daha genel bir tanımı olan Miller ve Freisen'in (1978) ilk yaptığı tanımıyla aynı görüştedirler [Venkatraman, 1989]. Böylece, proaktif bir firma, takip edici değil liderdir. Çünkü bu firmanın, bunu gerçekleştirmek için daima, birinci olsa da olmasa da, yeni fırsatları yakalamak için istek ve öngörüsü vardır. Proaktifliğin girişimcilik literatüründe ikinci tanımı da, özellikle Covin and Slevin (1989, 1991) tarafından yapılmıştır. Proaktiflik, çevre koşullarına göre verilen cevabı ifade eder. Çünkü rakiplere bağlı olarak oluşan bir süreçtir. Covin ve Slevin (1991) ve Lumpkin ve Dess (2001), proaktif firmaları, diğer firmalarla saldırgan olarak yarışan firmalar olarak tanımlamışlardır. Diğer girişimsel stratejik tanımlarda, Miller'in (1983) üç faktörünü örnek olarak göstermişlerdir: yenilikçilik, proaktiflik ve risk alma. Bu araştırmalarda kullanılan proaktiflik ölçeği, firmayı, eğer rakipleri yok edecek büyük rekabeti benimsiyorsa, yüksek proaktif olarak sınıflandırır. Rakiplerle proaktif sağlam bir ilişki, yeni girişimcinin başarısında çok önemli olabilmesine rağmen, Covin ve Slevin (1989), rekabetçi saldırganlık ile proaktiflik genel kavramını eşit görmüşlerdir.

Sonuç olarak, şirketlerde, proaktif davranışı teşvik etmek için, öncelikle işe alımlarda uygun ölçme ve değerlendirme yöntemleriyle bu özellikteki kişileri seçmek, daha sonra uygun yetkinliklerin geliştirilmesi ve uygun ortamın yaratılması, şirketlerin yeni ve yaratıcı stratejiler geliştirmesini ve dinamik bir geleceğe uzanmasını sağlayacaktır. Bu da, rekabetin doğasını ve yönünü değiştirmek için şirkete olanak sağlar.

### **2.3.2. Risk Alma**

Stratejik yönelimin risk özelliği, bir hareket ile gelebilecek kazanç yada kayıp ihtimali olarak tanımlanabilir [Morgan and Strong, 2003]. Risk, gerginlik ve büyük ihtimalle de muhtemel bir kaybı içeren negatif bir anlamın yanında, farklı bir yerde

durarak veya farklı davranışlar sergileyerek piyanonun size vurması yani eski yerinizde kalsanız alamayacağınız bir ödülü almak gibi pozitif bir anlamda ihtiva etmektedir. Bu nedenle risk, şirketin kaynaklarının tahsisi sürecinde önemlidir ve rekabet stratejisindeki karar alma sürecindeki anahtar parametredir [Dickson and Giglierano, 1986]. Risk, bu özelliklerinin yanı sıra, büyük finansal ve insan kaynakları yatırımlarını gerektirir [Miller, 1989]. Risk yönelimli şirketler, fırsatçı yatırımları geliştirecek risk alarak, girişimsel yeteneklerini geliştirirler [Baird and Thomas, 1990]. Şirket, böyle bir davranış için, kendi içerisindeki araştırma eğilimini geliştirmek ve öğrenme isteğini artırmak için çaba göstermelidir. Yalnızca geleneksel kuralı yıkararak yaratıcı bir tutumla risk almak, işletme performansında da, potansiyel iyileşmelere olanak sağlar.

Şöyle bir soru akla gelebilir: Girişimci ne kadar risk almalıdır?. Toplumun ihtiyaç duyduğu ürün yada hizmetleri üreterek ticari kazanç sağlamayı hedefleyen ve bu hedefe ulaşmak için elindeki kaynakları kullanarak bir risk üstlenen kişi olarak tanımlanan girişimcinin alacağı risklerin önceden tanımlanabilir, tahmin edilebilir riskler olması gerekir. Girişimcilik sadece, herhangi bir konuda girişimde bulunacağım diye körü körüne, olası riskleri hesaplamadan, bu risklere karşı önlem almadan karar verip işe girişmek demek değildir. Bir girişimcinin en fazla üzerinde duracağı konu altından kalkabileceği riskleri üstlenmesidir. Başarılı bir girişimcinin, fikrini hayata geçirecek, yatırıma dönüştürecek bilgi ve uzmanlığa ihtiyacı vardır. Girişimciler, topluma karşı sosyal, ekonomik, ailevi sorumluluklar taşımaktadırlar ve karar verirken bu sorumlulukların farkında olarak hareket etmelidirler. Ayrıca, başarılı olmak için, bazı hususların yerine getirilmesi gerekmektedir. Bunların ilki iyi bir planlamadır. Yani, daha iş fikrinin oluşumundan fizibilite çalışmasının yapılması ve sonuçta fiili yatırım aşamasına kadar olan tüm süreçlerin kontrollü bir şekilde yönetilmesidir. Risk alırken dikkat edilmesi gereken diğer bir hususta, girişim öncesi iyi bir hazırlık döneminin yaşanması, genel piyasa ve sektör analizinin yapılması, buradan elde edilen verilere göre neyin ne şekilde yapılacağına öngörülmesi, bu öngörülere göre çalışma prensiplerinin tanımlanması ve bu prensiplere göre hareket edilmesidir. Çünkü, girişimcilerin sahip oldukları para, insan gücü, mekan, mal, enerji, çalışma azmi, bilgi gibi her türlü kaynağı heba etmeden, en fazla faydayı sağlayacak şekilde kullanmak için gerekli planlamayı

yapmaları gerekmektedir. Uzun vadeli bir bakış açısıyla yatırımlarını planlanmalı ve ona göre hayata geçirilmelidir. Bir girişimcinin önde gelen hedefi artı değer yaratmak olmalıdır. Risk alma konusundaki diğer bir kriterde, girişimcinin vasıflarıdır. Bir girişimcinin iletişim becerisi, yöneticilik yetisi, liderlik vasıfları, karar verme yetisi, risk alabilme gücü ve denetim gücü gibi bazı gizli güçlere, özelliklere sahip olması gerekmektedir. Bir girişimcinin, kendini yenileyen bir yapıda olması gerekir. Araştırmacı ve sürekli öğrenmeye açık olmalıdır. Çünkü başarının sürekliliği için, devamlı gelişme ve değişime ihtiyaç duyulmaktadır. Yoğun rekabetin yaşandığı tüm piyasalarda her atılan adım rakipler tarafından gözlenmekte ve buna göre hareket edilmektedir. Gerek genel piyasa yapılarının değişimi, gerek sektörel dinamikler, gerekse yaşanan sosyo-ekonomik değişimler girişimcileri sürekli yenilenmeye itmektedir. Risk aldıktan sonra başarılı olmanın diğer bir kriter ise, girişimcilerin işletmeyi yönetirken profesyonel davranmaları; yani, gerek kendi işletmeleri içinde oluşturdukları kadrolarla gerekse de dışarıdaki firmalardan profesyonel destek alarak yatırımlarının daha güçlü ve geleceğe hazırlıklı işletmeler haline gelmesine olanak sağlamış olmalıdırlar. Sonuçta, girişimcinin aldığı risk profesyonelce tanımlanmış ve buna göre üstlenilmiş bir risktir [Orta, 2007].

Ülkemizde girişimcilik karşılığında beklenen ödüller, girişimciliğin getirdiği riskleri dengelememektedir. İşini yürütemeyen bir girişimci, “başarısız” olarak nitelendirilmekte, iflas etme ve şahsi mülkiyetlerini kaybetme tehlikesiyle karşı karşıya kalmaktadırlar. Şahsi iflas, aynı zamanda ağır hukuki sonuçlar doğurmaktadır. Kalan borçların tasfiyesi yıllar alabilmekte, iflas edenler mülklerini kaybedebilmekte ve bazı kısıtlamalara uğrayabilmektedir. Eğer başarılı olma durumunda ödüllendirilme perspektifi varsa (örn. vergilerin düşürülmesi gibi), insanlar girişimcilik riskini üstlenmeye daha istekli olabilirler. Risk almayı etkileyen faktörlerden birisi de; sosyal güvence sistemidir. Kişi kendi işinde çalışmaya başladığında, çoğu kez daha sınırlı bir sosyal güvence tercihinde bulunmaktır. Bu nedenle, sosyal güvenlik sistemi, girişimcilerin ihtiyaçlarına cevap verecek şekilde biçimlendirilmelidir [www.forumturka.net].

Risk, yöneticiler ve girişimciler tarafından farklı algılanmaktadır [Janney and Dess, 2006]. Bu bağlamda, risk konusundaki son araştırmalar, bilme ve algılama

üzerinde yoğunlaşmıştır [Simon et al, 2000]. Çünkü, Busenitz and Barney (1997); girişimcinin, risk tolerans seviyesinde değil ancak riski algılamada, bir yöneticiden farklı olduğunu ileri sürmüşlerdir. Algılamadaki bu farklılığın üç temel sebebi bulunmaktadır [Janney and Dess, 2006].

Birincisi, riskin birden fazla anlamının olmasıdır. Uygulama alanına bağlı olarak değişik anlamları vardır. Örneğin, strateji alanında, Baird ve Thomas (1985), stratejik riski üç gruba ayırmışlardır: bilinmeyene yatırım, aktiflerin büyük bir kısmını borçlanmak ve yüksek oranda borçlanmak. Miller ve Friesen (1982) ise, risk almayı, yöneticilerin büyük ve riskli kaynak yatırımları yapma isteği olarak ifade etmişlerdir. Ancak, yukarıda riskin farklı anlamlarından kastedilen; varyans olarak risk, downside kayıp riski ve fırsatları yakalama riskidir. Dolayısıyla, her bir iş, bu üç temel risk grubundan birisinin içerisinde yer almaktadır.

İkinci temel sebep ise şöyledir: Shane and Venkatraman (2000), fırsatları en kısa zamanda belirleyen girişimcinin yüksek oranda riski üzerine aldığını, bunun nedeninin ise, diğerlerinin fırsatları tam olarak anlama ve değerlendirme bilgisine sahip olmadığını ifade etmiştir. Bu açıdan bakıldığında, bilgedeki bu asimetrik yapı, bizi, herhangi bir karar verme sürecinde, farklı risk yüzdelerine götürür. Bu nedenle, beceriyi yakalama ve bilgiyi koruma ihtiyacı, girişimciler ve yöneticiler için farklılık göstermektedir.

Son temel sebep ise, girişimcilerin kullanacakları kaynaklarının çoğunun, örn. sosyal sermaye gibi, risk literatüründe yeterince üzerinde durulmamış olmasıdır. Bu da, hatalı risk algılamalarına neden olabilmektedir.

Girişimci firmalar, pazarda, rakiplerine karşı, bir avantaj elde etmek ya da yüksek kârlılık ihtimali için, risk alırlar. Risk alma, sonucunda kesinlik olmasa dahi, firmanın yenilikçi projeleri destekleme eğilimi olarak da tanımlanır. Bu da, çıktılarının bilinmediği ya da sonucunda hata yapma maliyeti yüksek olabilecek projelere daha fazla kaynak ayırma arzusunun ifade eder [Lumpkin and Dess,1996]. Uzun dönemde rekabet avantajını korumayı amaçlayan firmaların, finansal performansın önemli göstergelerinden birisi olan şirket girişimciliğine olan bağlılık

ve sorumluluklarını artırmaları gerekmektedir [Dess and Jenney, 2006]. Böylece, şirket stratejisi içinde riskin olduğu şirketlerin performansları, önemli ölçüde artacaktır [Bettis and Hall, 1982; Bromiley, 1991].

### 2.3.3. Yenilikçilik

Günümüzün hızla değişen rekabet ortamında ayakta kalabilmek için şirketlerimizin ürünlerini, hizmetlerini ve üretim yöntemlerini sürekli olarak değiştirmeleri ve yenilemeleri gerekmektedir. Teknolojik yenilik, organizasyonel yenilik, sunumsal yenilik vb. şekillerde yapılan yenilikçilik, yeni ürün, hizmet ve süreçler yaratabilecek yeni fikirleri, yenilikçi deneysel ve yaratıcı süreçleri destekleme hususunda firmanın eğilimini gösterir. Bir firmanın yeni ürün yaratmasının ve pazarda başarılı olarak kendisini tanıtmalarının göstergesidir. Hult et al. (2004), yenilikçiliğin, yeniliği ortaya çıkarma kapasitesine eşdeğer olduğunu ve bununda, yenilikçi ve adaptif organizasyonların nasıl yaratılacağını anlamının odak noktası olduğunu işaret etmişlerdir.

Bir firma için inovasyon, artan satışlarla ve pazar payıyla, geliştirilmiş ve iyileştirilmiş dağıtım performansı, portföyündeki yeni ürünlerin artan sayısı, kazancın artması; yeni ürünlerin pazara çıkma sürelerindeki kısalma, artan üretkenlik/üretim, dağıtımdaki süre azalması, kaynakların ve zamanın daha iyi kullanılmasıyla maliyetlerin azalması anlamına gelir. Bu nedenle inovasyona kurumsal stratejinin en önemli parçasını oluşturan ve sürekliliği olan bir faaliyet olarak yaklaşılmalıdır [[www.focusinnovation.net](http://www.focusinnovation.net)].

Yenilik icat değildir. Henüz yapılmamış, bilinmeyen bir şeyleri yapmaktır. Bu nedenle fikirler, kavramlar önem kazanır. Tercih edilmek için ürünlere eklenen özellikler yeniliktir. Yenilik, ekonomik büyümenin, artan istihdamın ve yaşam kalitesinin anahtarıdır. Her biri birbirinden farklı ve tekrarlanmayan süreçlerin yönetimi esastır. Davranış sorunlarının çözümünü de gerektirir. Diğer bir deyişle, yenilikçilik kavramı, klasik üretim ve yönetim anlayışı ve klasik rekabet dışında başka şeyleri ifade etmektedir ve ancak küresel çapta kavranılabilir bir terimdir. Ayrıca bu terim her ne kadar ekonomik bir terim olarak kullanılıyor olsa da tüm

yaşam alanlarını; kültürü, dünya görüşlerini ve siyaseti kapsayan genişliktedir. Girişimcinin tüm yaratıcı potansiyelini açığa çıkarır. Yeni fikir, bir icat, yeni bir tasarım, yeni bir teknoloji vb. gibi. Yenilikçilik, bilginin hem bir yeni olgu olduğundan hem de onun yeni kullanılma biçimlerinden söz etmektedir. Yani, bilgi ekonomisi yeni bir ekonomik ve siyasi yönetim tarzını zorunlu kılmaktadır. Yenilikçi olmak için, büyük bir bilgi ve deney birikiminin yarattığı gelişmiş bir duyarlılık ile arayış içinde olmak gerekmektedir. Girişimciyi arayışa yöneltecek olan şey, yalnızca kâr beklentisi olmayıp, bireysel ve toplumsal ihtiyaçların yönelttiği yeni değer yaratma amacıdır.

Yenilikçilik, fikir üretme, öğrenme, yaratıcılık ve değişim gibi bireysel yada grup seviyesindeki özelliklerin toplamıdır [Hult et al, 2005]. Örneğin, Knight (1997), şirket girişimciliğini, organizasyonel yenilenme prosesi olarak tanımlamıştır. Diğer araştırmacılar, şirket girişimciliğini, ürün, süreç ve organizasyonel yenilik faaliyetlerini gerçekleştirmek amacıyla, organizasyonel yaptırımların ve kaynak sorumluluğu gerektiren girişimsel çabaların bir araya gelmesi olarak ifade etmişlerdir [Sahte, 1989; Zahra and Covin, 1995, Sharma and Chrisman, 1999].

Yenilikler, “radikalliğin” derecesine bağlı olarak değişebilmesine rağmen, yenilikçilik mevcut durumun ötesinde, mevcut teknolojilerden veya tecrübelerden farklı olmak için temeldeki istekliliği ifade eder [Kimberly, 1981]. Yenilikleri sınıflandırmanın bir çok metodu vardır [Zhou, 2006]. Ancak, daha çok ürün-pazar yeniliği ve teknolojik yenilik üzerinde durulmuştur [Hagedoorn and Cloodt, 2003]. Çünkü yeniliğin, bu iki yenilik tipinin önemli ölçüde üst üste çakıştığı veya karışımından meydana geldiği düşünülmektedir. Son zamanlara kadar, bir çok araştırmacı, ürün ve süreç geliştirmeye, mühendisliğe, araştırmaya ve teknik deneyim ve sanayi bilgisine dayalı hususları içeren teknolojik yeniliklere odaklanmıştır [Cooper, 1971; Maidique and Patch, 1982]. Ürün-pazar yenilikleri; ürün tasarımı, pazar araştırması, reklam ve tutundurma konuları üzerinde yoğunlaşmıştır [Narver et al, 2004]. Her iki durumda da, firmalar, yeni fırsatları takip etmek zorunda oldukları için, yenilikçilik, girişimsel yönelimin önemli bir bileşenidir [Dess et al, 2003].

Girişimci bir şirketin yenilikçi olmada başarılı olması için, minimum bazı şartları sağlaması gerekmektedir. Bunun için yeniliğin ne olduğunu ve nasıl yönetilmesi gerektiğini çok iyi anlaması gerekmektedir. Yenilik, bir firmadaki farklı faaliyetleri kapsayan ve sürekliliği olan bir süreç olduğuna göre, yenilikçi olmada başarılı olabilmek için tüm bu süreçleri yenilikçiliği odak alarak yönetmek gerekir. Bu ise, firmanın teknolojiyi, iş süreçlerini (müşteriler, tedarikçiler, finansal ve dış kaynaklar vb.) ve insan ilişkilerini (kültür, iletişim, organizasyon vb.) yenilikçiliği destekleyecek ve teşvik edecek şekilde yönetmesi demektir. Bu konudaki başarı, iki faktöre bağlıdır: teknik kaynaklar (insan, ekipman, bilgi, para, vb.) ve şirketin bunları yönetme becerisi. Bu faktörleri beraber yürütebilmek için, hem stratejik hem de organizasyonel becerilere sahip olmak ve geliştirmek gerekir. Daima uzun vadeli bir bakış açısı, pazar eğilimlerini belirleme ve tahmin etme yeteneği, teknolojik ve ekonomik bilgileri toplama, işleme ve özümseme yeteneği ile stratejik beceri elde edilir. Organizasyonel becerileri ise, riskleri belirleme ve yönetme yeteneği, operasyonel birimler arasındaki işbirliklerinin düzeyi, araştırma kurumları, üniversiteler, danışmanlık firmaları, müşteriler ve tedarikçiler ile oluşturulan işbirlikleri ve insan kaynaklarına yapılan yatırımlar ile kazanılabilir [Elçi, 2007].

Yenilikçiliği benimseyen girişimci firmaların aşağıdaki hususlara dikkat etmesi gerekmektedir:

- Tüm firma tarafından paylaşılan ve uygulanan ve yazılı hale getirilmiş bir yenilik stratejisi olmalıdır.
- Farklı bir kültür ve vizyona sahip olmak gerekir.
- Dünyaya, işe, şirketin yetkinliklerine ve rekabet avantajlarına bakışı sorgulatacak ve rakiplerin yakalayamadığı fırsatları yakalayarak tehditleri şirket lehine çevirebilecek “farklı görme” bakış açısına sahip olunmalıdır.
- Farklılıkları tercih etmeyi ve doğal olarak risk almayı gerektiren yenilikçilik, şirketin risk almaya hazır olması ve başarısızlığı, öğrenmek ve gelişmek için bir fırsat olarak görmesi gerekir.
- Şirkette mümkün olduğunca çok fikir üretilmesini sağlanmalı, eğitim ve çalışmayla güçlendirilmesi gerekir ve fikir üretme firmadaki tüm çalışanların görevi olmalıdır.
- Yenilikçi olmadaki temel hedef müşteri için değer yaratmak olduğu



için,müşterilerle sürekli etkileşim halinde olmak ve onların gereksinimlerini anlamak, bu çerçevede fikir üretmek ve gerçekleştirmek gerekir.

- Firmadaki tüm çalışanların, "Neyi daha iyi yapabiliriz?", "Nasıl daha iyi yapabiliriz?" sorularını sorgulama alışkanlığının geliştirilmesi gerekir.
- Firmanın tüm kademelerindeki yönetici ve çalışanların birbirleriyle açık bir iletişim halinde olması ve açık bir iletişim, bilgi, deneyim ve fikir paylaşım ortamı oluşturması sağlanmalıdır.
- Yenilik fikri tek bir kişiden çıksa da değerlendirmek ve gerçekleştirmek için pek çok kişiye ihtiyaç olacağı için, ekip çalışmasına önem verilmelidir.
- Rekabet avantajını yakalamak, korumak ve artırmak için stratejik hedefler belli olmalı ve üst yönetim bunu sahiplenmeli; sahiplendiğini her şekilde göstermelidir.
- Yüksek düzeyde yenilikçiliği destekleyen bir organizasyonel yapı oluşturmalıdır.
- Organizasyonun içindeki ve dışarıyla olan iletişimin açık, güçlü ve sürekli olması sağlamalıdır.
- Organizasyonun tamamının yenilikçiliği sürekli bir değişiklik ve iyileştirme faaliyeti olarak görmesini sağlamalıdır.

Günümüzde ülkelerin kalkınmalarında oldukça önemli olduğu kabul edilen yenilikçiliğin önemini vurgulamak için Göker'in (2000) görüşleri oldukça dikkat çekicidir: ‘...Dikkat edilirse burada toplumun hayat standardının ve refahının (kısaca, yaşam kalitesinin) yükseltilmesinde produktiviteyi yükseltebilme becerisine yaşamsal bir önem atfedilmektedir. Bu beceride altı çizilen noktalar ise “ürün kalitesini yükseltebilme”, “ürüne ek özellikler/ ayırt edici özellikler kazandırabilme”, “üretimde verimliliği yükseltebilme” ve “yüksek otomasyon düzeylerine erişebilme” yetenekleridir; ayrıca, “yeni, sofistike sanayilerde de aynı yeteneklerin kazanılması” meselesinin altı önemle çizilmektedir. Bütün bu yetenek kategorilerini, aslında, günümüzün terminolojisi ile, tek bir kavramla ifade etmek mümkündür: “İnovasyonda yetkinlik kazanma” kavramıyla. Ve kısaca şu söylenebilir: Produktiviteyi yükseltebilme, inovasyonda (yenilikçi olmada) yetkinlik kazanmaya bağlıdır....Avrupa Komisyonu'nun Avrupa Birliği ülkelerinde inovasyonu etkileyen faktörleri irdelemek ve Birliğin inovasyon kapasitesini artırmaya yönelik öneriler

geliştirmek amacıyla, 1995 sonunda yayımladığı politika dokümanında da, inovasyonun yaşamsal önemi şu cümlelerle vurgulanıyordu: "*İnovasyon bireysel ve toplumsal ihtiyaçların (sağlık, dinlenme, çalışma, ulaşım v.b.) daha iyi bir düzeyde karşılanmasını sağlar. İnovasyon girişimcilik ruhu için de esastır: her yeni girişim ne de olsa belli bir yenilik getirmeye yönelik bir süreç sonunda doğar. Dahası, bütün girişimlerin rekabet güçlerini sürdürebilmek için sürekli yenilenmeye gereksinimleri vardır. Bu söylenenler ülkeler için de doğrudur. Ekonomik büyümelerini, rekabet güçlerini ve istihdam olanaklarını sürdürebilmek için onlar da yeni fikirleri hızla teknik ve ticari başarıya dönüştürmek zorundadırlar*".

Şirket girişimciliğinin temel boyutlarından birisi olan yenilikçilik, girişimcinin yeni kaynaklar yaratarak refah yaratması veya mevcut kaynakların kullanım potansiyelini artırarak refah yaratmasıdır. Bu bağlamda, bir girişimin ekonomik ve sosyal potansiyelinde amaçlı bir biçimde gerçekleştirilen değişiklik olan bu girişimcilik boyutunun şirket performansı ile ilişkisini inceleyen pek çok çalışma yapılmıştır [Thornhill, 2006; Matsuno et al., 2002; Lumpkin and Dess, 2001 vb.]. Çalışmaların çoğunda, yenilikçiliğin işletme performansını olumlu etkilediği bulunmuştur.

#### **2.3.4. Rekabetçi Saldırganlık (Agresif Rekabet)**

Rekabetçi saldırganlık, pazardaki mevcut istek ve rekabetçi eğilimlere firmanın nasıl cevap verdiğini ifade eder. [Lumpkin and Dess, 2001]. Diğer bir ifade ile, bir firmanın rakiplerini devre dışı bırakmak için gösterdiği gayrettir. Rekabetçi saldırganlık, sıkça, rakiplerine cevap vermek için başlangıç hareketi olarak karakterize edilir [Covin and Covin, 1990]. Fakat, bir firma, diğer rakiplerinin oluşturduğu bir pazara saldırgan olarak girdiğinde dahi, oldukça reaktif olabilir. Böylece, rekabetçi saldırganlık, proaktiflikten daha geniş düşünülecek bir kavramdır. Covin and Slevin (1991), eğer proaktif göstergelerden daha ziyade "hızlı bir takipçi" stratejisi izliyorsa, bir firmanın pazara hızlı bir şekilde yeni ürün sunma yeteneğinin girişimsel olmayabileceğini tartışmışlardır. Ürün yeni ve orijinal olmasa bile, saldırgan olarak aşırı hızlı ürün geliştirme hayat eğrisi ile pazara yeni ürün sunmanın girişimsel yönelimin önemli bir cephesi olduğu düşünülmektedir.

Kararsızlık ve rekabet yoğunluğu ile karakterize edilebilen ürün-pazar alanında, satışların artışı ve karlılık için performansı artıracak agresif stratejik bir davranış tavsiye edilmiştir [Covin and Slevin, 1991; Zahra, 1993]. Yöneticiler, genellikle, agresif ticari faaliyetin işletme başarısının anahtarı olduğu söylerler ve bu görüş şöyle izah edilir: pazarın liderleri, pazara agresif olarak yeni gelenlerin ilerlemesine yetişmekte geri kaldığında, pazar liderliği değişir [Howard and Kunkel, 1988]. Stratejik yönelimin agresif özelliği, öncelikle, rakiplerden daha hızlı fırsatları değerlendirmek ve kaynakları geliştirmekle ilgilidir. Güçlü bir yatırım gerektiren agresiflik, belli şirketlerin uygun pazar payı yaratmasının ve böyle pazar gelişmelerinden fayda çıkarmalarının nedenini izah eder. Bu strateji boyutu, uygun rekabet ortamını kolaylaştırmasına rağmen [Fombrun and Ginsberg, 1990]; agresiflik, tipik olarak, iyileştirilmiş performans için pazar paylaşımının gelişimini vurgulayan net bir satış yönelimi gerektirir [Buzzell et al., 1975; Wissema et al., 1980]. Davidson (1987), bu yaklaşımı, firmaların, rakiplerini yönlendirmek yada yenmek için doğrudan ön hücum seferberliği olarak değerlendirmiştir. Barringer and Bluedorn (1999), rekabetçi saldırganlığı, rakipleri yenmek için yönetilen şiddetli saldırı davranışı ile karakterize etmiştir. Örneğin, bu davranış, çok hırslı pazar payı hedefleri belirlemek, bunu başarmak içinde fiyatları aşırı düşürmek ve bazen zararına satış yapmak gibi atılgan adımlar atmak, yada pazarda, ürün hizmetinde ve kalitesinde, üretim kapasitesinde rakiplerle yarışırken saldırgan olmayı sayabiliriz. Şirketin stratejik yönelimi belirlemede kullandığı agresif davranışlar, yüksek işletme performansının göstergesidir [Morgan and Strong, 2003]. Ayrıca, rekabetçi saldırganlık kavramı, önceki araştırmalarda girişimsel davranışın önemli bir göstergesi olduğu temeline dayanarak, girişimsel yönelimin dördüncü boyutu olarak kabul edilmektedir [Lumpkin and Dess, 2001]. Sonuçta, rekabet avantajı sağlamak için başlatılmış hareketi ifade eden rekabetçi saldırganlık, girişimsel yönelimin önemli bir bileşenidir.

### 3. FİRMA PERFORMANSI

Performans bir etkinlik sonucunda elde edileni nicel/nitel olarak belirleyen bir kavramdır. İşletme performansı ise, belli bir dönem sonunda elde edilen çıktı/sonuca göre işletme amacının ya da görevinin yerine getirilme derecesinin tanımıdır [Akal, 2003]. Her işletme performansını ölçmeli ve yönetmelidir [Aktan, 2007]. Performans ölçümü ve yönetimi, işletme yönetiminin kontrol işlevinin en önemli faaliyetidir. Performans yönetimi, işletmenin hedeflere göre yönetilmesine dayanmaktadır. Bir performans ölçüm ve yönetim sisteminde, ilk olarak işletmenin ana hedefleri yani stratejik amaçları belirlenmelidir. Sistemde her grup, ana hedeflerle bağlantılı olarak kendi performans hedeflerine sahip olmalıdır. Sistem içindeki bütün performans ölçütleri, birbirini desteklemeli ve aralarında uyumsuzluk olmayacak bir şekilde tasarlanmalıdır. Performans sonuçları, yöneticilerin verdikleri kararları etkilemeli, performans ölçümü yapmanın esas amacının performansı geliştirmek olduğu bilinmelidir. Performans ölçümü, finansal tabloların analizi; bütçe kontrolleri; sorumluluk muhasebesi; üretimde etkinlik, etkililik ve verimlilik analizleri; stratejik denetim; pazarlama oran ve verimlilik analizleri gibi bir çok farklı yöntem kullanılarak yapılabilir. Performans ölçümü ile ulaşılan sonuçlar, her dönem başında belirlenen hedefler ile karşılaştırılır ve aralarındaki farklar hesaplanır. Daha sonra, bu farkların neden kaynaklandığı belirlenir ve olumsuz farkların doğmasına neden olan sorunların ortadan kalkması için çaba harcanır [Coşkun, 2007].

Yukarıda bahsedildiği gibi, bir firmada performansın ölçülmesindeki temel iki amaçtan birincisi firmanın vizyonu doğrultusunda hedeflerini belirlemesi, bu hedeflerin çalışanların katkılarıyla gerçekleşmesinin sağlanması ve şirket girişimciliği süreci içerisinde faaliyetlerin kontrol edilmesi, yeniden planlanması ve uygulamada yapılacak değişikliklerin ortaya çıkartılması; ikincisi ise hedeflere ulaşırken çalışanların katılımlarının adil, sistemli ve ölçülebilir bir yöntemle değerlendirilmesi ve şirket girişimciliğini cesaretlendirecek uygun ödüllerin belirlenmesidir. Kişisel gelişimin sağlanması yoluyla, kişisel başarının artırılmasında, dolayısıyla şirket başarısının artırılmasında etkili bir araçtır [www.kalder.org.tr]. Bir şirketin performansı en basite indirgenerek iki parametre ile ölçülür: Miktar (ne kadar sermaye koyduk, ne kadara çıktı anlamına gelen defter

değeri ve hangi değere çıktığı, yani pazar değeri ) ve hız (işin ne kadar zamanda yapıldığı).

Yakın tarihteki dönemlere bakıldığında, 70'li yıllarda, dünyadaki üretim kapasitesi çok artmıştır ve bütün dünyada arz fazlası oluşmuştur. Bu nedenle, bu döneme ucuzluk dönemi denmektedir. 80'li yıllarda, dünya pazarları, ucuz ama çok da kaliteli olmayan Asya menşeli ürünlere doymuştur. Yüksek kaliteli hatta hatasız ürünler tercih edilmeye başlanmıştır. 90'lı yıllarda ise, küreselleşmenin yarattığı hıza, dinamikleşen ticarete, çabuk karar veren yapıları nedeni ile, en başarılı şekilde uyum sağlayan, hızlı tepki veren Amerikalılar altın çağını yaşamıştır. Diğer ülkeler, gelişmelere bu kadar hızlı uyum sağlayamadıkları için kazançları büyük olamamıştır. Bu açıdan dünya tarihine bakıldığında, 60'lı yıllara üretim teorisi, 70'li yıllara ucuzluk teorisi, 80'li yıllara kalite teorisi, 90'lı yıllara ise hız teorisi hakimdi. 2000'li yılların teorisi ise, güç kaynağı bilgiyi yönetme teorisidir. Bilgiyi yöneten şirketler, AR-GE'ye çok fazla para harcamasına ve bilgi üretmemesine rağmen, diğer bütün şirket kategorilerine göre çok daha fazla ekonomik büyüme göstermişlerdir. Bilgiyi üreten firmalardan dahi 5-10 misli hızlı büyümüşlerdir. Bilgiyi yönetmek, bilgi üretimi yapmadan, bilgiyi işin uzmanlarından toplamak, satın almak ve ucuza mal etmektir. Bilgi üretiminin çok pahalı olduğu, AR-GE'ye yapılan yatırımın ancak binde birinin kullanıldığı bir ortamda, daha az risk taşıyan bilgi yönetimi ön plana çıkmıştır. 1970-1980'li yıllarda birim seviyesinde ölçülen performans, 1980'lerin ortasında, performans ölçüm araştırmaları imalat planlaması ve kontrol sistemlerine yönelmiştir. Daha sonra, bazı araştırmacılar kalite, maliyet, zaman ve esnekliğin çeşitli boyutları stratejik açıdan incelerken, bazı araştırmacılar da genel işletme performansı ile ilişkili fonksiyonel veya birimsel performans için yapılar geliştirmişlerdir. Araştırmalar genellikle, fabrika sistemlerinin nasıl işletme performansı ile ilişkili olduğu ve onu nasıl etkilediği üzerinde yoğunlaşmıştır. Kısaca, performans ölçümleri 1980 öncesi ve sonrası olmak üzere 2 evrede incelenmiştir: İlk evrede, kâr, yatırımın geri dönüşü ve verimlilik gibi finansal ölçütler ağır basarken, ikinci evrede ise, yeni üretim teknolojileri ve felsefelerini uygulama ile değişen müşteri ihtiyaçlarını karşılama ön plana çıkmıştır. Bu ikinci evrede meydana gelen yenilik ve değişimler geleneksel performans ölçütlerinin sınırlarını aşmış, bu yüzden işletmeler başarılarını devam ettirmek ve artırmak için yeni ölçütler ortaya

koyma zorunluluğu ile karşı karşıya kalmışlardır [Kabadayı, 2002, s:62]. Günümüzde ise, artık işletmelerin karlılıkları ve performanslarının göstergesi olan rakamsal değerler tek başına firma performansını ve gelecekteki değerini göstermekte yeterli değildir. Önemle üzerinde durulan konu, firma performansının ve başarı göstergelerinin sürdürülebilirliğidir. Sürdürülebilirlik işletmenin sadece kendi içsel faktörleri değil, onu etkileyen bütün dışsal faktörleri ve bunların değerlendirilmesini içeren son derece önemli bir göstergedir. Sürdürülebilirlik göstergeleri ekonomik, çevresel ve sosyal kriterler ile kurumsal ve finansal yönetim performansını içerir. Bu nedenle sürdürülebilir işletme performansı sadece işletmelerin mali performansları, kârlılıkları ve büyümesinden ibaret değildir. Bu göstergeler temelde işletmelerin başarılarının ölçümünde önemli olmakla birlikte kısa vadeli ya da büyük ölçüde sadece ilgili dönemi temsil eden ölçütlerdir. Oysa sürdürülebilir performans ölçütleri uzun vadeli ve daha kapsamlı bir çerçeve sunar. Sürdürülebilirlik aynı zamanda, işletmenin ekonomik, çevresel ve sosyal gelişmelerden kaynaklanan risklerinin doğru bir şekilde yönetilebilmesi ile bağlantılıdır. Öte yandan, işletmenin organizasyon yapısından ve finansal koşullardan kaynaklanan riskler de sürdürülebilir işletme performansı için yönetilmesi gereken riskler arasındadır. Yani, işletmenin sürdürülebilirliği, uzun vadede şirket sahibi için değer yaratmayı amaçlaması anlamına gelmektedir [Aras,2007].

Şirket girişimciliğinin, firma performansı üzerindeki etkisinin gittikçe artmasından dolayı [Dess et al., 2003]; şirketler, girişimcilik oryantasyonlarının performanslarına nasıl bir etki yaptığını araştırmaktadırlar. Bunun paralelinde, performans yapısının karışık doğası, araştırmaları, performansı çok boyutlu ölçmeye yöneltmiştir. Şirket girişimciliğinin etkisini araştırırken, performansın doğasını korumak için çok boyutlu yaklaşımlar kullanılmıştır. Çünkü firma davranışı, bir performans boyutunda tutarlı sonuçlara götürürken, farklı performans boyutunda tutarsız sonuçlara götürmektedir. Örneğin, proaktif ürün yeniliği, kısa dönemde karlılığı azaltabilecek AR-GE faaliyetlerine önemli yatırımların yapılmasını gerektirirken, bir firmanın pazar payını hızlı bir şekilde kazanmasını mümkün kılabilir [Ferrier et al., 2002].

Bir çok araştırma da, şirket girişimciliği ve firma performansı arasındaki teorik ilişki incelenmiştir [Luo et al., 2005; Lumpkin and Dess, 1996; Denison and Neale, 1996; Calori and Sarnin, 1991; Siehl and Martin, 1990]. Şirket girişimciliğinin bireysel boyutları gözönüne alındığında, ilk araştırmalar, her bir boyutun performans üzerinde genel pozitif bir etkisinin olduğunu işaret etmişlerdir [Zahra and Covin, 1995; Zahra and Covin, 1995, Luo et al., 2005; Cespedes, 1991; Ambler and Kokkinaki, 1997; Lumpkin and Dess, 2001]. Şirketler için firma performansı; imalat, pazarlama ve finansal çıktılar açısından, sonuçların bir kombinasyonunu ifade eder. Bu çalışmada da, firma performansı; imalat performansı, pazarlama performansı ve finansal performans aracılığıyla ölçülmüştür. Şirket girişimciliğinin tüm bireysel boyutlarının firma performansını olumlu olarak etkilediği hipotezini yürütüyoruz.

### **3.1. Pazarlama Performansı**

Hedef tüketici, müşteri ve toplumun istek ve gereksinimlerini tatmin ederek kâr sağlayacak pazarlama bileşenlerinin planlanması, yönetimi ve denetimi çabalarını içeren pazarlama faaliyetlerinin dört ana boyutu vardır: Ürün, Fiyatlandırma, Dağıtım ve Promosyon. Pazarlama performansı ise, bireysel ve kurumsal amaçları tatmin edecek değişimleri sağlamak üzere ürün, hizmet ve fikirlerin şekillendirilmesi (üretilmesi), fiyatlandırılması, dağıtım ve tutundurulmasını planlama ve uygulama sürecidir. Pazar odaklılık ise, üç davranış bileşeninden (müşteri odaklılık, rakip odaklılık ve birbirine bağlı fonksiyonel koordinasyon) ve iki karar alma kriterinden (uzun dönem odaklılık ve kârlılık) oluşmaktadır. Müşteri odaklılık ve rakip odaklılık, hedef pazardaki müşteriler ve rakipler hakkındaki bilgi kazanmayı ve bunu tüm şirket geneline yaymayı kapsar. Birbirine bağlı fonksiyonel koordinasyon ise, müşteri ve rakiplerin bilgisine dayanır ve şirketin, müşteriler için daha kaliteli değer yaratacak koordineli çabalardan oluşur.

Literatürde, şirket girişimciliği ve pazarlama performansı arasındaki ilişki ve bunların firma performansı üzerindeki etkilerini incelemek için bazı çalışmalar yapılmıştır [Miles and Arnold, 1991; Morris and Paul, 1987; Barrett and Weinstein, 1998; Han et al., 1998; Jaworski and Kohli, 1993]. Bu çalışmalarda, pazarlama

performansı, yeni ürün, hizmet, üretim süreç teknolojileri ve organizasyonel yapıları geliştirmeyi teşvik ettiği için, firma performansını da arttırdığı ileri sürülmüştür. Benzer şekilde, Hult and Ketchen (2001), pazar odaklı ve girişimci firmaların, firma performanslarını arttırdıklarını; Atuahene-Gima and Ko (2001), firmaların pazar eğilimli ve girişimci olmalarının, performanslarına maksimum pozitif etki yaptığını belirtmişlerdir. Aaker (1989)'da, bir firmanın, yüksek bir pazarlama performansına sahip olabilmesi için, sürdürülebilir bir rekabet avantajı oluşturması gerektiğini vurgulamıştır. Bu da, müşteriler için yüksek kaliteli değer yaratılmasını gerektirir. Şirket, bu değeri yaratmak için, gerekli davranışları üretecek şirket kültürünü oluşturur ve sürekli hale getirir. Çünkü, pazar odaklı olmanın; müşteriler için daha kaliteli değer yaratacak gerekli davranışları daha etkin ve verimli ortaya koyan bir şirket kültürü olduğu öne sürülmüştür [Kohli and Jaworski, 1990; Kotler ve Andreasen, 1987; Webster, 1988]. Bu tez çalışmasında da, şirket girişimciliğinin pazarlama performansını arttırdığını iddia etmekteyiz. Pazarlama performansı şu alt boyutlarla ölçülmüştür:

- Müşteri memnuniyeti
- Toplam satışlar
- Pazar payı büyüklüğü
- Müşteri sadakati
- Müşteriyi tanıma ve anlama
- Reklam ve satış gücü yoluyla müşteri ile iletişim
- Etkin ve düşük maliyetli dağıtım uygulamaları
- Etkin ve esnek fiyatlama uygulamaları
- Ürün tasarımı

Bu bağlamda, çalışmamızda şirket girişimciliği boyutlarının pazarlama performansını nasıl etkilediğini araştırmak üzere dört hipotez kurulmuştur:

**H1: Proaktiflik, pazarlama performansını artırır.**

**H2: Yenilikçilik, pazarlama performansını artırır.**

**H3: Risk alma, pazarlama performansını artırır.**

**H4: Agresif rekabet, pazarlama performansını artırır.**



### 3.2. Finansal Performans

Amaçlanan bir hedefin ne kadarının başarılabildiğinin miktar ve kalite açısından ifadesi olan performans türlerinden birisi de finansal performanstır. Strateji araştırmaları, organizasyonel performans ölçümünü, hiyerarşik bir yapıda incelemiştirler [Venkartaman and Ramanujam, 1986] ve bu yapılardan birincisi, finansal performanstır.

Firmalar, mevcut işletmeyi genişletmek, kaynaklarını daha faydalı kullanmak, çalışanlarını motive etmek, morallerini yükseltmek veya yönetsel yeteneklerini kaybetmemek için şirket girişimciliğine yönelirler [Burgelman and Sayles, 1986; Kanter 1989; Pinchot 1985]. Bu faktörler, toplu olarak, firmanın verimliliğini zenginleştirir ve rekabet pozisyonunu iyileştirir. Bu nedenle, şirket girişimciliğinin, finansal performansı pozitif olarak etkileyeceği beklenmektedir. Literatüre paralel olarak [Calantone et al., 1995; Eriksen and Knudsen, 2003; Zhang, 2005; Sohn et al., 2007], finansal performansın şirket girişimciliğinden pozitif etkilendiği hipotezini araştırmak için, finansal performans şu alt boyutlarla ölçülmüştür:

- Ciro Karlılığı (Kâr/Toplam satışlar)
- Aktif Karlılığı (Kâr/Toplam varlıklar)
- Firmanın genel performansı

Şirket girişimciliği boyutlarının finansal performansı nasıl etkilediğini araştırmak üzere dört hipotez kurulmuştur:

**H5: Proaktiflik, finansal performansı arttırır.**

**H6: Yenilikçilik, finansal performansı arttırır.**

**H7: Risk alma, finansal performansı arttırır.**

**H8: Agresif rekabet, finansal performansı arttırır.**

### 3.3. İmalat Performansı

İşletmenin mevcut insan gücü, makine ve malzeme gibi beşeri ve maddi kaynaklarını istenilen kalite, zaman ve en düşük maliyetle üretmek için harcanan sistemli çabalar olarak tanımlanan imalat yönetimindeki temel amaç, tüketici ihtiyaçlarının fiyat, zaman, miktar ve kalite açısından en iyi şekilde karşılanmasıdır.

İmalat gibi şirketin fonksiyonel alandaki yeteneklerinin ve kaynaklarının gelişimine, sonuçta performansına olumlu katkı sağlamaktadır [Schroeder et al., 2002]. Bir şirketin, herhangi bir zamandaki rekabet stratejisi, imalat fonksiyonundaki özel talepleri karşılamalıdır, diğer bir deyişle, bir şirketin imalat fonksiyonu, stratejik planlarla gerçekleştirilmek istenen görevleri yerine getirecek şekilde tasarlanmalıdır [Skinner, 1969]. Bunu gerçekleştirirken, şirketin; hedeflerinin, planlarının ve politikalarının tüm çalışanlara iletilmesine yardımcı olan ve tüm şirket genelinde bilinçli davranışları güçlendirecek rehber prensipleri ve köklü tutumları mevcuttur [Wheelwright, 1984]. Bu prensipler ve tutumlar, şirketin karar almasında ve şirket stratejisine önderlik eder. Ayrıca, hem rekabet performans öncelikleri (esneklik, dağıtım, maliyet ve kalite gibi) arasındaki ve hem de kısa ve uzun vadeli hedefler ile performans arasındaki ilişkiyi düzenler. Şirketin tüm faaliyetleri arasında tutarlı bir başarı elde etmesi; bu prensiplere, tutumlara ve bunların şirket çalışanları tarafından paylaşılmasına bağlıdır. Böylece, imalat, şirketin kalıcılığı ve başarısında önemli bir rol oynamaktadır. İmalat performansında istenen bu başarıya ulaşılmasında, şirket girişimciliği olumlu rol oynamaktadır Bu başarının sağlanması için, firmanın uygun miktarda risk alması, proaktif olması ve yenilikçilik eğilimine sahip olması gerekmektedir. Bu bağlamda, şirket girişimciliğinin imalat performansını olumlu etkileyeceği beklenmektedir. Bu tezde, imalat performansı şu alt boyutlarda ölçülmüştür:

- Üretimde esneklik
- Ürün/hizmet kalitesi
- Üretim maliyetlerinin düşüklüğü
- Teslimat hızı.

Şirket girişimciliği boyutlarının imalat performansını nasıl etkilediğini araştırmak üzere dört hipotez kurulmuştur:

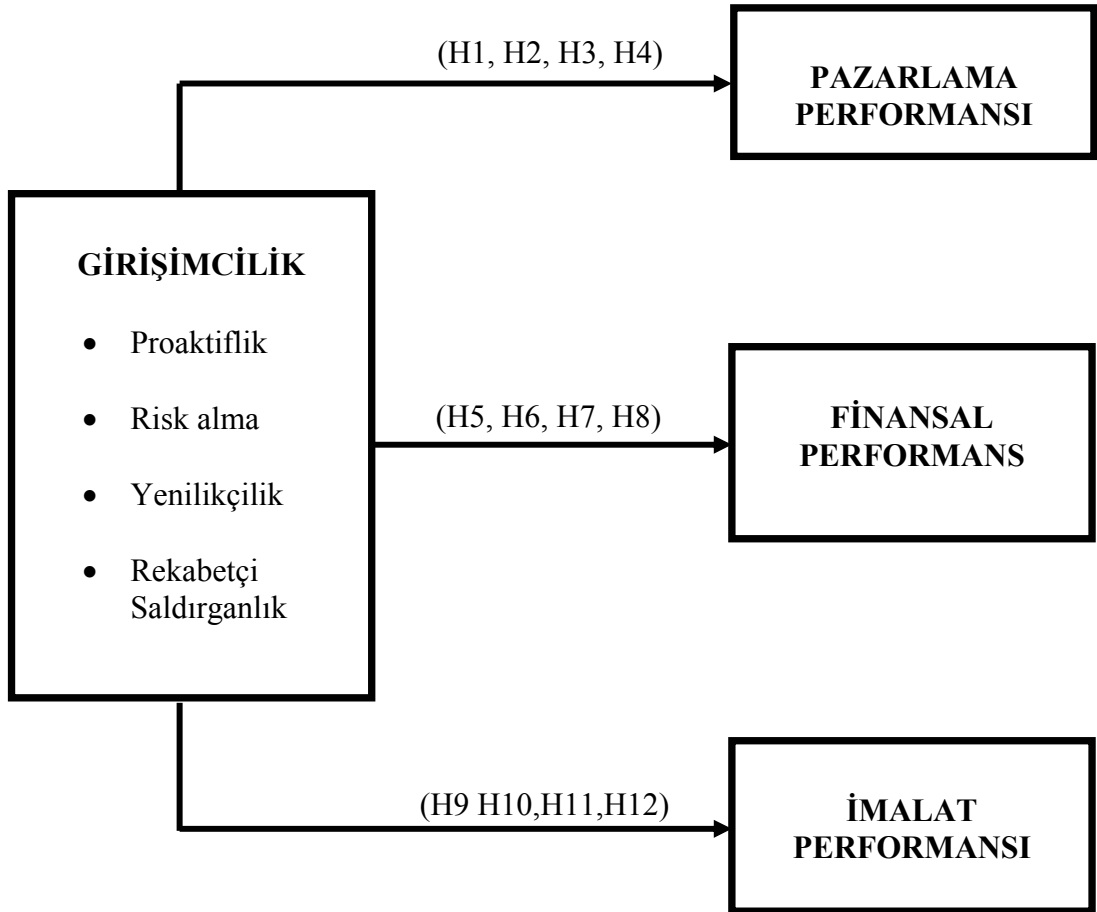
**H9: Proaktiflik, imalat performansını artırır.**

**H10: Yenilikçilik, imalat performansını artırır.**

**H11: Risk alma, imalat performansını artırır.**

**H12: Agresif rekabet, imalat performansını artırır.**

Araştırma hipotezlerinin modeli Şekil 3.1’de görülmektedir.



Şekil 3.1. Araştırma Hipotezlerinin Modeli

**Çizelge 3.1. Araştırma Hipotezlerinin Listesi**

- H1: Proaktiflik, pazarlama performansını artırır.
- H2: Yenilikçilik, pazarlama performansını artırır.
- H3: Risk alma, pazarlama performansını artırır.
- H4: Agresif rekabet, pazarlama performansını artırır.
- H5: Proaktiflik, finansal performansı artırır.
- H6: Yenilikçilik, finansal performansı artırır.
- H7: Risk alma, finansal performansı artırır.
- H8: Agresif rekabet, finansal performansı artırır.
- H9: Proaktiflik, imalat performansını artırır.
- H10: Yenilikçilik, imalat performansını artırır.
- H11: Risk alma, imalat performansını artırır.
- H12: Agresif rekabet, imalat performansını artırır.

## 4. METODOLOJİ VE UYGULAMA

### 4.1. Anket Ölçeklerinin Oluşturulması

Bu araştırmada uygulanan anketlerin cevaplandırılmasında 5’li likert ölçeği kullanılmıştır. Ölçekteki değerlendirme seçenekleri ise şu şekildedir. 1- Tamamen Katılıyorum, 2- Katılıyorum, 3- Kararsızım, 4- Katılmıyorum ve 5- Kesinlikle Katılmıyorum.

Anket sorularında Türkçe’den İngilizce’ye çevriminde doğabilecek yanlışlıkların ortadan kaldırılması için her iki lisana ve konuya hakim kişiler tarafından sorular Türkçe’ye çevrilmiştir. Bu metin üzerinde mutabakat sağlanarak ankete son hali verilmiştir [Ronen and Shenkar, 1985].

Anketteki ölçeklerin oluşturulması için geniş bir literatür araştırması yapılmış ve literatür taramasında kaynakların güncel olmasına ve uluslararası alanda genel kabul görmüş olmasına dikkat edilmiştir. Ölçeklerin içsel güvenirliklerin bulunması amacıyla Cronbach’ın Alfa Güvenirlik Katsayısı hesaplanmıştır. İlgili katsayılar korelasyon analizi tablosunda gösterilmiştir.

### 4.2. Kullanılan Ölçekler

#### 4.2.1. Risk Alma Eğilimi

Liu et al. (2002)’de ampirik araştırmalarında kullandıkları, Covin and Slevin’in (1989) geliştirdikleri şirket girişimciliği boyutları ölçeğinden “Firmamızın rakiplerine kıyasla risk alma eğilimi daha yüksektir” risk alma eğilimi sorusu kullanılmıştır. Dess et al. (1997) çalışmasından da bir soru çalışmamıza adapte edilmiştir: “Firmamızda çalışanların çoğu risk almaya yatkındır”. Miller and Friesen’ne (1982) ait ve Covin and Slevin (1986) tarafından geliştirilen Barringer and Bluedorn’un (1999) şirket girişimciliği ölçeğindeki sorulardan iki tanesi bizim

araştırmamızda risk alma eğilimi sorularına eklenmiştir. Bu sorular şunlardır: “Firmamız yüksek riskli projelere/yatırımlara girişmekten kaçınmaz.”, “Belirsizlik ve risk içeren projelere/yatırımlara firmamız yöneticilerince çok değer verilir.”. Risk alma eğilimi ile ilgili hazırlanmış bu sorulara ilave olarak Hornsby et al.’nin (2002) şirket girişimciliği ölçeğinden üç soru daha eklenerek yedi sorulu risk alma eğilimi ölçeğimiz oluşturulmuştur. Hornsby et al.’den (2002) adapte edilen sorular şunlardır: “Sonuçta başarısız bile olursa yeni proje fikirleri önerip kişisel olarak risk alan çalışanlarımız takdir edilir.”, “Firmamızda risk alma olumlu bir girişim ve davranış olarak görülür.”, “Firmamızda çalışanlar hesaplanmış makul riskler taşıyan yeni fikirler üretmeleri için teşvik edilir.”.

#### **4.2.2. Proaktiflik**

Miller’in (1983) ampirik çalışmasında kullandığı şirket girişimciliği ölçeğinden proaktiflik bölümü ile ilgili beş sorudan üç tanesi Türkçe’ye çevrilerek ölçeğimize adapte edilmiştir. Bu sorular şunlardır: “Firmamız rakiplerin hamlelerini bekleyip onlara cevap vermeye değil, ilk hamleyi kendisi yapmaya çalışır.”, “Firmamız rakiplerine karşı iddialı ve geniş kapsamlı stratejik hamleler (eylemler) yapmayı tercih eder.”, “Firmamız stratejik hamlelerini yaparken pasif veya reaktif değil, aksine öncü ve aktiftir.”. Ölçeği oluşturan diğer iki sorudan birisi olan “Firmamız pazara yeni ürün ve hizmet sunmada rakiplerinden daha hızlı davranmayı hedeflemiştir”, Barringer and Bluedorn’un (1999) yukarıda bahsedilen çalışmasından ölçeğimize uyarlanmıştır. Beşinci ve sonuncusu, Naman and Slevin’in (1993) yaptıkları araştırmanın ölçeğinden alınan şu ifadedir: “Firmamız, her konuda rakiplerinden önce davranmaya çaba sarf eder.”.

#### **4.2.3. Yenilikçilik Eğilimi**

Şirket girişimciliğinin boyutlarından yenilikçiliğin ölçülmesi için altı adet soru kullanılmıştır. Bu sorulardan üç tanesi Calontone et al.’nin (2002) uygulamalı çalışmalarında kullandıkları Hurt et al.(1977) ve Hult et al.(2005) tarafından oluşturulan ve sonrasında da bir çok uygulama tarafından güvenilirliği yüksek çıkan

şu sorulardır: “Firmamız, sıklıkla yeni fikirleri hayata geçirmeye çalışır.”, “Firmamız işleri daha iyi yapabilmek için yeni yollar arar.”, “Firmamız işlerin yürütülmesinde sürekli olarak yeni yöntemler(usuller) arayışındadır.”. Yenilikçilik eğilimi ölçeğimizi oluşturan diğer üç soru ise Antoncic and Hisrich’in (2001) içgirişimcilik uygulamasından alınarak ölçeğimize uyarlanmıştır. Bu sorular şunlardır: “Yeni ürün ve hizmet geliştirme konusuna firmamız çok önem verir.”, “Yeni ürün ve hizmet geliştirebilmek için yeterli ölçüde harcama yapılır.”, “Firmamız her zaman en son teknolojilere yatırım yapma çabası içindedir.”.

#### 4.2.4. Rekabetçi Saldırganlık (Agresif Rekabet)

Şirket girişimciliğinin boyutlarından agresif rekabetin ölçülmesi için iki adet soru kullanılmıştır. Miller’in (1983) ampirik çalışmasında kullandığı şirket girişimciliği ölçeğinden rekabetçi agresiflik bölümü ile ilgili bir soru ölçeğimize adapte edilmiştir. Bu soru şudur: “Firmamız rakiplerinin pazar payını küçülterek kendi pazar payını artırmayı hedeflemiştir.”. Lumpkin and Dess (2001) ve Barringer ve Bluedorn’un (1999) şirket girişimciliği ölçeklerindeki sorulardan bir tanesi de araştırmamızda rekabetçi saldırganlık sorularına eklenmiştir. Bu soru şudur: “Firmamız rakiplerine karşı genellikle kıran kırana bir rekabet anlayışını benimser.”.

#### 4.2.5. İmalat Performansı

Firmaların imalatçı performansının ölçümünde son üç yıl göz önüne alınmıştır ve ölçekte son üç yılı dikkate alınarak cevaplanması gerektiği belirtilmiştir. İmalat performansın ölçülmesi için dört sorulu bir ölçekle uygulanmıştır. Boyer and McDermott (1999) ve Joshi et al. (2003) tarafından geliştirilmiş ve geçerliliği sağlanmış ölçeklerle ölçülmüştür. Bu çalışmadan adapte edilen şu sorular kullanılmıştır: “Firmamızın aşağıdaki her bir başarı kriteri bağlamında ne ölçüde bir **ilerleme veya artış** gerçekleştirmiş olduğunu değerlendiriniz:

- Üretimde esneklik
- Ürün/hizmet kalitesi
- Üretim maliyetlerinin düşüklüğü

- Teslimat hızı”.

#### 4.2.6. Pazarlama Performansı

Firmaların pazarlama performansının ölçümünde de son üç yıl göz önüne alınmıştır ve ölçekte son üç yılı dikkate alınarak cevaplanması gerektiği belirtilmiştir. Pazarlama performansın ölçülmesi için dokuz sorulu bir ölçek kullanılmıştır. Hagedoorn and Cloodt(2003)’un uygulamalarında kullandıkları skaladan adapte edilen şu sorulardır: “Firmanızın aşağıdaki her bir başarı kriteri bağlamında ne ölçüde bir **ilerleme veya artış** gerçekleştirmiş olduğunu değerlendiriniz:

- Müşteri memnuniyeti
- Toplam satışlar
- Pazar payı büyüklüğü
- Müşteri sadakati
- Müşteriyi tanıma ve anlama
- Reklam ve satış gücü yoluyla müşteri ile iletişim
- Etkin ve düşük maliyetli dağıtım uygulamaları
- Etkin ve esnek fiyatlama uygulamaları
- Ürün tasarımı”.

#### 4.2.7. Finansal Performans

Firmaların finansal performansının ölçümünde de son üç yıl göz önüne alınmıştır ve ölçekte son üç yılı dikkate alınarak cevaplanması gerektiği belirtilmiştir. Finansal performansın ölçülmesi üç sorulu bir ölçekle uygulanmıştır. Benzer şekilde, Hagedoorn and Cloodt(2003)’un uygulamalarında kullandıkları skaladan adapte edilen şu sorulardır: “Firmanızın aşağıdaki her bir başarı kriteri bağlamında ne ölçüde bir **ilerleme veya artış** gerçekleştirmiş olduğunu değerlendiriniz:

- Ciro Kârlılığı (Kâr/Toplam satışlar)
- Aktif Kârlılığı (Kâr/Toplam varlıklar)
- Firmanın genel performansı”.



### **4.3. Anket Formunun Oluşturulmasında Dikkat Edilen Hususlar**

Zikmund (1997) araştırmalarda kullanılacak anket formunun düzeninin geri dönüş oranı açısından önemli olduğunu belirtmektedir. Bu nedenle, anket formu oluşturulurken literatürde belirtilen hususlara dikkat edilmiştir. Bu amaçla anketin üst kısmına kurum adı ve logosu, giriş kısmına çalışmanın içeriği, bilimsel ve sosyal faydasına ve firmalardan alınacak bilgilerin gizliliğine dair kısa bir açıklama yapılmıştır. Bu metnin altına çalışmayı yürüten kişilerin adı, unvanı, çalıştığı kurum, iletişim bilgileri ve adresleri eklenmiştir.

Anket formundaki değişkenler gruplar halinde sorulmuş ve değişkenler arasındaki farklılıkları göstermek ve birbiriyle karıştırılmaması için, açıklayıcı cümlelerle kısaca izah edilmiştir. Anket soruları kapalı uçlu hazırlanarak, cevaplayanın soruları yanıtsız bırakması yada aşırı zaman yüküne neden olmasının önüne geçilmiştir. Anketin nasıl doldurulacağı bir örnek ile gösterilmiş olup, her bir anket sorusunun basit, anlaşılır ve kısa cümlelerle ifade edilmesine dikkat edilmiştir.

### **4.4. Verilerin Toplanması Aşaması**

Araştırma verilerinin toplanmasına geçmeden önce, veri toplama yöntemi ve metodunun nasıl olacağı örneklem kitlesi de göz önüne alınarak belirlendikten sonra verilerin toplanmasına geçilmiştir.

#### **4.4.1. Araştırma Örnekleme**

Araştırma Marmara Bölgesinde (ve ağırlıklı olarak İstanbul, Kocaeli ve Adapazarı olmak üzere) elektrik-elektronik sektöründe imalat yapan KOBİ işletmelerinde uygulanmıştır. Bu firmaları seçmemizin çeşitli nedenleri bulunmaktadır. Bu işletmelere denetim, test vb nedenlerle giden kişilerin bizzat firmalarda iken, yüz yüze anket uygulayarak anketlerden daha sağlıklı cevaplar

alınacağı varsayımının yanı sıra, bu sektördeki bir çok firmanın yöneticileri, organizasyon yapıları, çalışma alanları, teknolojik olanakları v.b. konularda daha fazla bilgi sahibi olmamızın, araştırmanın yapılmasında ve sonuçlarının yorumlanmasında büyük katkı sağlayacağı düşünülmüştür.

Yukarıdaki açıklamalar çerçevesinde Marmara Bölgesindeki küçük ve orta ölçekli 194 firma üzerinde araştırma yürütülmüştür.

#### **4.4.2. Veri Toplama Yönteminin Seçilmesi**

Veri toplama metodu olarak anket yöntemi seçilmiştir. Anketle veri toplama yöntemi sosyal bilimlerde oldukça yaygın olarak kullanılmaktadır. Örneklem kitlesi Marmara Bölgesindeki elektrik-elektronik sektöründe imalat yapan ve rastgele seçilen 194 firmaya anketlerin yüz yüze görüşülerek elden dağıtılmasına karar verilmiştir. Bu yöntemin kullanılmasının başlıca nedeni şunlardır [Bulut, 2003];

- Araştırma kapsamındaki firmaların bir bölgede olması.
- Yüz yüze görüşme diğer anket toplama yöntemlerine göre geri dönüş oranının yüksek olması [Judd, et al., 1991].
- Ortaya çıkabilecek yanlış anlama ve hata olasılıkları yerinde ve daha çabuk giderilecek olması.
- Anketi cevaplayan kişilerin karşısında bir araştırmacı görmesi sonucu sosyal etkileşim seviyesinin yüksek olması, araştırmacıların ankete katılanların düşünceleri hakkında bilgi sahibi olması [Roth and Bevier, 1998].
- Araştırma esnasında sıklıkla konu hakkında geniş bir bilgi istemeleri ve alınacak verilerin gizliliği konusunda hassas davrandıkları görülmüştür. Yüz yüze görüşme ile anket toplama yönteminin seçilmesinin en önemli nedeni anketlerin sağlıklı doldurulması için verilerin gizliliği konusunda daha fazla güven aşılmasıdır.

### **4.4.3. Verilerin Toplanması**

Verilerin toplanması aşamasında, ilk olarak, anketler çoğaltılıp, firmalara denetime gidecek görevli kişilere dağıtılmıştır. Örneklem kitlesine dahil 194 firmadan veri toplarken sırası ile aşağıdaki süreç uygulanmıştır.

İlk olarak, firmadaki bir üst yöneticiye anketin içeriği anlatılmıştır. Bazı anketler yönetici ile görüşme anında doldurulmuştur. Uygulamamız Haziran 2004 ile Ocak 2005 tarihleri arasında sürmüş ve 194 firmadan 1022 anket toplanmıştır.

## 5. ANALİZ VE BULGULAR

### 5.1. Verilerin Analizi

Çalışmamıza katılan 194 firmanın 1022 personelinden cevap alınmış olup, bu anketler üzerinden analizler yürütülmüştür. Verilerin analizinde, SPSS 10.0 istatistik programı kullanılmıştır. Analizler sırasıyla, anketi cevaplayanların demografik özellikleri ve frekans tabloları, faktör analizi, güvenilirlik testleri, değişkenlerin ortalamaları ve standart sapmalarına da içeren değişkenler arasındaki birebir ilişkiyi gösteren korelasyon analizi ve araştırma hipotezlerinin test edilmesi için regresyon analizlerinden oluşmaktadır. Yapılan bu analizler aşağıda sırasıyla açıklanmıştır.

### 5.2. Örnekleme Ait Temel Karakteristik ve Demografik Veriler

Tablo 5.1’de görüldüğü üzere, ankete cevap veren kişilerden %15,3’ü işçi, %30,5’ü büro çalışanı, %20,8’si ustabaşı ya da usta, %27,7’u orta kademe yönetici, %5,3’ü üst kademe yöneticisi, %0,2’i işletmenin sahibinden oluşmaktadır. Anketimize yanıt verenlerden %0,2’si pozisyonunu cevaplamamıştır. Ankete katılanların %19’u bayan, %81’i erkeklerden oluşmaktadır.

Tablo 5.1. Ankete Cevap Verenlerin Pozisyonu

POZİSYON	Sıklık	Yüzde
İşçi	156	15,3
Ustabaşı Usta	213	20,8
Büro Çalışanı	312	30,5
Orta Kademe Yönetici	283	27,7
Üst Yönetici	54	5,3
İşletme Sahibi	2	0,2
Toplam	1020	99,8
İşaretlenmemiş	2	0,2

Tablo 5.2’de görüldüğü üzere, ankete cevap veren kişilerin %2,6’sı ilk ve orta okul mezunu, %43,3’ü lise mezunu, %49,7’si lisans derecesine sahip ve %4,2’si yüksek lisans veya doktora eğitimi almıştır. Anket uygulamasına katılıp eğitim düzeyini cevaplamayanlar %0,1 oranındadır.

Tablo 5.2 . Ankete Cevap Verenlerin Eğitim Düzeyi

EĞİTİM DÜZEYİ	Sıklık	Yüzde
İlk ve Orta Okul Mezunu	27	2,6
Lise Mezunu	443	43,3
Lisans Mezunu	508	49,7
Yüksek Lisans yada Doktora Mezunu	43	4,2
Toplam	1022	99,9
İşaretlenmemiş	1	0,1

Tablo 5.3’de görüldüğü üzere, ankete cevap veren kişilerden %59,7’si üretim bölümünde, %9,5’i muhasebe ve finans bölümünde, %7,4’ü personel bölümünde, %7,8’i satış ve pazarlama bölümlerinde ve %15,6’sı diğer departmanlarda görev yapmaktadır.

Tablo 5.3. Ankete Cevap Verenlerin Çalıştığı Bölüm

BÖLÜM	Sıklık	Yüzde
Üretim (Satın Alma, İmalat, Kalite Kontrol, Ar-Ge)	610	59,7
Muhasebe- Finans	97	9,5
Personel (İnsan Kaynakları)	76	7,4
Satış Pazarlama	80	7,8
Diğer	159	15,6
Toplam	1022	100,0

Tablo 5.4’de görüldüğü üzere, ankete cevap veren kişilerin yaş ortalaması 31 ve firmada çalıştıkları ortalama süre ise 5,7 yıldır.

Tablo 5.4 . Ankete Cevap Verenlerin Yaşı ve Firmadaki Çalışma Süreleri

Ankete Cevap Verenlerin	Ortalaması (yıl)	Standard Sapması
Yaşı	31	7
Firmadaki Çalışma Süresi	5,7	3,5

### 5.3. Faktör Analizleri

Aşağıdaki tablolarda faktör analizlerinin sonuçları verilmiştir. Faktör analizini uygularken bağımsız değişkenler ile bağımlı değişkenler birlikte ele alınmış, şirket girişimciliği ve performansı içeren değişkenler birlikte faktör analizine tabi tutulmuştur. Şirket girişimciliği ile ilgili değişkenler; Yenilikçilik, Risk alma, Proaktiflik ve Agresif Rekabettir. Performans ile ilgili değişkenler; Pazarlama Performansı, İmalat Performansı ve Finansal Performanstır.

#### 5.3.1. Şirket Girişimciliği

Şirket girişimciliği ile ilgili olarak 20 soru, performans ile ilgili 16 soru sorulmuş olup, faktör analizi sonucunda beklendiği gibi yedi faktöre ayrılmıştır. Bu yedi faktör, yenilikçilik eğilimi, risk alma eğilimi, proaktiflik ve agresif rekabet, imalat performansı, finansal performans ve pazarlama performansıdır. Yenilikçilik eğiliminin ikinci ve üçüncü soruları, ve proaktifliğin birinci sorusu başka faktöre girdiğinden ölçek dışı bırakılmıştır. Buna göre, faktör analizi sonuçları ve toplam açıklanan varyans Tablo 5.5’de görülmektedir. Bu durum, değişkenleri ölçmek için kullandığımız anket sorularının bir bütünlük arz ettiğini ve değişkenlere doğru yüklendiğini göstermektedir.

Tablo 5.5. Şirket Girişimciliği İle İlgili Faktörler

SORULAR	BİLEŞENLER						
	FAKTÖR 1	FAKTÖR 2	FAKTÖR 3	FAKTÖR 4	FAKTÖR 5	FAKTÖR 6	FAKTÖR 7
<b>YENİLİKÇİLİK</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>
Firmamız sıklıkla yeni fikirleri hayata geçirmeye çalışır	,721						
Yeni ürün ve hizmet geliştirme konusuna firmamız çok önem verir	,870						
Yeni ürün ve hizmet geliştirebilmek için yeterli ölçüde harcama yapılır	,888						
Firmamız her zaman en son teknolojilere yatırım yapma çabası içindedir	,794						
<b>RİSK ALMA EĞİLİMİ</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>
Firmamızın rakiplerine kıyasla risk alma eğilimi daha yüksektir		,598					
Firmamız yüksek riskli projelere / yatırımlara girişmekten kaçınmaz		,651					
Belirsizlik ve risk içeren projelere / yatırımlara firmamız yöneticilerince çok değer verilir		,776					
Firmamızda çalışanların çoğu risk almaya yatkındır.		,830					
Sonuçta başarısız bile olursa yeni proje fikirleri önerip kişisel olarak risk alan çalışanlarımız takdir edilir		,796					
Firmamızda risk alma olumlu bir girişim ve davranış olarak görülür		,872					
Firmamızda çalışanlar hesaplanmış makul riskler taşıyan yeni fikirler üretmeleri için teşvik edilir		,646					
<b>PROAKTİFLİK</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>
Firmamız pazara yeni ürün ve hizmet sunmada rakiplerinden daha hızlı davranmayı hedeflemiştir.			,865				
Firmamız her konuda rakiplerinden önce davranmaya çaba sarf eder			,924				
Firmamız stratejik hamlelerini yaparken pasif veya reaktif değil, aksine öncü ve aktiftir			,717				
Firmamız rakiplerine karşı iddialı ve geniş kapsamlı stratejik hamleler (eylemler) yapmayı tercih eder			,847				

Tablo 5.5. Devam

<b>AGRESİF REKABET</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>
Firmamız rakiplere karşı genellikle kıran kırana bir rekabet anlayışını benimsemiştir				,797			
Firmamız rakiplerinin Pazar payını küçülterek kendi Pazar payını artırmayı hedeflemiştir				,789			
<b>PAZARLAMA PERFORMANSI</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>
Müşteri memnuniyeti					,846		
Toplam satışlar					,864		
Pazar payı büyüklüğü					,874		
Müşteri sadakati					,854		
Müşteriyi tanıma ve anlama					,810		
Reklam ve satış gücü yoluyla müşteri ile iletişim					,833		
Etkin ve düşük maliyetli dağıtım uygulamaları					,849		
Etkin ve esnek fiyatlama uygulamaları					,841		
Ürün tasarımı					,775		
<b>İMALAT PERFORMANSI</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>
Üretimde esneklik						,746	
Ürün/hizmet kalitesi						,792	
Üretim maliyetlerinin düşüklüğü						,790	
Teslimat hızı						,701	
<b>FİNANSAL PERFORMANS</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>
Ciro Kârlılığı (Kâr/Toplam satışlar)							,828
Aktif Kârlılığı (Kâr/Toplam varlıklar)							,889
Firmanın genel performansı							,728
<b>Toplam Açıklanan Varyans : % 76,305</b>							



## 5.4. Güvenilirlik Analizi

Değişkenler arasındaki ilişkilerin, korelasyon ve regresyon analizleri ile ortaya konup hipotezler teyit edilmeden önce faktör analizi sonuçlarına göre gruplanan sorulara, alınan cevaplar ilgili değişkenler olarak birleştirilmiş ve bu gruplamaların güvenilirlikleri (Tablo 5.6) analiz edilmiştir.

Güvenilirlik kısaca; bir değişken içindeki sorular arasındaki ortalama ilişkiyi göz önüne alan ölçümün içsel tutarlılığından gelir [Kerlinger, 1986]. Tablo 5.6'ya bakıldığında, alfa değerleri 0,80 ile 0,96 oranları arasında bulunmuş, bu da değişkenlerin içsel tutarlılığa sahip olduklarını göstermektedir. Şöyle ki; Cronbach, 0,70 alfa katsayısını içsel güvenilirlik için yeterli kabul edilmiştir.

Güvenilirlik analizinde, faktör analizi sonucunda ölçeklerde yapılan değişiklikler de dikkate alınarak, her bir değişkenin alfa katsayılarına bakılmıştır. Buna göre, aşağıda verilen Tablo 5.6'da ilgili değişkenler ve alfa güvenlik katsayıları görülmektedir.

Tablo 5.6. Güvenilirlik Analiz Sonuçları

DEĞİŞKENLER	Soru sayısı	Alfa Katsayısı ( $\alpha$ )
Pazarlama Performansı	9	0,96
Finansal Performans	3	0,93
Risk Alma Eğilimi	7	0,88
Yenilikçilik Eğilimi	4	0,87
Proaktiflik Eğilimi	4	0,90
İmalat Performansı	4	0,86
Agresif Rekabet Eğilimi	2	0,80

Bütün değişkenlere ait alfa değerleri 0,70 değerinin üzerindedir ve bu uluslararası çalışmalarda kabul edilen değerler içinde olduklarını göstermektedir.

## 5.5. Tüm Değişkenlere Ait Korelasyon Katsayıları, Ortalamaları, Alfa ve Standart Sapma Değerleri

Tablo 5.7’de modeldeki değişkenlere ait Alfa, Pearson korelasyon katsayıları, ortalama, standart sapma ve korelasyon analizi sonuçları verilmiştir. Değişkenlere ait standart sapma değerleri 0,80 ile 0,96 arasında hesaplanmış olup, bu değerler arasındaki varyans (değişkenlik) miktarının, geçerli analiz yapılması için yeterli seviyede olduğunu göstermektedir (Tablo 5.7).

Tablo 5.7’de verilen korelasyon katsayıları, hipotezlerde ileri sürülen ilişkilerin bir anlamda test edilmesi amacıyla da kullanılabilir. Çünkü bire bir korelasyon katsayıları aslında, iki değişken arasındaki basit regresyon ile aynı anlamı taşır. Bu bağlamda, Tablo 5.7’de, ( $\rho < 0.05$  seviyesinde) anlamlı olan her ilişki için pozitif ya da negatif yönde bir ilişki olduğu iddia edilebilir.

Tablo 5.7’deki korelasyon katsayılarına bakılacak olursa, ikili seviyedeki incelenen değişkenlerin bir çoğunun arasında,  $\rho < 0,10$  düzeyine göre anlamlılık seviyesinde korelasyonlar olduğu görülmektedir.

Bu tabloya göre; risk alma eğilimi ve finansal performans arasındaki negatif korelasyon  $\rho < 0,05$  düzeyinde anlamlıdır. Ayrıca, şirket girişimciliği boyutlarının kendi aralarında ve performans türlerinin kendi aralarındaki ikili seviyedeki pozitif korelasyonlar 0,10 düzeyinde anlamlıdır. Ancak, imalat ve pazarlama performansları ile şirket girişimciliği boyutları arasında korelasyon bulunmamaktadır.

Tablo 5.7. Tüm Değişkenlere Ait Alfa, Ortalama, Standart Sapma Değerleri ve Korelasyon Katsayıları

DEĞİŞKENLER	Alfa $\alpha$	Ortalama	Standart Sapma	Risk Alma	Proaktiflik	Agresif Rekabet	Yenilikçilik	İmalat Performansı	Pazarlama Performansı	Finansal Performans
<b>Risk Alma</b>	0,88	3,5560	,40393	1						
<b>Proaktiflik</b>	0,90	4,1646	,32745	,265(**)	1					
<b>Agresif Rekabet</b>	0,80	3,9909	,38566	,233(**)	,394(**)	1				
<b>Yenilikçilik</b>	0,87	4,2707	,29719	,366(**)	,408(**)	,395(**)	1			
<b>İmalat Performansı</b>	0,86	4,0861	,31391	-,051	,011	-,028	,089	1		
<b>Pazarlama Performansı</b>	0,96	3,8991	,42018	-,048	,059	,001	,088	,564(**)	1	
<b>Finansal Performans</b>	0,93	3,9873	,40481	-,139(*)	,053	,071	,090	,501(**)	,567(**)	1

\*p&lt;0,05

\*\*p&lt;0,10

## 5.6. Yapısal Model ve Regresyon Analizleri

Araştırma kapsamındaki hipotezleri test etmek için çoklu regresyon analizi kullanılmıştır. Çoklu regresyon analizi iki veya daha fazla tahmin değişkeninin kullanıldığı regresyon analizidir ve amacı regresyon denkleminin parametrelerinin değerlerini saptamaktır. Araştırma kapsamındaki tüm modeller SPSS 10.0 istatistik paket programı ile analiz edilmiştir ve elde edilen sonuçlar ve hipotezlerin testi, aşağıda sırası ile açıklanmıştır.

### 5.6.1. İmalat Performansı Üzerinde Şirket Girişimciliği Boyutlarının Etkileri İle İlgili Regresyon Analizi

Tablo 5.8’de imalat performansı üzerinde şirket girişimciliği boyutlarının etkisi için regresyon analizi sonuçları verilmiştir. Tablodaki F değeri, modelin anlamlığını gösteren bir değerdir ve tablodan da görüldüğü üzere  $F=0,956$  olarak bulunmuştur.  $R^2$  değeri ise (belirlilik veya tanımlayıcılık katsayısı) bağımlı değişkendeki değişimin ne kadar bağımsız değişkenler tarafından tanımlanabildiğini gösteren bir ölçüdür ve  $R^2$  değeri 0,02 olarak bulunmuştur. Buna göre firma performansını, modeldeki bağımsız değişkenlerin tümü % 2’sini açıklamaktadır.

Tablo 5.8. İmalat Performansı Üzerinde Şirket Girişimciliği Boyutlarının Etkisi

<b>BAĞIMSIZ DEĞİŞKENLER</b>	<b>Standart Beta</b>	<b>t</b>	<b>p</b>
<b>Risk Alma</b>	-,091	-1,157	,249
<b>Proaktiflik</b>	,001	,013	,990
<b>Agresif Rekabet</b>	-,066	-,812	,418
<b>Yenilikçilik</b>	,148	1,742	,083
<b>F=0,956</b>	<b>Ser.Der.1: 4</b>	<b>R<sup>2</sup>=0,020</b>	<b>p=0,433</b>
	<b>Ser.Der.2: 189</b>		

### 5.6.2. Pazarlama Performansı Üzerinde Şirket Girişimciliği Boyutlarının Etkileri İle İlgili Regresyon Analizi

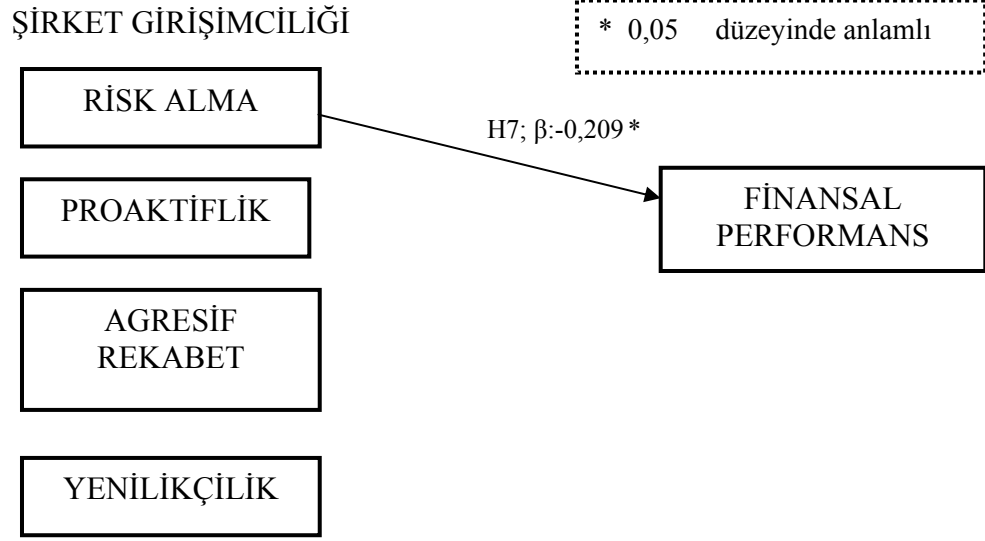
Tablo 5.9 Pazarlama Performansı Üzerinde Şirket Girişimciliği Boyutlarının Etkisi

BAĞIMSIZ DEĞİŞKENLER	Standart Beta	t	p
Risk Alma	-,095	-1,212	,227
Proaktiflik	,053	,645	,520
Agresif Rekabet	-,045	-,548	,584
Yenilikçilik	,119	1,396	,164
F=0,873 Ser.Der. 1: 4		R <sup>2</sup> =0,018	p=0,481
Ser.Der.2 : 189			

### 5.6.3. Finansal Performans Üzerinde Şirket Girişimciliği Boyutlarının Etkileri İle İlgili Regresyon Analizi

Tablo 5.10. Finansal Performans Üzerinde Şirket Girişimciliği Boyutlarının Etkisi

BAĞIMSIZ DEĞİŞKENLER	Standart Beta	t	p
Risk Alma	-,209	-2,707	,007
Proaktiflik	,033	,407	,684
Agresif Rekabet	,055	,683	,496
Yenilikçilik	,131	1,562	,120
F=2,312 Ser.Der. 1: 4		R <sup>2</sup> =0,047	p=0,059
Ser.der. 2: 189			



Şekil 5.1. Araştırma Bulgularının Şematik Gösterimi (Aralarında ilişkisi olanlar)

Çizelge 5.1. Araştırma Hipotezlerinin Sonuç Listesi

HİPOTEZLER	RED / KABUL
H1: Proaktiflik, pazarlama performansını arttırır.	Red
H2: Yenilikçilik, pazarlama performansını arttırır.	Red
H3: Risk alma, pazarlama performansını arttırır.	Red
H4: Agresif rekabet, pazarlama performansını arttırır.	Red
H5: Proaktiflik, finansal performansı arttırır.	Red
H6: Yenilikçilik, finansal performansı arttırır.	Red
H7: Risk alma, finansal performansı arttırır.	Red
H8: Agresif rekabet, finansal performansı arttırır.	Red
H9: Proaktiflik, imalat performansını arttırır.	Red
H10: Yenilikçilik, imalat performansını arttırır.	Red
H11: Risk alma, imalat performansını arttırır.	Red
H12: Agresif rekabet, imalat performansını arttırır.	Red

## 6. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu tez çalışmasının amacı, firma performansının şirket girişimciliğinden nasıl etkilendiğini araştırmaktır.

Bu bölümde araştırma kapsamında gerçekleştirilen istatistiksel analizler neticesinde elde edilen sonuçlar literatür ile bağlantılar kurularak özetlenmektedir. Ayrıca hem yöneticiler hem de şirketler için öneriler yapılmakta, gerçekleştirilen araştırmanın kısıtları açıklanmaktadır.

### 6.1. Araştırmanın Sonuçları

Bu tez çalışmasından elde edilen sonuçlar, yapılan alan araştırması ile toplanan verilerin analizlerinden elde edilen bulgulardan oluşmaktadır. Kurulan modelde Marmara Bölgesinde (İstanbul, Kocaeli ve Adapazarı) elektrik-elektronik sektöründe faaliyet gösteren imalatçı KOBİ olan 194 firmadan 1022 çalışandan anket yoluyla toplanan verilerle, literatürden çıkarılan ilgili hipotezler test edilmiştir. Ankette uygulanan ölçek yeni bir ölçektir ve Marmara Bölgesinde elektrik-elektronik sektöründe faaliyet gösteren imalatçı KOBİ'lere adapte edilmiştir. Geçerlilik ve güvenilirlikleri oldukça yüksektir. Şirket girişimciliğinin ve performansın eş zamanlı ölçümüdür. Bu uygulama ile elde edilen bulgular, bu sektördeki küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin girişimci özelliklerinin imalat, pazarlama ve finansal performanslarına etkileri açısından yöneticilere ve uygulamacılara çeşitli öneriler sunmaktadır.

### 6.2. Performans Üzerinde Şirket Girişimciliği Boyutlarının Etkileri

Teknolojik devrim ve küreselleşme, tüm endüstrilerdeki rekabetin manzarasını değiştirmiştir. Bu iki önemli unsur, daha fazla pazar odaklı olarak rekabet

pozisyonlarını iyileştirmek isteyen elektrik-elektronik sektöründe de etkilidir. Strateji ve girişimcilik literatüründe, şirket girişimciliğinin şirket performansını artırdığı öne sürülmesine rağmen, bazı deneysel sonuçlar farklıdır [Wiklund and Shepherd, 2005]. Çünkü, bu ilişki, işletmenin türü, stratejisi, yönetimi ve çevresel faktörler gibi iç ve dış bir çok faktöre bağlıdır. Ayrıca, girişimsel stratejinin başarılı olması için, önemli ölçüde finansal kaynak gerekmektedir. Firmalar, şirket girişimciliğini benimsediklerinde, yeni pazar fırsatları yakalamak için yenilik yaparlar, yeni ve belirsiz ürün, hizmet ve pazarları denemek için risk alırlar ve rakiplerinden daha proaktif davranırlar [Covin and Slevin, 1991] ve performanslarını iyileştirirler [Wiklund, 1999; Zahra and Covin, 1995]. Bunun yanısıra, Smart and Conant (1994), şirket girişimciliği ve performans arasında önemli bir ilişki bulamamıştır. Ayrıca, Hart (1992), belli durumlarda, girişimsel stratejinin performansı kötüleştirebileceğini iddia etmiştir. Bunun sebepleri arasında, araştırma tasarımındaki farklılıklar ve metodolojik kişisel özellikler sayılabilir. Bu karmaşık ilişkiye diğer bir örnekte şudur: Covin et al. (2006); üç stratejik süreç değişkeninin (stratejik karar alma katılımı, stratejik formasyon modu ve hatalardan stratejik ders çıkarma), şirket girişimciliği-satışlardaki büyüme arasındaki ilişkiye olan etkisini incelemiştir. İlişki, ilk iki süreç değişkeni için pozitif yönlü iken, üçüncü değişken olan hatalardan stratejik ders çıkarma ile negatif ilişkili çıkmıştır. Sonuç olarak, bu iki kavram arasındaki ilişkinin karmaşık bir doğaya sahip olduğu aşikardır.

Bazı çalışmalarda büyüme, işletme performansının bir göstergesi olarak kabul edilir. Çünkü, bazen şirketler, kısa dönem karlılık yerine, uzun dönemde büyümeyi tercih edebilirler [Zahra, 1991]. Risk eğilimi, aynı zamanda, yönetimin, bu büyümeyi artırmak için projelere yatırım yapma isteğini gösterir. Bu projeleri sürdürmek içinse, finansal kaynaklardan yararlanılır. Aynı zamanda, şirketin agresif rekabetinin seviyesinde göstergesidir. Yenilik ise, şirketin yeniliği destekleme hususundaki sorumluluğunu ifade eder. Bu aynı zamanda, şirketin, kaynak üretme ve yenilikçi adımları desteklemek için finansmanını üstlenmeye de içerir. Pazarda güçlü olma isteği, müşteri kovalama ve müşteriye dayalı süreçlere yatırım yapmada (örn. sipariş almak) şirketin agresif rekabetini yansıtır [Grover and Saeed, 2004].



Şirket girişimciliği, yatırımını artırma çabasındaki firmaların önemli bir kısmına hitap eden ve girişimcilik faaliyetlerini araştırmada önemli ve faydalı bir çerçeve çizen yapıdır. Bu yapı, girişimci şirketlerin kullandığı organizasyonel süreçler, metotlar ve stillerden oluşmaktadır. Araştırmalarda, risk almanın diğer girişimsel boyutlarla (proaktiflik ve yenilikçilik) ile pozitif ilişkili olduğu bulunmuştur [Rauch et al., 2004]. Teknolojiye dayalı yeni ürün üreten şirketler, yeni ürüne olan talebi tam olarak bilmedikleri için, risk almak zorundadırlar. Ancak alınan riskin miktarı, şirket sahibi ya da yönetimi tarafından belirlenir [Fama and Jensen, 1983]. Şirket girişimciliği konusundaki çalışmalar, ne kadar risk almak performansı etkiler sorusuna yoğunlaşmıştır [Wiklund and Shpeherd, 2003; Wiseman and Catanach, 1997]. Girişimcilik ve performans arasındaki ilişkinin pozitif yönlü bir ilişki olduğu iddiasının yanı sıra [Rauch et al., 2004]; risk almanın performans ile olan korelasyon katsayısı, diğer şirket girişimciliği boyutlarının performans ile arasındaki korelasyon katsayılarından önemli ölçüde küçük olduğu görülmektedir [Naldi et al., 2007]. Benzer olarak, Wiseman and Catanach (1997), literatürde, risk alma ve performans arasındaki ilişkinin pozitif olabileceği gibi negatif olabileceğini de öne sürmüşlerdir. Sözü edilen çalışmada, diğer şirket girişimciliği boyutları performans ile pozitif ilişkili iken, risk alma performans ile negatif ilişkilidir [Wiseman and Catanach, 1997]. Çünkü, risk alma ve performans arasındaki ilişki, organizasyonun ve yönetimin genel durumunu da göz önüne alan bir hassasiyete sahiptir. Örneğin, aile şirketlerinde, şirket yöneticileri ve sahipleri kısmen de olsa aynı olduğu için, diğer şirketlere göre riski yönetme stratejileri daha farklıdır [Daily and Dollinger, 1992]. Aile şirketlerinde risk alma ile performans arasındaki ilişkiyi incelemek için KOBİ'lerde yapılan araştırmada [Naldi et al., 2007], risk almanın performansı önemli ölçüde negatif etkilediği bulunmuştur. KOBİ'ler, şirket stratejilerini oluştururken, daha fazla gözlemci olma ve daha az risk almayı tercih etmektedirler [Carney, 2005; Schulze et al., 2002]. Bu davranışın sebebi ise, risk alacak yöneticilerin riski nasıl algıladıklarıdır [Zajac and Westphal, 1994]. Eğer yöneticinin şirketteki mülkiyeti yüksek ise, daha fazla riskten kaçmaktadır [Zajac, 1994; Dennis et al., 1997]. Ayrıca, toplam aile servetini ve gelecek neslin finansal ve sosyal refahını tehlikeye atma endişesi bu eğilimi artırmaktadır.

Literatürde, yenilikçi davranışı ölçen ve performans ile arasındaki ilişkiyi inceleyen pek çok çalışma mevcuttur [Bhaskaran, 2006; Hanson and Wakonen 1997; Mathews 1997; Aldrich and Waldinger 1990;Avermaete et al. 2003;McAdam and Armstrong 2001] ve bu çalışmaların çoğunluğu, yenilikçiliğin işletme performansına olumlu etkilerinin olduğunu bulmuştur. Bugünün iş çevresindeki genel görüş, ürünün ve işletme modelinin hayat eğrilerinin kısaldığı yönündedir. Bu nedenle, mevcut faaliyetlerden dolayı elde edilecek gelecekteki kar belirsizdir ve işletmeler, sürekli yeni fırsatlar aramalıdır. Girişimcilik oryantasyonu, böyle bir süreçte firmalara yardımcı olur. Yenilikçilik, firmaların uzun dönem başarısı için de önemli bir oryantasyondur. Çünkü, yeni ürün, teknoloji, süreç, strateji ve hizmetler yaratan ve sunan yenilikçi firmalar, çok yüksek bir ekonomik performans yakalayabilirler ve hatta, bu firmalar ekonomik büyümenin motoru olarak görülmüşlerdir.

Benzer şekilde, proaktif firmalarda, işletmenin performansı ile olumlu ilişkiye sahiptir [Bhuiyan, 2005]. Çünkü, proaktif firmalar, ilk hareket eden (first-mover) olma avantajını yakalayabilir, çok büyük pazar payını hedefleyebilir, yüksek fiyatla satabilir ve rakiplerinin pazar liderliğini sona erdirebilirler [Zahra and Covin, 1995]. Ayrıca, dağıtım kanallarına hakim olarak ve patent vb. alarak, pazarı kontrol edebilir.

Girişimcilik oryantasyonunun agresiflik özelliği ise, rakiplerden daha hızlı kaynakları kullanma ve geliştirmekle ilgilidir ve önemli yatırımları gerektiren bu boyut, niçin bazı firmaların pazarda iyi bir yer edindiğini ve nasıl pazardaki gelişmelerden uzun süreli faydalandığını açıklar. Agresif rekabeti, işletme başarısının önemli unsuru olarak gören rekabetçi ortam, şöyle bir görüşü savunmaktadır: Eğer, pazarın liderleri, agresif olarak pazara yeni giren firmaların faaliyetlerini takip edemezlerse, pazarın liderliği değişir. Agresiflik boyutu, oldukça yüksek rekabet koşullarını kolaylaştırmasının yanısıra [Fombrun and Ginsberg, 1990], iyi bir performans için pazar payını artırmayı vurgular [Buzzell et al., 1975; Wissema et al., 1980]. Bu yaklaşıma, başarılı bir performans elde etmek için, rakibe ezici direkt ön saldırı gözüyle de bakılır [Davidson, 1987]. Bir firma, tüm stratejik süreçleri içinde, agresif rekabetçiliği belli bir ekseninde benimsemelidir. Böylece, firmanın stratejik oryantasyonunu belirlerken kullanılan agresif davranışlar, yüksek bir işletme

performansının göstergesi olabilir. Kararsız ve rekabetin yoğun olduğu pazarlarda, çalışmalar, satışlarda artış ve büyümeyi sağlamak ve performansı artırmak için agresif rekabet önerilmektedir [Covin and Slevin, 1991; Zahra, 1993]. Bunun yanı sıra, agresiflik boyutunun, işletme performansı ile ilişkisini araştıran Morgan ve Strong (2003), ikisi arasında anlamlı bir ilişki bulamamıştır.

Girişimcilik oryantasyonunun diğer önemli bileşeni olan risk alma boyutu ise, hem işletme performansını hem de diğer girişimcilik boyutlarını yakından ilgilendirdiği için, hakkında pek çok araştırmalar yapılmıştır [örn. Naldi et al., 2007; Poon et al., 2006; Lumpkin and Dess, 2001, Morgan and Strong,2003]. Fakat risk alma ile performans arasındaki ilişki, beklendiği üzere, her zaman pozitif çıkmamıştır [Morgan and Strong,2003]. Bazı firmalar, “denenmiş her zaman doğrudur” stratejisini benimseyerek risk almaktan kaçınmakta ve bu ihtiyatlı davranış ile kısa vadede performansı bazen artırabilmektedir. Çünkü bazı projeler başarılı olurken diğerleri başarısız olmaktadır. Ancak, performans değişkenlerini yönlendiren risk alma stratejisi, firmalar için, uzun vadede daha kârlı olmaktadır [March, 1991]. Tez çalışmasında da, risk alma boyutu finansal performans ile negatif ilişkili çıkmıştır.

Tez çalışmasında, yapılan araştırmanın analizleri neticesinde hipotezleri test etmek amacıyla oluşturulan regresyon modelleri önemli bulgular ortaya koymaktadır. Regresyon analizlerimizden çıkan bulgulara göre şirket girişimciliği boyutlarının performans üzerindeki etkileri, literatürden [Wiklund, 1999; Zahra 1991; Zahra and Covin, 1995] farklılık arz etmekte ve beklendiği üzere gerçekleşmemiştir. Çalışmanın sonucunda ortaya çıkan manzaraya göre, girişimcilik oryantasyonunun dört ana boyutunun performans üzerindeki etkilerine daha yakından bakılacak olursa, Tablo 5.7’deki korelasyon tablosuna göre, risk alma eğilimi ve finansal performans arasındaki negatif korelasyon 0,05 düzeyinde anlamlıdır. Ayrıca, şirket girişimciliği boyutlarının kendi aralarında ve imalat, pazarlama ve finansal performansın kendi aralarında ikili seviyedeki pozitif korelasyonlar 0,10 düzeyinde anlamlıdır. Ancak, imalat ve pazarlama performansları ile şirket girişimciliği boyutları arasında korelasyon bulunmamaktadır.

Bu çalışma sonucunda elde edilen Tablo 5.7 korelasyon tablosuna göre, bulunan sonuçların, yukarıda detaylı olarak bahsedilen literatürün genelinden farklılık arz etmesinin bazı nedenleri şunlar olduğu düşünülmektedir:

- Yukarıda da izah edildiği üzere, şirket girişimciliği, organizasyonel performansın anahtar elemanıdır. Ancak, şirket girişimciliği ve performans arasındaki ilişki, organizasyonun iç yapısına olduğu kadar dış çevre koşullarına da bağlı ve karmaşık bir genel-etki yaklaşımına sahiptir.
- Girişimci özellik ve hamlelerinin etkileri, her pazarda ve her sektörde eşzamanlı olarak performansa olumlu etki yapmayabilir; sektörün durumuna göre geri dönüşler gecikebilir. Ölçümlerimizde girişimci oryantasyon ve performans eşzamanlı ölçülmüş olduğu için ve etkiler daha oluşmamış olabileceği için ilişki tespit edilememiş olabilir.
- Şirket girişimciliği daha ziyade büyük işletmelere önerilen bir oryantasyon olduğu için KOBİ'lerde kısa vadede performans artırıcı etkisi olmayabilmektedir.
- Aşağıdaki bölümde daha ayrıntılı açıklanacağı üzere, sektöre has bazı özellikler, firmalardaki girişimcilik oryantasyonu-performans ilişkisi üzerinde etkili olabilmektedir. Bu nedenle, literatürle paralel sonuçlar elde edilmemiştir.
- Ayrıca, ankete cevap verenlerin arasında üst düzey yöneticilerin oranı oldukça düşük olduğu için, firmaların girişimcilik oryantasyonlarının performans üzerindeki etkileri net olarak ortaya çıkmamış olabilir. Bundan dolayı, anket sonucundaki veriler, firmaların tam ve net olarak girişimciliğe nasıl baktıklarını ortaya çıkaramamış olabilir.
- Bu çalışmadaki örneklem kitlesi, şirket girişimciliği boyutları ve performans boyutlarının birebir aynı olan bir literatür çalışması yoktur. Dolayısıyla, sonuçların karşılaştırılması aşamasında bu hususu göz önüne almakta fayda vardır.
- Çalışmanın anket formunda, girişimcilik boyutları ve performans soruları farklı ankorlarla sorulmuştur. Bu ankor farklılığının, anketlere verilmiş olan cevapları etkileyebileceği düşünülmektedir.

Genel sonuçlar bölümünde, tez çalışmasının sonuçları, literatürdeki araştırmaları da kapsayacak şekilde teorik olarak ele alınmıştır. Sektöre yönelik

sonuçlar kısmında ise, firmaların pratik olarak, hangi sektörel hususların, firmaların girişimcilik yönelimlerini ve performanslarını nasıl etkilemiş olabileceği tartışılacaktır.

### 6.3. Genel Sonuçlar

Bu tez çalışmasından bir çok sonuç elde edilmiştir. İlk olarak bu alışma, Marmara Bölgesinde elektrik-elektronik sektöründe faaliyet gösteren imalatçı KOBİ'lerin girişimci özelliklerinin firma performansını nasıl etkilediği konularında teorik ve uygulamalı sonuçlar ortaya koymuştur. Ayrıca şirket girişimciliği ile ilgili, gelişmiş bir çok imalat firmalarında yapılmış bir çok araştırma mevcuttur [örn., Morgan and Strong, 2003; Naldi et al., 2007; Bhuian et al., 2003; Lumpkin and Dess, 2001; Zahra and Garvis, 2000; Hornsby et al., 2002; Kemelgor, 2002]. Bu araştırmanın sonuçları literatürdeki diğer bulgulardan farklılık arz etmesine rağmen, bu çalışma, şirket girişimciliğinin dört boyutunu da kapsayan bir ölçeğin Türkiye'ye adapte edilmesi açısından bir yeniliktir. Sonuçta, bu ölçek geçerli ve güvenilir çıkmıştır.

Girişimcilik oryantasyonu, bir şirketin, savunma ve analitik yeteneklerinin ve gelecek-odaklı yönetiminin en doğru şekilde kullanımını mümkün kılmaktadır. Yüksek performanslı işletmelerin, daha dikkatli ve öngörülü olduklarını ortaya çıkarmıştır. Proaktiflik, yenilikçilik ve agresiflik özellikleri, girişimsel oryantasyonun güçlü boyutları olmasına rağmen; ileri teknoloji endüstrisi üreticileri arasında, işletme performansı üzerindeki etkileri sınırlıdır. Şirket girişimciliğinin performansı pozitif olarak etkileyebileceği beklentisine rağmen [Morris and Sexton, 1996], bazı sistematik deneysel çalışmalar bu görüşü desteklememektedir [Covin and Slevin, 1991]. Proaktiflik, yenilikçilik ve agresiflik gibi girişimsel boyutlar, stratejik oryantasyonun tamamlayıcı unsurları olmasına rağmen, ticari karşılıkları nispeten daha az görölmektedir [Dess et al., 1997; Hart, 1992]. Bu konuda şöyle bir karşılaştırma yapılabilir: ne yalnızca geleneksel yönetim yaklaşımı ne de yalnızca girişimci bir yaklaşım, birbirinden daha iyidir [Miller and Friesen, 1982].

Miles and Snow (1978), ürün-pazar alanlarını nasıl tanımladıklarına ve bu alanları nasıl ele aldıklarına (girişimsel problem) ve bu alanlarda başarı kazanmak için yapılarını ve süreçlerini nasıl oluşturduklarına (yönetimsel ve teknik problemler) göre firmaları dört gruba ayırmıştır. Arayıcılar (Prospectors), Savunmacılar (Defenders), Analizciler (Analyzers) ve Tepki Vericiler (Reactors). Arayıcı firmalar, sürekli yeni ürün ve pazar fırsatları ararlar. Savunmacı firmalar ise, kalıcı bir ürün ve müşteri kitlesi yaratmak için tüm pazardan büyük bir pay almaya çalışırlar. Analizci firmalar, mevcut ürün ve hizmetlerini korumaya çalışırken, bir taraftan da yeni ürün-pazar alanında arayıcı firmaları dikkatli bir şekilde takip ettikleri için, iki uç noktadaki arayıcı ve savunmacı firmaların ortasında yer alırlar. Dördüncü tip olan tepki verici firmalar ise, girişimsel problemlere tutarlı bir cevap vermezler. [Slater et al., 2006]. Yukarıda sözü edilen, ne bireysel olarak muhafazakar bir yaklaşım ne de bireysel olarak girişimci bir yaklaşım iyi veya kötü olmadığı yönündeki görüş, Miles and Snow'un (1978) grupladığı firmalar içinde geçerlidir. Çünkü, Miles and Snow (1978), arayıcı, savunmacı ve analizci firmaların işletme performanslarının, tepki verici firmalardan daha iyi olduğunu iddia etmiştir. Bu farklı stratejik tipler üzerinde pek çok araştırma yapılmıştır ve Wright et al. (1991) and Conant et al. (1990), deneysel olarak, Miles and Snow'un (1978) sonuçlarını desteklemişlerdir. Ancak Zahra and Pearce (1990), bu sonucun doğru olmadığını iddia etmişlerdir. Ayrıca, Smith, Guthrie, and Chen (1986), elektronik imalatı yapan KOBİ'lerde, savunmacı firmaların analizci ve arayıcı firmalara göre daha yüksek işletme performansına sahip olduğunu savunmuştur. Çünkü, araştırmacılar, performans ölçütü olarak, kârlılık, üretkenlik ve pazar paylaşımını kullanmıştır. Ancak genel işletme performansı göz önüne alındığında Miles and Snow'un (1978) sonuçları desteklenmektedir [Aragón-Sánchez and Sánchez-Marín, 2005].

Bir çok çalışmada, arayıcı firmalar, girişimsel karakterler sergilemelerine rağmen, işletme performanslarının, genellikle savunmacı ve analizci firmalarla aynı olacağı iddia edilmiştir [Conant et al., 1990]. Girişimsel faaliyetleri sürdürmek; firmanın enerjisinin, düzenli iyileştirme faaliyetlerinin, yenilikçiliğinin ve ürün, teknoloji ve pazar gelişiminin korumasına yönelik olmasını gerektirir. Ancak bu çabalar, ilk hareket eden (first-mover) için dezavantajda olabileceği iddia edilmiştir [Mueller, 1997]. Shankar et al. (1998), firmanın kullanacağı ihtiyatlı ve dikkatli bir

stratejisi (last-mover) ile, daha iyi genel bir performans sağlayabileceğini iddia etmiştir. Clark and Montgomery (1996), bir firma çok fazla rekabetçi reaksiyona sahip ise, daha düşük genel performans elde edeceğini savunmuştur. Ayrıca, Clark and Montgomery (1996), şunu iddia etmiştir: rekabetçi reaksiyon, firmaya zarar da verebilir, önemli olan, rakibin, firmaya zarar verecek nasıl bir reaksiyon göstereceğini iyi anlamaktır. Bazen girişimci firmalardan daha ziyade, ihtiyatlı ve gözlemci firmaların şirket performansları daha yüksek olabilmektedir. Robinson et al. (1994), rekabetçi dengeyi sağlayamamış takipçi firmaların, sonradan dikkatli ve ihtiyatlı bir şekilde pazara girişlerinin performanslarına olumlu etki yapabileceğini iddia etmektedir. Yani, verimli bir işletme performansı, yukarıdaki ihtiyatlı ve dikkatli stratejilerle artırılabilir. Örneğin, firmanın stratejik öncelikleri, savunmacı rekabet özelliklerinin, analitik yeteneklerinin ve gelecek odaklı planlamanın faydalarını değerlendirmek için belirlenir. Bu karakterler, sürekli savunmacı stratejiler olmamalarına rağmen, rekabetçi bir işletme performansına ortam hazırlarlar. Ayrıca, girişimcilik oryantasyonunu benimseyen ve agresif, risk alan, proaktif ve yenilikçi firmalar, kısa, orta ve uzun vadede ki maliyetlerle karşılaştırıldığında, rekabet stratejisini devam ettirmenin maliyetini göz önünde tutmalıdırlar. Bu, şirketin gözden geçirme faaliyetlerinde ve performans teşhisindeki anahtar unsurdur. Sonuç olarak, bir şirketi, belirsiz pazar koşullarında başarılı kılmak için, finansal-pazar odaklı performans kriterleri ile girişimcilik oryantasyonunun dengelenmesi gerekir. Daha sonraki araştırmalar, girişimcilik oryantasyonu ile işletme performansı arasındaki ilişkinin optimum noktasına doğru odaklanmalıdır [Morgan and Strong, 2003].

Çalışmanın sonuçları değerlendirilirken şu noktanın da göz önünde bulundurulmasında fayda olacaktır: Literatürde, stratejik veya girişimsel oryantasyon ile performans arasındaki ilişkiyi araştıran çalışmalar; performansı, firma performansı veya organizasyonel performans olarak tek bir başlığı altında, finansal olan ve olmayan birkaç ölçüt ile, girişimcilik oryantasyonlarını ise proaktiflik, risk alma, yenilikçilik ve agresif rekabet boyutlarından bir, iki veya üç boyutunu ele almışlardır [Andersen, 2000; Dess and Robinson, 1984; Morgan and Strong, 2003; Naldi et al., 2007; Bhuian, 2005; Covin et al., 2006; Slater et al., 2006; Wiklund and Shepherd, 2003; Grover and Saeed, 2004; Aragón-Sánchez. and Sánchez-Marín,

2005; Venkatraman and Ramanujam, 1987; Gerwin, 1993; Swamidass and Newell, 1987; Bhaskaran, 2006; Cainelli, 2005; Verhees and Meulenber, 2004]. Oysa tez çalışmasındaki ankette, girişimcilik dört ana boyutta (20 soru ile), performans ise, pazarlama-imalat ve finansal başlıkları altında 3 türde (16 soru ile) çok detaylı incelenmiştir. Literatürdeki performans ölçütleri, tez çalışmasındaki performans başlıklarından sadece birisinin altında kategorize edilememekte, bazen bir pazarlama ölçütü ile iki finansal ölçütten, bazen de 2 imalat performansı ölçütü ile bir finansal ölçüt gibi farklı türlerden oluşmaktadır. Diğer bir husus ise, bu çalışmadaki örneklem kitlesinden farklı olarak, literatürdeki araştırmaların örneklemeleri, çeşitli sektörlerdeki KOBİ'lerden, aile şirketlerinden, büyük ölçekli şirketlerden, ithalat firmalarından, hizmet sektöründen, bankacılık sektöründen, bilişim sektöründen, gıda endüstrisinden, hastanelerden, supermarketlerden vb. seçilmiştir. Örneklem kitlesindeki bu farklılık, araştırmaların çeşitlilik arz etmesi açısından faydalıdır. Ancak, araştırma sonuçlarının karşılaştırılabilirliği açısından tereddütler arz etmektedir. Dolayısıyla, gerek örneklem kitlesi olarak, gerekse şirket girişimciliğini dört boyutta (proaktiflik, yenilikçilik, risk alma ve agresif rekabet), performansı ise 3 türde (pazarlama-imalat ve finansal performans) ele alarak literatürden farklı ve detaylı bir anket çalışması yapılmış olduğundan, sonuçların literatüre paralel olarak çıkmamasını değerlendirirken, bu hususların göz önüne alınması gerekmektedir. İleride benzer ölçütler (anketler) ile benzer örneklem kitlesi (aynı sektör) üzerinde farklı ülkelerde yapılacak araştırmaların sonuçlarının karşılaştırılması, uluslararası girişimcilik literatürüne zenginlik katacaktır.

#### **6.4. Sektöre Yönelik Sonuçlar**

Çalışmadaki veriler, Marmara bölgesinde elektrik-elektronik sektöründe imalat yapan KOBİ'lerden toplanmıştır ve sonuçlar değerlendirilirken, sektörel hususiyetleride göz önünde bulundurmak faydalı olacaktır. Elektrik-elektronik sektörü, tamamen ileri teknolojiye dayalı, ürün yaşam ömrü oldukça kısa ve rekabetin yüksek olduğu bir sektördür. Rekabetin büyük olmasına karşın, firmaların çoğu küçük ölçekli ve bir kısmında aile şirkettir. Dolayısıyla, firmaların gerek ekonomik koşulları, gerek yöneticilerin eğitim durumları ve gerekse de teknolojik



takibe yatkınlıkları üzerinde durulması gereken konulardır. Pazardan en kısa sürede pay almaya çalışan yönetim stratejisini uygulayan firmalar, son derece hızlı ve düşünmeden riski almakta ve sonuçta zarar etmektedir. Örneğin, akıllı sayaç olarak bilinen elektronik sayaçların, Türkiye Elektrik Kurumu tarafından, pilot bölgelerde uygulamaya başlanacağıyla ilgili kararı almasının ardından, teknolojik yeterliliği olan birkaç firmanın yanı sıra bir çok KOBİ bu pazara yönelmiştir. Ama bu alt sektör, hem büyük yatırımları hemde uzman personel bulundurmaya gerektiriyordu. Ancak, ilk üretip, seri üretim yetkisini alan firmaların kazanacağı karı gören bir çok firma, tüm kaynaklarını bu alana yatırmışlardır. Fakat, ya teknolojiye yakın olmadıkları için deney aşamasında çıkan teknik sorunlar, ya da ilgili standardın her revizyonunda, elektronik sayaçların programlamasını yapma aşamasında, yeterli uzman personeli olmadığı için çıkan sorunlardan dolayı, bir çok KOBİ iflas aşamasına gelmiş, ancak güçlü birkaç firma başarılı olmuştur. Dolayısıyla, girişimsel oryantasyonun üç boyutunun, performans ile ilişkisiz çıkmasının nedenlerden bazılarının sektörel bazlı olduğu düşünülmektedir. Diğer bir hususta, örneklemedeki firmalar KOBİ olduklarından dolayı, girişimcilik oryantasyonunun performans üzerindeki sonuçlarını almalarında zaman alabilmektedir. Çünkü, önceki bölümde de bahsedildiği gibi, girişimcilik, her zaman kısa vadede kârlılığı değil, uzun vadede büyümeyi sağlamaktadır. Ayrıca, girişimsel oryantasyonu sürdürmek belli bir maliyeti gerektirmektedir. Bu çalışmada, girişimsel oryantasyonun gelecekteki faydası ölçülmeye çalışılmıştır.

Ayrıca, elektrik-elektronik sektörü, sermayesi yoğun bir sektör olup, işçilik maliyetlerinin toplam maliyetler içindeki payı yüzde 10 civarlarındadır. Hammadde ve ara malı maliyetleri, toplam maliyetlerde yüksek bir yüzdelik oranına sahiptir. Sektörün ithalatı ağırlıklı olarak AB ve Uzakdoğu ülkelerinden, ihracatı ise ağırlıklı olarak AB ve Kuzey Afrika, Ortadoğu ülkelerine olduğundan, Euro'daki gelişmelerden çok fazla etkilenmektedir. Sektörün üretimde kullandığı malzemelerin yüzde 80'den fazla oranı yurt dışından ithal ediliyor. Bu durum, pazarın gelişimini ve rekabet gücünü azaltıp, sektörü kur değişikliklerine fazlasıyla duyarlı hale getiriyor. Dolayısıyla firmalar, etkin ve esnek fiyatlama yapamamakta, ciro kârları düşük olmaktadır. Bunun yanında, hem yurtdışından gelen hammaddeye hem de kura bağlı üretim yaptıkları için, üretimde maliyetini istediği seviyeye düşürememekte ve esnek

üretim yapamamaktadır. Zaten ekonomik gücü çok yüksek olmayan KOBİ'ler için bu durum, büyük bir engel oluşturmaktadır. Bu konuda sektöre yönelik yapılabilecek en iyi destek, Türkiye'de elektrik-elektronik sanayi, yan sanayi ve parça üretimi tesislerinin kurulmasına öncelik verilmesidir [[www.kobifinans.com.tr](http://www.kobifinans.com.tr)].

Bu sektördeki firmalar, ürün ve hizmetlerini pazardaki rakiplerinden ayırt edecek rekabetçi önceliklerini: (i).istikrarlı kalite düzeyi, (ii). güvenilirliği yüksek mamulleri üretmek, (iii). elektronik sanayisinin uluslararası piyasalardaki dinamizmine paralel şekilde, tasarım değişikliği hızı, (iv). düşük fiyat ve (v). satış sonrası hizmet olarak sıralamaktadırlar. Yani şirketler, birinci sırada kaliteyi daha sonra maliyeti ve en sonrada müşterilerle ilişkiler ve pazar payını artırma açısından önemli olan esneklik, üründe ve süreçlerde yenilik olarak sıralamaktadırlar. Kaliteyi, ISO 9000 serisi kalite standartlarına uygunluk belgesi ile; güvenilirliği yüksek mamulleri de, uluslararası ürün standartlarına uygunluk belgesi ve "CE" belgesi ile sağlamaktadırlar. Sadece ISO 9000 standardının yıllık tetkik ve belge ücretinin 2003 yılı itibarıyla 3500-4000 YTL olduğu göz önüne alınırsa, bu sertifikasyon maliyetinin de KOBİ'lere yükünü gözler önüne sermektedir. Ülke imajı ve marka güvenilirliği pazar payını belirleyen en önemli faktörlerdendir. "CE işareti, Avrupa Birliği'nin, teknik mevzuat uyumu çerçevesinde 1985 yılında benimsediği 'Yeni Yaklaşım Politikası' kapsamında hazırlanan 'Yeni Yaklaşım Direktifleri' kapsamına giren ürünlerin bu direktiflere uygun olduğunu ve gerekli bütün uygunluk değerlendirme faaliyetlerinden geçtiğini gösteren bir birlik işaretidir. 'CE' işareti, ürünlerin amacına uygun kullanılması halinde insan can ve mal güvenliği, bitki ve hayvan varlığı ile çevreye zarar vermeyeceğini, diğer bir ifadeyle ürünün güvenli bir ürün olduğunu gösteren bir belgedir. "CE" işareti protokolünü uluslararası anlaşmalar ile kabul eden ülkemiz, 2004 yılı itibarıyla, hala, "CE" belgelendirme onayının kim tarafından verileceği, hangi laboratuvarların bu konuda yetkilendirileceği gibi ana konuları açıklığa kavuşturmamış iken, o dönemde, yurt dışı ortağı olmayan bir çok KOBİ, ürünlerinde bu işaret olmadığı için hiçbir ürününü satamamıştır. Büyük şirketler çok büyük masraflar yaparak, yurt dışındaki belli bir kaç akredite laboratuvarlardan, sadece bir kaç test için, onbinlerce dolar ödeyerek "CE" belgelerini almışlardır. O dönemde, bu konuda hiçbir hazırlığı, akredite ve yetkili laboratuvarı olmayan Türkiye (ne akredite laboratuvar bazında ne de standard-

direktif çevirileri bazında), sanayicinin kârının büyük bir kısmını yurt dışına teslim etmesine neden olmuştur. Bu masraflar büyük firmalar için belki kaldırılabilir bir ekonomik sıkıntı iken, yabancı ortağı olmayan yüzlerce KOBİ çaresizlik içinde yurt içi ve yurt dışı satış yapamadan ülkemizde akredite laboratuvarların açılmasını beklemektedirler. Dolayısıyla bu sektörde büyük önem arz eden kalite ve ürün belgelendirmesi, kısa vadede finansal kaynaklarını kullandığı için, KOBİ'lerin satışlarını ve pazar paylarını artırmalarının önünde büyük bir engeldir. Uzun vadede büyümede katkı sağlayacak olan bu sertifikasyon konusunun hala çözülememiş olması sebebiyle, hazır 'CE' belgesiyle ihalelere katılabilen Avrupalı firmalarla rekabette yerli sanayi zorlanmaktadır.

Türkiye'de bu sektördeki KOBİ'lerin en büyük dezavantajı girdi malzemeye erişim olup, bunu girdi malzeme ve nihai mamul depolama düzeni ve malzeme yönetimi takip etmektedir. Dolayısıyla, firmaların, yurt dışı rakiplerine göre lojistik ve pazarlama konusunda bu engelleri aşmaları gerekmektedir. Bu firmaların başarısının önünde en önemli engellerden biriside, işletme sermayesi için finansman pahalılığı ve döviz kurlarındaki dalgalanmalardır. Ulusal alt yapı maliyetleri, organize öğrenme ve bilgi/deneyim eksikliği, müşterek bir vizyonun eksikliği, uluslararası piyasalara erişim güçlüğü (uluslararası piyasalarda tanınma ve dünya markası eksikliği) gibi faktörler de firmaların yarıya yakını tarafından başarının önündeki en önemli engellerdir. Firmalar ne kadar proaktif, yenilikçi ve risk almaya yatkın olsalarda, finansal yetersizliklerden dolayı, performanslarını istedikleri düzeyde artıramamaktadırlar.

Sektörel bazdaki diğer öneri ise şöyledir: KOBİ'ler ihracata yönlendirilmeli ve bilinçli yatırımlarla büyümesine yardımcı olunmalıdır. Böylece Türkiye'nin ihracatında büyük yükselme olacaktır. İhracatta karşılaşılan en büyük sorunun firma olarak değil, ülke olarak dünya piyasasına girmemiş olmamızdan kaynaklandığını söylemek yanlış olmaz. Türk mallarının kaliteli olduğunu göstermek ve dünya piyasasında Türk firmalarının bir yer edinmesi için daha fazla tanıtım yapılması gerekmektedir.

Ülkemizdeki enflasyonun yükselmesi sonucu oluşan maliyet artışı karlılığı azaltmakta ve KOBİ'lerin rekabet gücünü düşürmektedir. Maliyetlerin yüksek olması, ihracatta karşılaşılan bürokratik engellerin önemli sorunlar teşkil etmesi, yeni pazarlarda servis veya yedek parça ağı kurmak ve bunları yapabilecek kuruluş bulmakta zorluk çekilmesi, KOBİ'lerin dünyadaki müşteriler ile iletişimini, kendisini tanıtımını, pazar payını, dolayısıyla rekabet avantajını azaltmaktadır.

Bu sektördeki KOBİ'lerin diğer bir sorunuda; ürünlerinin yurt dışında tanıtımında ve yurt dışı pazarlar hakkında bilgi edinmelerindeki zorluklarıdır. Bu nedenle, yurt dışı pazar payları oldukça düşük kalmaktadır. Bu konuda yapılabilecek en önemli destek, öncelikle eğitim meselesine eğilmek, şirketlerin yurt dışı ve yurt içi bazı üniversitelerle işbirliğine gitmesidir.

İhracat yapmayan firmalara daha yakından bakıldığında, esas problemlerinin, bu firmaların iç pazardan tatmin olmaya çalışmaları, malzeme, sermaye, teknoloji vb. kaynak yetersizlikleri ve dış pazarları tanıma ve bilgi eksikliği olduğu görülür. Elektrik-elektronik sektörü gibi başarısızlık riski yüksek sektörlerin finansmanında birçok ülke risk sermayesi sistemini kullanıyor. Yeni finansman araçlarının ortaya çıkmasıyla, yüksek riskli bu sektör için finansman sorunları da azalabilecektir.

Elektrik-elektronik sektörü, ürün ve teknoloji ömürlerinin giderek kısaldığı, hızlı değişen, dinamik bir sektör olduğu için AR-GE araştırmalarının ve nitelikli personel istihdamının önemi artmaktadır. AR-GE'nin yeni ürünlerini pazara sunmanın rekabet gücünde büyük önem taşımasına rağmen üniversitelerde yapılan araştırmalar çoğunlukla bireysel ve bilimsel yayına yönelik olmaktadır. Bu araştırmaların üniversite-sanayi-devlet işbirliği ile yapılması, KOBİ'lerin dünya pazarlarında rekabet gücünün kazanılması açısından önem taşımaktadır. Ülkemizde, küçük bir proje için bile destek için bankalara, Tübitak'a vb. yerlere başvuru yapıldığında, sonuçta mutlaka gayrimenkul ipoteği istenmektedir. Avrupa ülkelerindeki gibi fikre kredi verilmesi, gerekli altyapının hazırlanarak ülkemizde de bunun uygulanması, yenilikçi yaklaşımı artıracak, bu ise direkt firmanın performansına yansıtacaktır.

Sonuçta, elektrik-elektronik sektöründeki KOBİ'ler, proaktif, yenilikçi ve risk almaya yatkın davranışlar bile, bu oryantasyonlarının sonuçlarını kısa vadede almaları mümkün değildir. Çünkü bu sektörün özel konumundan dolayı, istikrarlı bir pazarın oluşması, mevzuatların netlik kazanması, hammaddede dışarıya bağımlılığın azalması, sektörün kur dalgalanmalarından en az etkilenmesi; firmaların uzun dönemli stratejik hedefler belirlemesine olanak sağlayacaktır. Bunu başarabilen firmalar ise, sürekli performanslarını kontrol edebilecekler, hangi boyutun performanslarını artırdığını görebilecekler ve o boyutlar üzerinde yoğunlaşacaklardır.

## 6.5. Yöneticilere Yönelik Sonuçlar

KOBİ'lerdeki yönetimle ilgili sorunlardan birisi kurumsallaşamama problemi. Bir miktar sermayesi olan ve bağımsız çalışmayı arzulayan veya zihninde bir iş planı bulunan ve bu planı risk sermayesi gibi kuruluşlardan destek olarak uygulamaya aktaran kişiler, öncelikle bir şahıs şirketi olarak yerel pazarlara girerler. Bu işletmelerin çoğunun kurucuları, aynı zamanda hem sermayedar hem de yönetici konumundadır. İşletmeye ilişkin temel stratejik kararlar bizzat girişimci tarafından alınır [Atılğan,2003]. KOBİ'lerin yönetiminde ailelerin de etkisi vardır. Çalışanlar genellikle aile fertlerinden oluşmaktadır. İşletme formal bir yapıya dönüşmemiştir. Yazılı prosedürler yoktur. İşler ve ilişkiler, informal şekilde yürür [Puffer, 2003]. Ulusal pazarlar yetersiz olduğu için KOBİ'lerin bir kısmı, uluslararası pazarlara açılmışlar ve ulusal sermaye yetersiz olduğu için de uluslararası kaynaklara yönelmişlerdir. Ancak uluslararası sermayeye ulaşmak için uluslararası ölçütlere uymak gerekmektedir. Ancak, uluslararası finansman ve yatırım kuruluşları, yatırım yapmadan ve kredi tahsis etmeden önce işletmenin finansal başarısı ile birlikte yönetim başarısını da dikkate almaya başlamışlardır. Bu kurumsallaşamama probleminden ve informal yönetim anlayışından dolayı, KOBİ'ler yurtdışından yeteri kadar finansman desteği bulamamaktadırlar. Ayrıca, KOBİ'lerin örgütsel yapıları ve kurumsal yönetim sürecine girememiş olmaları, diğer bir deyişle, hala eski geleneksel yönetim uygulamaları, KOBİ yöneticilerinin değişim ve gelişime açık olmadığını göstermektedir. Bu şirketlerde, üniversite-sanayi işbirliğinin ve doğrudan KOBİ'lerin gelişimi ve desteklenmesi amacıyla kurulmuş olan KOSGEB'dan yararlanma oranı da çok düşüktür. Bu işletmeler, içe kapanık, kapalı sistem anlayışı

ile hareket eden sadece aile üyelerinden destek ve yardım alan dış dünyada olup bitenler hakkında bilgi sahibi olmayan dolayısıyla kurumsallaşamamış işletmeler olarak değerlendirilebilir. Ayrıca, teknolojiyi takip edememekte, yenilik yapmaktan ziyade taklitçi bir tavır sergilemekte, hep “bekle-gör” stratejisi ile uygun fırsatları değerlendirip risk alamamakta, sonuçta performanslarını artıramamaktadırlar. Bu nedenle, KOBİ yöneticisi, eğer profesyonel bir yöneticinin bakış açısına, eğitimine ve tecrübesine sahip değil ise; yabancı sermaye ile işbirliği imkanlarını, yabancı sermayenin getireceği finansman, teknoloji, know-how, deneyim, modern yönetim ve işletmecilik anlayışı ile uluslararası piyasalarda rekabet gücü ve daha fazla kâr elde edilme yollarını, iş planlamasını, iş stratejileri ve işletme politikalarının pazar şartları ve rekabet ortamında incelenmesini ve geliştirilmesini üstlenecek nitelikli bir yöneticiye uygun yetki ve sorumluluğu vermelidir. Bu yetki devri, günümüzün KOBİ’lerinde başarının engellerinden birisidir [Özdemir, L, 2007]. Bu başarılı olduğu takdirde, yöneticiler (sermayedar yada çalışan); çok önemsiz durumları bile çok önemli fırsatlara çevirebilecek, vizyon sahibi, yaratıcı kişiliğe sahip, her zaman bilinmeyenle ilgilenen, geleceği kurcalayan, olasılıklardan olanaklar yaratan, kaosları uyuma çeviren, her türlü ihtimalden mümkün olduğu kadar faydalanabilen, geçmişte değil, gelecekte yaşayan bir görüş açısı ile şirketi yöneteceklerdir. Bu ise, kısa vadede olmasa dahi, gerçek ve sağlam bir büyüme ve kârlılığın temel taşı olacaktır.

KOBİ yöneticilerini ilgilendiren ve yurtdışına açılmayı engelleyen, riski analiz edememelerinden dolayı başarısızlığa götüren nedenlerden biriside, KOBİ yöneticilerinin eğitim düzeyleridir. Bu yöneticiler, çoğunlukla lise eğitimlidir. Geleneksel yönetimden stratejik yönetime dönüşüm aşamasında, özellikle işletme sahiplerinin eğitim düzeylerinin yükseltilmesi gerekmektedir. Hatta toplumsal olarak özellikle kadınların da eğitime önem verilmesi ve onların bilinçlenmesi, girişimci olarak iş yaşamına atılmalarına katkıda bulunacaktır. İşletme sahiplerinin ve yöneticilerinin eğitim açığının kapatılması, girişimcilik eğilimlerini artıracak, daha proaktif, daha yenilikçi, daha fazla risk almak için cesaretli, dolayısıyla daha rekabetçi bir yapıya kavuşabileceklerdir.

KOBİ yöneticilerinin, KOBİ’leri desteklemeye yönelik olarak kurulmuş bulunan farklı kuruluşların hizmetlerinden yararlanmayı sadece maddi destek olarak

algılamamalıdır. Eğitim, bilgi, kurslar v.b. gibi hizmetlerden olabildiğince, hem kendileri hem çalışanları istifade etmelidirler. Bu da KOBİ'lerin geleneksel yönetim anlayışından bilgiye ve rekabete dayalı çağdaş yönetim anlayışına geçiş aşamasındaki oldukça önemli bir sorundur. KOBİ yöneticileri bu amaçla, özellikle KOSGEB'den, kendilerine hizmet sunan farklı kuruluşlar hakkında bilgi almalıdırlar. AB proje destek programları hakkında bilgili ve hazırlıklı olmalıdırlar. Çünkü, AB projeleri destek kapsamında, yeterli proje önerisine sahip olunmadığı için, bu programlardan istifade edilememektedir. Ayrıca üniversiteler de KOBİ'lere kritik yaşam aşamasında, kurumsallaşmadan nasıl faydalanacağı ve teknolojik proje önerileri konusunda önderlik yapabilir. Geleceğin başarılı KOBİ'leri, bu fırsatların farkında olan ve kullanabilen yöneticiler sayesinde, KOBİ'ler-üniversiteler vasıtasıyla bilimsel temeller üzerine oturtulmalıdır.

KOBİ yöneticileri, organizasyonel yeteneklerin ve rekabetin durumunu da göz önüne alarak, şu andaki konumda değil, daha ilerisi için neyin düşünülmesi gerektiği üzerinde yoğunlaşmalıdırlar. İşletmenin hedefleri ile mevcut çıktılar arasındaki performans farkı; rekabet ortamını, pazar fırsatlarını ve daha da önemlisi, performans artışı sağlayacak optimum strateji-oryantasyon düzenlemesini göz önüne alarak, yöneticiler tarafından araştırılmalıdır. Çünkü, tez çalışmasının anket sonuçlarına göre, girişimcilik oryantasyonunun tüm boyutları, bu sektördeki firmaların, kısa vadede performanslarını artırdıklarını göstermemektedir. Bu nedenle, her firma yöneticisi, kendi koşulları için uygun girişimcilik oryantasyonu ile uygun stratejik planlama noktasını iyi analiz ve teşhis etmelidir.

Üst yönetim ve tüm örgüt proaktif, yenilikçi ve risk alan bir kültürü benimsemelidir. Böylece, çevrede oluşan fırsatları değerlendirmek üzere inisiyatif kullanarak harekete geçecek ve çevredeki değişimden istifade edeceklerdir. Çünkü, daha fazla yenilikçi bir yaklaşımın, önemli bir rekabet avantajı ve karlılığı artırıcı bir etken olduğu öne sürülmektedir [Bhaskaran, 2006]. Ancak, bu yapılırken, sektörel kısıtlar ve güçlükler ile şirketin koşulları göz önünde bulundurulmalıdır.

Üst yönetim, şirket girişimciliğinin tüm örgüte benimsetebilmek için kararlılığını ve desteğini hissettirmesi gereklidir. Ayrıca, üst yönetim, kendilerini zorlayan performans hedeflerinin üzerinde durmalıdır.

Firma, performans ile girişimciliğin optimum noktasında olmak üzere girişimci bir strateji belirlemelidir. Şirket, mevcut durumunu korumaktan daha ziyade, fırsatları yakalayabilecek yenilikçi ve proaktif büyüme hedeflerine yönelmelidir [Naldi et al., 2007]. Yöneticiler, daha kesin sonuçlar elde etmek için, strateji ve işletme performansı arasındaki ilişkiyi farklı seviyelerde analiz etmelidir ve optimum noktayı bulmaya çalışmalıdırlar.

KOBİ yöneticileri, olayları uzun vadeli düşünerek, yeterli nitelikli teknik personeli kadrosunda tutmaya çalışmalı, ön görülü davranmalı, mevzuatı ve prosedürleri yakından takip etmelidir. Yurt dışı firmalarından finansman ve teknoloji transferi yapabilecek ortaklar bulmaya çalışmalıdır. Firmayı, Avrupa Birliği'nin proje destek programlarına katılmaya teşvik etmeli, hem kıyaslama hemde alacağı maddi destek ile, teknoloji ve tecrübesini artırmalıdır.

KOBİ yöneticileri, “şirket içi girişimciliği” her zaman özendirirler. Kaynak tahsisi şirket içi girişimcileri özendirici olmalıdır. Yeni fikir ve projeler geliştirme potansiyeline sahip personele gerekli zaman, mekan, mali kaynak ve teçhizatı sağlamak kaynak tahsisi kriterlerinin en önceliklisi haline gelmelidir. Bu kapsamda, uygun yetki ve sorumluluk devri, şirket içindeki motivasyonu artıracaktır. Çünkü, girişimci şirket yaratıcıdır. Her zaman ölçülü risk alır. Risk almayı bilen, gözü pek, engelleri yıkmayı bilen çalışanlarını yüreklendirir. Sonuçta, işletmenin performansı artmaktadır.

Yöneticilerin; kısa vadeli düşünen ve kendisine öngörülen işleri yapan bir yapıdan, girişimci yönetici tipi yaratmaya yönelmelerinde yarar vardır. Yöneticilerin değişim sürecinde kendilerini bu doğrultuda konumlandırmaları, yeni dönemin rekabet ortamında şirketlerini bir adım öne çıkaracaktır. Böylece, başarının devamlılığı ve üretimin kârlılığının sürekliliği temin edilecek, güç rekabet koşulları



içinde ekonomik ve yönetim temelli sorunlara çözüm geliştirilebilecek, değişen ve gelişen taleplere cevap verebilmek için rekabet ortamında gerçekçi yaklaşımlarla ihtiyaçların analizi yapılabilecektir. Bu anlamda yapılacak olan çözüm odaklı çalışma, hedefleri saptamada, başarıya ulaşmada yol gösterici anahtar olacaktır.

Günümüz KOBİ yöneticileri, şirket performansını etkileyen faktörleri belirlemeli ve gelişmeye açık alanları ortaya koymalıdır. Bunu yaparken, kendi imkan ve kabiliyetlerini sürekli olarak göz önünde bulundurmalı, rekabet üstünlüklerini zora sokacak ya da kaybettirecek girişimsel değişimler yaparken çok dikkatli olmalıdırlar. Girişimsel hedeflerini belirlerken, bunu yanlış büyüme için bir araç olarak kullanmamalı, optimum işletme büyüklüğüne ulaşma için doğru bir araç olarak kullanmalıdırlar. Bu yapabilmek için de, gerçekleştirdikleri faaliyetleri ve sonuçlarını çok iyi ölçmeleri ve aksaklıkları bulup gidermeleri gerekmektedir. Bu bağlamda, finansal olan ve olmayan her konuda, doğru, anlaşılır ve gerçekçi verileri ortaya koyacak performans ölçütleri belirlemelidirler. Bu bilgiler, firmanın girişimsel hedeflerine ulaşıp ulaşmadığı hakkında bilgi verecek ve iyileştirme için önemli rol oynayacaktır.

## **6.6. Çalışmanın Kısıtları ve Gelecek Araştırmalar İçin Öneriler**

Bu çalışma, ortaya koyduğu teorik ve pratik sonuçlarıyla beraber kısıtlamalara da sahiptir. İlk olarak anket uygulaması sadece Marmara bölgesinde kurulmuş elektrik-elektronik sektöründe imalat yapan küçük ve orta büyüklükteki firmalarda uygulanmıştır. Sektör bazlı ya da firma büyüklüğüne göre yapılacak uygulamalardan elde edilecek verilerden farklı sonuçlara ulaşılabileceği düşünülmektedir.

Bu çalışmadan elde edilen sonuçların daha fazla genelleştirilebilmesini sağlamak için, şirket girişimciliğini konu alan uygulamaların farklı sanayi bölgelerinde ya da farklı sektörlerde faaliyet gösteren firmaları konu alan uygulamalar yapılması Türk Sanayisine katkıda bulunulması açısından önem arz etmektedir. Benzer şekilde, firma performansı üzerinde, proaktiflik, risk alma,

yenilikçilik ve agresif rekabet boyutlarının etkilerini incelerken, ilave araştırma, farklı çevre koşullarında ve firma stratejilerinde aynı soruları araştırabilir.

Daha öncede belirtildiği gibi, ölçümlerimizde girişimcilik oryantasyonları ve performans eşzamanlı ölçülmüş olduğu için ve etkiler daha oluşmamış olabileceği için ilişki tespit edilmemiş olabilir. Bu nedenle, sonraki çalışmaların, birkaç aşamalı ve belli zaman aralıkları ile yapılması bir çok ilişkiyi ortaya çıkarabilecektir.

Ayrıca, bu çalışmada, üst düzey yöneticilerin ankete cevap verme yüzdesi oldukça düşük kalmıştır. Bu nedenle, bu anketin üst düzey yöneticilerin daha çok katılımı ile gerçekleştirilmesi, şirket yönetiminin girişimciliğe bakış açısını ve girişimsel oryantasyonun performansla olan etkilerini daha net olarak ortaya çıkarabileceği düşünülmektedir. Benzer olarak, sadece KOBİ'lerde uygulanan bu anketin büyük ölçekli firmalarda da eş zamanlı yapılması, hem büyük ölçekli işletmelerin girişimcilik oryantasyonlarının performanslarını nasıl etkilediğini görmek hem de büyük ölçekli ve KOBİ'lerin sonuçlarının karşılaştırılmasına olanak sağlayacaktır. Ayrıca, anket sorularında, sektörel bazlı ve performansı etkileyebilecek kriterlerinde dahil edilmesi, yorumlamada kolaylık sağlayacaktır. Çünkü hangi sektörel bazlı hususların, girişimcilik-performans ilişkisini olumlu yada olumsuz etkilediğinin (modareting etki yaptığının) ortaya çıkması, firmalar ve Türk girişimciliği adına önemli ip uçları verebilecektir.

Sonuç bölümünde de belirtildiği üzere, anket formunda, girişimcilik boyutları ve performans soruları farklı ankorlarla sorulmasından dolayı, bu ankor farklılığının, anketlere verilmiş olan cevapları etkileyebileceği de gözardı edilmemelidir. Bu nedenle, bu anketin bir sonraki uygulamasında, bu hususa özen gösterilerek ankor farklılığının ortadan kaldırılması uygun olacaktır.

Son olarak, araştırmaların genellikle özel sektördeki işletmeler üzerinde yapılmasından dolayı, hakkında henüz bir araştırma literatürü oluşmamış olan kamu kurumları ile büyük özel şirketler arasında yapılacak uygulamaların şirket girişimciliğine farklı bir bakış açısı kazandıracığı düşünülmektedir.

## KAYNAKLAR DİZİNİ

- Aaker, D.A., (1989). Managing Assets and Skills: The Key to Sustainable Competitive Advantage, *California Management Review*, 31 (2), 91-106.
- Akal, Z., [http://www.ydk.gov.tr/seminerler/performans\\_yonetimi/performans\\_yonetimi.htm](http://www.ydk.gov.tr/seminerler/performans_yonetimi/performans_yonetimi.htm), 2007.
- Aktan, C., <http://www.canaktan.org/yonetim/performans-yonetim/kavram.htm>, 2007.
- Aldrich, H. E., and Waldinger, R. (1990). Ethnicity and Entrepreneurship, *Annual Review of Sociology*, 16:116–135.
- Alpkan, L., Ergün, E., Bulut, Ç., Yılmaz, C., (2005). Şirket Girişimciliğinin Şirket Performansına Etkileri, *Doğuş Üniversitesi Dergisi* 6 (2).
- Ambler, T. and Kokkinaki, F., (1997). Measures of marketing success, in Ashford, R. Et al. (Eds), *Marketing Without Borders*, Proceedings of the Academy of Marketing Conference, Manchester Metropolitan University, Manchester.
- Andersen, T.J. (2000). Strategic planning, autonomous actions and corporate performance, *Long Range Planning*, 33: 184-200.
- Antoncic, B., and Hisrich, R. D., (2001). Intrapreneurship: Construct Refinement and Cross-Cultural Validation, *Journal of Business Venturing*, 16, 495–527.
- Aragón-Sánchez, A. and Sánchez-Marín, G. (2005). Strategic Orientation, Management Characteristics, and Performance: A Study of Spanish SMEs, *Journal of Small Business Management*, 43(3), pp. 287–308.
- Aras, G., [http://www.tkyd.org/e-bulten/aramik\\_2006/e-bulten.htm](http://www.tkyd.org/e-bulten/aramik_2006/e-bulten.htm), 2007.
- Arıduru, A., [http://www.kobifinans.com.tr/bilgi\\_merkezi/020101/230](http://www.kobifinans.com.tr/bilgi_merkezi/020101/230), 2007.
- Atılğan, T., <http://www.aeri.org.tr/pamuk2003/sunular/4.oturum/Turan.ppt>, 2003
- Atuahene-Gima K, Ko A. An empirical investigation of the effect of market orientation and entrepreneurship orientation alignment on product innovation. *Organizational Science* 12(1):54– 74.
- Avermaete, T., Viaene, J., Morgan, E.J. and Crawford, N. (2003). Determinants of Innovation in Small Food Firms, *European Journal of Innovation, Management*, 6(1): 8–17.

- Baird, I.S. and Thomas, H. (1985). Toward a Contingency Model of Strategic Risk Taking *Academy of Management Review* 10:230-243.
- Baird I.S. and Thomas W. (1990). What is risk anyway? Using and measuring risk in strategic management: Greenwich : JAI Press, 1990.
- Baltaş, A. [http://www.baltas-baltas.com/web/makaleler/ck\\_5.htm](http://www.baltas-baltas.com/web/makaleler/ck_5.htm), 2007.
- Barrett, H. and Weinstein, A. (1998). The effect of market orientation and organizational flexibility on corporate entrepreneurship, *Entrep Theory Pract*, 23(1):57–70.
- Barringer, B. R., and Bluedorn, A.C. (1999). The Relationship Between Corporate Entrepreneurship and Strategic Management *Strategic Management Journal*, 20, 421-444.
- Bettis R.A. and Hall W.K. (1982). Diversification strategy, accounting determined risk, and accounting determined return, *Acad Management Journal*, 25:254–64.
- Bhaskaran, S. (2006). Incremental Innovation and Business Performance: Small and Medium-Size Food Enterprises in a Concentrated Industry Environment, *Journal of Small Business Management*, 44(1):64–80
- Bhuian, S.N., Bulent Menguc, M. and Bell, S.J. (2003). Just entrepreneurial enough: the moderating effect of entrepreneurship on the relationship between market orientation and performance, *Journal of Business Research*, 58: 9– 17.
- Boyer, K.K. and McDermott,C., (1999). Strategic Consensus in Operations Strategy, *Journal of Operations Management*, 17, 289-305.
- Bromiley P. (1991). Testing a causal model for corporate risk-taking and performance, *Academic Management Review*, 34:37–59.
- Bulut, C., (2003). Şirket Girişimciliğini Etkileyen Faktörler ve Şirket Girişimciliğinin Performans Üzerindeki Etkileri, Yüksek Lisans Tezi, GYTE Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Bulut, C. and Alpkan L., (2006) Behavioral Consequences of an Entrepreneurial Climate within Large Organizations: An Integrative Proposed Model, *South East European Journal of Economics and Business*, Vol.1,(2)
- Burgelman, R.A., (1983). Corporate entrepreneurship and Strategic Management: Insights from a process study. *Management Science*, 29, 1349-1364.

- Burgelman, R.A., and Sayles, L.R. (1986). Inside Corporate Innovation Strategy, Structure and Managerial Skills. New York: The Free Press.
- Busenitz, L.W., and Barney, J.B. (1997). Differences between entrepreneurs and managers in large organizations: biases and heuristics in strategy decision making, *Journal of Business Venturing*, 12(1): 9-30.
- Buzzell R.D., Gale B.T., and Sultan R.M., (1975). Market share — a key to profitability, *Harvard Business Review*, 53:97 – 106.
- Cainelli, G., Evangelista, R. And Savona, M. (2005). Innovation and economic performance in services: a firm-level analysis, *Cambridge Journal of Economics*, 30:435-458.
- Calantone,R.J., Cavusgil,S.T., and Zhao,Y., (2002). Learning Orientation, Firm Innovation Capability, and Firm Performance, *Industrial Marketing Management*, 31,515-524.
- Calantone, R.J., Vickery, S.K. and Dröge, C. (1995). Business Performance and Strategic New Product Development Activities: An Empirical Investigation, *Journal of Product Innovation Management*, 12:214-223.
- Calori, R., and Sarnin, P. (1991). Corporate culture and economic performance: a French study *Organization Studies* 12, 49-74.
- Carney, M. (2005). Corporate governance and competitive advantage in family-controlled firms, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(3):249-265.
- Cespedes, F.V., (1991). Organizing and Implementing the Marketing Effort, Addison-Wesley, Reading, MA.
- Chung, L. H. and Gibbons, P. T., (1997). Corporate entrepreneurship: The roles of ideology and social capital, *Group and Organization Management*, 22: 10–30.
- Clark B.H. and Montgomery D.B. (1996). Perceiving competitor reactions: the value of accuracy (and paranoia), *Marketing Lett*, 7:115– 29.
- Conant J.S., Mokwa M.P. and Varadarajan P.R. (1990). Strategic types, distinctive marketing competencies, and organizational performance, *Strategic Management Journal*, 11:365– 83.
- Cooper, A.C. (1971). Spin and Technical Entrepreneurship *IEEE Transaction on Engineering Management* EM-18.

Coşkun, A., [http://www.kasid.org/ana.php?incmain=icerik/icerik\\_detay&incsol=icerik/icerik](http://www.kasid.org/ana.php?incmain=icerik/icerik_detay&incsol=icerik/icerik), 2007.

Covin, J. G., and T. J. Covin (1990). Competitive Aggressiveness, Environmental Context, and Small Firm Performance *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 14 (4), 35–50.

Covin, J.G. and Slevin, D.P. (1986). The development and testing of an organization-level entrepreneurship scale, *Frontiers of Entrepreneurship Research*, 628-639, Wellesley, MA: Babson College.

Covin, J. G., and Slevin, D. P. (1989). Strategic Management of Small Firms in Hostile and Benign Environments *Strategic Management Journal*, 10 (1), 75–87

Covin, J. G., and Slevin, D. P. (1991). A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 7 –25.

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

Covin, J.G., Gren, K.M. and Slevin, D.P. (2006). Strategic process effects on the entrepreneurial orientation-sales growth rate relationship, *Entrepreneurial Theory and Practice*, 57-81.

Çolak, B., <http://www.tchayat.org/modules.php?name=News&file=article&sid=58>, 2007

Daily, C.M. and Dollinger, M.J. (1992). An empirical examination of ownership structure in family and Professional managed firms, *Family Business Review*, 5(2): 117-136.

Davidson H., (1987). *Offensive marketing how to make your competitors followers*, London: Penguin.

Day G.S. and Wensley R., (1988). Assessing Advantage: a Framework for Diagnosing Competitive Superiority, *Journal of Marketing*, 52:1– 20.

Demirez, M., <http://www.girisimciliknetwork.gen.tr/makale1.html>, 2007

Dennis, D., Denis, D. and Sarin, A. (1997). Agency problems, equity ownership, corporate diversification, *Journal of Finance*, 52:135-160.

Denison, D., (1990), *Corporate culture and organizational effectiveness*, Wiley, New York.

- Denison, D. R., and Neale, W. S. (1996). Denison organizational culture survey: Facilitator's guide. Ann Arbor, MI: Aviat.
- Dess, G.G. and Robinson, 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):265-273.
- Dess G.G., Lumpkin, G.T. and 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., and Lane, P. J. (2003). Emerging Issues in Corporate Entrepreneurship *Journal of Management*, 29 (3), 351–378.
- Dickson P.R. and Giglierano J.J., (1986). Missing the boat and sinking the boat: a conceptual model of entrepreneurial risk, *Journal of Marketing*, 50:58 –70.
- Drayton, W. (2004), The citizen sector transformed, Leading Social Entrepreneurs, Ashoka: Arlington, VA.
- Drucker, P. (1970). Entrepreneurship in Business Enterprise, *Journal of Business Policy*, 1.
- Drucker, P. F. (1985). *Innovation and Entrepreneurship*. New York: Harper & Row.
- Down, G.W. and Mohr, L.B. (1976). Conceptual Issues in the Study of Innovation *Administrative Science Quarterly* Vol.21, 700-714.
- Şirin, E. <http://www.focusinnovation.net/> , 2007.
- Erdil, O. and Ermis, N. (2006). Examining Associations Between Corporate Entrepreneurship and Firm Performance, Global Business and Technology Association, International Conference on Management and Technology in the Global Economy: Nurturing Innovations and National Heritage, Moscow.
- Erdoğan, N., <http://www.morfikirler.com/yazi/girisimci-isadamlarinin-kariyer-gelisimi>, 2007.
- Eriksen, B. and Knudsen, T. (2003). Industry and firm level interaction Implications for profitability, *Journal of Business Research*, 56:191– 199.
- Fama, E.E. and Jensen, M.C. (1983). Separation of ownership and control, *Journal of*

*Law and Economics*, 26:301-325.

Ferrier, W.J., (2001). Navigating the Competitive Landscape: The Drivers and Consequences of Competitive Aggressiveness *Academy of Management Journal* Vol: 44, 4: 858-877

Ferrier, W.J., Fhionnlaoich, C.M., Smith, K.G., and Grimm,C.M., (2002). The Impact of Performance Distress on Aggressive Competitive Behavior: A Reconciliation of Conflicting Views *Managerial and Decision Economics*, 23;301-316.

Fombrun A., and Ginsberg C.J., (1990). Shifting gears: enabling change in corporate aggressiveness, . *Strategic Management Journal*, 11:297– 308.

Formaini, R.L. (2006). The engine of capitalist process: entrepreneurs in economic theory McGraw-Hill/Dushkin, DuBuque, IA.

Gartner, W.B. (2001). Is there an elephant in entrepreneurship? Blind assumptions in theory development, *Entrepreneurship Theory & Practice*, 25(4):27-39.

Gatignon H. and Xuereb J.M., (1997). Strategic Orientation of the Firm and New Product Performance., *Journal of Marketing Research*, 34:77 –90.

Gerwin, D. (1993). Manufacturing Flexibility: A Strategic Perspective, *Management Science*, 39(4):395-410.

Green D.H., Barclay D.W. and Ryans A.B., (1995). Entry Strategy and Long-term Performance Conceptualization and Empirical Examination, *Journal of Marketing Research*, 59:1–16.

Grimm, C. and Smith, K.G., (1997). Strategy as action: Industry rivalry and coordination, Cincinnati:South/West.

Grover, V. and Saeed, K.A. (2004). . Strategic orientation and performance of internet-based businesses, *Information Systems Journal*, 14: 23–42

Guth, W.D., and Ginsberg, A. (1990). Guest editors' introduction: Corporate entrepreneurship. *Strategic Management Journal*, 11: 5–15.

Hagedoorn, J. and Cloudt, M. (2003). Measuring innovative performance: is there an advantage in using multiple indicators? *Research Policy* 32 1365–1379.

Han, J.K., Kim N. and Srivastava, R.K. (1998). Market orientation and organizational performance - is innovation a missing link. *Journal of Marketing*



62(4):30–45.

Hanson, S. O., and Wakonen, J. (1997). Innovation a Winning Solution, *International Journal of Technology Management*, 13(4): 345–358.

Hart, S.L. (1992). An integrative framework for strategy-making processes, *Academy of Management Review*, 17(2): 327-351.

Hitt, M. A., Nixon, R. D., Hoskisson, R. E., and Kochhar, R. (1999). Corporate entrepreneurship and cross-functional fertilization: Activation, process and disintegration of new product design team. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(3): 145–167.

Hitt, Michael A., Ireland, R. D., Camp, S. M., and Sexton, D. L. (2001). “Guest Editors’ Introduction to the Special Issue Strategic Entrepreneurship: Entrepreneurial Strategies for Wealth Creation. *Strategic Management Journal*, 22, 479–491.

Hornsby, J.S., Kuratko, D.F., and Zahra, S.A., (2002). Middle managers’ perception of the internal environment for corporate entrepreneurship: assessing a measurement scale. *Journal of Business Venturing*, 17, 253-273.

Howard W., and Kunkel G. (1988). More than meets the eye: designing great graphics, *PC Magazine*; 7:92–104.

<http://www.forumturka.net/forum/archive/index.php/t-73701.html>, 2007.

<http://www.kobifinans.com.tr/sector/010502/13034>, 2007.

[http://www.kalder.org.tr/preview\\_content.asp?contID=722&tempID=1&regID=2](http://www.kalder.org.tr/preview_content.asp?contID=722&tempID=1&regID=2), 2007.

<http://www.focusinnovation.net>, 2007.

Hurt, H.Y., Joseph, K., and Cook, C.D., (1977). Scales for the measurement of innovation *Human Communication Research* 4, 58-65.

Hult, G.T. and Ketchen, Jr D.J. (2001). Does market orientation matter?: a test of the relationship between positional advantage and performance. *Strategic Management Journal* 22(9):899–906.

Hult, G.T., Hurley, R.F. and Knight, G.A. (2004). Innovativeness: Its antecedents and impact on business performance *Industrial Marketing Management* 33, 429-438.

Hult, R.F., Hurley, G.T.M. and Knight, G.A., (2005). Innovativeness and capacity to

innovate in a complexity of firm level relationships: A response to Woodside. *Industrial Marketing Management*,34,3:281-283.

Janney, J.J. and Dess, G.G. (2006) The risk concept for entrepreneurs reconsidered: New challenges to the conventional wisdom. *Journal of Business Venturing* 21: 385-400.

Jaworski, B.J. and Kohli, A.K. (1993) Market orientation: antecedents and consequences. *Journal of Marketing* 57(3): 53–70.

Jennings, D.F. and Lumpkin, J.R. (1989). Functioning modeling corporate entrepreneurship: An empirical integrative analysis. *Journal of Management* 15(3): 485-502.

Judd, C.M., Smith, E.R. and Kidder, L.H., (1991) *Research Methods and Social Relations*, Dryden Pres, NY-USA.

Joshi,M.P., Kathuria,R. and Porth,S.J., (2003)., Alignment of strategic priorities and performance: an integration of operations and strategic management perspectives, *Journal of Operations Management*, 21: 353-369.

Kabadayı, E.T., (2002). İşletmelerdeki Üretim Performans Ölçütlerinin Özellikleri ve Sürekli İyileştirme İle İlişkisi, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6: 61-75.

Kanter, R.M. (1989). *When Giants Learn to Dance*. New York, NY: Simon & Schuster, Inc.

Kavrakoğlu, İ., <http://www.indeksiletisim.com/aventis.asp?id=121>, 2007

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

Kerlinger, F.N., (1986). *Foundation of Behavioral Research*, Orlando, FL

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

Kimberly, J.R. (1981). Manegerial Innovation. In P.Nytsrom ve W. Starburk, eds., *Handbook of organization design*, Oxford University Pres.

Knight, K. (1967). A descriptive model of the intra-firm innovation process, *Journal of Business of the University of Chicago*, 40.

- Knight, G.A. (1997). Cross-cultural reliability and validity of a scale to measure firm entrepreneurial orientation, *Journal of Business Venturing* 12 (3): 213-225.
- Kohli, A.K. and Jaworski, B.J. (1990) Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications. *Journal of Marketing* 54: 1–18.
- Kotler, P. And Andreasen, A.R. (1987). Strategic Marketing for Nonprofit Organizations, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, Inc.
- Kuratko, D. F., Montagno, R.V. and Hornsby J.S. (1990). Developing an entrepreneurial assessment instrument for an effective corporate entrepreneurial environment, *Strategic Management Journal*, 11:49-58
- Kuratko, D. F., Ireland, D., and Hornsby, J. S. (2001). Improving Firm Performance through Entrepreneurial Actions: Acordia's Corporate Entrepreneurship Strategy *The Academy of Management Executive*, 15 (4): 60-71.
- Lumpkin, G.T., and Dess, G.G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review*, 21(1): 135–172.
- Lumpkin, G.T., and 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.
- Luo, X., Zhuo, L., and Liu, S.S., (2005)., Entrepreneurial Firms in the context of China's transition economy: an integrative framework and empirical examination. *Journal of Business Research*, 58: 277-284.
- Maidique, M.A., and Patch, P., (1982). Corporate Strategy and Technological Policy, Reading in the Management of Innovation, Boston: Pitman.
- March J.G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning, *Organizational Science*, 2:71–87.
- Mathews, J. A. (1997). Organizational Innovation and the Sociotechnical Systems Tradition, *Human Relations*, 50(5): 487–496.
- Matsuno, K., Mentzer, J.T. and Ozsomer, A. (2002). The effects of entrepreneurial proclivity and market orientation on business, *Journal of Marketing*, 66, 3; ABI/INFORM Global
- McAdam, R. and Armstrong, G. (2001). A Symbiosis of Quality and Innovation in

- SMEs: A Multiple Case Study Analysis, *Managerial Auditing Journal*, 16(7):394–433.
- Miles, M.P. and Arnold, D.R. (1991). The relationship between marketing orientation and entrepreneurial orientation *Entrep Theory Pract* 15(4): 49– 65.
- Miles R.E. and Snow C.C. (1978). Organizational strategy, structure, and process, New York (NY): McGraw-Hill.
- Miller D. (1983). Entrepreneurship correlates in three types of firms, *Management Science*, 29: 770-794.
- Miller D. (1989). Matching strategies and strategy making: process, content, and performance, *Hum Relat*, 42:241– 60.
- Miller, D., and Friesen, P. H, (1978). Archetypes of Strategy Formulation *Management Science*, 24 (9): 921-933.
- Miller D. and Friesen P.H. (1982). Innovation in conservative and entrepreneurial firms: two models of strategic momentum, *Strategic Management Journal*, 3:1–25.
- Morgan, R.E. and Strong, C.A. (2003). Business Performance and Dimensions of Strategic Orientation, *Journal of Business Research*, 56:163-176.
- Morris, M.H. and Paul, G.W. (1987). The relationship between entrepreneurship and marketing in established firms. *J Bus Venturing* 2(3):247 – 59.
- Morris M.H. and Sexton D.L. (1996). The concept of entrepreneurial intensity: implications of company performance, *Journal of Business Resources*, 36:5–13.
- Miller, D., and Friesen, P. H., (1982). Innovation in Conservative and Entrepreneurial Firms: Two Models of Strategic Momentum *Strategic Management Journal*, 3(1): 1-25.
- Mueller D.C. (1997). First-mover advantages and path dependence, . *International Journal of Industrial Organization*, 15:827– 50.
- Murphy, P. J., Liao, J., and Welsch, H. P. (2006). A conceptual history of entrepreneurial thought, *Journal of Management History*, 12(1):12-35.
- Naldi, L., Nordqvist, M. Sjöberg, K. and Wiklund, J. (2007). Entrepreneurial Orientation, Risk Taking, and performance in Family Firms, *Family Business Review*, 20:33-47.

- Naman, J. and Slevin, D., (1993). Entrepreneurship and the concept of fit: A model and empirical tests. *Strategic Management Journal*, 14: 137-153.
- Narver, J.C. and Slater, S.F., (1990). The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of Marketing* 54: 20–35.
- Narver, J.C. Slater S.F. and MacLachlan D.L., (2004), Responsive and proactive market orientation and new-product success, *Journal of Product Innovation Management* 21(5): 334-347.
- Orta, B. [http://www.isguc.org/?avc=arc\\_view.php&ex=59&pg=ks](http://www.isguc.org/?avc=arc_view.php&ex=59&pg=ks), 2007.
- Özdemir, L, <http://iibf.ogu.edu.tr/kongre/bildiriler/17-02.pdf>, 2007.
- Pinchot, III.G, (1985). *Intrapreneuring: Why You Don't Have to Leave the Corporation to Become an Entrepreneur*, New York, NY Harper and Row Publishers.
- Pittaway, Luke (2001). Corporate Enterprise: A New Reality for Hospitality Organizations? *Hospitality Management*, 20: 379–393.
- Poon, J.L., Ainuddin, R.A. and Junit, S.H. (2006). Effects of Self-concept Traits and Entrepreneurial Orientation on Firm Performance, *International Small Business Journal*, 24(1): 61–82
- Pritchard, R.D. (1992). Organizational productivity, In M.D. Dunnette and L.M. Hough, *Handbook of industrial and organizational psychology*, Consulting Psychologist Press, Vol:3., Palo Alto, CA.
- Puffer, S. M. ve McCarthy, D. J. (2003). The Emergence of Corporate Governance in Russia, *Journal of World Business*, *Journal of World Business*, 38(4) : 284-298.
- Rauch, A., Wiklund, J., Freese, M. And Lumpkin, G.T. (2004). Entrepreneurial orientation and business performance: Cumulative empirical evidence, Entrepreneurial Research Conference, UK.
- Robinson W.T., Kalyanaram G. and Urban G.L. (1994). First-mover advantages from pioneering new markets: a survey of empirical evidence, *Rev Ind Organ*, 9:1-23.
- Ronen, S., and Shenkar,O., (1985) Clustering Countries on Attitudinal Dimensions: A Review and Synthesis, *Academy of Management Review*, 10 (3): 435-454.
- Roth, P.R. and Bevier, C.A. (1998). Response rates in HRM/OB survey research:

norms and correlates, 1990-1994. *Journal of Management*, 24: 97-117.

Sathe, V., (1989). Fostering entrepreneurship in a large diversified firm *Organizational Dynamics* 18: 20–32.

Scherer, F.M. (1980) *Industrial Market Structure and Economic Performance*, Houghton, Mifflin:Boston.

Schroeder, R.G., Bates, K.A. and Junttila, M.A. (2002)., A Resource-Based View of Manufacturing Strategy and the Relationship to Manufacturing Performance, *Strategic Management Journal*, 23:105-117.

Schuler, R. S. (1986). Fostering and Facilitating Entrepreneurship in Organizations: Implications for Organization structure and Human Resource Management Practices *Human Resource Management*, 25 (4): 607-629.

Schulze, W.S., Lubatkin, M.H. and Dino, R.N. (2002). Altruism, agency and the competitiveness of family firms, *Managerial and Decision Economics*, 23:247-259.

Shane, S., and Venkartaman, S. (2000). The Promise of entrepreneurship as a field of research, *Academical Management*, Rev.25: 217-226.

Shankar V., Carpenter G.S. and Krishnamurthi L. (1998). Late-mover advantages: how innovative late entrants outsell pioneers, *Journal of Marketing Res*, 35:54– 70.

Sharma, P., and 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.

Siehl, C. and Martin, J. (1990). Organizational Culture: A Key to Financial Performance? In B. Shneider (Ed.), *Organizational Climate and Culture*: 241-281. San Francisco: Jossey-Bass.

Simon, M., Houghton, S.M. and Aquino, K. (2000), Cognitive biases, risk perception and venture formation: how individuals decide to start companies, *Journal of Business Venturing*, 15(2): 115-134.

Skinner, W. (1969). Manufacturing-missing link in corporate strategy, *Harward Business Rewiev*, 136-145.

Slater, S.F., Olson, E.M. and Hult G.T.M. (2006). The moderating Influence of strategic Orientation on the strategy formation capability-performance relationship,

*Strategic Management Journal*, 27:1221-1231.

Smart, D.T. and Conant, J.S. (1994). Entrepreneurial Orientation, distinctive marketing competencies and organizational performance, *Journal of Appl. Business*, 10:28-38.

Smith, K. G., Guthrie, J.P. and Chen, M. (1986). Miles and Snow's Typology of Strategy, Organizational Size and Organizational Performance, *Academy of Management Journal*, 33:817-832.

Sohn, S.Y., Kim, H.S. and Moon, T.H. (2007). Predicting the financial performance index of technology fund for SME using structural equation model, *Expert Systems with Applications*, 32: 890-898.

Spann, M.S., Adams, M., and Worthman, M.S. (1988). Relatedness and corporate venture: Does it really matter? *Journal of Business Venturing*, 10(11): 59-73.

Stevenson, H. H., and Jarillo, C. J. (1990). A Paradigm of Entrepreneurship: Entrepreneurial Management, *Strategic Management Journal*, 11 (5): 17-27.

Stopford, J. M., and Baden-Fuller, C. W.F. (1994). Creating Corporate Entrepreneurship, *Strategic Management Journal*, 15(7): 521-536.

Swamidass, P.M. and Newell, W.T. (1987). Manufacturing Strategy, Environmental Uncertainty and Performance: A Path Analytic Model, *Management Science*, 33(4): 509-524.

Thornhill, S. (2006). Knowledge, innovation and firm performance in high- and low-technology regimes, *Journal of Business Venturing* 21:687- 703.

Trajtenberg, M., (1990). A penny for your quotes: patent citations and the value of innovations. *Rand Journal of Economics* 21: 172-187.

Venkatraman, N. (1989). The concept of fit in strategy research: toward verbal and statistical correspondence *Academy of Management Review* 9: 513-525.

Venkatraman, N. and Ramanujam, V., (1986). Measurement of Business Performance in Strategy Research: A Comparison of Approaches *Academy of Management Review* 801-814.

Verhees, F.J.H.M. and Meulenbergh, M.T.G. (2004). Market orientation, innovativeness, product innovation, and performance in Small Firms, *Journal of*

*Small Business Management*, 42(2):134-154.

Webster, F.E. (1988). Rediscovering the Marketing Concept, *Business Horizons*, 31: 29-39.

Wheelwright, S.C., (1984). Manufacturing Strategy: Defining the Missing Line, *Strategic Management Journal*,5(1): 77-91.

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

Wiklund, J. and Shepherd, D., (2003). Knowledge-based resources, entrepreneurial orientation, and the performance of small and medium-sized business, *Strategic Management Journal*, 24(13):1307-1314.

Wiklund, J. and Shepherd, D., (2005). Entrepreneurial orientation and small business performance: a configurational approach *Journal of Business Venturing* 10:71-91.

Wiseman, R.M. and Catanach, A.H. (1997). A longitudinal disaggregation of operational risk under changing regulatory conditions: Evidence from the savings and loan industry, *Academy of Management Journal*, 40:799-830.

Wissema J.G., Van der Pol H.W., and Messer H.M., (1980). Strategic management archetypes, *Strategic Management Journal*, 1:37– 47.

Wright, P., M. Kroll, P., Chan, and Hamel, K. (1991). Strategic Profiles and Performance: An Empirical Test of Select Key Propositions, *Journal of the Academy of Marketing Science* 19, 245–254.

Wright P., Kroll M., Pray B. and Lado A., (1995). Strategic Orientations, Competitive Advantage, and Business Performance, *Journal of Business Research*, 33:143– 51.

Zahra, S. (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., and Pearce, J. (1990). Research Evidence on the Miles–Snow Typology, *Journal of Management*,16, 751–768.



- Zahra, S.A., Nielsen, A.P., and Bogner, W.C., (1999). Corporate Entrepreneurship, Knowledge, and Competence Development. *Entrepreneurship Theory and Practice* 169-189.
- Zahra, S. A., and Covin, J. G. (1995). Contextual Influences on the Corporate Entrepreneurship-Performance Relationship: A Longitudinal Analysis *Journal of Business Venturing* 10 (1): 43-58.
- Zahra, S.A. and Garvis, D.M. (2000). International Corporate Entrepreneurship And Firm Performance: The Moderating Effect Of International Environmental Hostility. *Journal of Business Venturing* 15: 469–492.
- Zahra, S., Neubaum, D.O. and Huse, M., (2000). Entrepreneurship in Medium-Size Companies: Exploring the Effects of Ownership and Governance Systems *Journal of Management* 26, 5: 947-976.
- Zajac, E. And Westphal, J. (1994). The cost and benefits of managerial incentives and monitoring in large US corporations: When is more not better?, *Strategic Management Journal*, 15:121-143.
- Zhou, K.Z. (2006). Innovation, imitation, and new product performance: The case of China, *Industrial Marketing Management* 35(3): 394-402.
- Zikmund, W., (1997). *Business Research Methods*, Dryden Pres, NY.
- Zhang, M.J. (2005). Information systems, strategic flexibility and firm performance: An empirical investigation, *Journal of Eng. Technol. Management*, 22:163–184.

## EK -I-



### GEBZE YÜKSEK TEKNOLOJİ ENSTİTÜSÜ

Tamamen bilimsel amaçlarla hazırlanan bu anket formu, Türkiye’de faaliyet gösteren ve çeşitli sanayi kollarını temsil eden yerli ve yabancı firmaların kültürel özelliklerinin tespit edilmesini ve söz konusu kültürel özelliklerin firma başarısına etkisinin ortaya çıkarılmasını hedeflemektedir. Anketi oluşturan soruları cevaplamak çok kıymetli olduğunu bildiğimiz on beş- yirmi (15-20) dakikanızı alacaktır. Ancak bu çalışma sonucu elde edilecek olan bulguların Türk iş hayatına önemli katkılarda bulunacağı kanaatindeyiz.

Elde ettiğimiz bulgular arzulayan katılımcılara (firmalara) e-mail ya da posta ile bildirilecektir. Şahsınız, firmanız ve diğer katılımcı firmalar ile ilgili spesifik bilgiler kesinlikle gizli tutulacak olup, sonuçlar firma adı belirtilmeksizin genel ve sektör ortalamaları şeklinde paylaşılacaktır. Soruların bazıları kendilerini tekrar eder gibi gözükseler de bu durum araştırmanın tekniği açısından gereklidir.

Saygılarımızla,

Bu anket çalışmasında firmanızın kültürü ile ilgili ifadeler bulunmaktadır Soruları cevaplarken **firmannın genelini düşünerek** her bir cümleye ne ölçüde katıldığınızı ya da katılmadığınızı belirtiniz İşaretleyeceğiniz numarayı aşağıdaki gibi daire içine alınız

#### Örnek:

Karar alırken müşterinin çıkarları genellikle dikkate alınır	1	2	3	4	5
--	---	---	---	---	---

**1= Kesinlikle katılıyorum; 2= Katılıyorum; 3= Kararsızım; 4= Katılmıyorum; 5= Kesinlikle katılmıyorum**

#### Risk Alma Eğilimi

Firmamızın rakiplerine kıyasla risk alma eğilimi daha yüksektir	1	2	3	4	5
Firmamız yüksek riskli projelere/yatırımlara girişmekten kaçınmaz	1	2	3	4	5
Belirsizlik ve risk içeren projelere/yatırımlara firmamız yöneticilerince çok değer verilir	1	2	3	4	5
Firmamızda çalışanların çoğu risk almaya yatkındır.	1	2	3	4	5
Sonuçta başarısız bile olursa yeni proje fikirleri önerip kişisel olarak risk alan çalışanlarımız takdir edilir	1	2	3	4	5
Firmamızda risk alma olumlu bir girişim ve davranış olarak görülür	1	2	3	4	5
Firmamızda çalışanlar hesaplanmış makul riskler taşıyan yeni fikirler üretmeleri için teşvik edilir	1	2	3	4	5

#### Pro-Aktiflik

Firmamız rakiplerin hamlelerini bekleyip onlara cevap vermeye değil, ilk hamleyi kendisi yapmaya çalışır	1	2	3	4	5
Firmamız pazara yeni ürün ve hizmet sunmada rakiplerinden daha hızlı davranmayı hedeflemiştir.	1	2	3	4	5
Firmamız her konuda rakiplerinden önce davranmaya çaba sarf eder	1	2	3	4	5
Firmamız stratejik hamlelerini yaparken pasif veya reaktif değil, aksine öncü ve aktiftir	1	2	3	4	5

Firmamız rakiplerine karşı iddialı ve geniş kapsamlı stratejik hamleler(eylemler) yapmayı tercih eder	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

**Yenilikçilik**

Firmamız sıklıkla yeni fikirleri hayata geçirmeye çalışır	1	2	3	4	5
Firmamız işleri daha iyi yapabilmek için yeni yollar arar	1	2	3	4	5
Firmamız işlerin yürütülmesinde sürekli olarak yeni yöntemler(usuller) arayışındadır	1	2	3	4	5
Yeni ürün ve hizmet geliştirme konusuna firmamız çok önem verir.	1	2	3	4	5
Yeni ürün ve hizmet geliştirebilmek için yeterli ölçüde harcama yapılır	1	2	3	4	5
Firmamız her zaman en son teknolojilere yatırım yapma çabası içindedir	1	2	3	4	5

**Agresif Rekabet**

Firmamız rakiplere karşı genellikle kıran kırana bir rekabet anlayışını benimsemiştir	1	2	3	4	5
Firmamız rakiplerinin Pazar payını küçülterek kendi Pazar payını artırmayı hedeflemiştir	1	2	3	4	5

**Pazarlama Performansı**

Müşteri memnuniyeti					
Toplam satışlar	1	2	3	4	5
Pazar payı büyüklüğü	1	2	3	4	5
Müşteri sadakati	1	2	3	4	5
Müşteriyi tanıma ve anlama	1	2	3	4	5
Reklam ve satış gücü yoluyla müşteri ile iletişim	1	2	3	4	5
Etkin ve düşük maliyetli dağıtım uygulamaları	1	2	3	4	5
Etkin ve esnek fiyatlama uygulamaları	1	2	3	4	5
Ürün tasarımı	1	2	3	4	5

**İmalat Performansı**

Üretimde esneklik	1	2	3	4	5
Ürün/hizmet kalitesi	1	2	3	4	5
Üretim maliyetlerinin düşüklüğü	1	2	3	4	5
Teslimat hızı	1	2	3	4	5

**Finansal Performans**

Ciro Karlılığı (Kar/Toplam satışlar)	1	2	3	4	5
Aktif Karlılığı (Kar/Toplam varlıklar)	1	2	3	4	5
Firmanın genel performansı	1	2	3	4	5

Firmanızın Sektörü(İşkolu):.....

Çalışan Sayısı:.....

İşletmenin Yaşı:.....

<b>Kişisel Bilgiler</b>	
<b>Yaşınız:.....</b>	
<b>Cinsiyetiniz:</b>	a) Kadın b) Erkek
<b>Eğitim Durumunuz:</b>	a) İlk veya Orta okul b) Lise c) Yüksekokul d) Lisans e) Yüksek lisans/Doktora
<b>Kaç Yıldır Bu Firmada Çalışıyorsunuz:.....</b>	
<b>Hangi Bölümde Çalışıyorsunuz?</b>	a) Üretim (Satın Alma, İmalat, Kalite Kontrol, Ar-Ge) b) Muhasebe - Finans, Personel (İnsan Kaynakları) c) Satış- Pazarlama
<b>İşletmedeki Pozisyonunuza:</b>	a) İşçi b) Büro çalışanı c) Ustabaşı veya usta d) Orta kademe Yöneticisi e) Üst Yönetici f) İşletmenin Sahibi

# ÖZGEÇMİŞ

## KİŞİSEL

Adı Soyadı : Nurten ERMİŞ  
Doğum Tarihi: 24.10.1970  
Medeni Durum: Evli  
E-posta: nurtenermis@hotmail.com

## EĞİTİM

Doktora-Yıldız Teknik Üniversitesi (1996-2003),  
Elektrik Müh.  
Yüksek Lisans-Yıldız Teknik Üniversitesi (1992-1994),  
Elektrik Müh.  
Yüksek Lisans- Marmara Üniversitesi (2000-2002),  
İşletme.  
Yıldız Teknik Üniversitesi (1988-1992), Elektrik Müh.

## TECRÜBE

1999-2005 Türk Standardları Enstitüsü  
1993-1997 Kocaeli Üniversitesi, Araştırma Görevlisi

## YABANCI DİL:

İngilizce (Orta düzeyde)