

ÖZET

Günümüz şartlarında, tüm dünyada yaşanmakta olan küreselleşme, teknolojiye yaşanan değişimler, yeni pazarların oluşması ve müşterilerin isteklerine verilen cevaplar vb. nedenler sonucunda işletmeler, stratejik düşünmeye ve stratejik planlamaya daha fazla önem vermek zorunda kalmışlardır. Bu sayede işletmeler gelecekte varmak istedikleri hedefleri analiz ederler. Bunun yanı sıra girişimcilik de ekonomik gelişmenin temel bir dinamiği olarak görülmektedir. Bugün dünyada girişimciliği benimsemeyen ve bu konuda kendilerini geliştiremeyen firmalar günümüz piyasa şartlarında rekabet edememekte ve bunun sonucunda işletmeler yenilik yaratamadığından dolayı piyasaya uyum sağlayamamaktadırlar.

Bu çalışmada girişimcilik ve firma yeniliği kavramları ile bunların bütünleşmesini, stratejik bir perspektif ile gerçekleştirilen girişimcilik faaliyetlerini, stratejik yönetim ve girişimcilik bütünleşmesini incelenecektir. Bu bütünleşme sonucunda stratejik girişimcilik kavramı bir model ile incelenip, stratejik girişimciliğin firma yenilikçiliği üzerindeki etkileri belirtilecektir.

Stratejik girişimciliğin firma yenilikçiliğine etkisinde firmanın risk üstlenmesi ile yenilik yaratıcı ortam ve yenilik yaratma arasında olumlu bir ilişki görülmüştür. Aynı zamanda üst yönetim ve yönetim kurulunun stratejik kararları alması ile yenilik yaratıcı ortam ve yenilik yaratma arasında da olumlu bir ilişki sözkonusudur. Bunların yanı sıra firma içindeki koordinasyonun da yenilikçiliğe olumlu etkisi görülmüştür.

SUMMARY

Today, with globalization affecting all around the world, development in technology, new market oppornuties and the need of meeting customer needs and requests, enterprises have noticed the need of investing more in areas such as strategical planning, firms analyse their goals which they have to achieve. Also entrepreneurship is considered as one of the basic dynamics in economic development. Today, firms which do not take entrepreneurship seriously and develop their strategy without this basic dynamic, won't be able to compete with other firms and adapt themselves and their position to new market conditions.

This study deals with the entrepreneurship and developing firm concepts and their integration, entrepreneurship activites built up by a strategic perspective integration at strategical management and entrepreneurship. In conclusion of this integration, the concept of strategical entrepreneurship will be analysed in a sample and the effect of strategical entrepreneurship on firms' development will be expressed.

The firm's risk taking decision by the effect of strategical entrepreneurship on firm's development, it is observed that there is a positive relation between creating innovation and innovation creating environment. By the way strategic decision taken by upper level managers, board of directors etc., affects the relationship between creating innovation and innovation creating enviroment in a positive manner. Also coordination inside firm has a positive effect on innovation.

1. GİRİŞ

Girişimcilik, girişimsel fırsatlardan yararlanmayı ve onları kullanmayı gerektirmektedir. Ancak daha büyük girişimci firmalar yaratmak da stratejiksiz işler yapmayı gerektirir. Bu durum, stratejik düşünme ve girişim entegrasyonu olarak isimlendirilmektedir. Dış ağlar, ittifaklar, kaynaklar, örgütsel öğrenme, yenilik ve uluslararası hale getirmeyi kapsamına alan birkaç önemli örgütsel alanlarda stratejik girişimcilik incelenmektedir. Bu konulardaki araştırmalarda geleneksel (olasılık teorileri ve stratejik uygunluk) ve yeni teorilerin (kültürel girişimcilik, iş modeli sürücüsü) her ikisini de incelenmektedir. Yaratıcı yok olma (devam etmeyenler), temel alınan kaynaklara bakış, örgütsel öğrenme, ağ teorisi, işlem maliyetleri ve endüstriyel teori gibi yeni yolların araştırılmasıyla stratejik yönetim ve girişimcilik bütünleştirilmektedir. Bu araştırmalar servet yaratımı için stratejik girişimcilik üzerine gelecekteki araştırmalar içinde bir temel sağladığını göstermektedir.

Genel olarak, girişimcilik, önceden sömürülmemiş fırsatların tanınması ve işletilmesi olarak tanımlanmaktadır. Bu sıfatla girişimci faaliyetleri, yeni ürünlerin ticarileştirilmesi ve geliştirilmesi, yeni pazarlara taşınma ve/veya yeni müşterilere hizmet etme ile yeni kaynaklar yaratılmasını yada mevcut kaynakların birleştirilmesini gerektirmektedir (Ireland and Kuratko, 2001). Diğer taraftan stratejik yönetim; taahhütler dizisi, kararlar ve tasarlanan faaliyetler ve ortalamanın üstünde kazanılan hasılat ve rekabetçi bir avantaj elde etme ile uygulanmasını gerektirmektedir (Hitt et al., 2001; 480). Alternatif girişimcilik fırsatları yapılan seçimlerin baş alanlarından birini oluşturur. Stratejik yönetim, rakip seçenekler arasında yapılan seçimler ile de isimlendirilir (Stopford, 2001: 165). Stratejik yönetim girişimcilik faaliyetleri için çevre ve şartları sağlar. Girişimcilik yaratıcılık ile ilgilidir. Stratejik yönetim ise avantajların nasıl saptanacağı ve yaratılanların nasıl korunacağı ile ilgilidir. Servet yaratımı stratejik yönetim ve girişimciliğin her ikisinin tam ortasındadır. Firmaların varlıklarının ve manevi değerlerinin arttırılması gibi firma içindeki eğitimli insanların ve sosyal sermayenin arttırılması gibi aynı zamanda yeni bir şeyleri keşfetme anlaşılabilirken (örneğin stratejik yönetim), bugünkü avantajlardan yararlanma ve yaratıcılığın (örneğin girişimcilik) sonuçlarıdır. Bu yüzden girişimcilik ve stratejik

bakış açısı, servet yaratımı olan girişimcilik stratejilerini incelemeyi bütünleştirmelidir. Bu yaklaşım stratejik girişimcilik olarak adlandırılmaktadır (Stopford, 2001: 165).

Bu özel konuda yayınlanmış araştırma girişimcilik, stratejik yönetim, organizasyon teorisi ve ekonomileri içeren çoklu sahalarda teoriyi sürdürmüştür. Bunlar içinde yazarlar tarafından başvuru en yaygın teorilerden bazıları; kaynağa dayalı bakış, örgütsel öğrenme, girişimcilik faaliyetleri üzerine Schumpeter'in iddiaları, ağ teorisi ve maliyet ekonomileri ve elverişli pazarların daha az ölçüde olmasıdır. Bazı yazarlar tarafından tartışılan kültürel girişimcilik gibi geliştirilen yeni teoriler ve var olan teoriler değer ekleme yolları ile benzersizce bütünleştirildi. Var olan teorilerin benzersizce gelişmeleri ve yeni teorilerin her ikisi de gelecek araştırmaların önemi için esas sağlar (Hitt et al., 2001: 481).

Buralarda sunulmuş deneysel araştırmalar çoğunlukla Amerika Birleşik Devletleri'nde merkezlenmiştir, fakat aynı zamanda Avrupa'daki (İngiltere ve birçok Avrupa ülkesi) ve Asya'daki (Japonya ve Kore) firmaları da içermektedir. Yukarıda söylenen çoklu ülkelerdeki yöneticiler benzer olanaklar içinde girişimcilik faaliyetlerini büyük ölçüde fark etmişlerdir. Bazı yazarlar ülkeler arasındaki girişimcilik oryantasyonu içinde kültürel ve kuruma ait farklılıkları etkili bir şekilde tartışmışlardır. Nitekim araştırmalar dünyada, ABD, Brezilya ve Kore'de meydana gelen en ünlü girişimcilik faaliyetlerinden bazılarını gösterir. Bununla birlikte, pazarların gittikçe artan bir şekilde serbestleşmesi ve globalleşmesi ile girişimcilik faaliyeti dünyanın her yerinde ilerliyor (örneğin; diğerleri arasında Güney Amerika, Doğu Avrupa, Çin ve Rusya). Girişimcilik kısmen popüler olmaktadır, çünkü sosyo-ekonomik büyüme ve gelişmenin bir lokomotif olarak seçildi (Reynolds et al., 2000). Böylece bir ülkede artan girişimcilik daha büyük milli zenginlik ve rekabet edilebilirliği doğurur.

Stratejik girişimcilik yeni girişimlerin ve sağlam firmaların, strateji ve girişimciliğe aynı anda ihtiyaç olmasını öneren önemli bir kavramdır. Bu özel konuda yayımlanan araştırmalar bu firmaların servet yaratımı ve bütünleşmeyi başarması için kritik kaynakların ve faaliyetlerinin bir takım tiplerine ihtiyaç duyduğunu ileri sürmektedir. Bu özel konuda söylenen teorik ve deneysel yazılar,

servet yaratımının bir yolu olarak stratejik girişimcilik anlayışında bütünleşen araştırmaları ilerletmek için bir dağıtıcı gibi hizmet edeceğini ileri sürdüğünü araştırır.

Bu çalışmada ilk olarak girişimcilik konusuna değinilmiştir. Girişimciliğin tanımı, yaratıcılık ve yenilikle olan bağlantısı, özellikleri ve önemi belirtilmiş; girişimcilik kùltürüne, firma içi girişimciliğe ve uluslar arası girişimciliğe değinilmiştir. İkinci olarak yenilik kavramı, tanımı, özellikleri, tür ve çeşitleri, ilkeleri anlatılmıştır. Daha sonra işletmelerde yeniliğin önemi, yenilik ve firma büyüklüğu arasındaki ilişki ve yeniliğin süreçleri belirtilmiştir.

Üçüncü olarak stratejik yönetim konusuna değinilmiş, kavram olarak strateji ve stratejik yönetim açıklanmış, özellikleri ve stratejik yönetim süreci belirtilmiş ve büyüme stratejileri, yenilik stratejileri ve stratejik liderlik anlatılmıştır. Tüm bu kavram açıklamalarında sonra dördüncü olarak stratejik girişimcilik konusu bilgi alanları, servet yaratımı ile ilişkisi, girişimcikle ilişkisi, stratejik girişimciliğin bir modeline değinilmiştir. Daha sonrasında stratejik girişimcilik düşüncesi açıklanmıştır.

Tezin son bölümünde stratejik girişimciliğin firma yenilikçiliğine etkisi üzerine yapılan uygulama çalışmasından bahsedilmiştir. Bu uygulamada yenilik ve girişimcilik, bunların yanı sıra karar verme mekanizması, risk üstlenme konularına değinilmiş, büyük ve orta ölçekli firmalardaki uygulanabilirliği araştırılmıştır. Bu araştırma sırasında; firmanın risk üstlenmesi, stratejik karar alma, kişisel karar alma, kişisel risk üstlenme ve koordinasyonun firmadaki yenilik yaratıcı ortam ve yenilik yaratma üzerindeki etkileri incelenmiştir.

2. GİRİŞİMCİLİK

Günümüze kadar girişimcilik konusunda çeşitli tanımlar yapılmıştır. Ekonomik gelişmenin temeli olarak görülen girişimcilik konusu sosyal bilimler, fen bilimleri ve siyaset bilimlerine kadar tüm bilimlerin odağını oluşturmaktadır. Girişimcilik iş dünyasında karar verme pozisyonu ile yöneticinin veya iş adamının üstlendiği işlev olarak görülmektedir.

Bunun yanı sıra, bu kavram kargaşası ve girişimciliğin ne olduğuna dair belirsizlik bu kavramın açıklığa kavuşturulmasına olan ihtiyacı ve ilgiyi daha da arttırmaktadır. Girişimcilik, üretim faktörlerini bir araya getirme fonksiyonu ve bireyin geleceğin risklerine karşı korunmasıdır. Bu bölümde girişimcilik, işletmecilik ve ekonomik boyutu ile ele alınacaktır.

2.1. GİRİŞİMCİLİK KAVRAMI, TANIMI VE KAPSAMI

Girişimcilik, ekonomik gelişmenin temel dinamiği olarak görülmektedir. Girişimciliğin günümüzde herkes tarafından yaygın olarak bilinen ve kabul gören tanımı ilk kez 1755'te Fransız asıllı İrlandalı ekonomist Richard Cantillon tarafından yapılmıştır (Tablo 2.1.). Bu tanıma göre girişimci kâr elde etmek amacıyla işi organize eden ve işin riskini üstlenen kişidir. Cantillon'a göre girişimci belirli bir fiyattan ürünleri satın alarak, belirsiz bir fiyattan satan, kâr elde etmeden arbitraja kadar bir dizi imkânların arayışı içinde olan ve bu bağlamda risk alan spekülâtördür (Sciascia and De Vita, 2004: 4).

Fransız ekonomist Baudeau (1730–1792) girişimciliği çeşitli yenilikler yaparak maliyetlerini azaltmaya, kârlarını arttırmaya çalışan bir yenilikçi (innavator) olarak tanımlamıştır. Ancak bu yenilik kavramını en geniş kapsamlı olarak ele alan ilk kişi Schumpeter olmuştur ve bu yaklaşım geniş kabul görmüştür. Cantillon'un tanımını yetersiz bulan Schumpeter girişimciliği, farklı açıdan ele alarak tanımlamıştır. Schumpeter, girişimcilik tanımının özünü yenilik (innovation) kavramının oluşturduğunu söylemektedir. Ona göre girişimci; “yeni

ürünler, yeni süreçler geliştirme, yeni ihracat pazarları bulma, yeni hammadde, yarı mamul arz kaynakları bulma ya da yeni bir organizasyon yapısı oluşturma gibi işletme açısından yeni kombinasyonlar yaratarak mevcut ekonomik düzeni yıkan kişidir.” Bunu “yıkıcı girişimcilik” (destructive entrepreneurship) olarak ifade etmektedir. Schumpeter’e göre girişimci, yeniliği ekonomik sistemde varolan sosyal ve kurumsal engellerin üstesinden gelmek için mevcut durumu zorlayarak gerçekleştiren kişidir. Bu nedenle yıkıcı girişimcilik olarak tanımlanmaktadır (Sciascia and DeVita, 2004: 4).

Tablo 2.1: Girişimcilik Teorisinin ve Girişimcilik Kavramının Gelişim Süreci (Hisrich and Peters, 1995: 6)

- **Ortaçağ dönemi** – Bu dönemde girişimcilik kavramı büyük ölçekli üretim projelerini yöneten bir aktör ya da yönetici olarak benimsenmiştir. Büyük ölçekli üretim projelerinde girişimci, herhangi bir risk almayan, sadece tahsis edilen kaynakları kullanarak projeyi yöneten kişidir.
- **17. yy** – Girişimcilik kavramı ile risk arasında ilk kez bu dönemde bir ilişki kurulmuştur. Girişimci kâr yada zarar etme riskini üstlenerek, devletle anlaşma imzalamak suretiyle mal yada hizmet tedarikinde bulunan kişidir.
- **1725: Richard Cantillon** – Sermayeyi tedarik eden kişiden farklı olarak risk üstlenen kişidir. Girişimci, belirli bir fiyattan satın alan ancak belirsiz bir fiyattan ürünü satan, bu nedenle de riskle faaliyetlerini sürdüren kişidir.
- **1797: Beaudou** – Risk üstlenen, planlayan, idare eden, organize eden ve sahip olan kişidir.
- **1803: Jean B. Say** – Sermaye karından girişimci kârını ayırdetmiştir.
- **1876: Francis Walker** – Fonları tedarik edip faiz alanlarla, yönetsel becerilerinden dolayı kâr elde edenleri ayırdetmiştir.
- **1921: Frank H. Knight** – Amerikalı ekonomist Frank Knight, risk ile belirsizliği (uncertainty) birbirinden ayırmıştır.
- **1934: Joseph Schumpeter** – Girişimci, inovasyon yapan ve denenmemiş teknolojileri geliştiren kişidir.
- **1961: David McClelland** – Girişimci faal, orta düzeyde risk alan kişidir.
- **1964: Peter Drucker** – Girişimci fırsatları maksimize eden kişidir.
- **1975: Albert Shapero** – Girişimci teşebbüs eden, inisiyatif alan, bazı sosyo-ekonomik mekanizmaları organize eden ve iflas riskini göze alan kişidir.
- **1980: Karl Vesper** – Girişimciler ekonomistler, psikologlar, iş adamları ve politikacılar tarafından farklı değerlendirilmektedir.
- **1983: Giffort Pinchot** – İç girişimcilik (intrapreneurship) işletme içerisinde çalışan bireylerin girişimciliğidir.
- **1985: Robert Hisrich** – Girişimci; finansal, sosyal, psikolojik risklerle birlikte parasal ve kişisel tatmin olan; bu amaçla, gerekli zaman ve çabayı harcayarak farklı bir değere sahip birşey yaratma sürecidir.

Harvard Business School'un 1983'te gerçekleştirdiği konferanslar dizisi sonunda katılımcıların üzerinde görüşbirliği sağladığı tanımlamaya göre **girişimcilik** (Short and Dunn, 2002: 2);

- Önemli iş fırsatlarının (genellikle yenilikçi) farkına varma suretiyle
- Proje ile uyumlu risk alma yönteminin sağlanması ile
- Projenin başarı ile gerçekleşmesini sağlayacak yönde beşeri, mali, hammadde ve malzeme kaynaklarını hızla harekete geçirmek için işletmede gereken haberleşme ve yönetim becerileri uygulamaları ile birey ya da bireylerin değer yaratma çabalarıdır.

Kao bu tanımı esas alarak bir düzeltme yapmış ve girişimciliği bir görevler dizisi olarak tanımlamıştır. Bu anlamda girişimcilik; fırsatları görmek, beşeri ve diğer kaynakları yönetebilmek ve fırsatları gerçek sonuçlara dönüştürebilmektir. Yine Kao'ya göre girişimcinin iş tanımları; yaratıcılık, operasyonel/yönetimsel, kişilerarası ilişkiler ve liderlik görevlerinden oluşmaktadır (Short and Dunn, 2002: 2).

2.2. GİRİŞİMCİLİKTE YARATICILIK VE YENİLİK

Artan rekabet ortamı günümüzde işletmeleri yaratıcı ve yenilikçi olmaya zorlamaktadır. Gerber'e göre girişimci bizim yaratıcı kişiliğimizdir. Yaratıcılık ve yenilik kavramları, girişimciliğin ayrılmaz parçalarıdır. Yaratıcılık yeniliğin altyapısını oluşturmaktadır. Yaratıcılık yeni fikirler geliştirmekte, problemlere ve fırsatlara yeni bakış açıları getirmektedir. Yenilik ise bu problem ve fırsatlara insanların yaşam kalitesini geliştirecek ya da iyileştirecek yönde yaratıcı çözüm yollarını uygulama becerisidir (Budak, 1998: 3). Levitt'e göre yaratıcılık yeni şeyler düşünme, yenilik ise yeni şeyler yapmadır. Buna göre yaratıcılığı yenilik izlediği zaman girişimci güç ortaya çıkmış olmaktadır (Zimmerer and Scarborough, 2002: 37).

Girişimcileri yenilik yapmaya sevkeden, bir anlamda da zorlayan dört sebep bulunmaktadır (Budak, 1998: 16–17) :

1. Pazarla ilgili nedenler: İşletmeler artan rekabet ortamında üstünlüklerini korumak ya da pazara hâkim olmak amacını taşırlar.
2. Örgütsel nedenler: Örgütsel verimliliği tesis etmek, kârı arttırmak, yenilik yapmaya elverişli yaratıcı bir örgütsel ortam geliştirmek istenmesidir.
3. Sosyal nedenler: Kamuoyu nezdinde işletmenin imajını kuvvetlendirme, tüketicilerin değişen taleplerini karşılayabilme, işletmeye ve ürünlerine güven duyulması vb. gibi nedenlerdir.
4. İşgörenlerle ilgili nedenler: Nitelikli personeli işletmeye çekebilmek ve bunların işletmede kalmasını sağlamak, motivasyonlarını ve üretkenliklerini arttırmak gibi nedenleri içermektedir.

Bunların yanı sıra Schumpeter'in teorisinin çok önemli bir yönünü daha belirtmek gerekir. Bu teoriye göre yenilikler yeni talep yaratmakta ve girişimciler bu yenilikleri piyasaya getirmektedir. Bu nedenle girişimciler gelir yaratımının ve sermayenin dağılımının en önemli belirleyicisidir. Burada girişimci yeni bir buluş ve ya icat yapan kişi değildir. Buluş, bilinen bilgilerden yararlanarak daha önce bilinmeyen yeni bir bulguya ulaşma ve ya yöntem geliştirme, ilk defa yeni birşey yaratmaktır. Yenilikçilik ise piyasada hali hazırda bulunan kaynaklardan yeni kombinasyonlar oluşturmak suretiyle ortaya konmaktadır (Short and Dunn, 2002: 4-5).

Girişimcilik ile buluş/yaratıcılık arasındaki ilişki Şekil 2.1'deki gibi ortaya konmaktadır. Girişimcilik ve buluş/yaratıcılık arasındaki en ideal kombinasyon 1 numaralı bölüm olup yüksek girişimcilik ve buluş/yaratıcılık düzeyi yenilikçiyi şekillendirmektedir. Diğer taraftan 4 numaralı bölüm ise geleneksel firmalara örnek gösterilen bir bölüm, böyle firmalar nadiren yenilikçidir ve pek değişim yaşamak istemezler (Burns, 2001: 1).



Şekil 2.1: Buluş ve Girişimcilik (Burns, 2001: 1)

Girişimcilik ve yenilikçilik arasındaki ilişkiyi açıklayan bu şekilde 1 numaralı bölüm yenilikçi firmaları gösterirken ideal bir kombinasyonu göstermektedir. Oysaki 2 numaralı bölümde yenilik yapan fakat girişimcilik açısından düşük olan bir firmayı göstermektedir. 3 numaralı bölümde ise bunun tam tersi olarak girişimciliği yüksek yenilikçiliği düşük firmaları gösterir. Ve son olarak 4 numaralı bölüm yukarıda da belirtildiği gibi yenilikçiliği ve girişimciliği düşük geleneksel firmaları gösterir (Burns, 2001: 1).

2.3. GİRİŞİMCİLİK ÖZELLİKLERİ

McClelland'a göre her insan farklı kombinasyonları olmakla birlikte yakın ilişkiler-bağlar kurma, güç elde etme ve başarılı olma ihtiyaçlarına sahiptir. İnsanları belirli bir yönde davranmaya sevk eden de bu ihtiyaçlardır. Girişimcilik özellikleri, girişimcileri diğer sıradan işletme sahiplerinden ayıran özellikleri belirlemede ilgi görmekle beraber; kişilik özelliklerini ölçmede birtakım metodolojik problemler söz konusudur (Kuriloff et al., 1993: 21):

- Kişilik özellikleri sabit olmayıp zamanla değişme göstermektedir.
- Bu özellikleri saptamada subjektif yargılamalar söz konusu olabilmektedir.

- Ölçümler çevresel ve kültürel etkileri reddetme eğiliminde olmaktadır.
- Eğitim ve öğrenmenin rolü genellikle gözardı edilmektedir.
- Yaş, cinsiyet, sosyal sınıf ve eğitim gibi demografik ve sosyal faktörlerin etkisi ihmal edilebilmektedir.

Bu unsurların yanısıra girişimcilik özellikleri ve başarılı girişimciyi diğer bireylerden ayıran temel özellikler aşağıda gösterilmektedir (Burns, 2001: 27):

1. İş ve görevlere bağlanma: Büyük başarıların kolayca elde edilemeyeceğini bilen girişimciler işlerini şansa bırakmaz ve büyük gayretler gösterirler.
2. Belirsizlikle yaşama becerisi ve orta düzeyde risk alma: Başarılı girişimciler büyük risklere girmezler. Girişimciler kumarbaz değildirler. Bu nedenle başarılı girişimciler orta düzeyde risk alma davranışı gösteren bireylerdir.
3. Fırsatları yakalama: Girişimcileri diğer bireylerden ayıran diğer bir özellik potansiyel fırsatları daha çabuk görüp değerlendirebilmeleridir. Önüne çıkan fırsatları yenilikçi yaklaşımlarla aktif uygulamalara dönüştürebilen programlarına alan bireyler gerçek girişimcilerdir.
4. Objektif olma: Girişimciler duygusallıktan ziyade kararlarını alırken ve işlemi yürütürken objektif olmalıdırlar. Arkadaş veya akraba ile çalışma yerine uzman kadrolarla çalışmayı ilke edinmelidirler.
5. Geri bildirim ihtiyacı: Geri bildirim girişimcilerin gerekli düzeltmeleri yapmalarına ve geleceğe yönelik strateji ve planlarına altyapı sağlar.
6. İyimserlik: Girişimcinin yüksek motivasyon gücüne sahip olmasında bu iyimserlik de katkıda bulunur. Kötümser olanlar en küçük başarısızlıkta dahi sistemden kopar ve bu karar alma mekanizmasını güçleştirir.
7. Paraya olan tutum: Girişimciler parayı stok yapılacak bir meta olarak görmezler. Para sadece girişimcinin faaliyetlerinin başarılı olduğunun bir göstergesi niteliğindedir.

8. Proaktif yönetim: Proaktif çalışan girişimciler sorunlar ortaya çıktığı zaman ya da bir sonraki atacağı adımı şimdiden bilir. Proaktif yönetim, küçük işletmelerin başarısında temel faktör olarak karşımıza çıkmaktadır.
9. Bağımsız olma: Kendi potansiyelini gerçekleştirebilme, kendi sınırlarını ve hedeflerini tayin edebilme ya da kontrol edebilme anlamını taşıyabilmektedir.
10. Başarma ihtiyacı: Girişimcileri kendi işlerini kurmaya yönelten motivasyonel sebeplerinden biri de başarılı olma ve başarma ihtiyacıdır. Neyin başarı olarak görüldüğü hususu da bireyden bireye değişmektedir. Yatırım projesinin başarılı olarak gerçekleşmesi, yeni ürünün piyasada kabul görmesi ve fabrikayı büyütme gibi nedenlerdir.
11. İçsel kontrol odağı: Gerçek girişimciler içsel kontrol odağına sahiptirler. Bu türden girişimciler kararların ve davranışların kontrol edilebileceğine inanırlar. İşletmenin problemlerini çözme ve gelişimini, kendi gayret ve çabaları ile sağlayacağına inanırlar. Bu anlamda işletme kararlarında rasyonel süreçleri hayata geçirirler.

Bu özellikler girişimcinin ayırt edici özellikleri olarak görülmektedir. Girişimci bu özelliklerin ne kadarına sahipse başarılı olması da bir o kadar yüksek olur. Bir girişimcinin fırsatları yakalaması, işine bağlılığı, başarma ihtiyacı gibi yukarıda sayılan özellikler girişimcinin gücünü arttırmaktadır (Burns, 2001: 27).

2.4. GİRİŞİMCİLİĞİN ÖNEMİ

Girişimcilik süreci belirsizliğini halen korumasına karşılık, girişimciler fırsatları görebilen, yaratıcı, yenilikçi, risk alan, yeni mal ve hizmetler ya da sistemler geliştiren bireylerdir. Girişimcilik ve girişimciliğin desteklenmesi, gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerin temel politikası haline gelmiştir. Bu bağlamda da girişimcilere verilen maddi-manevi kurumsal birtakım destek mekanizmaları her düzeyde işletilmektedir. Erken yaşlarda bireyleri girişimciliğe yönlendirmek ve toplum kültürünün bir parçası yapabilmek amacıyla üniversite

düzeyinde girişimcilik dersleri yaygınlaştırılmaktadır. Girişimciliği önemli kılan unsurlar şunlardır (Hisrich and Peters, 1995: 31):

- a) **Rekabet Ortamı**: Bir ülkede girişimcilerin artması rekabetin artmasına da sebep olacağından, rekabet ortamı firmaların daha üretken ve etkin olmasını zorunlu kılacaktır.
- b) **Toplum Menfaatleri**: Girişimciliğin özendirilmesi ile başarılı girişimciler, üretkenliği ve iş olanaklarını arttırarak toplum zenginliğine katkıda bulunmaktadır.
- c) **Bireysel Menfaatler**: Girişimciliğin en önemli faydalarından biri de bireyin kendi potansiyelini ortaya koyması ve yapmak istediklerini uygulama imkânı bulmasıdır. Bağımsız çalışma ve kendilerini gerçekleştirme gibi üst düzey ihtiyaçlar, bireyi girişimci olmaya ve risk almaya teşvik eder.

Bu üç unsurun olduğu yerde, daha üretken ve etkin firmalar, toplum menfaatleri doğrultusunda üretim yapan ve istihdamı arttıran firmalar ve kendine daha fazla güvenen ve girişimci istihdam eden firmalar doğar. Böylece daha yenilikçi, yaratıcı, risk alan ve sistemler geliştiren girişimci bireylerin arttığı bir toplum yaratılmış olur (Hisrich and Peters, 1995: 33).

2.5. GİRİŞİMCİLİĞİN AVANTAJLARI VE DEZAVANTAJLARI

Yeni girişimlerde finansal ve duygusal riskler yüksek olmaktadır. Girişimci olmanın maddi ve maddi olmayan bir takım avantaj ve dezavantajları bulunmaktadır. Maddi unsurlar kadar maddi olmayan unsurların da girişimciler nezninde büyük değere sahip olduğu gözlenmektedir. Girişimci olmanın ya da girişimciliğin avantajları şunlardır (Zimmerer and Scarborough, 2002: 6):

- 1- **Bağımsızlık**: Özgür olmak ve işle ilgili karar gücünün kendisinde olması girişimciyi motive eder.
- 2- **Başarma duygusu**: Başarı elde etme ve kazanma güdüsünün verdiği keyif bireyleri kendi işini kurmaya teşvik etmektedir.

- 3- **Saygınlık elde etme**: Kamuoyunun saygınlığını kazanmak girişimci açısından tatmin edici bir duygu olmaktadır.
- 4- **Kar elde etme**: İşletme kâr elde ettikçe girişimci de zenginliğini arttıracaktır. Ancak daha önce de belirtildiği üzere girişimciler için kar elde etme ve para kazanma öncelikli amaç değildir.
- 5- **Kişisel gelişime olan katkısı**
- 6- **Diğer**: Diğer insanlara iş yaratma, onların gelişimine katkıda bulunma gibi olumlu tecrübeler de girişimciyi memnun etmekte ve teşvik etmektedir.

Bir işe başlamanın yukarıda da özetlendiği gibi bazı avantajları vardır. Ancak her kazanım bazı maliyetler de getirmektedir. Girişimci olmanın ya da girişimciliğin devavantajları ise şunlardır (Kuriloff et al., 1993: 36):

- 1- Girişimciler kendi işinin patronu gibi gözükmekle birlikte gerçek anlamda tam serbesti sahibi değildirler. Yatırımcıların, müşterilerin ve kamu otoritelerinin baskısı altındadırlar.
- 2- Girişimciler çoğu zaman beklentilerinden, hayalini kurdukları büyük projelere imza atmaktan vazgeçebilirler. Çünkü iş yapma kapasiteleri mevcut kaynakları ile sınırlıdır.
- 3- Girişimci, bir iş açma ve işletmenin riski ile çalışmaktadır. Faaliyetlerini sürdürecektir, hayatta kalabilecek kadar kâr edebilme garantisi yoktur ve bunun stresi altındadır.
- 4- Girişimciler tüm sermayesini kaybetme riski ile çalışmaktadırlar.
- 5- Girişimcinin mesai saati yoktur. Uzun çalışma saatleri, enerjisini kaybettirir. Özel yaşamı, sosyal ve aile yaşamı bundan olumsuz bir şekilde etkilenir.
- 6- Bu zorunlu çalışma temposu bazı fiziksel problemleri, strese bağlı bazı rahatsızlıkları beraberinde getirmektedir. Bu rahatsızlıklar psikosomatik hastalıklar olarak nitelendirilir (hazımsızlık, sırt ve bel ağrıları, ülser, uykusuzluk vb. psikolojik sebeplerden kaynaklanan fiziksel hastalıklar)
- 7- Yeni ve riskli bir işe girme ya da başarısızlığın stresi aile yaşamını da olumsuz etkilemekte, boşanmalar da artmaktadır.

Girişimciliğin avantajları olduğu kadar dezavantajları da yadsınmaz. Bu süreçte girişimci adaylarının kendi yetkinliklerinin ve becerilerinin farkına varmasını sağlamak; girişimci olmanın getirdiği avantajları kadar dezavantajlara da hazır olmasını sağlamak ve girişimcinin en büyük silahı olan motivasyonu yükselterek başarılı olmasını sağlamasını gerektirmektedir (Kuriloff et al., 1993: 36).

2.6. GİRİŞİMCİLİĞİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Ülkelerin ekonomik politikalarından eğitim ve sosyo ekonomik politikalarına kadar girişimciliği etkileyen birçok faktör vardır. OECD'nin girişimciliğin OECD ülkelerinde yaygınlaşmasını tavsiye eden temel politikalar şunlardır (OECD, 2004b: 8):

- Girişimci iş ortamını destekleyecek istikrarlı makro ekonomik politikalar ve çevresel koşullar tesis etmek.
- KOBİ'ler üzerine orantısız olarak yüklenen maliyetlerin ve idari düzenlemelerin azaltılmasını ya da kolaylaştırılmasını sağlamak.
- Eğitim yolu ile girişimci toplum ve girişimcilik kültürü sağlamak.
- Bölgesel gelişim boyutunun girişimciliğin ilerletilmesi anlayışı ile entegrasyonun sağlanması.
- KOBİ'leri ve girişimciliği destekleme programlarının gerçekçi ve ölçülebilir sonuçlar üretmesini sağlamak.
- Politika üretmede olaylara dayalı ve analitik temelli olmasını güçlendirmek ve bu sayede politikacıların ampirik bulgulara dayalı bilgilerle karar alabilmesini sağlamak.

Girişimciliği etkileyen faktörleri ise aşağıda verilen başlıklar altında sıralanmaktadır (OECD, 2004a: 64):

- 1) **Kültür**: Örnek olarak a) servete karşı tutumlar, yaşlılar, gençler, tecrübeler, risk, çalışma meslekler, başarılar; b) aile, aile genişliği, birey, kolektif mülkiyet vs.; c) kadınlara karşı tutumlar, azınlıklar, sınıflar, kastlar vs.; d) dine ve iş hayatına yönelik etik tutumlar.

- 2) **Altyapı:** Örnek olarak a) maddi ve manevi değerler, haberleşme araçları, ulaşım, dağıtım, sağlık, kamu güvenliği, yasa ve mahkemeler, eğitim sistemi vs.
- 3) **Sosyal (toplumsal) Faktörler:** Örnek olarak a) demografik profil ; yaşlanan nüfus girişimciliği ve iş kurmayı azaltır, b) göç olayları; göç alma veya verme, c) katı bir kast veya sınıf ayrılığı, d) sosyal homojenlik
- 4) **Ekonomik Faktörler:** Örnek olarak a) ulusal yada uluslararası büyüme fırsatları; b) çevrimsel fırsatlar yada tehditler, işsizliğin girişimciliğe yol açması gibi, c) sermaye kazançlarına ilişkin vergi politikası, kuruluş giderleri, maddi olmayan varlık harcamaları, hisse opsiyonları vs.
- 5) **Yasalar ve Düzenlemeler:** Örnek olarak a) yeni kurulan ve küçük işletmelere uygulanan idari yükler, zorluklar; b) düzenleyici engeller, lisanslar vs.; c) maddi ve maddi olmayan mülkiyet hakları korunabilmekte ve pazarlanabilmektedir; d) anlaşmaları yada hakları yürütme ve savunma maliyetleri; e) iflas durumunda uygulanan cezai müeyyideler; f) spesifik piyasalar yada aktivitelere ilişkin spesifik yasalar ve düzenlemeler
- 6) **Bilgi:** Örnek olarak a) fırsatlar, teknoloji, partnerler, yasalar ve düzenlemeler vs ilişkin bilgiye erişim; b) basın özgürlüğü ve bilgiyi yayma, yeni ürünlere ilişkin reklam özgürlüğü; c) farklı dillerde bilgi alabilme ve bilgiye erişebilme
- 7) **Finans:** Örnek olarak a) finansmanda ayrımcılık, yaş-cinsiyet-sınıf ayırımı vb. ; b) piyasaların gelişimi ve sofistike olması (mikro finans, kuruluş ve tohum finansmanı, balık avı, varlık, din-islami fonlar, risk sermayesi, ikincil ve tezgahüstü piyasalar gibi); c) mali piyasalardaki süreklilik, piyasalar arasındaki ayrılıklar, girişimcinin sorunsuz olarak ilk halka arzla faaliyetlerini genişletebilmesi vs. ; d) mali piyasalardaki rekabet, tam rekabet ortamı borç alıp verme marjini azaltarak borçlanma maliyetini düşürür ve hizmet kalitesi ile çeşitliliğini artırır; e) güvenlik amacıyla mülkiyet haklarını kullanabilme imkanı girişimcilerin finansmanını garanti altına alır.

- 8) **Teknoloji:** Örnek olarak a) teknoloji transferi için büyük firmalara yada üniversitelere ve araştırma laboratuvarlarına erişebilme olanakları; b) arz zincirine ulaşabilme; c) teknoloji desteği ve inkübatörlere ulaşabilme.
- 9) **Eğitim ve İnsan Kaynakları:** Örnek olarak a) okur-yazar düzeyi; b) bilgisayar ve bilgi ve iletişim teknolojileri (ICT) bilgisi, okullarda ve üniversitelerde girişimcilik için spesifik eğitim-eğitim programlarına erişirlik.
- 10) **Piyasa Yapısı:** Örnek olarak a) monopolistik davranışlar, büyük firmaların fırsatçı fiyatlandırmaları; b) ağlar, gruplar, emek piyasalarındaki esneklik; c) endüstri ya da spesifik pazarlara yönelik teşvikler ve maddi destekler
- 11) **Birey:** Örnek olarak a) bireyin kişiliği ve risk alma, içsel kontrol odağı, yenilikçilik gibi motivasyonel özellikler; b) bireyin bilgi düzeyi ve deneyimleri

2.7. GİRİŞİMCİLİK KÜLTÜRÜ

Organizasyona ait kültür, paylaşılmış değerlerin (örneğin, önemli olan) ve güvenin (örneğin, düşüncenin nasıl olacağı) bir sistemidir. Girişimcilik kültürü altı özellik ile tanımlanmaktadır (Zimmerer and Scarborough, 2002: 100)

- Paylaşılmış temel varsayımlar
- Belirli bir grup tarafından icat edilen, keşfedilen ve ya geliştirilen
- Bu yollarda dışsal uyarılma ve içsel bütünleşmenin problemleri ile başa çıkmayı öğrenme
- Yeterince iyi bir şekilde çalışma
- Ve bu yüzden grubun yeni üyelerine aynı derecede öğretebilen
- Mevcut problemlerin bağlantısındaki doğru yol, anlamak, düşünmek ve hissetmek

Bu sonuçta firma kültürü, firmanın sınırları dışındaki paydaşları ile etkileşimin beklentilerine ek olarak organizasyon üyelerinin de etkileridir. Bir girişimcilik kültürü, stratejik olarak kaynakların yönetimini kolaylaştıran çeşitli

beklentiler ile nitelendirilir. Fırsatların bir taşıma düzeni olarak yeni fikirler ve yaratıcılık beklendiğinde, risk almaya teşvik edildiğinde, hatalar tölare edildiğinde, ürün-yöntem ve yönetsel yenilikler desteklendiğinde ve değişimin devamı incelendiğinde fırsat ve fayda peşinde koşmanın eş zamanlı önemine bağlı olan girişimcilik kültürünün bir etkisidir. Böylece bir girişimcilik kültürü sürdürülebilir rekabetçi avantajlarla işletilebilen girişimcilik fırsatlarının devam eden aramalarını geliştirir ve destekler (Zimmerer and Scarborough, 2002: 102).

2.8. İÇ GİRİŞİMCİLİK

Girişimcilik tanımlarına bakıldığında girişimci hep birey bazında tanımlanmıştır. Bununla birlikte birey kadar işletme içerisinde çalışan bireylerin (içgirişimcilik), grupların yada kurumların girişimciliğinden de bahsetmek mümkündür. İçgirişimcilik kavramını ilk olarak 1983 yılında Giffort Pinchot tanımlamıştır. Günümüzde kurumsal ve çağdaş işletmelerde çoğu yenilikler tek bir bireyin başarısından ziyade belirli bir grubun başarısı olarak karşımıza çıkmaktadır (Hisrich and Peters, 1995: 15).

Daha önce de ifade edildiği gibi girişimcilik meslek değildir. Bir defa yenilik yapıldığı zaman girişimci olunmaz, devamlılığın sağlanması gerekir ki ancak o zaman girişimci kimliğinden bahsedilebilir. Bu nedenle de işletme yönetimi sorumlu olduğu tüm işletme fonksiyonları açısından yenilikler yapılması için yaratıcılığı teşvik edici bir ortam hazırlamalıdır. Tablo 2.2’de görüldüğü gibi geleneksel yöneticiler terfi ve tipik şirket ödülleri ile motive olurken, girişimciler ve içgirişimciler ise bağımsızlık ve yaratma becerisinde kuvvet bulmaktadır. İç girişimciler performanslarının doğru bir şekilde ödüllendirileceğini beklerler (Hisrich and Peters, 1995: 16).

Tablo 2.2: Girişimciler, iç girişimciler ve geleneksel yöneticilerin karşılaştırılmalı değerlendirilmesi (Hisrich and Peters, 1995: 541)

	Geleneksel Yöneticiler	Girişimciler	İçgirişimciler
Temel Motifler	Terfi ve ofis, kadro, güç verme gibi geleneksel şirket ödüllendirilmesi	Bağımsızlık, yaratıcılık fırsatı ve para	Bağımsızlık ve şirket ödülleri artırma becerisi
Zaman Yönetimi	Kısa vadeli-haftalık, aylık, 3 aylık, yıllık planlarda yer alan kota ve bütçeleri karşılama	İşletmenin 5–10 yıllık büyüme planlarını başarma ve faaliyetlerin devamlılığını sağlama	Geleneksel yöneticiler ile içgirişimciler arasında aciliyete göre zorunlu gördüğü ve şirket planlarına uyma
Aktivite	Doğrudan dâhil olmadan ziyade delege etme ve yönetme	Doğrudan dahil olma	Delege etmeden ziyade doğrudan dahil olma
Risk	Temkinli	Orta düzeyde risk alma	Orta düzeyde risk alma
Rol	Statü sembollerine önem verme	Statü sembollerine önem vermeme	Geleneksel şirket statü sembollerine önem vermeme, bağımsızlık isteği
Başarısızlık ya da Hatalar	Hata yapmaktan ve süprizlerden kaçınma	Hata ve başarısızlıklarla ilgilenme	Hazır oluncaya kadar riskli projeleri gizleme çabaları
Kararlar	Üst yönetim pozisyonundakilerle genellikle aynı fikirde olma	Şirket kararları yanında hayallerini de izleme	Hayallerini gerçekleştirmede diğerlerini de dâhil etme
Hizmet Verme	Diğerlerine	Kendisine ve müşterilerine	Kendisine, müşterilere ve sponsörlere
Aile Geçmişi	Aile üyeleri büyük işletmelerde çalışmakta	Profesyonel, küçük işletme yada çiftçilik yapısı	Profesyonel, küçük işletme yada çiftçilik yapısı
Diğerleri İle İlişkiler	Temel ilişkilerde hiyerarşi	Hiyerarşi içinde işlemlerin yürütülmesi	Hiyerarşi içinde işlemlerin yürütülmesi

Bu üç grubun zaman yönelimi arasında da farklılıklar bulunmaktadır. Yöneticiler kısa vadeye odaklanırken, girişimciler uzun vadeye odaklanmakta ve iç girişimciler ise bu ikisinin arasında yer almaktadır. Yöneticiler risk almada

ihliyatlı yada sakıngan davranırken, girişimciler ve iç girişimciler orta düzeyde risk alma eğilimindedir. Bunun yanı sıra iç girişimciler geleneksel şirket statü sembollerine önem vermezken, bağımsız çalışma ve hazır oluncaya kadar riskli projeleri gizleme eğiliminde olmaktadır (Hisrich and Peters, 1995: 17).

2.9. ULUSLARARASI GİRİŞİMCİLİK

Girişimcilik araştırmalarında son yıllarda önemi artan ve daha çok telafuz edilen bir konu da küresel girişimciliktir. Uluslararası girişimcilik bilgi çağının ve akademik çevrelerin literatürde dile getirdiği geniş opsiyonlu ve geniş ölçekte entegrasyonu içine alan yeni ve önemli bir araştırma alanıdır. Uluslararası girişimcilik, uluslararası ve küresel fırsat ve tehdit boyutunu algılamanın bir fonksiyonu olup, uluslararası makro çevreden etkilenme derecesi ile ölçülmektedir (Shirley, 1989: 107).

Diğer bir açıdan iş yapılan çevrenin, fırsatların, tehlikelerin, ilişkilerin, iletişimin, değişimin çapının ve boyutunun genişlemesi demektir. Aynı zamanda organizasyonun ileri bir aşaması olup işi küresel boyutta organize edebilme yeteneğidir. Organize olmuş iş birimlerinde ekonomik ilişkilerin, rekabetin, çıkarların, yeni ürünlerin, yeni boyutlarda yeniden inşa edilmesidir. Küresel girişimcilik giderek bazı ülkeler ve girişimciler için ciddi, önemli ve değerli bir fırsat alanı olduğu kadar bazıları için de tehdit edici olmaktadır. Doğrudan küresel piyasalara çıkacak girişimcilerin gözönüne almaları gereken beş önemli engel bulunmaktadır (Martin, 1989: 191):

- **Finansal Engeller:** Kaynaklara ulaşılabilirlik, uluslararası faaliyetlerin maliyeti, sınırlı kredi ve sermaye.
- **Yönetsel Engeller:** Yönetsel ve kültürel tutum, uluslararası deneyim azlığı, ortaklığın zorunluluğu ve zorluğu, üstlenilen taahhütler ve müzakere teknikleri.
- **Pazarlama Engelleri:** Yabancıların sorumluluk düzeyi, çevresel algılama zorluğu, kota, vergiler ve sınırlandırmalar, eksik pazar bilgisi, dağıtım kanallarına ulaşılabilirlik.

- **Sektöre Has Engeller:** Girişimcinin kapasitesi, rekabetin hacmi, teknoloji ve firma ölçeği.
- **Firmaya Özel Engeller:** Yetişmiş yetenekli işgücü, yetenek, deneyim ve sahip olduğu kaynaklar.

Uluslararası girişimcilik faaliyetlerinin can alıcı noktası, uluslararası fırsatlar kadar, uluslararası engellerin de doğru algılanmasıdır. Uluslararası girişimcilik büyük ölçüde girişimcilik yeteneklerine ilave olarak yönetsel beceri, tutum, politika ve tercihlerle de ilgilidir. Geleneksel uluslararası girişimcilerle (sonradan uluslararası olan firmalar), yeni uluslararası girişimciler (doğrudan küresel olarak doğan firmalar) arasında farklılıklar vardır. Küresel boyutta doğanların çevresi de başlangıçta küresel olmaktadır. Küresel çevre onların ayakta kalıp kalmayacağını belirleyen önemli bir faktördür (Martin, 1989: 188).

Küresel girişimcilik küresel sistem içerisinde birbirine etki eden, birbirleriyle örtüşen iç içe geçmiş üç halkadan meydana gelen bir denge mantığı ile işlemektedir. Küresel boyutta iş yapacak girişimcilerin bu dengeleri gözönünde tutmaları ve tercihleri yaparken dikkat etmeleri gerekir (Friedman, 2000: 2);

- Girişimciler ve içinde faaliyette buldukları ulus devletinin kendi girişimcileri ile kendi içlerinde bir güç dengesi vardır. Buna küresel boyutta dikkat edilmesi gerekir.
- Ulus devletlerin de kendi aralarında bir güç dengesi vardır, buna küresel boyutta da girişimcilerin dikkat etmesi gerekir.
- Ulus devletlerle küresel pazarlar (ekonomik, siyasi, sosyal bloklar) arasında bir güç dengesi vardır. Buna milli ve küresel boyutta dikkat edilmelidir.

ABD’de yapılan diğer araştırmalarda küresellik bağlamında girişimci davranış özelliklerine üç özellik daha eklenmiştir. Bunlar yenilik, fiziksel ve zihinsel enerji, kültür mesafesidir (Odger, 1999: 11).

3. YENİLİK KAVRAMI

Yenilik kavramı teknik buluşlar ve icad etme kavramlarıyla yakından ilgilidir. Yenilik yapabilmek için icad etmek gereklidir. Ancak icad etmek mevcut durumu ortadan kaldırıp aynı işi başka yöntemle yapma olduğundan, teknolojiye yakın bir kavramdır. İcadın yeniliğe dönüşebilmesi için teorileştirilmesi ve elde edilecek fayda ile verimin artması gerekmektedir (Eren, 1992: 12). Her ne kadar bu iki faaliyet birbirini tamamlıyorsa da ekonomik açıdan icad etmek yenilik yapma faaliyetinden ayrılmaktadır. Yenilikten söz edebilmek için yapılan icad veya yaratılan birşeyin uygulanabilirliğinin bulunması gerekir. Yenilik kavramı ekonomiklik ile de yakından ilgilidir. Ayrıca yeniliği sadece yeni mamuller, makinalar bulma, bunları ekonomik bir oranda çalıştırma şeklinde tanımlanan teknolojik bir alan olarak görmemeliyiz. Yenilik; yeni yönetim, ticarileştirme, organizasyon, bilgi işlem ve finansman yöntemleri bulma ve uygulama ile de ilgilidir (Eren, 1992: 12).

M. Porter'ın "rekabet edebilirlik" kavramını verimliliği yükseltme becerisi olarak tanımladığı "ulusların rekabet üstünlüğü" adlı eserinde verimliliği yükseltebilme becerisinde vurguladığı noktalar, ürün kalitesini yükseltebilme, ürüne ek özellikler/ayırt edici özellikler kazandırabilme, üretimde verimliliği yükseltebilme ve yüksek otomasyon düzeylerine erişebilme yetenekleridir. Sayılan bu yetenek kategorilerini, aslında, tek bir kavram ile ifade etmek mümkündür: "**İnovasyonda yetkinlik kazanma**" (Porter, 1991: 54).

Bunların yanında, "inovasyon", kavram olarak hem bir süreci (yenilemeyi/yenilenmeyi) hem de bir sonucu (yenilik) anlatır. Yenilik bir süreç olarak, "bir fikri pazarlanabilir bir ürün yada hizmete, yeni yada geliştirilmiş bir imalat yada dağıtım yöntemine, yada yeni bir toplumsal hizmet yöntemine dönüştürmeyi" ifade eder. Günümüzde yeniliğin ve ekonomik büyümenin kaynağı olarak firmalar gösterilmektedir. Pazarın gereksinimlerinin önceden belirlenerek bunların yeni veya yenilikçi ürünlerle karşılanması, günümüz firmalarının varlık nedeni durumuna gelmiştir (Porter, 1991: 55).

Yenilik aynı zamanda girişimcilik sürecinin de anahtar fonksiyonudur. Yenilik, daha yeni, daha iyi ve daha fonksiyonel mal ve hizmetlerle karşılaşılan bir süreci simgeler. Başka bir deyişle teknolojik gelişmenin insanlığın yararına ve birçok sorununa çözüm getirecek ve verimliliği arttıracak şekilde uygulama alanına aktarılmasına “yenilik” adı verilmektedir (Drucker, 1985: 20).

Yenilik, girişimcinin fırsatları pazarlanabilir fikirlere dönüştürdüğü sürece verilen isimdir. Fakat bu durum yeniliğin sadece iyi bir fikir olduğunu göstermez. Girişimcinin, iyi bir fikri çeşitli aşamalardan geçirmiş olması beklenir. Dört çeşit yenilikten söz edilebilir (Robinson, 1991: 15):

- **Buluş** – Daha önce denenmemiş yeni bir malın, hizmetin veya metodun yaratılmasıdır.
- **Geliştirme** – Varolan bir malın, hizmetin veya metodun daha fazla geliştirilmesidir.
- **Kopyalamak** – Varolan bir malın, hizmetin veya metodun yalnızca tekrar edilmesi veya kopyalanması değil, aynı zamanda girişimcinin kendi yaratıcı gücünü kullanarak ürünü ve ya hizmeti geliştirmesidir.
- **Sentez** – Mevcut olan kavramları ve olayları birleştirerek yeniden formüle etmektir.

Yenilik kavramına bu şekilde açıklık getirdikten sonra, yeniliğin boyutları şu şekilde ele alınabilir (Robinson, 1991: 17):

- Yenilik bir örgüt içinde gerçekleştirilen ortak bir grup faaliyetidir.
- Yenilik bir değişim sürecidir. İşletmenin amaçlarını daha etkili ve verimli gerçekleştiren orjinal ve özel bir değişim sürecidir.
- Yenilik, bu yeniliği gerçekleştiren firma bakımından aynı zamanda bir teknolojik adaptasyon riski taşır. Çünkü yenilikte ortaya konan değişim henüz sınanmamıştır ve sonuçların ne olacağı henüz görülmemiştir.
- Yenilik sadece mamule yönelik bir değişim veya farklılık değildir. Yönetim, bilgi-işlem, organizasyon, ticarileştirme gibi konulardaki gelişmeleri de kapsamaktadır.
- Yenilik belirli bir üretim fonksiyonunda niteliksel ve niceliksel bir etki meydana getirmektedir.

3.1. YENİLİĞİN TANIMI VE ÖZELLİKLERİ

Gelişen ve değişen günümüz ekonomisinde en önemli rekabet aracı haline gelen yenilik (inovasyon) kavramı hakkında çeşitli tanımlar yapılmaktadır. Yenilik; bilimsel araştırmadan icada, geliştirmeye ve ticarileştirmeye kadar yeni bir ürün veya üretim süreci yaratmaktaki tüm faaliyetlerdir (Kamien and Schwartz, 1982: 2). Bilimsel araştırma belirli bir kullanım alanı düşünülmeden zihinde gelişen yeni bilgi, icat, prototip model yapımı dahil belirli bir amaca ulaşmak için bilimsel bilginin uygulanması; geliştirme ise nihai ürün ve sürece doğru tüketici kullanımına sunulabilmesi için prototipi iyileştirmektir. Örneğin lazer teknolojisinin geliştirilmesi bilimsel araştırma, lazer teknolojisinin dışılıkte kullanılmasını sağlayacak lazer delgisinin geliştirilmesi buluş, dışçiler tarafından kullanılabilir hale getirilmesi ise geliştirme süreçlerinde gerçekleştirilir (Kamien and Schwartz, 1982: 2).

Yenilik mevcut bir ürün veya üretim sürecinin geliştirilmesi olabileceği gibi, yeni bir ürün ve ya üretim süreci bulmayı da kapsar. Yenilik kavramını genel olarak ürün ve üretim süreci yeniliği şeklinde sınıflandırmak mümkündür. Kamien ve Schwartz (1982), ürün ve üretim süreci yeniliği sınıflandırması hususunda şunları ifade etmiştir:

“Ürün ve süreç yeniliklerini birbirinden ayırt edemeyiz. Ürün yeniliği yeni yada iyileştirilmiş ürünlerin geliştirilmesini içerirken, süreç yeniliği mevcut ürünün maliyetini düşüren teknik gelişmelerdir. Bunlardan ilki yeni üretim fonksiyonu yaratır, diğeri ise üretim fonksiyonunu yukarı doğru kaydırır denilebilir.”

Yenilikler, pazarda yaratacağı etkiler bakımından ise köklü (radikal) yenilik ve küçük yenilikler (artımsal) olarak sınıflandırılabilir. Köklü yenilikler, yenilikçi firmaya piyasadaki ürünlerden daha ucuz ve kaliteli bir ürün veya üretim maliyetlerini önemli ölçüde düşürecek bir üretim süreci geliştirmesi sonucunda önemli bir pazar gücü kazandırır. Köklü yenilikler pazardaki dengeyi bozup yeni bir dengeye ulaşması sonucunu doğurur. Küçük yenilikler ise yenilikçi firmaya pazar gücü kazandırmazken, pazarda rakiplerine göre bir miktar avantaj sağlaması sonucunu doğurur (Sheremata, 1998: 549).

Yenilik faaliyetleri planlı, programlı, bilinçli bir takım sosyal girişimlerin sonucu olarak ortaya çıkar. Kısacası bir sosyal gereksinmenin tatmin edilmesine yöneliktir. Yenilikte amaç, doğrudan doğruya bir sosyal fayda yaratmadır. Fakat yenilikle taklit kavramı da çok fazla karıştırılır. Genellikle hayatta bir yenilik bir ve ya birkaç firma tarafından başlatılmakta, diğer birçok firmalar bu teşebbüslerin uygulamalarından faydalanmaktadırlar. Bu tür işletmelerin yapmış oldukları değişimler yenilik olarak nitelenemez. Taklidin yeniliğe oranla çok daha az masraflı olması ve daha önce diğer firmalar tarafından denenmiş olması nedeniyle başarısızlık riski çok daha azdır (Sheremata, 1998: 552).

Yenilik aynı zamanda bir değişim sürecidir. Değişimin yenilikte çok daha özel bir anlamı vardır. Ancak her değişim bir yenilik değildir. Yenilikle meydana gelen değişim orijinaldir, meydana çıktığı sistemin amaçlarını daha etkili ve ekonomik bir biçimde yerine getirmeye yönelmiş olumlu ve özel bir değişimdir (Sheremata, 1998: 560).

3.2. YENİLİĞİN TÜRLERİ VE ÇEŞİTLERİ

Avrupa komisyonu ve Eurostat tarafından da temel alınan Oslo Manual raporunda (OECD, 2004a: 64) yenilik ve türleriyle ilgili tanımlara geniş ölçüde yer verilmektedir. Söz konusu tanımlarda da açıkça ortaya konan, yeniliğin iki temel kategorisi, teknolojik ürün yenilikleri ve teknolojik süreç yenilikleri olduğudur. Buradaki süreç, bir üretim süreci de olabilir, bir dağıtım süreci de olabilir. Teknolojik ürün yeniliklerinde ortaya konan ürün “teknolojik olarak yeni bir ürün” de olabilir, “teknolojik olarak geliştirilmiş bir ürün” de olabilir. Tıpkı bunun gibi, teknolojik süreç yenilikleri sonunda ortaya konan süreç, teknolojik olarak yeni bir süreç olabileceği gibi, teknolojik olarak geliştirilmiş bir süreç de olabilir (Tablo 3.1) (OECD, 2004a: 64).

Tablo 3.1: İnovasyon Türleri – Yeniliğin Tip ve Derecesi (OECD, 2004a: 64)

		YENİLİK			
			Maks.	Orta	Min.
			Dünyada yeni	(a)	Firma için yeni
Teknolojik ürün ve süreç yeniliği	Teknolojik olarak yeni	Ürün			
		Üretim süreci			
		Dağıtım süreci			
	Önemli ölçüde teknolojik olarak geliştirilmiş	Ürün			
		Üretim süreci			
		Dağıtım süreci			
Örgütsel yenilik	Yeni ya da geliştirilmiş	Bütünüyle örgütsel			

Yenilik sınıflamasını ve çeşitlerini gösteren bu Tablo 3.1'e göre yeni, dünyada yeni olabilir veya firma için yeni olabilir. Bunların arasında örneğin ülke için de yeni olabilir. Bunların sınıflanmasında teknolojik ve örgütsel yenilikten söz edilmektedir. Yenilik sürecinin kilit faaliyeti, firma için yeni olan bilginin üretilmesi ve edinilmesidir. Bu bilgi üç yolla edinilebilir (OECD, 2004a: 65):

- Firma, kendisi yada rekabet öncesinde başka firmalarla yada bir üniversiteyle ortak araştırma ve deneysel geliştirme yaparak gereksindiği, kendisi için yeni olan bilgiyi üretebilir yada ürettirebilir.
- Bilgiyi – teknolojiyi – bilgi olarak alabilir (patent, patente bağlanmamış buluş, lisans, know-how, ticari marka, tasarım biçiminde).
- Bilgiyi – teknolojiyi – makine donanımına içerilmiş olarak alabilir.

Yenilik çeşitleri ise beş başlık altında ele alınabilir. İlk olarak ürün yeniliğinden söz edilebilir. Buna yeni veya geliştirilmiş ürünler (cep telefonu,

internet özellikli cep telefonu, kameralı cep telefonu) örnek olarak verilebilir. İkinci olarak, süreç yeniliğine yeni bir üretim yöntemini (flotal cam üretimi) örnek olarak verilebilir. Üçüncü olarak örgütsel yenilik söylenebilir. Örneğin yeni bir iç haberleşme sistemi (intranet) veya yeni bir maliyetlendirme sistemi gibi. Bir diğer yenilik çeşidi ise üretim yönetimi yeniliğidir. Örnek olarak kalite çemberleri, tam zamanında üretim, yeni üretim planlama sistemi, yeni kalite kontrol sistemi. Beşinci olarak ticari/pazarlama yeniliği gelir. Buna örnek olarak yeni satış teknikleri ve yeni finansal yöntemleri (risk sermayesi) verilebilir. Son yenilik çeşidi olarak hizmet yeniliği gelir. Örnek olarak internet bankacılığını ve hasta kabul yöntemini verilebilir (OECD, 2004a: 65).

3.3. İŞLETMELERDE YENİLİĞİN ÖNEMİ ve FİRMA YENİLİKÇİLİĞİ

İşletmelerde yeniliğin önemini belirtirken öncelikli olarak yenilik ve işletmenin gelişmesi kavramlarının ilişkisini araştırmak gereklidir. Amerika'da Stanford Research Institute'un yapmış olduğu araştırmaya göre hızlı gelişen işletmelerle, varlıklarını güçlkle sürdüren işletmelerin karşılaştırılması sonucu şu farklılıklar görülmüştür (Eren, 1992: 24):

- Büyüyen ve büyüme eğiliminde olan pazarlarda ürünleri sistematik olarak incelemekte ve fırsatları zamanında değerlendirerek harekete geçmektedirler.
- Yeni olanakları araştırmak ve değerlendirmek için ileriye ait programlar yapmakta ve bütçelerinden fonlar ayırmaktadırlar.
- Sürekli olarak kendilerini değerlendirmekte böylece piyasayı ve kendi durumları ile rakiplerinin durumlarını daha iyi değerlendirebilmektedirler.
- Yöneticileri genel olarak mücadeleci, sonuçlardan kolayca tatmin olmayan, cesur ve atılgan kişilerdir. Genellikle lider özellikler taşımaktadırlar. Gerekli yenilik ve değişiklikleri genel olarak zamanında yapmayı başarabilmektedirler.
- İşletmenin her firmasında yeni ürün, usul ve yöntemlerin araştırılması için araştırma ve geliştirme servisleri kurulmuştur.

- Kendi kendini eleştirme özellikle tepe yöneticilerinin bir politikası olup pasif kaldıkları yönlerde kendilerini tamamlamaya çalışmaktadırlar.

Bu açıklamalarda da görüldüğü üzere yeniliğe, değişikliklere ve araştırmalara açık işletmeler, hızlı gelişme temposu göstermekte ve sektörlerinin lideri olmaktadır. Ürünleri devamlı geliştirerek, günün modasına ve zamanın gereklerine uygun olarak yenilik yapmak, hiç olmazsa yeni ambalaj usulleri yaratmak, kalitede yenilikler yapmak, yeni pazar ve pazarlama olanakları aramak, mamulü yaratmak için temel bir kural olmaktadır (Eren, 1992: 25).

Yenilik yapmak riskli bir iştir. Bu nedenle yenilik yapmak zorunda olan işletmeler yeni ürün ve süreçlerin sağlayacağı olanakları ve taşıyacağı riskleri iyice değerlendirmeli ve bu faaliyetler etkin bir biçimde başaracak bir örgüt kurmalıdırlar. İşletmelerin büyüklüklerine göre yeniliğin değerlendirilmesinde ise şu sonuçlara ulaşılmaktadır (Eren, 1992: 25).

1. Küçük işletmelerde tepe yöneticisi teknolojik yeniliğin kaynağında olan kişidir.
2. Büyük işletmelerde ise yenilik, patentlerin ve lisansların satın alınması yoluyla yapılmaktadır.

3.4. YENİLİĞİN İLKELERİ

İdari faaliyetlerin her türünde olduğu gibi yeniliğin planlanmasında, uygulanmasında ve kontrolünde dikkate alınması gereken bir takım ilkeler bulunmaktadır (Eren, 1992: 26):

- İşletmenin devamlı ve başarılı olması için **yeniliğin gerekliliği** ilkesi
- Araştırma-Geliştirme faaliyetlerinin yenilikle karıştırılmaması gereken **ayırma** ilkesi
- Her yenilik faaliyetinin belirli bir kâr hedefine yöneldiği **kâra ve kazanca yönelme** ilkesi
- Yeniliğin devamlı şekilde sürdürülmesini gösteren **yeniliğin dinamikliği** ilkesi
- Yenilik bilinmeyen ve o ana kadar uygulanmayan köklü değişimlerle ilgilidir. Bu da **radikallik** ilkesidir.

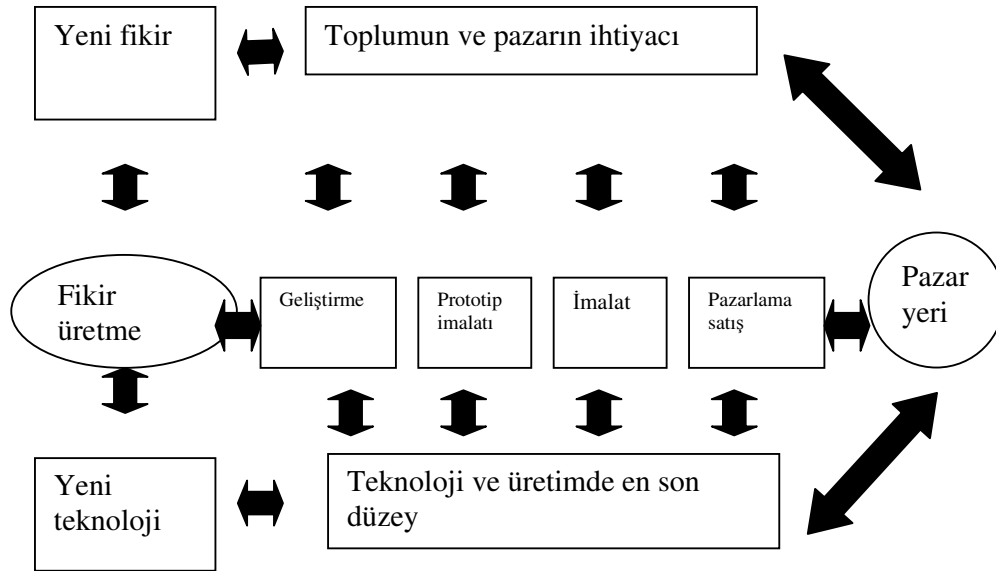
- Toplumun hazır ve ona en çok ihtiyaç duyduğu zamanlarda yapılması gerektiğini belirten **yeniliğin zamanlama** ilkesi
- **Veri tamlığı** ilkesi
- **Yeniliğin çok yönlülüğü** ilkesi
- Yenilik için bütçede ek kaynak ayrılmasını gösteren **kaynak bulma** ilkesi
- Başarılı olup olmayacağı anlaşılan projeleri önceden kestirebilmeyi belirten **erken seçenek eleme** ilkesi
- Yeniliğin **planlı olması ve kabul görmesi** ilkesi
- Yeniliğin belirli koşullarda **reddedilme** ilkesi
- **Ek fazlalık üretme** ilkesi. Yeniliğin amacı enerji, insan zamanı, materyal, fiziksel ve zihinsel insan gücü gibi üretim sürecinde kullanılan kaynakların tümünün veya bir kısmının üzerinde bir fazlalık üreterek verimliliği arttırmaktır.
- **Basit olma** ilkesi. Yenilik projeleri mümkün olduğu ölçüde basit olmaktadır.

3.5. YENİLİK SÜREÇLERİ

Önceleri doğrusal olarak tanımlanan yenilik süreci (yeni ürün geliştirme süreci) günümüzde özellikle müşteri odaklılık, yeni kalite anlayışı, rekabet nedenleriyle daha karmaşık ve etkileşimli bir süreç haline gelmiştir. Hemen her aşamada pazardan ve müşteriden edinilen geri bildirimler süreci etkilemektedir. Yenilik örgüt içi olduğu kadar örgütler arası (işletmelerarası) bir süreçtir. Yenilik sayesinde firmalar, ortamdaki mevcut teknolojilere oranla daha riskli ve nitelik bakımından daha yeni olan ürün ve süreç geliştirme ve uygulamaları yaparak pazar çevresinde devrim yapmakta ve ekonomik durumlarını iyileştirmektedirler. Çok özel olarak da teknolojik yenilik, kökeninde araştırma ve geliştirme niyeti bulunan ve örgütiçi ile örgütlerarası ilişkileri kapsayan ürün ve süreç değişimlerini gösteren işletme içi bir süreçtir (Clark and Guy, 1997).

Yenilik örgütte bilgi toplama ve işlem yöntemi ile endüstriyel olarak üretilecek ürünlerin yaratım süreçlerini düzenleyecek faaliyetlerdir. Şöyle ki;

bilgi, teknik ve araçlar uygun ve sistematik biçimde toplanarak değerlendirilir, fikir geliştirilir, daha sonra da bu fikirler tasarım üretim araç ve gereçlerine dönüştürülerek yenilik süreci tamamlanır. Yenilik, sadece içsel ve dışsal uyarıcılara bir cevap olarak örgütlerin öneri geliştirme yeteneği olmayıp, aynı zamanda, bu önerilere etkili bir biçimde girmek amacıyla gerekli maddi ve beşeri kaynakları harekete geçiren örgütsel bir süreçtir. Yenilik etkileşimli bir süreç olduğundan, yenilik sürecinin incelenmesinde artık; temel bilimden gelen yeni bilginin başlattığı, temel bilim-teknolojik geliştirme-imalat-pazarlama-satış dizilişindeki “teknoloji itimli” doğrusal model ve ya pazar talebinin başlattığı, pazar talebi-teknolojik geliştirme-imalat-satış dizilişindeki “talep çekimli” doğrusal modeller yerini etkileşimli (sistematik) modellere bırakmış bulunmaktadır (Şekil 3.1) (Clark and Guy, 1997).



Şekil 3.1 Etkileşimli Bir İnovasyon Süreci Modeli (Clark and Guy, 1997)

Yenilik süreçlerinde dış kuruluşlar ile iki tür etkileşim görülmektedir. Birincisi, müşteriler, tedarikçiler ve işbirliği yapılan kuruluşlar arasındaki ilişki olup, arz-talep koşulları, bu ilişkiler sayesinde ürün ve süreç geliştirme, üretim ve pazarlama aşamalarını etkilerler. İkinci tür etkileşme ise, firmanın teknolojik üretim yeteneklerinin yetersiz kalması durumunda, dışındaki bilim ve teknoloji

sisteminden yararlanmasını sağlar. Normal olarak önce mevcut bilgi kaynaklarına başvuran firma, bunlar yetmediği takdirde araştırmaya yönelecektir (Clark and Guy, 1997).

3.6. YENİLİK VE FİRMA BÜYÜKLÜĞÜ

Schumpeter, büyük ölçekli firmaların, küçük ölçekli firmalara göre sahip oldukları pek çok avantaj nedeniyle daha yenilikçi olduğunu iddia etmiştir. Schumpeter'e göre Ar-Ge çalışmalarındaki ölçek ekonomisi nedeniyle firma ölçeğinin büyümesi firmaya avantaj sağlamaktadır. Ar-Ge çalışmalarındaki ölçek ekonomisinin iki sebebi vardır. Bunlardan ilki araştırmacılar ne kadar çok meslektaşları ile birlikte çalışırsa o kadar verimli olur. Böylece aralarında işbölümü yapıp belli konularda uzmanlaşabilirler. İkinci sebep ise, büyük firmaların küçüklere göre araştırma sonuçlarını daha iyi kullanmalarındadır. Büyük firma sahip olduğu imaj ve diğer üstünlükleri nedeniyle, araştırmalar sonucunda ortaya çıkabilecek beklenmeyen ürünlerle de yeni pazarlara daha kolay girebilir (Kamien and Schwartz, 1982: 32).

Ayrıca Ar-Ge projelerinin yüksek sabit maliyet gerektirmesi nedeniyle bu projeleri, satışları yeterince büyük olan firmalar karşılayabilir. Ar-Ge çalışmaları büyük riskler ve belirsizlikler taşıdığından, farklı alanlarda çalışabilecek olan büyük ölçekli firmalar, Ar-Ge çalışmalarını çeşitlendirebilirler ve aynı anda pek çok Ar-Ge çalışması yaparak risklerini dağıtabilirler (Symeonidis, 1996: 16). Büyük firmaların sahip olduğu pek çok avantaja karşın küçük firmaların da nispeten az da olsa sahip oldukları bazı avantajlar vardır. Örneğin küçük firmalar kâr elde edebilmek için isteklidirler ve beklenmeyen durumlara karşı daha hızlı hareket edebilirler (Robinson, 1999: 2).

Firma büyüklüğü ile yenilikçilik arasındaki ilişkiyi açıklamayı amaçlayan iktisadi çalışmalardaki temel sorular, Ar-Ge çalışmalarının optimum ölçeği, çeşitlendirmenin rolü, uygunluk koşulları ve finansal zorluklar ile ilgilidir. Örneğin küçük firmaların büyük firmalara göre daha çok finansal sıkıntılarla karşılaştığı; pekçok sektörde Ar-Ge faaliyetlerinde ölçek ekonomisinin

olmayabileceği, ancak bu durumun Ar-Ge çalışmalarının bölünemezlik özelliği göstermesi ve Ar-Ge projelerinin yüksek sabit maliyet içerebilmesi gerçeği ile dengelenmesi gerektiği gibi sonuçlara ulaşılmıştır (Symeonidis, 1996: 4).

Her değişim, girişimci için bir fırsat yaratmakta ve girişimciler değişim yaratarak yada değişimlerden yararlanarak değer yaratmaktadır. Fırsatları yakalama ve yenilik yapma, girişimciler açısından iki önemli ayırteğici özellik olarak karşımıza çıkmaktadır (Burns, 2001: 49). Bu anlamda “kk işletmeler yenilik yapabilir mi?” sorusu akla gelmektedir.

Kk işletmelerden çok azı mamul hattına yeni mamul ekleme potansiyeline sahiptir. Yeni mamul geliştirme, sahip olduğu kaynak imkanlarından dolayı büyük işletmelerle özdeşleştirilmektedir. Fakat kk işletmeler de doğrudan rekabet olmayan alanlarda farklılaşma yaratarak bu başarıyı elde edebilirler. Bu pazarlar “Niş” pazarlardır. Ayrıca büyük işletmelerin geniş kaynaklara sahip olması ve Ar-Ge olanaklarına sahip olmasına karşın, büyüklere kıyasla kk işletmeler yeni mamullerini pazara daha hızlı sretilirler. Bununla birlikte byklerdeki bürokrasi ve hiyerarşik yapı kk işletmelerde olmadığından hareket kabiliyetleri fazladır. Kaynakların önemli olduğu noktada büyük işletmeler kk işletmeleri performans dışı bırakmaktadır (Burns, 2001: 51).

Rothwell’e göre ise yenilik yapma avantajı ne büyük ne de kk firmalara özgüdür. Büyük firmaların yenilikçi gücü göreceli olarak büyük finansal ve teknolojik kaynaklarına yani materyalistik üstünlüklerine ilişkindir. Kk firmaların bu konudaki avantajları ise girişimsel dinamizmi, firma içi esneklik ve değişen durumlara hızlı cevap verebilme yeteneği olan davranışsal avantajlara sahip olmasıdır (Burns, 2001: 56).

4. STRATEJİK YÖNETİM

Tüm dünyada globalleşme, hızlı teknolojik değişim, yeni oluşan pazarlar, müşteri beklentilerinin değişmesi vb. nedenler sonucu ortaya çıkan ve her geçen gün giderek daha da ezici rekabet karşısındaki organizasyonlar daha stratejik düşünmek, stratejik planlamaya ve karar almaya eskisinden daha fazla önem vermek zorunda kalmışlardır (Bryson, 1998: 5).

Stratejik yönetim, özel sektör, kamu sektörü ve üçüncü sektörde (kâr amacı gütmeyen gönüllü sektörde) faaliyet gösteren tüm organizasyonlarda geleceğe yönelik amaç ve hedeflerin belirlenmesine ve bu hedeflere ulaşabilmesi için yapılması gerekli işlemlerin tespit edilmesine imkân sağlayan bir yönetim tekniğidir. Bu tanım içerisinde hernekadar isim olarak belirtilmese de vizyon, misyon, strateji ve aksiyon olmak üzere başlıca dört unsur daha vardır. Vizyon, geleceğe yönelik gerçekleştirilebilir amaç ve hedefleri ifade etmektedir. Vizyon, organizasyonun ulaşmak istediği geleceğin bir resmidir. Misyon, gelecekte ulaşılması istenilen hedefe (vizyona) yönelik görev ve kararlılık ifadesidir. “Biz niçin varız?” sorusunun yanıtı, misyondur. Strateji, geleceğe nasıl ve hangi yollardan ulaşılacağını gösteren genel bir planlamadır. Aksiyon, belirlenen stratejiler çerçevesinde izlenecek yollardır (Bryson, 1998: 5).

Stratejik yönetimin esasen bu dört kavramı içeren bir yöntem tekniği olduğunu söylenebilir. Stratejik yönetimin en önemli özelliği organizasyonun hem kendi durumunu, hem de organizasyon dışındaki çevrenin analizine imkan tanımasıdır. İç ve dış durum analizi yapıldıktan sonra organizasyonun vizyon ve misyonu belirlenir daha sonra da strateji ve aksiyon planları oluşturulur (Bryson, 1998: 5).

4.1. STRATEJİ KAVRAMI

Strateji kelimesinin etimolojik kökeni eski Yunancaya dayanmaktadır. Strateji, eski Yunanca “stratos” (ordu) ve “ago” (yönetmek, yön vermek) kelimelerinin birleştirilmesiyle oluşturulmuştur. Strateji kelimesinin sözlük

anlamı ise “bir amaca varmak için eylem birliği sağlama ve dñzenleme sanatı” olarak ifade edilir. Strateji özellikle askeri terminolojide çok sık kullanılan bir kavramdır (Bryson, 1998: 3).

Strateji kavramı savunma alanında geniş olarak kullanılan bir kavram olmakla birlikte, zaman içerisinde yönetim alanında da kullanılmaya başlanmıştır. Yönetim biliminde strateji, “bir organizasyonun amacına ulaşmak için izleyeceği yollar” anlamında kullanılır. Strateji her şeyden önce, yeniliği, ilerlemeyi ve işletmenin devamlı olarak çevreye intibakını ve ya evre ile devamlı uyuruşum içinde olmasını sağlayarak meydana gelen değişiklikleri kontrol altına alan yönetsel bir araçtır (Bryson, 1998: 4).

4.2. STRATEJİK YÖNETİM

Stratejilerin planlanması için gerekli araştırma, inceleme, değerlendirme ve seçim çabalarını planlanan bu stratejilerin uygulanabilmesi için örgüt içi her türlü yapısal ve motivasyonel tedbirlerin alınarak yürürlüğe konulmasını, daha sonra da stratejilerin uygulanmadan önce amaçlara uygun olup olmadığının kontrol edilmesini kapsayan ve işletmenin st düzey kadrolarının faaliyetlerini ilgilendiren süreçler toplamıdır (Bryson, 1998: 4).

Küreselleşme ve bunun sonucu olarak rekabetin yoğunlaşması, stratejik yönetimin hergeçen gün daha fazla önem kazanması sonucunu doğurmaktadır. Stratejik yönetim alanında önemli çalışmaları olan John M. Bryson’un (1998: 5) tanımı şu şekildedir: “Stratejik yönetim bir organizasyonun ne yaptığını, varlık nedenini ve gelecekte ulaşmak istediği hedefleri ortaya koyan bir yönetim tekniğidir.” Yine yönetim alanında çalışmalar yapan başka bir araştırmacı W. Barry (1998: 10) ise şöyle bir tanım yapmaktadır: “Stratejik yönetim bir organizasyonun, gelecekte varmak istediği hedefleri ve bu hedeflere nasıl ulaşacağını gösteren süreci analiz eder.”

Strateji yönetiminde aşağıdaki soruların analizi büyük önem taşımaktadır:

1. Strateji NE’dir?

2. Strateji NİÇİN oluşturulmalıdır?
3. Strateji NE ZAMAN oluşturulacaktır?
4. Strateji oluşturularak NEREYE ulaşılması hedeflenmektedir?
5. Stratejiler NASIL oluşturulacaktır?
6. Stratejiler KİMLer tarafından oluşturulmaktadır?

4.3. STRATEJİK YÖNETİMİN ÖZELLİKLERİ

Stratejik yönetim daha önce de belirtildiği gibi bir organizasyonda geleceğe yönelik kararlar alınmasında kullanılan bir yönetim tekniğidir. Stratejik yönetimi daha iyi anlayabilmek için temel özellikleri şu şekilde ortaya konabilir (Barnett and Wilsted, 1989: 37):

- Stratejik yönetimin amacı organizasyonun gelecekteki performansının artırılması, karlılık ve verimliliğinin yükseltilmesidir. Stratejik yönetim geleceğe yönelik vizyon oluşturulmasını amaçlar. Vizyona ulaşılabilmesi için misyon belirlenir. Vizyon ve misyon belirlenmesi, organizasyonel başarı için yeterli değildir. Ayrıca amaca ulaşmak için stratejiler ve aksiyon planları oluşturulmalıdır.
- Stratejik yönetim üst yönetimi ilgilendirir. Stratejik yönetimin başarısı için stratejik yönetim sürecinde görev alacak üst yönetimce seçilmiş yönetici, uzman ve danışmanların belirlenmesi önem taşımaktadır.
- Stratejik yönetim, organizasyonun dış ve iç çevresini değerlendirmeye imkan veren bir yönetim tekniğidir. Stratejik yönetim, organizasyonun kendi iç yapısındaki güçlü ve zayıf yönlerin analizine imkan tanır. Ayrıca diğer organizasyonlar karşısındaki durumunu tespit etmeye imkan sağlar. Stratejik yönetim ile organizasyonun sahip olduğu kaynaklar, güçlü ve zayıf yönler, dış çevredeki fırsat ve tehditler tesbit ve analiz edilir.
- Stratejik yönetim organizasyonun gelecekle ilgili faaliyetlerinin planlanmasına, örgütlenmesine, koordinasyonuna, uygulanmasına ve kontrol edilmesine imkan sağlar.

- Stratejik yönetim, stratejilerin oluşturulması ve seçiminde rekabet ve portföy analizlerinden yararlanır. Portföy analizleri yapılarak organizasyonun pazarda kalma ya da pazardan çekilme, başka şirketler ile birleşme konularında karar verilmesi amaçlanır.
- Stratejik yönetim, stratejik düşünmeye yardımcı olur. Böylece en doğru stratejiler ve taktikler belirlenip uygulanır.
- Stratejik yönetim, ekip çalışmasına dayalıdır. Stratejilerin tespiti üst yönetimde geniş bir katılım ile yürütülür ve karar verme tekniklerinden şirket için en optimal olanı seçilir.
- Stratejik yönetim, organizasyondaki problemlerin en etkin bir şekilde belirlenmesine ve çözümüne yardımcı olur.

4.4. STRATEJİK YÖNETİM SÜRECİ

Stratejik yönetim, stratejilerin planlanması için gerekli araştırma, inceleme, değerlendirme ve seçim çabalarını planlama, bu stratejilerin uygulanabilmesi için işletme içinde her türlü yapısal ve motivasyonel tedbirlerin alınarak yürürlüğe konulmasını, daha sonra da stratejilerin uygulanmadan önce ve uygulandıktan sonra amaçlarına uygunluğu açısından kontrolünü kapsayan ve işletmenin üst düzey kadrolarının faaliyetlerini ilgilendiren süreçlerin toplamıdır. Stratejik yönetim sürecinde başlıca üç ana aşama bulunmaktadır (Eren, 2002: 18–20):

1. Stratejilerin geliştirilmesi ve stratejik planlama aşamasıdır. Burada göze alınması gereken en önemli konu stratejik kararların alınması ve strateji seçimlerinin yapılmasıdır. Bu aşamada işletmenin üst düzey yöneticileri ve planlama yöneticilerinden oluşan planlama stratejistleri, işletmenin amaçları doğrultusunda çevre analizi, işletme değerlemesi, alternatif stratejilerin incelenmesi ve uygun stratejileri belirlerler.
2. Stratejilerin uygulanması gelir. Üst düzey yönetim sorumluluğunda ve orta kademe yöneticilerle stratejilerin uygulanmasına geçilir. Burada, planlanan stratejilerin orta ve alt kademe yönetime benimsetilmesi, bu

kademeler tarafından uygulamada izlenecek politikaların oluşturulması ve en uygun örgütsel yapının kurulması ile ilgili çalışmalar yapılır. Daha önce belirlenmiş strateji ve aksiyon planları uygulanır.

3. Uygulanan stratejilerin gözden geçirilmesi ve denetimi gelir. Stratejik amaçları gerçekleştirmek için oluşturulan politikalar ve kurulacak örgütsel yapının, işletmenin amaçları ile uygunluğunda karşılaştırılarak kontrol edilmesidir. Uygulamaların sonuçları gözden geçirilerek stratejik planlamada gerekirse değişiklikler yapılır.

4.5. BÜYÜME STRATEJİLERİ

Büyüme stratejileri küçük, orta ve büyük işletmelerde farklılıklar göstermektedir. İşletmeler kendi iç imkânlarıyla başka firmaları satın alarak ya da kaynaklarını başka firmalarla birleştirerek de büyüeyebilirler. Büyüme stratejilerini iç büyüme yolları ve dış büyüme yolları olarak kendi içinde ikiye ayrılmaktadır (Meyer, 1972: 83):

1- İç büyüme yolları:

İşletmenin iç büyüme stratejileri altı grupta belirtilir; 1) uzmanlaşma, 2) yatay farklılaştırma, 3) dikey farklılaştırma, 4) tek yönlü farklılaştırma, 5) yığışım ve 6) türdeşlik. **Uzmanlaşma**, belirli bir pazar üzerinde ancak bir ürün çeşidi ile faaliyetleri planlama ve geliştirme esasına dayanır. **Yatay çeşitlendirmede**, işletme teknolojik gelişmeleri yakından izleyerek eski ürünlerinin endüstrisinde ve üretim teknolojisi ona benzer ve bağlı olan ürünlerin imalatına yönelecektir. Bu tür stratejide pazarın doyum tehlikesi giderilememiştir. **Dikey çeşitlendirme**, üretim faaliyetlerini üretim faktörleri kaynaklarına doğru yada nihai ürünlere doğru genişletmedir. Günümüzde en başarılı dikey çeşitlendirme tekstil, kimya, metalürji ve petrol sanayilerinde görülmektedir. **Tek yönlü çeşitlendirme**, yatay çeşitlendirmenin bazı türlerinden oluşmaktadır ve iki türdür. İlki, çeşitlendirme yönü itibariyle pazarlar üzerinde yoğunlaşmaktadır. İkincisi, işletme aynı endüstride farklı ürünler üretmek alışılmış müşterilere satar. **Yığışım**, işletme üretim konuları yönünden birbirlerinden farklı birçok endüstrilerde faaliyetlerde bulunarak gelişme

stratejileri izlemesidir. Yığımların yaşayabilmesi ve gelişebilmesi, sermaye piyasasındaki duruma bağlıdır. **Türdeşlik**, ticari yönden dar biçimde birçok faaliyet sektörlerin bir grup altında birleşmeleridir.

2- Dış büyüme yolları:

Dış büyüme stratejisi, işletmenin başka işletmelerin kurulmuş ve çalışmakta olan tesislerini veya dağıtım teşkilatlarını satın alma veya onlarla birleşme yolunu seçmesidir. İşletmenin dış büyüme stratejileri de ikiye ayrılır. Bunlarda ilki başka işletmelerle birleşme veya onları satın alma yoluyla büyüme, diğeri ise müşterek yatırım ortaklığı, diğeri bir deyişle **joint venture**'dir.

4.6. YENİLİK STRATEJİLERİ

Stratejik gelişme seçenekleri içinde en riskli olanı yenilik stratejisidir. Çünkü yeni ve o ana kadar denenmemiş orijinal bir uygulama yada üretime geçmenin başarısızlık olasılığı oldukça yüksektir. Yenilik stratejisinin başta gelen uygulamaları ürünler bakımındandır. İşletme mevcut ürünlerine ilave olarak yeni birtakım ürünleri piyasaya sunabilir veya eski ürünlerini tamamen piyasadan çeker ve o güne kadar hiç bilinmeyen ürünleri piyasaya sunarak köklü bir değişikliğe gider (Eren, 1981: 16–20).

Yenilik stratejisi, sadece yeni ürünlerin piyasaya sürülmesi ile ilgili değildir. Bunun yanında teknoloji ve yöntem değişiklikleri, dağıtım kanalları ve pazara ulaşmadaki teknikler ve benzer işletme fonksiyonları bakımından yapılan yenilikler de işletmeye rekabet avantajı sağlayabilecektir. Yenilik masraflı, rastlantıya bağlı ve zaman alıcı bir yönetim fonksiyonudur. Bu nedenle, büyük araştırma ve geliştirme çabalarına girişme ve bu faaliyetler için önemli finansal kaynaklar tahsis edilmesini gerekli kılabilir (Eren, 1981: 16–20).

4.7. STRATEJİK LİDERLİK

Liderlik, bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilmek, bu amaçları gerçekleştirmek için onları ne yapacakları konusunda harekete geçirme bilgi ve yeteneklerinin toplamıdır. Liderlik, stratejinin oluşturulmasında olduğu

kadar uygulamasında da yaşamsal bir role sahiptir. Günümüzde rekabetçi ve dinamik hale gelmiş olan iş dünyasında değişimci ve yeniliği gerçekleştirecek olan liderlerin önemi artmıştır (Eren, 1993: 357).

Stratejilerin hem seçimi hem de uygulanmasında rol alan yönetici mevkiindeki kişilerin liderlik özellikleri ve yetenekleri son derece önemlidir. Liderin karakteri, eğilimi, eğitimi, tecrübesi ve bilgisi kısaca kişiliği, üstleneceği rolleri, diğer bir ifade ile seçilmiş stratejiyi uygulamanın gerektirdiği rolü yapmasına uygun olmalıdır. Bunlara ilaveten seçilen yönetici stratejiyi benimsemiş ve ona inanmış olmalıdır. Büyüme ve gelişme stratejileri ile yenilik yapmayı gerektiren stratejileri uygulayacak yöneticiler, risk almaktan kaçınmayan cesur ve atak kişiler olmalıdırlar. Bir başka husus ise yöneticinin seçilen stratejiyi benimsemiş ve ona inanmış olmasıdır (Eren, 1993: 357).

Eldeki yöneticilerin kalitesi seçilen strateji arasında bir uyumsuzluk olacağını gösteriyorsa, eldeki yöneticilerin ve beşeri sermayenin eğitilmesi veya bir kısmını değiştirmek zorunlu duruma gelebilir. Büyüme ve gelişme stratejileri ile yenilik yapmayı gerektiren ortam ve stratejiler risk almaktan kaçınmayan cesur ve atak lider ve yöneticiler gerektirir. Tasarruf stratejisinde risk alma durumu nispeten mevcuttur, ancak burada da stratejiyi uygulayan yöneticinin gözünü kırpmadan işçi çıkarabilen, hislerine kapılmayan, maliyet düşürmeyi en önemli rekabet avantajı olarak bilen kimsedir. Etkili bir yönetim uygulamak zorunda olan liderler karmaşıklık ve değişimle başa çıkmak, rekabetçi ve değişken çevrede başarılı olmak, çıkar gruplarının istek dengesini sağlayabilmek olarak ifade edilen fonksiyonları başarmak için örgüt geliştirme tekniklerini bilmek ve uygulamak zorundadırlar (Eren, 1993: 359).

Bunların yanında, firmalar arası birleşmeler, diğer bir deyimle, füzyonlaşma, merger oluşturma ve hatta yeni bir işletme kurma yada müşterek yatırım ortaklıkları oluşturma durumunda ortaya çıkan yeni oluşumu veya stratejik iş birimini “kim yönetecektir?” sorusu için dikkatli bir lider seçimi, uygulamada sorun ve başarısızlık çıkmaması açısından son derece önemlidir. Bir yöneticinin başarılı bir stratejist, yani en azından bir SİB (Stratejik İş Birimi) yöneticisi olabilmesi için sadece bir işletme fonksiyonunun değil, üretim, pazarlama,

finansman, araştırma-geliştirme vb. gibi tüm fonksiyonlarda rotasyona tabi tutularak geliştirilmeli, vizyon sahibi kılınmalıdır (Eren, 1993: 359).

4.8. ULUSLARÖTESİ İŞLETME YÖNETİMİ STRATEJİLERİ

Sınırötesi rekabet için belli başlı stratejiler olarak çok uluslu, global, uluslararası ve uluslar ötesi stratejiler karşımıza çıkmaktadır. Çok uluslu strateji, gevşek bir federasyon gibi adeta otonom biçimde faaliyet gösteren yabancı şubelerde uygulanan bir stratejidir. Otonom olarak faaliyet göstermek, şubelere yerel pazarlarda ortaya çıkan değişikliklere hızlı cevap verme olanağı sağlamaktadır. Global strateji, genel merkez veya merkez büro tarafından çok fazla bir biçimde kurallar konularak düzenlenen ve kontrol edilen şubelerin eylemlerinde uygulanan bir stratejidir. Bu yaklaşım, ölçek ekonomisi kullanılarak global etkinliğin gerçekleştirilmesini sağlamaktadır (Desouza and Evaristo, 2003: 63–64).

Uluslararası strateji, ana şirketin bilgisinin dünya çapına yayılması ve adaptasyonu yoluyla değerlendirilmesidir. Yeniliğin hızla yayılımı burada anahtar faaliyet ilkesidir. Uluslar ötesi strateji ana şirket ve şubeler arasında, dinamik bir karşılıklı bağımlılıkla “global olarak düşün fakat yerel olarak davran” sloganının başarılması amacıyla çaba gösterilmesidir. Uluslar ötesi strateji izleyen organizasyonlar, yeniliğin dünya çapında yayılımını sağlamalarının yanı sıra, global bütünleşme ve etkinliğin yararlarını değerlendirirken, yerel esnekliği sağlayarak çabalarını koordine ederler (Desouza and Evaristo, 2003: 63–64).

Uluslararası, global ve çok uluslu yaklaşımların altında dünya çapında bir rekabet avantajının en iyi nasıl sonuçlanacağı konusuna ilişkin birtakım üstü kapalı varsayımlar yatmaktadır. Global şirket en iyi maliyet pozisyonunun anahtar rekabet kaynağı olduğunu varsayarken, çok uluslu şirket performansı arttırmanın temel yolu olarak farklılaştırmayı öngörür. Uluslar ötesi şirket ise maliyetleri azaltmak, gelirleri arttırmak veya her ikisini de eş zamanlı bir şekilde

gerçekleştirmek için yeniliklerin kullanımına gerek duyar (Desouza and Evaristo, 2003: 63–64).

Uluslar ötesi stratejiyi benimseyen şirketler, bu geleneksel yaklaşımların her birinin kısmen kendi değerleri olduğunu fakat hiçbirinin gerçeğin tamamını temsil etmediklerini kabul ederler. Dünya çapında bir rekabet avantajı elde etmek için maliyetler ve gelirler eşzamanlı olarak yönetilmek zorundadır. Etkinlik ve yeniliğin her ikisi de önemlidir ve yenilikler organizasyonun birçok farklı bölümünde ortaya çıkabilir. Uluslar ötesi şirket, eş zamanlı olarak etkinliği, esnekliği ve öğrenmeyi arttırmak için ölçek ve alan ekonomileri ile ulusal farklılıklara ilişkin amaç – araç kombinasyonları oluşturarak, bunları kullanmaya odaklanır (Desouza and Evaristo, 2003: 63–64).

Bununla birlikte, uluslar ötesi şirket, bu iddali stratejik yaklaşımı başarmak için geleneksel çok uluslu, uluslararası ve global yapılardakinden çok farklı bir aktif – yetenek konfigürasyonu geliştirmelidir. Global şirket, her faaliyetinde, mevcut ölçek ekonomisini kullanmak için bütün kaynaklarını bir yerde toplamaya – çoğu kez bunları kendi ülkesinde toplamaya eğilimlidir. Çok uluslu şirket yerel gereksinimlere cevap verebilmek için kendi farklı ulusal operasyonları arasında kaynaklarını paylaşır. Uluslararası şirket, yenilikleri geliştirmek için anahtar durumunda olan söz konusu kaynakları merkezi hale getirmeye eğilimlidir. Fakat diğerleri ise dünya çapında uyarlanmış yeniliklerine olanak sağlamak için kaynaklarını merkezileştirmemeye eğilimlidirler (Hill and Jones, 1992: 253).

Uluslar ötesi şirket, daha gelişkin ve farklılaştırılmış aktif ve yetenek konfigürasyonu geliştirmelidir. Çoğu kez böyle şirketlerin benimsediği strateji, ne çok bölgesel ne de saf bir global strateji olmaktadır. Daha doğrusu bu şirketler, uluslar ötesi stratejiler olarak bilinen melez bir oluşumla her iki stratejinin elemanlarını bir araya getirmektedirler. Tablo 4.1’de de görüldüğü gibi uluslar ötesi şirket önce yalnızca ölçek ekonomisini gerçekleştirmek için değil, fakat aynı zamanda bir takım çekirdek yetenekleri korumak ve şirket yönetiminin gerekli denetimini yapmak için anahtar yetenek ve kaynakların en iyi şekilde merkezileştirilmesi kararını verir (Bartlett, 2000: 10).

Tablo 4.1: Çok uluslu, uluslararası, küresel ve uluslar ötesi şirketlerde aktif ve yeteneklerin stratejik yönetim ve konfigürasyonu (Bartlett, 2000: 10)

	Çok Uluslu	Uluslararası	Global	Uluslar Ötesi
Stratejik Yönetim	Güçlü, zengin ve girişimsel nitelikte ulusal operasyonlar yoluyla ulusal farklılıklara cevap verme esnekliğinin oluşturulması	Dünya çapında yayılma ve uyum yoluyla ana şirketin bilgi ve yeteneklerinin kullanımı	Merkezileşmiş, global ölçekli operasyonlar yoluyla maliyet avantajlarının oluşturulması	Global etkinliğin, esnekliğin ve dünya çapında öğrenme yeteneğinin eş zamanlı olarak geliştirilmesi
Aktif ve Yetenek Konfigürasyonu	Rasyonel olarak kendi kendine yeterlilik ve merkezileşme	Çekirdek yetenek kaynaklarının merkezileştirilmesi, diğerlerinin şubelere dağıtılması	Merkezileşmiş ve global ölçekli	Şubelere dağıtılmış, birbirine bağlı ve esnek uzmanlık sağlanmış

5. STRATEJİK GİRİŞİMCİLİK

Stratejik girişimcilik stratejik bir perspektif ile girişimcilik faaliyetlerinin yürütülmesidir. Venkatamaran ve Sarasvathy'nin (2001) yazılarında belirtilen girişimcilik faaliyeti "Balkondaki Romeo"dur. Girişimci bir kafa yapısı ile stratejik bir faaliyet gerçekleştirmek, girişimcilik faaliyeti olarak düşünülebilir. Kısacası stratejik girişimcilik, servet yaratımı için tasarlanan gelişmeye ve yapılan faaliyetlere girişimcinin entegrasyonunu (fırsat araştırma davranışı gibi) sağlama ve stratejik perspektif (avantaj araştırma) katmaktır. Bunlar, girişimcilik ve stratejik yönetim arasındaki bütünleşmede (entegrasyon) doğal olarak meydana gelen bir kaç bilgi alanıdır (Hitt et al., 2001: 481).

Hitt ve Ireland (2000: 50) ve Ireland (2001: 410) girişimciliği ekonominin teorik kökleri, uluslararası iş ve yönetim, organizasyon teorisi, toplum bilim ve stratejik yönetim alanlarıyla özdeşleştirmektedir. Bu alanlar gözden geçirilerek onların teorik temelleri, servet yaratımı bağlantıları ve bu konuda dikkat çekilen çok özel araştırmanın katkıları incelenecektir. Bu bilgi alanları; dış ağlar (external networks), kaynaklar ve örgütsel öğrenme, yenilik ve uluslararası hale getirmeyi kapsamaktadır.

5.1. STRATEJİK GİRİŞİMCİLİĞİN BİLGİ ALANLARI

Girişimcilik ve stratejik yönetim arasındaki entegrasyonda doğal olarak oluşan stratejik girişimciliğin bilgi alanları servet yaratımı için gereken faaliyetlerde önemlidir. Stratejik girişimciliğin bilgi alanları dört başlık altında incelenmektedir. Bunlar sırasıyla, (1) iletişim ağları, (2) kaynaklar ve örgütsel öğrenme, (3) yenilik ve (4) uluslararası hale gelmedir. Bu bilgi alanları, stratejik yönetim ve girişimcilik arasındaki bütünleşmede meydana gelmektedir (Zahra et al., 2000: 936).

5.1.1. İLETİŞİM AĞLARI (EXTERNAL NETWORKS)

İletişim ağlarının, daha fazla rekabetçi büyümenin devam ettiği her türlü ekonomik çevrede, o firma için gittikçe artmakta olan bir önemi vardır (Gulati et

al., 2000: 211). Bu çeşit ağlar müşterilerle ilişkiler, tedarikçiler, diğer firmalar ve endüstriler arası geçişler arasındaki rakipler, coğrafya, politika ve kültür sınırlarını kapsamaktadır. Ağlar önemli bir şekilde büyürler. Bağlantıları sağlayanlar ise bilgileri giriş, kaynaklar, pazarlar ve hatta arasına teknolojileri kullanabilen firmalardır (Gulati et al., 2000: 112). Bağlantılar güvenilirlik ve ya meşruluk ile ortakları sağlamada önemli bir rol oynayabilirler.

İletişim ağları, girişimci firmaların potansiyel fırsatları tanımalarına yardımcı olarak bilgilerin kaynaklarına hizmet edebilir. Ancak girişimci firmalar için ağların en büyük değeri pazaryerinde etkili rekabet için gerekli kapasitelerin kaynaklarını sağlamasıdır (McEvily and Zaheer, 1999: 1140). Ağ içinde başka ortaklar tamamlayıcı olduklarında, bu kaynaklar ve olanaklar ağlar için en büyük faydayı sağlarlar. Bu konudaki çalışmalarda, birleşmeler ve ağlardaki tamamlayıcı kaynaklardan yararlanmanın değeri açıkça gösterilmektedir. Araştırmalarının sonuçları daha küçük biyoteknoloji firmaları ve daha büyük ilaç firmalarının her ikisinin birleşmelerinden yarar sağladığını destekler. İlaç firmaları yeni ürünleri başarılı bir şekilde ticarete sokmak için pazarlama olanaklarını ve dağıtım ağlarını öngörürken, biyoteknoloji firmaları yeni ürünler (yenilik) ve yeni teknolojiyi öngörürler. Daha büyük ve sağlam ilaç firmaları da ortaklarının yeni teknolojiye girişi sayesinde değer kazanırlar. Radikal yeni teknolojinin tanıtımı ile yaratılan teknolojik süreklilikte ortaklarının daha büyük ve güçlü şirketlerle ek varlıklarının ittikak kurmasının talebi sonucunda adaptasyonu sağlanır (Hitt et al., 2000: 13).

Dış ağlar özellikle yeni olanaklar öğrenmek için fırsatları sağlamada değerli olabilirler (Anand and Khanna, 2000: 301). Ağlar, daha sonra, fırsatları sağlamada gerekli kaynakların tümünün ilk sahibi dışında pazarlarda yarışmak için firmalara izin verir. Bu özellikle yeni girişim firmaları için önemlidir, çünkü bu firmalar çoğu zaman sınırlı kaynaklara sahiptirler. Gerçekte, araştırma, yeni başlayan firmaların etkili bir ağ içinde gelişme ve birleşme ile ergeç gelen başarı ve hayatta kalma şanslarını geliştirebilmelerini destekler (Baum et al., 2000: 280). Bu konuda yapılan bir çalışma mükemmel bir örnek sunmaktadır. Avrupa ve Amerika'da bir örneğe dayanarak, elektronik-ticaret firmaları içinde değer yaratımının sürücülerini teşhis ederler. Sürücülerden ikisi bir ağ içerisinde parçalar ile yeni işlem yapımcıları ve tamamlayıcılarıdır. Elektronik ticaretler

taşeronluk fonksiyonları (dağıtım varlıkları ve mağzalar gibi.) için ağlarını geniş bir şekile kullanır, onları özellikle yeni teknoloji kullanarak değişmeyen eski ekonomi firmaları gerçekleştirir (Starr and MacMillan, 1990: 80; Dubini and Aldrich, 1991: 308).

Böylece, firmalar genellikle bir birleşme veya ağ oluşturduklarında tamamlayıcı kapasiteleri ile ortakları için araştırırlar. Ancak, araştırma sosyal sermayenin varoluşunun aynı şekilde önemli olduğunu göstermektedir. Sosyal sermaye ağlar içinde işletme deneyimi sayesinde geliştirilir. Uzun süredir firmalar ilişkilerindeki güven yapısı ve ortakları ile etkili bir çalışmayı öğrendiler (Kale et al., 2000: 220). Ortaklar öğrenme mücadelesinde birleşmeleri kullanabilirken, ortaklar arasında karşılıklı güvenmenin yapısı, böyle öğrenmenin fırsatçı sonuçlarına çoğu kez engel olur. Ayrıca bu özel konuda eleştirici müşteri ilişkilerinde yüksek teknoloji girişimleri ile bilgi istismarı ve bilgi kazanmanın her ikisinde de ilerlediğinin sonuçlarını gösteren rapor yazılmıştır. Buldukları sosyal sermayenin öğrenmeyi kolaylaştırdığı savunmalarını destekler. İlginç olarak, bilgi kazanma üzerine daha az vurgulama ve anlaşma ortaklarına güveni ilerleme ile yüksek kalite ilişkilerini de buldular. Başka bir deyişle, yüksek güven, ortaklarının kapasitelerini işletme ve öğrenmeden ziyade onlara bağlı olmayan istekliliği meydana getirir. Özel durumlarla ilgili bir güvene dayanan ilişki, ortak firmalar için rekabetçi avantajın bir kaynağını oluşturabilir (Davis et al., 2000: 565).

5.1.2. KAYNAKLAR VE ÖRGÜTSEL ÖĞRENME

1959'da bir İngiltere'de yapılan araştırmalarda, firmalar tarafından geri dönen kazançların firmaların tuttuğu kaynaklara mal edildiği belirtilmektedir. Bunun kapsamı ve doğası içinde yeni çıkmış bu perspektif, o zamanlar ki araştırmacıların çoğu tarafından paylaşılamadı. Sonraki yıllarda, diğerleri, özellikle stratejik yönetim bilginleri firmaların kaynakları, kapasiteleri ve sürdürülebilir rekabetçi avantajlarının gelişimini kolaylaştırma tartışmalarına meydan okuyanların davetlerini kabul ettiler. Birincil kanıt, firmaların onların stratejilerine dayanmış türdeş olmayan ve genelde kapasitelerini kapsayan özel durumlar ile ilgili kaynaklara sahip olmasıdır. Stratejiler bu kaynakların kullanımında başarılı olduklarında rekabetçi avantajlar sağlar. Örnek olarak

kapasiteler ile ilgili özel kaynakların hepsi Southwest Airlines tarafından kullanılmıştır; fakat rakipleri tarafından düşük ücret tarifelerini yerine getirmesine izin verilmemiş ve buna rağmen zayıf ekonomi zamanlarında başarılı olmuşlardır. Buna nazaran rakipleri Southwest Airlines'ı taklit ettiklerinden başarıya ulaşamamış ve büyük ölçüde başarısız olmuşlardır. Onlar da benzer bir strateji ile çalışmışlar fakat aynı sonuçları sağlayamadılar. Çünkü Southwest Airlines'ın kaynakları taklit edilemezdi. Örgütsel kültür, liderlik ve insan sermayesi başarılı bir şekilde rekabet etmeleri için Southwest Airlines'ın benzersiz kaynaklarıdır (Gulati, 1999: 405).

Bunun gibi bu özel konuda teknolojiye dayanan girişim de bulunmuş ve büyük ölçüde iç kapasitelere dayalı yaratıcı değer üzerine çalışılmıştır. Belirli bir biçimde, bir girişimin büyümesinin birincil habercilerinin teknolojik kapasite, finansal kaynaklar ve girişimcilik yönelimi olduğu bulunmuştur. Ayrıca ağaç sanayi endüstrisinde bir firmanın kaynakları ve kapasiteleri rekabetçi avantajların desteklenmesi için katkıda bulunduğunu gösterir. Buna ilaveten yapılan diğer araştırmalarda yeni bir girişimin iç kapasitelerinin girişim performansının başlıca belirteçleri olduğu belirtilmiştir. Bu araştırmaların sonuçları Lee'nin kanıtlarını ve bulgularını destekler. Bilgi, örgütsel öğrenme sayesinde meydana getirildi. Öğrenmenin yeni kapasitelerinin etkili olması, firmaların, diğerlerinden daha uzun ömürlü olması ve büyümesinde rekabet edebilmesi için firmalara yardım eder (Gulati, 1999: 410).

Değişimler, bir firmanın bağlamında onun bugünkü kaynakları ve bilgisinin değerini azaltabilir olmasıdır. Bu nedenle, yeni bilgi öğrenme, çevresini bir firmaya uyarlama (adapte etme) yardım etmesi için gerekli olabilir. Öğrenmenin değişim için organizasyonlara yardımcı olabileceği kanıtlanmıştır. Daha önceki bölümlerde açıklanmış olarak, öğrenme stratejik ağlarda katılma ve birleşmeleri meydana getirmek için ortak bir nedendir (Steensma and Lyles, 2000: 841). Örneğin, bu konuda, yükümlü firmaların yeni ürün geliştirmeleri ve böylece yeni başlayan firmalar ile birleşmeleri sayesinde öğrenebildikleri bulunmuştur.

Yapılan diğer araştırmalarda daha yüksek bir performans ve bir firma yapısında beşeri sermaye içerisinde (çalışanların performansı) bilginin transferi bulunmuştur. Buna ilaveten, firmanın insan kaynağı, performansın sırasıyla

arttırıldığı uygulama stratejilerine alışıktır. Bunun sonucu olarak, insan kaynağı firma performansı üzerinde direk ve dolaylı olarak etkilere sahiptir. Firma genelinde yayılan bu bilgi dayanıklı bir mücadele olabilir. Bu özel konuda restoran zincirlerinde yayılan bilgi araştırılmıştır. Örgütsel öğrenmenin zincir yönetilen lokantalarda çok fazla etkili olduğunu kanıtladılar, fakat yetkili birimlerdeki girişimcilerin “araştırma” öğrenmesini kullanma olasılığı fazladır. Aynı cinsten olan pazarlardaki firma faaliyetlerinin daha iyi olarak yerine getirilmesi, yönetilen firma birimlerinin genişlemesi ve böylece öğrenmenin avantajlarını tutması ile gerçekleştirilir. Ancak birçok cinsten çevre içinde firma faaliyetleri lokal çevrelere adaptasyon ve aramadan dolayı öğrenmek için franchising aracılığı ile daha iyi performans gösterecektir. Araştırmaların deneysel sonuçları bu tartışmaları destekler niteliktedir. Yeni bilginin işletilebilmesi olduğu ölçüde, öğrenme yeni bir girişimin performansı üzerinde büyük bir etkiye sahip olabilmektedir (Zahra et al., 2000: 940). Tabi ki, hiçbir firma statik kalmaz. Bu sıfatla, yerleşik firmalar ve yeni girişimler, güçleri ve dinamik kapasitelerinin yapıları için durmadan öğrenmek zorundadırlar (Zahra et al., 2000: 940).

5.1.3. YENİLİK

Yenilik, ulusal ve küresel pazarlarda firmaların etkili bir şekilde rekabet etmesinde kritik olmasından, birçok bilgin ve yönetici tarafından tetkik edilmiştir. Yeniliğin, bir firmanın stratejisinin en önemli unsuru olduğu ele alınmış ve tartışılmıştır. Diğerleri başarılı bir yeniliğin bir endüstrinin evrimi için bir firmanın kabul edeceği yönetimleri öngörmesine inandılar. Oysaki doğrusal olmayan yollarda düşünmek için yöneticilerin ihtiyacı olduğunu, çünkü rekabetçi görünümün doğrusal olmadığını ileri sürülmüştür. Yapılan araştırmalarda endüstrileri son 10 yıl içinde değiştirilen, büyük ölçüde kabul görmüş yaklaşık 500 kadar CEO'nun anketleri ile sonuçları anlatılmıştır. Bu sonuçlarda, Silikon Vadisinin gerçek hikâyesinin yenilik ve elektronik ticaret olmadığı neticelendirilmiştir. Bu, Zott ve Amit'in bu özel konuda raporlanan bulguları tarafından desteklendi. Değişiklik olan elektronik ticaret içerisinde pazaryerlerinde yeni ürünleri sunmak gibi değer yaratmanın sürücülerinden birini buldular (Ireland and Hitt, 1999: 50).

Araştırma yukarıdaki iddiaları destekler. Örneğin, olağanüstü karlılık ve ileri yenilik arasında bir ilişki gösterilmiştir. Sonuçlar bir firmada yenilik olmadığında, rekabetten kaçınma ile yüksek karlılığı da sürdürebilen firmaların iddiaları için desteklenmemesini sağladı. Buna ilaveten, en yüksek kazançın kazanılması için erken ve hızlı teklif verilmesi gerektiği anlatılmıştır. İlk teklif verenler yeni ürünleri ve servisleri tanıtmak için başta gelmektedir. İlk teklif verenler tekel karı, yeni ürünlerinin veya ikame bulunan şeylerin taklit eden bir rakip çıkana kadar kazanır. Sonuçta, deneysel araştırmalara istinaden pazaryeri ürünlerinin tanıtılması ve kapasitesinin geliştirilmesi, başarılı bir küresel stratejinin birincil şartları olarak belirtilmektedir. Burada yenilik ve girişimcilik arasında güçlü bir karşılıklı ilişki vardır. Örneğin yeniliğin, girişimciliğin baş faaliyetleri olduğunu ileri sürülmektedir. Lumkin ve Dess bir girişimcilik yöneliminin başboyutu olarak yenilik üzerinde önemli olduğunu belirttiler. Bu nedenlerle, girişimcilik kafa yapısına sahip işletmelerin gençleştirilmesinin yanında, yeni işletmeler kurulması da gerekmektedir. Bundan dolayı, önemli bir değer yaratımında girişimcilik stratejisi, işletmelerin yeni ürünleri ve hizmetleri ticaretleşirmesini gerektirdiği sonucuna varılabilir (Ireland et al., 2001: 205).

Bazı yazarlar şirket girişimciliğinin firma performansı ve firmanın hayatta kalması için önemli olduğunu kanıtlamaya çalışmışlardır. Çalışma sonuçlarında yönetimsel uygulamalardaki yoğunluk başarılı bir şirket girişimciliği için gerekli olduğunu ileri sürmüşlerdir. Bulguları, üretim sürecinde daha fazla girişimsel davranıştaki birçok insanla ilgili olduğunu, stratejik kontrolün kullanımını ve planlamadaki esnekliği de gösterir. Stratejileri gerçekleştirmede gittikçe artan başarı, organizasyonun genelinde ilgili insanların bir ürünüdür. Bu sonuçlar firmaların, servet yaratımı ve girişimcilik stratejilerini gerçekleştirmek için, güçlü yenilikçilik kapasitelerinin kullanılabilirliğini öne sürmektedir (Stopford, 2001:165).

5.1.4. ULUSLARARASI HALE GELME

Uluslararası hale getirme 21. yy'da rekabetçi görünümün başlıca bir şartı haline gelmiştir ve küreselleşmenin oranı artmaya devam etmesi, ülke sınırlarında ekonomik işlemlerin sayılarının büyümesi ile tasdikleşmiştir. Pazarların artan

küreselleşmesi iş yapmanın karmaşıklığını arttırırken, girişimcilik fırsatları da artar (O'Donnel, 2000: 535). Küreselleşme küresel pazarlarda gerekli karmaşık etkileşimler ve işletmelerin yönetimi için girişimciler ve yöneticilerin küresel bir kafayapısı geliştirmelerini gerektirir. Piyasada bulunan fırsatlar, uluslararası pazarların açılışı ve yeni teknolojiler ile uluslararası işlemlerin kolaylaştırılması, uluslararası pazarlara girmek için girişimci işlemlerin artmasını doğurur (Hitt et al., 1998: 10).

Uluslararası girişimcilik yenilikçi, insiyatifi ele alan, risk peşinde koşan davranışlar olarak tanımlanmaktadır. Bu nedenle, uluslararası girişimcilik yeni ve ya sağlam/istikrarlı şirketlere ek olarak büyük ve küçük organizasyonlarda da meydana gelebilir. Birkaç araştırmacı, uluslararası yeni pazarlara taşınma bir firmanın sahibi için değer yarattığını ve bir firmanın performansı üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğunu buldu. Esas itibariyle firmalar yeni pazarların herbiri tarafından yeni olanaklar öğrenir. Şirketler, ölçek ekonomilerinin deneyimi ve yeniliklerinin kârlılığını sağlayan daha büyük pazarlara sahip olmasından kesinlikle uluslararasılaşmaya sahiptir. Bu sıfatla, uluslararasılaşma bir firmanın yeniliği ile kesinlikle ilgilidir (Hitt et al., 1998: 11).

Dünyanın birçok kısmında artan girişimcilik faaliyetinin bir nedeni de dünya çapında artan özelleştirme dir. Özelleştirme gelişen, yükselen ve kalkınmış piyasa ekonomilerinde kalkınma ekonomisinin ilerlemesi için popüler bir strateji olmaktadır. Özelleştirmenin amacı firmaların girişimcilik olanaklarını serbest bırakmak ve böylece daha fazla yenilik üretmektir. Böylece, özelleştirme girişimcilik imkanlarını sağlar. Ancak birçok özelleştirilmiş firmalar bu olanaklara ve avantajlara sahip olmak için girişimcilik olanaklarına ve kaynaklarına ihtiyaç duyarlar. Sonuç olarak diğer ülkelerdeki firmalar ile birleşmeleri oluşturan birçok teşebbüs, çizebildikleri yolda daha büyük kaynaklara ve olanaklara sahiptirler (Zahra et al., 2000: 940).

5.2. SERVET YARATIMI VE GİRİŞİMCİLİK STRATEJİLERİ

Diğer teorik esaslarda ve vukuu belli olmayan teorilerde stratejik uygunluğun bir modelini test edilmiş ve geliştirilmiştir. Bir firmanın performansı ve stratejilerindeki değişiklikleri tahmin etmek için çevresel ve örgütsel riskleri kullandılar. Örnek olarak finans kurumu kredileri ve tasarruflarını içerir. Bu konuda risk ve stratejik uygunluk anlayışlarının yeni girişim yapan firmada dahi son derece uygun olduğu belirtilmiştir. Endüstriyel organizasyon ekonomileri, stratejik yönetim ve girişimcilik yoluyla bütünleşen iddiaları, çevresel faktörler (örneğin pazara giriş engelleri), yeni girişim yapan firma stratejileri ve büyüyen endüstri alanlarının değişim etkilerinden dolayı muhasebe sonrası yeni girişimlerin performansını etkilediğini buldular ve kanıtladılar. Araştırmalarında, yeni girişim firmaları geleneksel tutumlara ve stratejilere başvurduklarını gösterirken, bu özel konuda yayınlanan makalelerin birkaçı yeni ve ya benzersiz (girişimci) tutumlara ve stratejilere ağırlık verir (Lei et al., 1996: 549).

Örneğin, Amit ve Zott elektronik ticaret stratejileri için değer yaratımının uygulayıcılarını gözden geçirdiler. Elektronik ticaret firmaları için değer yaratmanın dört uygulayıcısını buldular: etkinlik (verimlilik), tamamlayıcılar, değişiklik (yenilik) ve lock-in. Bu nedenle; 1) müşteriler için daha uzman satınalmalar yaptıklarında (örneğin müşterilere bilgi sağlama; dolayısıyla bu sayede güvenilir bir karar alabilirler) 2) hizmetleri, müşterilerin bir hizmet desteği alabilmeleri için görevlerin tamamlayıcısı olduklarında (geniş hizmet alanı, çünkü fiziksel kısıtlamaları yoktur) 3) güçlü teşvikler işleri teşvik etmeye alışkın olduklarında (yüksek switching masrafları yaratma) ve 4) hizmeti benzersizce sağladıklarında (yeni çıkan hizmet öncü olan ile tanınır böylelikle önceden tanınmayan değerler yaratır.), elektronik ticaret firmaları değer kazanan stratejilere sahiptirler. Bu bulgular sadece elektronik ticaret firmaları için geçerli değildir. İnternet ile ilgili en yenilikçi işletmelerin çoğunun fiili ve fiziksel işlerini tamamladıkları tartışılmıştır. Buna ilaveten, eski ekonomik firmalarından biri, elektronik faaliyetleri geliştirmiştir ve en etkililerini tüm faaliyetleri içinde tamamlamışlardır (buna karşılık olarak, bağımsız kişiler gibi sürdürür). Etkinlik

(verimlilik), tamamlayıcılık, lock-in ve değişiklik (yenilik) kavramları tüm işletme faaliyetlerinde değer yaratma için önemlidir (Teece et al., 1997: 521).

Ayrıca bu özel konuda kültürel girişimcilik gibi bir kavram geliştirilmiştir. Kültürel girişimcilik girişimci bir firmanın (girişimcinin) şöhretini (meşruluk yapısı) arttırmak için hikayeler anlatmayı gerektirir. Birincil amaç sermaye kaynaklarını elde etmek için girişimcilik firmalarının kaynaklarının kaldırçağ gücü hakkındadır. Girişimci, öncelikle servet yaratımı için firmanın diğer kaynaklarına (örneğin yeni teknoloji) destek için sermaye kaynaklarını kullanır (Teece et al., 1997: 523).

Bu konuda, radikal yeni fikir buluşlarının girişimcilik faaliyetlerinde olduğu da belirtilmiştir. Böyle icatların en iyileri Schumpeter'in yıkıcı yeniliğinin esintilerine aittir. Teorik olarak çok fazla beklendiği gibi büyük bir yenilik bulmayı doğuran, girişimcilik stratejilerini açıkladılar ve test ettiler. Yeni çıkmış, yükselen ve öncü teknolojilerin büyük bir yenilik bulmanın gelişmesine tümüyle bağlı olmasını buldular. Ancak, onlar, yükselen teknolojiler ve ya denemeleri ile öncü teknolojileri arama kaynakların serbestliğine ihtiyaç gösterdiğini de destekler. İşleri son derece önemlidir, çünkü yeni çıkan teknolojilerin bir çoğu daha küçük girişimcilik firmalarını geliştirir. Bu daha küçük firmalar Ahuja ve Lampert'in açıklamalarına göre yaratılan engelleri görmek için daha az uygun buluyorlar (Teece et al., 1997: 525).

Firmaların endüstrilerinin yapılarını değiştiren yenilik stratejileri tartişılmıştır. İlaveten, Schumpeter'in iddialarının uluslararası gelişmeyi de içine aldığı ileri sürülmüştür. Araştırmalar daha küçük ve orta ölçeekteki firmaların bir girişimcilik stratejisi olması ile uluslararası pazarların içine giren tartişmayı bu fikir üzerinde belirtmiştir. Esas itibariyle, bu firmalar yeni fırsatları takip etmek için bugünkü kaynakları, olanakları ve yenilikleri ile uluslararası pazarların içinde genişlediler. Bu yüzden, araştırmalarda uluslararası girişimciliğin gelişen sahasına başka boyutlar katılmıştır. Onların bulguları az da olsa ihracatın değer yarattığı tartişmalarını destekler. Daha doğrusu, çok fazla girişimcilik faaliyeti beraberinde pazardaki direk yatırımları küçük ve orta ölçeekte firmalardaki değer yaratımına girdi. Daha evvel tartişıldığı gibi, yeni uluslararası pazarlar içine giriş, bu bilgiyi

dinamik faaliyetleri ve yeterlilikleri yaratmasının yayılması, gelişmesi ve öğrenmesine firma izin verir (Luo, 2000: 365).

Bu özel konudaki diğer açıklamalarda halka açılmanın önemi belirtilmiştir. 1989–1999 yılları boyunca 350,81 milyar Amerikan Doları halka açılmaya yatırıldı. Bu noktada yalnızca 1999 senesinde halka arza 69,2 milyar Amerikan Doları yatırıldı. Benzer şekilde, diğer bazı araştırmalarda bu özel konuda daha düşük fiyat uygulama aracılığı ile halka arzda servet yaratımı ve bunu koruması süreci incelenmiştir (Luo, 2000: 368). Bu özel konuda diğer makaleler, tamamlayıcı varlıkların işletilmesi, şirkete ait ve imtiyazlı işler ile öğrenmenin farklı türleri, iç kapasiteler, sosyal sermaye (iletişim ağları) ve bilgiyi elde etmenin etkileri ve birleşmelerin kendi insayatifinde gelişmesinin değer yaratımı üzerinde tümüyle odaklanması ile incelenmiştir (Luo, 2000: 371).

5.3. STRATEJİK YÖNETİM VE GİRİŞİMCİLİĞİN KESİŞMESİ

Bugün, faaliyet ve hızlilik sürekli olarak süratle değişen iş çevresinin çekirdeğidir. Hızlilik ve faaliyet üzerinde artan ilgi ile yeni ekonomi, bir girişimcilik ekonomisidir. Bu nedenle, boyutlarına ve yaşlarına bakmadan tüm organizasyonlar hayatta kalabilmek ve etkili bir şekilde rekabet etmek için girişimci olmalıdırlar. Bu nedenle stratejik yönetim esnekliğin ve değişimin daha dinamik bir modeli ile verimli pazarlardan ve stratejik endüstri modellerinden ilgilendiklerinin birçoğunu değiştirdi. Performans farklılaştırması sadece çevresel ve endüstriyel faktörlere değil, ayırteci kabiliyetlere veya firmanın belirli kaynaklarına mal edilir (Ireland et al., 2003: 965).

Konuşmalar yenilik, hızlı büyüme, içgirişim, esneklik, girişimci strateji, kaynak kıtlığı, yönetici takımı, hayatta kalabilme, başarısızlık ve örgütsel değişim gibi konular çevresinde birbirlerini izlediklerinde, stratejik yönetim ve ya girişimcilik bilginleri için bu konular kaygı verici midir? Bu soruya cevap vermek güçtür, şimdiye kadar gelecekteki gelişmelere temel oluşturan girişimcilik ve

stratejik yönetimin kesişmesini destekleyen birkaç makale yayınladılar (Ireland et al., 2003: 966).

Sonraları, stratejik yönetim gündeminin özel şirket girişimciliği konusuna girişinde girişimciliğin konusu önemle belirtilmiş ve stratejik yönetimin girişimciliğin esası olduğu ve kanıtlanabilirliği kabul edilmiştir. Girişimcilik konularının, girişimcilerin ve başlangıç faaliyetlerinin ötesine geçtiği yazılmış; varolan firmaların yeniliği, değişimi ve yeniden varolmalarına ilişkin sorular, firmaların büyüklüğüne bakmaksızın örgütsel strateji için üstün olduğu belirtilmiştir. Birkaç yıl sonra, gelecek stratejileri üzerine olan yazılarda, stratejinin girişimcilik ve bütünleşme unsurlarından bahsedilmiştir. Girişimcilik unsuru, rekabetçi bir çevrede yerleştirilecek organizasyonları anlatır (faaliyet alanı ve kaynak dağılımı). Bütünleşme unsuru girişimcilik yaratan yönetimle alakadar olur (politika, kültürel değerler ve idari yapılar). Dolayısıyla, girişimcilik ve bütünleşme stratejileri unsurlarının karşılıklı etkileşimi işletmelerde rekabetçi avantajın başarısıyla belirtilir. Bu manada basit bir şekilde kesişmeleri zorunlu olmayan, girişimcilik stratejik yönetimin bir alt unsuru olarak görülür (Ireland et al., 2003: 967).

5.4. STRATEJİK GİRİŞİMCİLİĞİN BİR MODELİ

Girişimcilik ve stratejik yönetim gelişme ve kârlılık yönetimi ile alakalıdır. Hakikaten, büyüme ve servet yaratımı girişimciliğin tanımlanmış objeleridir. İlâveten, girişimcilik özel firmaların hareketlerinin bir sonucu gibi yükselen, gelişen ve gelişmiş ekonomilerde servet yaratımı için bir uyarı olarak değerlendirilir. Bunun gibi, stratejik yönetim farklı ekonomilerde farklı özelliği olan firmalar arasındaki servet yaratımı için nedenlerin anlaşılması ile ilgilidir (Hitt et al., 2001: 482).

Servet yaratımı ve firma büyüme etkisi birbirleriyle ilgilidir. Genel olarak büyüme etkisine pazar gücüne ilâveten yapılan ölçek ekonomileri ile firmaların sermaye yaratımlarına yardımcı olması beklenilir. Bu sonuçlar rekabetçi bir avantaj kazanmak için katkıda bulunmayı ve ilave kaynakları sağlar. Ayrıca, ek varlıklar daha fazla büyümeyi teşvik etmek için firmanın kaynaklarına

ödenek ayırmasına olanak sağlar. Bu ilgi daha fazla büyüme ile sermaye yaratan – özellikle yeni girişim yapan – firmalar için kritiktir. İşimiz stratejik yönetim ve girişimciliğin kullanım etkisinin bir sonucu kadar sermaye yaratımını da incelerken firma büyümesinin önemini de varsaymaktır (Hitt et al., 2001: 484).

Stratejik girişimcilik incelemelerinde, girişimcilik ve stratejik yönetimin tekrar tekrar bölünen ayrı bir bilim dalı olduklarını tartışma da varsayılmaz. Hakikaten girişimcilik ve stratejik yönetim araştırmalarının her ikisi de organizasyon bilimine çok değerli ve eşsiz bir katkıda bulunmaktadır. Ancak, bazı bilginler de aynı şekilde, sık sık tamamlayıcı olan iki öğretiye inanıyor. Örneğin, girişimcilik ve stratejik yönetim bilim dallarının ayrılmazlığını ve eş zamanlı çalışma sonuçlarının raporlanması dışında varılan sonuçlarının ayrılmazlığı gözlemlenmiştir. Girişimcilik ve yaratıcılığın teorisi ve rekabetçi avantajın teorisi arasında tamamen belirlenmiş bir ilişki olmamasına rağmen yakın oldukları belirtilmektedir. Stratejik yönetim ve girişimcilik arasındaki tamamlayıcı anlayış, servet yaratma organizasyonlarını inceleyen araştırmacılar için umut verici bir sonuca götüren bir yol olarak şart koşulur. Girişimcilik ve stratejik yönetimin her ikisi de servet yaratımı ile ilişkilendirilir (Hitt et al., 2001: 487).

Burada, firmaların servet yaratımı için stratejik girişimciliği kullanabilen firmaların bunu genişletme çalışmaları sürmektedir. Öncelikle girişimciliğin anlamı ve stratejik yönetimin düzenekleri ve bütünleştirilen bölgelerin değerini vurgulama üzerinde durulmalıdır. İkinci olarak stratejik girişimciliğin özel boyutunu (girişimciliğin kafa yapısı, girişimcilik kültürü, girişimcilik liderliği, gelişen yenilik ve uygulanan yaratıcılık ile kaynakların stratejik yönetimi) gözden geçirilmelidir (Hitt et al., 2001: 488).

5.4.1. STRATEJİK GİRİŞİMCİLİĞİN AYIRICI ÖZELLİĞİ

Stratejik girişimciliğin ayırıcı özellikleri dört başlık altında incelenmektedir. Bunlar girişimci düşüncesi, girişimcilik kültürü ve liderliği, firmaların avantajları ve dezavantajları ve son olarak yaratıcılığı uygulama olarak

sayılabilirler. Bu bölümde stratejik girişimcilik stratejik yönetim ve girişimcilik entegrasyonu altında incelenecek ve bütünleşme süreçleri anlatılacaktır.

5.4.1.1. STRATEJİK YÖNETİMİN KAPSAMI

Firmaların performansları arasındaki ücret farklarını anlamak için, stratejik yönetim sermaye yaratımı ile yeteneklerinin bir gücü olarak sürdürülebilir rekabetçi avantajlarını geliştirmek için firmaların çabalarını gözden geçirir. Uygun pazar konumları, yerine konulmayan kaynaklar ve değerli olması bir firma için sürdürülebilir rekabetçi avantajın kaynaklarında en sık bahsedilen özel durumlardır (Barney, 1991: 102).

Son günlerdeki düşünceler en önemli rekabetçi avantajların rakipler tarafından ikamesi olmayan, değerli kaynaklara dayandırılmasıyla değerlendirilir. Böylece, rekabetçi strateji, benchmarking, rakipleri aşarak durmadan öğrenme, stratejik konum birçok yönetim stratejisinin temelini oluşturur (Barney, 1991: 104).

5.4.1.2. GİRİŞİMCİLİĞİN KAPSAMI

Bazıları girişimciliğin, servet yaratıcıları olarak yeni ürünler, yeni yöntemler, yeni pazarların yeniliği ve değişikliği üzerine odaklanmaları fikrindedirler. Oldukça farklı olarak, girişimcilik sayesinde yaratılan sermaye için keşfedilen ve işletilen karlı fırsatların temel olduğunu desteklenmiştir. Fırsat tanımının girişimciliğin kalbi olduğu görüşünde birleşmiştir.

Girişimcilik bilginleri, “(1) hizmet ve mal üretmek için olan fırsatlar neden, ne zaman ve nasıl var olurlar; (2) neden, nasıl ve ne zaman bazı insanlar bu fırsatları başarıya ulaştırır ve keşfederler ama diğerleri yapamaz; (3) faaliyetlerin farklı tarzlarında olağanüstü başarılı girişimciliğe ait fırsatlar nasıl, ne zaman ve neden kullanıldı” gibi sorulara yanıt bulmaya çalıştılar. Bu soruların yansıtılan önemi, girişimciliğin önceden kendilerinden yararlanılmamış fırsatların işletilmesi ve tanınması olarak belirtilir. Böylece, bir bağlamda bağımlı sosyal oluşum olarak

girişimcilik, yeni organizasyonlar ve endüstri biçimleri yaratmak için onları konuşlandırmayı ve promosyon kaynaklarını kapsar (Ireland et al., 2003: 965).

Girişimcilik fırsatlarının işletilmesi, kaynak yaratma ve sürdürülebilir rekabetçi avantajları oluşturmak için firmaların sarf ettiği çabaya katkıda bulunur. Ne yazık ki birçok şirket, firmaların rekabetçi avantajlarına katkıda bulunmak için girişimcilik fırsatlarını teşvik edici olan bu yolda insanları motive etmekte başarısız olurlar. İlâveten, girişimciler sürdürülebilir rekabetçi avantajlardan ziyade geçici kurulan ve ya yaratılan fırsatları tanıyabilir ve işletebilirler. Bu her şeyden önce girişimcilerin stratejik olarak kaynaklarını yönetmede başarısız olduklarında olur. Bu yüzden, fırsat ve avantaj arayışlarının her ikisinin hareketleri sermaye yaratmak için gereklidir, yine de her ikisi yalnız olarak yeterli değildir (Ireland et al., 2003: 965).

5.4.1.3. BÜTÜNLEŞME SÜRECİNDE GİRİŞİMCİLİK VE STRATEJİK YÖNETİM

Stratejik yönetim ve girişimciliğin temel prensiplerini özetlemekte ve bütünleştirmektedir. Bu noktadaki başlıca amaç, yeni kurulan firmalar ve teşebbüslerdeki sermaye yaratımının gelişmesi anlayışına yardım etmek için sorularla inceleyerek teorik olarak tanımaktır. Toplu olarak bu iş stratejik yönetim ve girişimciliğin her ikisinin de, dış çevrelerdeki belirsizlikte sonuçlanıp fırsatlardan yararlanma yoluyla değişiklik yaratarak firmalar üzerinde odaklandığını gösterdi. Bu nedenle firmalar, dış çevrelerindeki fırsatları tanımlayarak ve onlardan yararlanmak için gelişen rekabetçi avantajlar yoluyla sermaye yaratırlar. Bu işe dayandırarak stratejik yönetim ve girişimcilik bilgisinin entegrasyonundan stratejik girişimcilik sonucuna varırız (Hitt et al., 2001: 492).

Hitt et al., stratejik girişimciliğin, stratejik perspektifler ile girişimcilik hareketlerini kapsadığını tartıştı. Firmalar fırsatları saptayabilir, fakat araştırmanın yetersizliği potansiyel sermaye yaratımında kar getirmezler, bu yüzden hissedarları tatmini alt düzeydedir. Benzer şekilde, firmalar, yeniden tanınan fırsatları sürdürme ve işletme dışındaki bugünkü rekabetçi avantajlarla kendilerini devam ettirebilmeleri için, ya pazaryeri değişikliklerinden kaynaklanan değer

yaratım oranının düşüşünü hissedarlarına yansıtırlar ya da daha önceden yaratılmış değeri düşürürler. Firmalar etkili fırsat araştırma davranışları (örneğin, girişimcilik) ile avantaj araştırma davranışlarını (örneğin, stratejik yönetim) birleştirdiklerinde sermaye yaratılır (Hitt et al., 2001: 495).

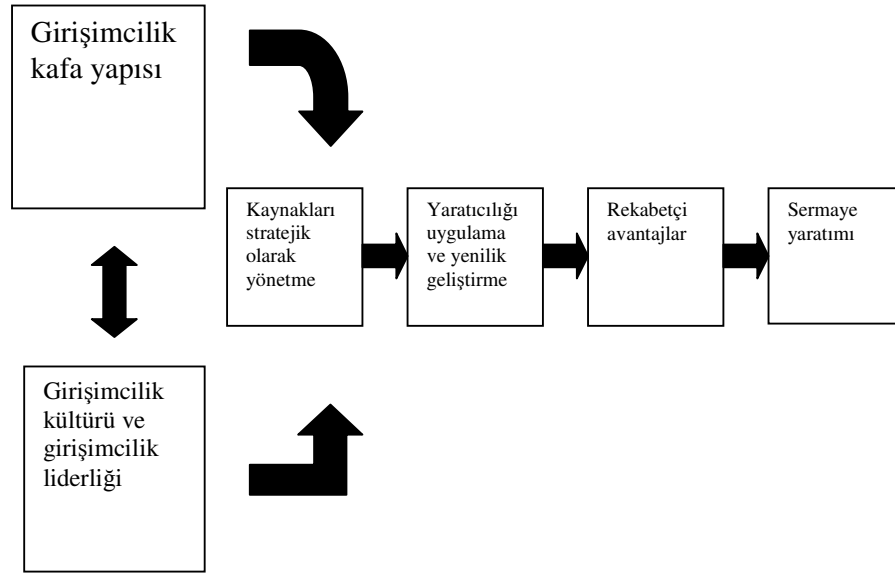
Tarihsel olarak, küçük firmalar ve yeni kurulan girişimler bilinen girişimcilik fırsatlarında nispeten daha becerikli olmuşlardır, fakat bu fırsatları işletmek için ihtiyaç olan, devam ettirilen ve gelişen rekabetçi avantajlardan daha az etkilidirler. Buna mukabil daha büyük kurulan işletmeler devam ettirilen ve gelişen rekabetçi avantajlar ile ilgili olarak nispeten daha üstün beceriler göstermektedirler. Böylece tanınmış firmalar avantaj peşinde koşma davranışlarının uygulamalarında tipik olarak üstün olurken, girişimci ve yeni kurulan firmalar fırsat peşinde koşma eğiliminde olurlar (Hitt et al., 2001: 495).

Stratejik yönetim ve girişimciliği bütünleştirmek için önceki çalışmalar konuyla ilgili alanda her iki bilgi dalına odaklandı. Yenilik, uluslararası hale gelme, öğrenen organizasyon, birleşmeler ve ağlar, üst düzey yönetim takımları ve idare ve son olarak büyüme daha önceki stratejik girişimcilik çalışmalarında incelenen etki alanlarıdır. Ekonomilerdeki teorik kaynaklar, uluslararası ticaret ve yönetim, organizasyon teorisi, toplum bilim ve stratejik yönetim umut verici araştırma sorularının gelişmesini ve stratejik girişimciliğin analizi hakkında bilgi vermektedir (Hitt et al., 2001: 497).

5.4.1.4. STRATEJİK GİRİŞİMCİLİĞİN TEORİK ÇATISI

Stratejik girişimciliğin diğerlerinden ayrı olan boyutlarını incelediğimizde dört önemli bölüm ortaya çıkar. İlk olarak, bir girişimcinin kafa yapısını ve onun ana bileşenlerini (girişimcilik fırsatları, girişimcilik uyanıklılığı, gerçek tercihler, bir girişimcilik iskeleti) tanımlanır. İkinci olarak, stratejik girişimciliğin en önemli yönü olarak, girişimcilik kültürü ve girişimcilik liderliğini incelenir. Üçüncü olarak, firmanın avantaj ve dezavantaj araştırma davranışları için işletmeye ait kaynakları stratejik olarak nasıl yönetileceği tartışılır. Kaynağa dayalı teoride, kaynakların stratejik yönetimi fırsatları tanımak ve rekabetçi avantajları başarılı olarak geliştirmek için gerekli, geniş bir takım

çalışmasını kapsar. Mali sermaye, beşeri sermaye ve sosyal sermaye etkili kaynak yönetimi ile en önemli kaynaklarla alakalıdır. Ve son olarak dördüncü bölümde, yaratıcılığı uygulama ve girişimciliğe ait kafa yapısının kritik sonuçları, bir girişimcilik kültürü ve girişimcilik liderliği uygulamaları kadar firma kaynaklarının stratejik yönetimi olan yeniliği geliştirme ile ilgilidir. Burada açıklandığı gibi stratejik girişimciliğin bir modeli Şekil 5.1’de gösterilmektedir (Ireland et al., 2003: 976).



Şekil 5.1. Stratejik Girişimciliğin Bir Modeli (Ireland et al., 2003: 967)

Bu noktada stratejik girişimciliğin beş unsurundan söz etmek mümkündür. Bunlar firmanın risk üstlenmesi, stratejik karar verme, kişisel risk üstlenme, kişisel karar verme ve firma içindeki koordinasyondur.

5.5. GİRİŞİMCİ DÜŞÜNCESİ

Bir girişimcilik düşüncesi stratejik girişimcilik içinde başarılı bir şekilde anlamayı gerektirir. Bazı yazarlar “başarılı gelecek stratejileri, belirsiz koşullar altında dahi, önceki modelleri birbirine karıştırarak, algı, aksiyon ve seferberlik yeteneğinin nasıl kullanılacağını bize göstermek için girişimci bir kafa yapısı ile

hareket etmelidirler” diye söylemişlerdir. Girişimcilik kafa yapısı bireysel olduğu kadar kolektif bir fenomendir. Bu sebeple girişimci düşünce bireysel girişimciler için önemli olduğu kadar, firmalarda çalışan yönetici ve işçiler için de önemlidir (Covin and Miles, 1999: 52).

Girişimcilik kafa yapısı, elirsizlik üzerine odaklanan ve belirsizliğin faydalarını yakalayan bir işletme düşüncesi tarzı olarak görülmüştür. Belirsizlik genellikle etki/tepki ilişkileri üzerine olan eksik bilgilerden kaynaklanan, gelecekteki olaylar üzerine olasılıklar belirleyememe durumundan türemiş algısal bir fenomendir. Risk ve iltibas organizasyonel belirsizliğin bir parçasıdır. Girişimci düşünce rekabet avantajı doğurduğu gibi değer yaratmak için de gereklidir (Covin and Miles, 1999: 53).

Daha önceki bir çalışmaya dayanarak girişimci düşünceyi bireylerin esnekliği, yaratıcılığı, devamlı yeniliği ve yenileşmeyi teşvik ettiği, büyüme odaklı bir bakış açısı olarak tanımlayabiliriz. Başka bir deyişle, belirsizlik örtüsü altında, girişimci düşünceliler belirsiz ve parçalanmış durumlara anlam vermelerini sağlayan idrak ile ilgili yeteneklere sahip oldukları için, yeni fırsatlar bulup kullanabilirler. Kanıtlar, girişimci düşünce, bireysel firmaların büyümesini olduğu kadar tüm ekonominin büyümesini de destekler (Covin and Miles, 1999: 59).

5.5.1. STRATEJİK GİRİŞİMCİLİK DÜŞÜNCESİNİN ÖĞELERİ

Stratejik girişimcilik düşüncesini anlamak için dört ögenin incelenmesi gerekir. Bunlar, girişimci fırsatları, girişimsel uyarı, tercihler mantığı ve girişimcilik çerçevesidir. Öncelikle mal ve hizmetin satıldığı pazarlarda girişim fırsatlarını tanımak gerekir. İkinci olarak mal ve hizmet açısından müşteri ve pazarlardaki girişimsel uyarıları görmek, üçüncü olarak firmaların tercihler mantığını bilmek gerekir. Son olarak servet yaratımı içinde girişimciliğin çerçevesini incelemek gerekiyor (Ireland et al., 2003: 967).

5.5.1.1. GİRİŞİM FIRSATLARINI TANIMAK

Girişim fırsatlarını tanımak, kilit bir değer yaratım aktivitesi olup, girişimci düşüncenin genel bir çıktısıdır. Girişim fırsatları, ürün, hizmet, hammadde ve organizasyon metotlarının üretim maliyetlerini aşan bir fiyatla sunulup satıldığı pazarlarda bulunur. Pazaryerlerindeki bilgi asimetrisi sık sık girişim fırsatları sağlarlar. Asimetrik bilgi stoklarına göre fırsatlar herkese eşit tanınmamıştır. Hatta herhangi bir nüfusun sadece bir alt kümesi verilen girişim fırsatlarını tanıyabilir (Ireland et al., 2003: 968).

Demografik değişiklikler, sosyal değişiklikler, yeni market segmentlerinin ortaya çıkışı ve hükümet ayarlamalarındaki değişiklikler yeni girişim fırsatlarının değişebileceğinin göstergeleridirler. Daha geniş açıdan girişim fırsatlarının var oluş sebebi, girdilerin çıktılara doğru olan transformasyonunu takip eden kaynakların potansiyel gelecek değerleri gibi değişik aktörlerin kaynaklarına bağlı değerleri ile ilgili geliştirdiği farklı inançların üzerindeki bilgi asimetrisidir (Ireland et al., 2003: 968).

5.5.1.2. GİRİŞİMSEL UYARI

Bu, üstün anlayış alarmı olarak görülebilir. Bu yeni ürün ve hizmetlerin uygulanabilir hale gelmesi ve ya var olan ürün ve hizmetlerin beklenmedik şekilde müşteriler tarafından değerli hale gelerek girişimsel bir uyarı niteliğini taşıması durumunu belirleme yeteneğidir. Girişim fırsatlarını devam ettirerek değer yaratmanın cazibesi girişimsel uyarıyı teşvik eder. Girişimcilerin anlayışları, yeni ürün veya hizmetlere uygulanabilecek anlayışlarda pazar arayışlarını etkiler (Ireland et al., 2003: 969).

Keskin bir girişimsel uyarı güçlü bir girişimci kafa yapısını gösterir. Fırsat araştırmacı davranışa odaklanırken, fırsatları başarılı bir şekilde belirleyip uygulamak amacıyla avantaj araştırmacı davranışı da doğru yönlendiren geleneksel girişimciler çeşitli özellikleri paylaşırlar (Shane and Venkataraman, 2000: 230): 1) girişim fırsatlarının istikrarlı takibi 2) gelecek vaat eden fırsatların takibi 3) ifaya

uygun odaklanma 4) girişim fırsatlarının belirlenmesi ve takibi için herkesin yönlendirilmesinin vaat edilmesi.

5.5.1.3. GERÇEK TERCİHLER MANTIĞI

Finansal varlıkların iyi düşünülmüş artlarındaki bir seçenek doğrudur, fakat önceden belirlenen bir tarihte önceden belirlenmiş bir ücret belirli bir varlığı satmak ve ya almak için gerekli değildir. Gerçek seçenek finansal tercihler olarak aynı durumları gerektirir, fakat finansal servetten ziyade gerçek varlıklar olarak yazılır (firmalar kendi stratejilerini seçmek ve tamamlamak için insan, organizasyon ve fiziksel sermayeyi kullanır). Stratejik esnekliği çoğaltan gerçek tercihler mantığı girişimcilik fırsatlarını takip etme ve tanıma ile birleşen ve belirsizliklere değinen girişimcilere ve firmalara faydası olur (Barney, 2002: 314).

Bazı örneklerde, gerçek tercihler mantığını kullanan firmalar bir girişimcilik fırsatına dayanarak bir başlangıçta ilk yatırımlarını sınırlayabilirler. Gerçek bir tercih gibi, sınırlanan yatırımlar tanımlanan fırsata daha fazla yatırımın potansiyel sermaye yaratımında kazanç sağlar. Böylece firma, bir fırsatı izlemek ve ya izlememek için firmanın ödenek kararlarında kendinden çok fazla emin olabilir. En başarılı firmalar girişimcilik fırsatlarının dinamik bir portföyünü geliştirir, tercihler tarafından risk ve karları oluşturan kaynaklarına göre ayrılacak ödeneklerini dengelerler. Bir tercihler tutumunun başarılı kullanımı firmaların en değerli girişimcilik fırsatlarında kaynak israfını da en aza indirgerler (Barney, 2002: 315).

5.5.1.4. GİRİŞİMLİĞİN ÇATISI

Bir girişimcilik düşüncesinin servet yaratıcı gücü, bir girişimcilik çerçevesinin bağlamı içinde uygulandığında artar. Bir girişimciliğin çatısı, zaman ve ortam hedefleri ile bir fırsat meydana getirme ve bir girişimcilik fırsatını kendi çıkarlarına kullanmak için gerekli stratejiye girişme ile ortak zamanlamayı belirleme gibi faaliyetleri kapsar. Girişimciliğin çatısı kaynakların paylarına göre

firmaların alternatiflere değer biçmesi olarak genel davranışı sağlama almak için zaman ve planları süreli olarak kullanmış olmalıdır. Bir girişimcilik kafa yapısını kullanmak servet yaratımı amaçlarının kovalanması içeriğindeki artıştan daha fazladır. Beklenen sonuçların yapısı girişimcilik fırsatlarını kovaladığın zaman başarmak için çalışmaları, yöntem ve sonuç hedeflerini tarafların anlamasını sağlarlar (Ireland et al., 2003: 969).

Bir fırsatın onayı firmaların girişimcilik fırsatlarını kaydettiği yerlerdedir. Bir strateji ve ya avantaj arayışı davranışı perspektifinden, fırsatlar, yalnızca firmaların gereken yeteneklere sahip olduğunda takip edilebilir. Sonuçta, firmanın bir bölümündekiler tarafından tanımlanan fırsatlar, çok değerli olabilen fırsatlar, olduğun yerdeki birimler ve ya başka birimlerde çalışanlar tarafından işletilebilirler (Ireland et al., 2003: 969).

Sonuçta, bir girişimcilik çerçevesi girişimcilik fırsatlarını işletmeye zaman ayırmak için bir yönelimi kapsar. Örneğin, savunucu bir strateji izleyen bir firma bir girişimcilik fırsatından yararlanmanın tam zamanlaması hakkında çok fazla kaygılıyken, maden arayan bir strateji izleyen firmalar, çabuk bir şekilde etkilemek için girişimcilik fırsatlarını kullanma ve değerlendirmeye odaklanır. Böylece, maden arayıcılar bir patikada ilk hareket eden olmak gibi girişimcilik fırsatlarını kullanırlar. Genellikle ilk fikir liderlerinin bir pazara girişteki faaliyetleri, pazarın finansal kapasitesini gösterir (Ireland et al., 2003: 970).

5.5.2. GİRİŞİMCİLİK KÜLTÜRÜ VE GİRİŞİMCİ LİDERLİğİ

Bir girişimcilik kültürü stratejik olarak kaynakların yönetimini kolaylaştırmak içindir ve çeşitli beklentiler ile nitelendirilir. Girişimcilik kültürünün etkisini yeni fikirler ve yaratıcılık üzerinde, ürün ve yönetsel yeniliklerin desteklenmesi ve değişimin devamında, risk almaya teşvik etmede görebiliriz. Bir girişimcilik kültürü liderlerinin bir girişimcilik düşüncesi ile çalıştırdığı işletmede gelişir. İnsanlar girişimcilik düşüncesi ile onları başarıyla işletmek için saptan yetenek ihtiyacından ve belirsiz iş çevrelerinde girişimcilik fırsatlarının varlığını ararlar. Böylece girişimcilik kültürü ve girişimcilik

düşüncesinin birlikte olması kaçınılmazdır. Liderler stratejik girişimciliğin başarılı olabilmesinin bir kültür sayesinde gelişen ve büyüyen bir stratejik kültürden sorumludur (Covin and Slevin, 2002: 312).

Özel bir liderlik olan girişimcilik liderliği fırsat arama ve avantaj arama davranışlarının her ikisini belirtmek için kaynakları stratejik olarak yöneterek diğerlerini etkilemek için bir güçtür. Girişimcilik liderliğini tanımlayan altı şart şu şekilde belirtilmiştir (Covin and Slevin, 2002: 314):

- Girişimcilik liderliğini destekleme
- Bugünkü iş modelini tehdit eden yenilikleri koruma
- Fırsatları anlamak
- Baskın mantık soruları
- Aldatıcı basit soruları tekrar gözden geçirme
- Stratejik yönetim ve girişimcilik bağlantısı

Stratejik girişimciliğin başarılı olabilmesinde etkili olan girişimcilik liderliği yukarıdaki altı şart ile oluşmaktadır. Kaynakların stratejik olarak yönetilmesi, fırsatların görülmesi ve yenilik yaratma ve yenilikleri koruma açısından son derece önemli olmuştur (Covin and Slevin, 2002: 322).

5.5.3. STRATEJİK OLARAK KAYNAKLARI YÖNETME

Stratejik olarak kaynakları yönetmeyi incelerken, öncelikle kaynağa dayalı öğelerin görünümünün incelenmesi gerekir. Daha sonra incelenecek konular servet yaratımında stratejik olarak kaynakların yönetimi ve diğer stratejik yönetilen kaynaklardır. Bu kaynaklara insan sermayesi, finansal sermaye ve sosyal sermaye dâhil olmaktadır (Barney and Arkan, 2001: 130).

5.5.3.1. KAYNAĞA DAYALI ÖĞELERİN GÖRÜNÜMLERİ

Firmaların kaynağa dayalı görünümüleri (RBV) en az dört kaynaktan (özel yetkinin incelenmesi, Ricardian ekonomisi, Penrosian ekonomisi, ekonominin tröste karşı sonuçlarının incelenmesi) stratejik olarak yönetilmesi yolu ile anlaşma

için teorik olarak destek sağlar. Bu yüzden, firmaların kaynağa dayalı görünüşleri, firmalar arasındaki sürekli performans farklılıklarını açıklamak ve tanıtmak için stratejik yönetim bilginleri ve gittikçe artan girişimcilik bilginleri tarafından kullanılır. Bu sıfatla, stratejik girişimciliği belirtmek ve meydana getirmek için kritiktir (Barney and Arıkan, 2001: 130).

Firmaların kaynağa dayalı görünüşleri teorisi sıkça sözü edilen iki varsayıma sahiptir: 1) kaynakların heterojenliği, rekabet eden firmaların tanıyabilmesini ve ya kaynakların farklı mal bileşimlerini kontrol etmelerini ifade eder. 2) kaynakların hareketsizliği, farklı firmalar tarafından sahip olunan firmaların mal bileşenlerindeki farklılıklardan vazgeçemeyebilir anlamına gelir. Birçok bilginin çalışmasına dayanarak, firma stratejilerini seçmek ve yerine getirmek için bir firma somut ve soyut malvarlığını kullanır olarak kaynaklarını tanımlar. Firmaların yararlılığını ve etkinliğini arttırabilen nadir ve değerli kaynaklar bir rekabet avantajında kar getirebilir. Kaynaklar yerine geçemeyen ve ya taşınamayan, aynı zamanda da kusurlu olarak taklidi yapılabildiklerinden sürdürülebilir bir rekabet avantajına yol açabilirler (Barney and Arıkan, 2001: 131).

Stratejik bir bakış açısından, firmaların kaynağa dayalı görünüşleri, ürün pazar stratejisinde tamamlamak için elde edilen ve ya büyüyen firmada kaynakların bir fonksiyonu olan rekabetçi avantajları destekler. Firmaların ürün pazar pozisyonuna dayanarak Porter'ın rekabet avantajlarının teorisine tamamlayıcı olarak, firmaların kaynağa dayalı görünüşleri, firmalar tarafından pozisyonları tutulan kaynaklar arasındaki rekabet kadar anlaşabilen firmalar ile tutulan ürün pazar pozisyonları arasındaki rekabeti de destekler. Böylece rekabet avantajı ürün pazarlarının akıntısına karşı durur ve kaynakları taklit etmek için firmaların içinde bulunduğu özel durumlarıyla ilgili ve zor şeyler hakkında bilgi sahibi olunur (Barney and Arıkan, 2001: 131).

Performans ile bağlarını çok önemli kabul eden, girişimcilik bilginleri firma performansında ücret farkını anlamak için kaynakların belirli tiplerine, özellikle girişimcilik fırsatlarını tanımlama gücüne dayanarak yoğunlaştırılmış olurlar. Bilgi, sosyal sermaye ve girişimcilik deneyimleri, girişimcilik

araştırmacıları tarafından kaynakların örnekleri olarak soruşturulur (Barney and Arikan, 2001: 133).

5.5.3.2. SERVET YARATIMINDA STRATEJİK OLARAK KAYNAKLARI YÖNETMENİN ETKİLERİ

Araştırma, servet yaratımının koşullarında firma ücret farkları performanslarının bir araştırması olarak gösterilir. Bu ifade, firmaların endüstrilerle değişebilir etkilerinin nisbi boyutlarına rağmen, kaynakların özel durumlarını firmaların kullanması, endüstrinin özelliklerini yapmaktan ziyade performansta güçlü bir etkiye sahip olmasını gösterir. Bununla birlikte, firmaların çok özel kaynaklarının, endüstri performansı ve bir rekabet üstünlüğünü korumak için kullanılabilir olması gerektiği de bulunmuştur. Ayrıca, çevrelerin farklı türlerinde kaynakların belirtilen performanslarının farklı tipleri keşfedilmiştir. Ayrıca beşeri sermayenin firma performansında strateji ile etkileşim sayesinde direkt ve dolaylı etkilere sahip olduğu bulunmuştur. Bunların sonuçları, başta beşeri sermayenin değerinin, ürünlerin karlarının değerini geçtiğini göstermektedir. Ancak, beşeri sermayenin artışı (bilginin büyümesi), değer maliyet aşımını yaratmaktadır. İlaveten, burada performans etkisinin firmalara etki edebilme kabiliyetlerinin portföy kaynaklarını yönetmesi ifadesi büyüme'dir (Barney and Arikan, 2001: 131).

Bugünkü düşünce, firma kaynaklarına sermaye yaratımı yönetiminin süreci, kaynağa dayalı görünümde gizli olarak varsayılır. Kaynakların stratejik olarak yönetimi için zorunlu faaliyetler açık bir şekilde ortada değildir ki bu kaynaklar tek başına firma performanslarının diferansiyelini önceden bildirmek için ihtimal dâhilinde değildir. Hakikaten, sadece firma kaynakları stratejik olarak yönetildiğinde firmanın özel durumlarıyla ilgili kaynakları sürdürülebilir rekabet avantajlarını doğurmak için olasıdır. Firmaların bir kaynak portföyü yapısı bir yığın kaynağın kapasitelerini oluşturmak için ve finansal, insan ve sosyal sermayelerden oluşan bu kapasiteleri ile fırsat ve avantaj arama davranışları ve sermaye yaratımı, eş zamanlı olarak kamusallaştırıldığında firmalar kendi kaynaklarını yönetiyor demektir. Böylece stratejik olarak yönetilen kaynaklar, somut ve soyut varlıklardan elde edilen değerlerden etkilenir ki bu varlıklar

işletmeler kendi stratejilerini geliştirmek ve tamamlamak için kullanırlar, ayrıca kaynakların stratejilerini tertipleme ve biriktirme için tekniklerinin sürdürülebilirliğini, bakımı ve yaratımı araştırmanın merkez noktası olabileceği desteklenir (Barney and Arikan, 2001: 135).

5.5.3.3. STRATEJİK OLARAK YÖNETİLEN KAYNAKLAR

Stratejik girişimcilikte üç kritik kaynak çekicidir. Finansal sermaye, insan sermayesi ve sosyal sermaye. Finansal sermaye somut bir varlıkken, diğer ikisi soyut varlıklardır (Ireland and Hitt, 1999: 43).

Finansal Sermaye: Firmaların tüm farklı parasal kaynaklarını kapsayan finansal sermaye, stratejileri tamamlamak ve geliştirmek için kullanılabilir. Güçlü finansal kaynaklarıyla firmalar, girişimcilik fırsatlarını tanımlamak ve akabinde işletmek için gerekli serbestliğe sahip olurlar. Finansal sermaye diğer önemli somut (fabrika, donanım) ve soyut (insan sermayesi) kaynakları kazanmak ve biriktirmek için kullanılabilir (Ireland and Hitt, 1999: 44).

Girişimcilik risklerine göre finansal kaynaklar sıklıkla girişimci sermayedarlarından ve hatta aile üyelerinden aranır. Yeni riskler, özellikle devam eden işletmelerden bağımsız olanlar, sermaye yaratımı için gelişen rekabet avantajları ve peşine düşülen fırsatlarla gerekli becerilere sahip olan finansal kaynaklar aranarak iyi riskleri dikkate değer olarak tahsis edilebilmeli anlamındadır. Böylece, bir işletmenin insan ve sosyal sermayesinin kalitesinin büyümesi için beklenebilen finansal kaynakların miktarını etkilemektedir. Bunun haricinde, insan sermayesi firmaların, finansal sermaye kullanımının etkili olması için gerekli bilginin kaynağıdır (Ireland and Hitt, 1999: 46).

İnsan sermayesine ve sosyal sermayeye bağlı finansal sermayenin kullanımından meydana gelen performansa değer biçmek daha da kolaydır. Finansal sermayenin somutluğu, sosyal ve insan sermayesinin soyutluğu ile karşılaştırmak rahatlık ölçülerinin nedenini açıklar. Rekabet avantajının bu bağlamında finansal sermaye değerlidir ve bir rekabetçi avantajın yaratımına yol gösteren nadir durumlardan olabilirler. Ancak, finansal sermaye sıkça rakipler tarafından taklit edilebilir ve belki fırsatlardaki diğer kaynaklar tarafından yerine

kullanılabilirler. Böylece, temele bağlı kalarak, insan sermayesi ve sosyal sermaye sürdürülebilir rekabetçi avantajların çok önemli bir kaynağıdır (Ireland and Hitt, 1999: 46).

İnsan Sermayesi :işletme başarısı için kritik olarak bilinen insan sermayesi firmanın tüm işgücünün becerileri ve bilgisidir. Daha fazla ayrıntılı olarak, insan sermayesi kişisel öğrenme aracılığı ile hazırdaki görevlere uygun olması kadar bilgi, beceri ve tecrübe kapasitesine ek olarak şirketin çalışanları ve yöneticilerinin bireysel kapasiteleri, bilgileri, becerileri ve deneyimleri olarak tanımlanır. Firma bilgisi ve niteliklerinin birçoğu beşeri sermayesinde olur. Zımnî ve anlaşılabilen bilginin her ikisi de fırsat ve avantaj arama davranışları konularıyla ilgilidir. Çünkü anlaşılabilen ve ya belirgin bilgi, resmi dil ve matematiksel ifadeler dâhil birkaç şekilde kodlandırılabilir ve kolayca aktarılabilir. Gittikçe artan zımnî bilgi, kaynakların stratejik olarak yönetiminin öneminde firma diferansiyel performansının sınırlayıcı etmenleri olarak gösterilir (Ireland and Hitt, 1999: 48).

Bilginin firma toplam stoku zımnî ve anlaşılabilen bilgi arasındaki sosyal etkileşimler yoluyla arttırılmış olur. Zımnî bilgi genellikle rekabetçi avantajın kaynağında iken, anlaşılabilen bilgi rekabetçi dengeye katkıda bulunmaya meyledilir. Bunun haricinde anlaşılabilen ve zımnî bilginin her ikisine de sahip olanlar arasından ilave uygulamalar ve iştirakler yoluyla, zımnî bilginin değeri büyütülür. Bu bize bilginin ne kadar ve ya ne sıklıkla kullanılırsa kullanılsın sonsuz olarak büyüyebileceğini gösterir (Ireland and Hitt, 1999: 49).

Emme kapasitesi firmanın dışarıda oluşturulan bilgiyi içleştirmesi ve buna erişme kabiliyetidir. Emme kapasitesi problem çözme ve öğrenmeye dair kabiliyetler olarak belirtilir. Firmadaki öncelikli bilginin miktarı, her şeyden önce beşeri sermaye olarak firmanın sömürdüğü ilgili yeni bilgilere yardım eder. Firma sınırları dışındaki yararlı uzmanlık bilgisinin teknik know-how'ı ve bilinirliği öncelikli bilginin miktarı olarak önemlidir (Hitt et al., 2001: 479).

Firma dışında duran bilgi, özellikle hızlı değişen bilgi çevreleri bağlamında yeniliğin gelişmesine katkıda bulunabilir. Bu gösterir ki işletmeler ve bireysel ekipleri, işlerinde yenilik yaratmak için yeni bilgileri içine çekecek

kapasiteye sahip olmalıdırlar. Ticari amaçlar için bazı bilgilerin başarılı bir şekilde kullanılması becerisi ve dışa ait yeni bir bilginin parçası olma kabiliyeti, fırsatların işletilmesine katkıda bulunur. Bu sonuçlara göre, emme kapasitesi girişimcilik fırsatlarının işletilmesi ve onaylanmasına firma davranışları etki eder (Hitt et al., 2001: 480).

Sosyal Sermaye: Sosyal sermaye, firma faaliyetlerine yardımcı olan bireyler arasındaki ilişkilerin (iç sosyal sermaye) ve organizasyon ile bireyler arasındaki ilişkilerin (dış sosyal sermaye) ayarlanmasıdır. Bunların yanı sıra sosyal sermaye, kaynaklardaki değer yaratımının da toplamıdır. Firma içindeki ilişkiler ve dış varlıklar sebebiyle, sosyal sermaye, bilgiyi firmanın içine almaya, kaynakların kontrolüne ve firmaya giren ilk kara yardım eder (Hitt et al., 2001: 483).

İç sosyal sermaye üyeler sayesinde anlaşılan, organizasyon içindeki sosyal ilişkinin karakterini yansıtan bir kaynak olarak gösterilir. Dış sosyal sermaye ise organizasyon bilgileri ile birbirini daha fazla etkileyen firma içindikilerin ve firma dışındakilerin arasındaki ilişkiyi kapsamaktadır (Hitt et al., 2001: 485).

6. İSTANBUL'DAKİ ÜRETİM FİRMALARINDA STRATEJİK GİRİŞİMCİLİĞİN FİRMA YENİLİKÇİLİĞİNE ETKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

6.1. ARAŞTIRMANIN AMACI

Günümüzde yoğun rekabetin yaşandığı dünya pazarlarında, işletmelerin ayakta durabilmeleri ve rekabet edebilmeleri için stratejik girişimciliğe sahip olmaları ve bunu firma yenilikçiliğine yansıtma yeteneklerinin gelişmiş olması gerekmektedir. Bunu daha etkin bir şekilde yapmaları firma üst yönetiminin daha girişimci olmasına, kaynakların stratejik olarak kullanılabilmesine, üst yönetimin karar alma mekanizmasının hızlı ve etkin olmasına ve firmanın yenilikçiliğe bakış açısına bağlıdır. Bu araştırmada stratejik girişimciliğin firma yenilikçiliğine etkisinin ortaya çıkarılması amaçlanmıştır.

6.2. ARAŞTIRMANIN KISITLARI VEYA SINIRLARI

Literatür taraması sonucu elde edilen bilgilere göre stratejik girişimciliği daha çok orta ve büyük ölçekteki firmaların uygulayacağı düşünülmektedir. Ayrıca firma yenilikçiliğinin Türkiye'deki uygulama alanının da daha ziyade imalat sanayinde ortaya çıktığı görülmektedir. Tüm Türkiye'deki imalat sanayinde yapılacak bir araştırmanın hem zaman, hem de maliyet açısından mümkün olmadığı göz önünde bulundurularak bu tez çalışması İstanbul'daki orta ve büyük ölçekteki imalat sanayisi ile sınırlandırılmıştır.

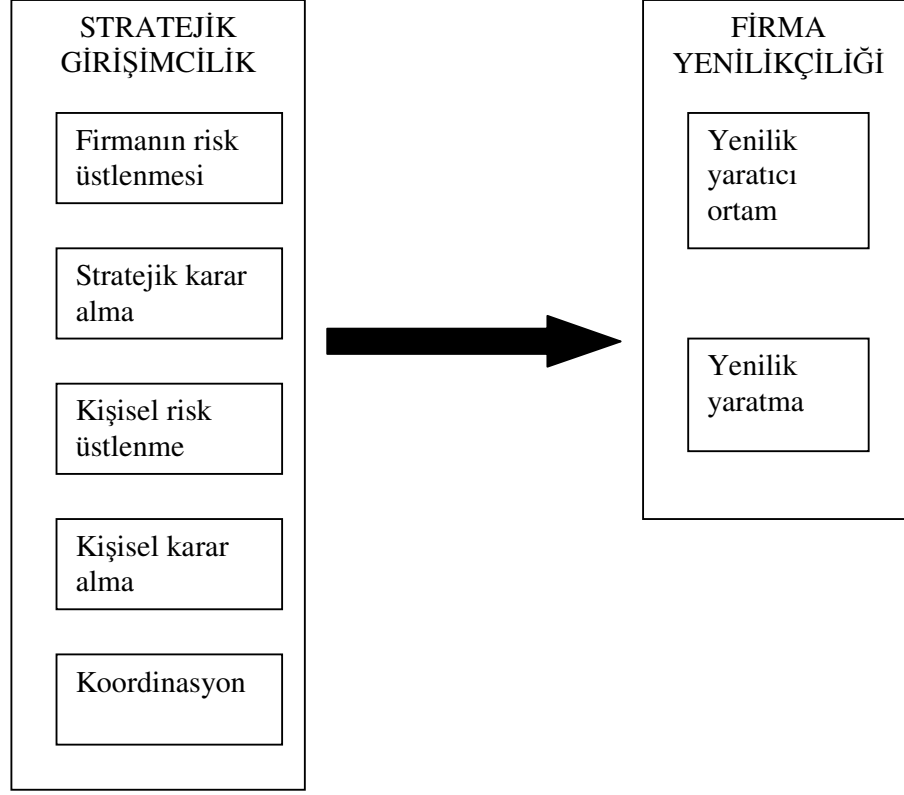
6.3. ARAŞTIRMA METODU

Bu tez çalışmasında anket yöntemi uygulanmıştır. Ankette firmanın risk üstlenmesi, stratejik karar alma, kişisel risk üstlenme, kişisel karar alma, koordinasyon, yenilik yaratıcı ortam ve yenilik yaratma başlıkları altında 28 adet

soru sorulmuştur. Kişisel risk üstlenme, kişisel karar alma ve koordinasyon soruları için Hirsch ve Peters'den (1998: 32) yararlanılmıştır. Stratejik karar alma ve stratejik risk üstlenme soruları için Bulut'tan (2004) yararlanılmıştır. Yenilik yaratıcı ortam ve yenilik yaratma soruları için Calantone et al.'dan (2002: 520) yararlanılarak hazırlanmıştır. Araştırma modelinde hazırlanan anketler elektronik posta, fax ve bizzat elden takip yoluyla üst düzey yöneticilere ulaştırılmıştır. Toplam 60 firmada dağıtılan anketlerden 45 adedi geri dönmüş ve değerlendirmeye tabi tutulmuştur (geri dönüşüm oranı % 75'dir). Anketlerde 1-5 tipi Likert ölçeği kullanılmıştır (1= Kesinlikle katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Kararsızım, 4= Katılıyorum, 5= Kesinlikle katılıyorum). Elde edilen verilerin değerlendirilmesinde SPSS 10.0 İstatistik programı kullanılmıştır. Araştırma modelinde belirtilen değişkenler arasındaki ilişkileri test etmek amacıyla faktör, güvenilirlik, korelasyon ve regresyon analizlerine yer verilmiştir.

6.4. ARAŞTIRMA MODELİ VE HİPOTEZLER

Şekil 6.1'de gösterildiği gibi araştırma modeli; stratejik girişimciliğin firma yenilikçiliğine olan etkisi ve kendi aralarındaki etkileşimlerinden oluşmaktadır. Araştırma modeli ve hipotezler, literatür taraması sonucu teorik kısımdan yararlanarak oluşturulmuştur.



Şekil 6.1: Araştırma modeli

Stratejik girişimciliğin firma yenilikçiliğine etkisini ölçmek amacıyla 10 hipotez geliştirilmiştir. Bu hipotezler aşağıda şu şekilde verilmektedir:

H₁: Firmanın risk üstlenmesi ile yenilik yaratıcı ortam arasında olumlu bir ilişki vardır.

H₂: Stratejik karar alma ile yenilik yaratıcı ortam arasında pozitif bir ilişki vardır.

H₃: Kişisel risk üstlenme ile yenilik yaratıcı ortam arasında olumlu bir ilişki vardır.

H₄: Kişisel karar alma yeteneği ile yenilik yaratıcı ortam arasında olumlu bir ilişki vardır.

H₅: Koordinasyon ile yenilik yaratıcı ortam arasında olumlu bir ilişki vardır.

H₆: Firmanın risk üstlenmesi ile yenilik yaratma arasında olumlu bir ilişki vardır.

H₇: Stratejik karar alma ile yenilik yaratma arasında olumlu bir ilişki vardır.

H₈: Kişisel risk üstlenme ile yenilik yaratma arasında olumlu bir ilişki vardır.

H₉: Kişisel karar alma yeteneği ile yenilik yaratma arasında olumlu bir ilişki vardır.

H₁₀: Koordinasyon ile yenilik yaratma arasında olumlu bir ilişki vardır.

6.5. ARAŞTIRMANIN BULGULARI VE DEĞERLENDİRİLMESİ

Tablo 6.1’de görüldüğü gibi anketi oluşturan Likert tipi sorular keşifsel Faktör analizine tabi tutulmuş, en uygun faktör yapısına Varimax Rotation dönüşümü ile ulaşılmış ve araştırma modelinde de ortaya konan yedi faktör (firmanın risk üstlenmesi, stratejik karar alma, kişisel risk üstlenme, kişisel karar alma, koordinasyon, yenilik yaratıcı ortam ve yenilik yaratma) bulunmuştur. Yapılan faktör analizi sonucunda bütün soruların farklı değişkenleri ölçtüğü görülmektedir. Dolayısıyla, yapılan analizle ilgili değişkenleri ölçmek için kullanılan ölçeklerin uygunluğu ortaya konmaktadır.

Tablo 6.1: Faktör analiz sonuçları

	1	2	3	4	5	6	7
1. FİRMANIN RİSK ÜSTLENMESİ							
Firmamızın rakiplerine kıyasla risk alma eğilimi daha yüksektir.	,893						
Firmamızda risk alma olumlu bir girişim ve davranış olarak görülmektedir.	,886						
Firma çalışanlarının çoğu risk almaya yatkındır.	,770						
2. STRATEJİK KARAR ALMA							
Firmamız pazara yeni ürün ve hizmet sunmada rakiplerinden daha hızlı olmayı hedeflemiştir.		,936					
Firmamız her konuda rakiplerinden önce davranmaya çaba sarf eder.		,910					
Firmamız rakiplerinin hamlelerini bekleyip onlara cevap vermeye değil, ilk hamleyi kendisi yapmaya çalışır.		,823					
Firmamız iddialı ve geniş kapsamlı stratejik hamleler yapmayı tercih eder.		,742					
3. KİŞİSEL RİSK ÜSTLENME							

İlişkide olduğum kişiler bana güvenirlere ve saygı duyarlar.			,828				
İlişkide bulunduğum insanlar fikirlerimi kolaylıkla anlayabilirler.			,750				
Sorumluluk almaktan hoşlanırım.			,745				
En önemli karakter özelliklerim arasında risk alabilmeyi, iletişim becerisini, yaratıcılığı, özgüveni ve zorluklar karşısında pes etmemeyi sayabilirim.			,679				
Bulduğumuz bölgede bizimle aynı sektörde çalışan firmalar da işlerini iyi yapıyorlar.			,543				
4. KİŞİSEL KARAR ALMA							
Mal ve hizmet pazarlaması konusunda yeterli beceriye sahibim.				,801			
Yönetici olarak herhangi bir sorun karşısında zor kararlar verebilirim.				,663			
Bulduğumuz bölgede pazarlamayı düşündüğümüz mal ve hizmete gerçekten ihtiyaç vardır.				,657			
5. KOORDİNASYON							
Firmamızda yöneticiler ve çalışanlarımız arasındaki iletişimin yeterli düzeyde olduğunu düşünüyoruz.					,899		
Firmamız faaliyetlerinin vizyonumuzun gerektirdiği şartları yerine getirdiğine inanıyoruz.					,870		
Firmamız olarak kuruluşumun ürün ve hizmetlerinden yararlananlardan, bunların kalitesine yönelik düzenli geri bildirim alıyoruz.					,784		
6. YENİLİK YARATICI ORTAM							
Firmamızdaki çalışanlar, öne sürdükleri yeni fikirler uygulamada yararlı						,821	

olmadığında cezalandırılırlar.							
Firmamızda sürekli yenilik yapmaya elverişli bir ortam söz konusudur.						,812	
Araştırma sonuçlarına dayanan teknik yenilikler firmamızda çok çabuk sonuç görür.						,778	
Yeni düşünce ve uygulamalar, firmamızdaki program ve proje yönetimlerinde kolayca kabul görür.						,739	
Firmamızda yeni düşünceleri hayata geçirmek için gerekli kaynaklar araştırılır, temin edilir ve güvenceye alınır.						,734	
Firmamızda en fikirlerin uygulanması için uygun plan ve programlar oluşturulur.						,678	
Firmamızda çalışma yöntemleri yaratıcıdır.						,678	
7. YENİLİK YARATMA							
Pazara yeni ürün sunma oranımız son beş yıl boyunca artmıştır.							,862
Firmamız çoğunlukla yeni ürün ve hizmetleriyle pazarda ilktir.							,844
Firmamızda yaratıcı düşünceler üretilir.							,713

Tablo 6.2; değişkenler arasındaki korelasyonları, değişkenlerin ortalamalarını, standart sapmalarını ve güvenilirliklerini göstermektedir. Beş bağımsız değişkenin hem birbirleriyle ve hem de yenilik yaratıcı ortam ve yenilik yaratma ile ilişkili oldukları, korelasyon analizi sonucunda ortaya çıkmıştır. Yapılan analiz sonucunda Tablo 6.2'den de görüleceği gibi ilgili değişkenlerin alfa değerleri verilmektedir. Alfa analizinde Gronbach'ın alfası kullanılmıştır. Faktörlere ait tüm alfa değerleri Gronbach alfasının alt sınırı olan 0,70 ve üzerinde olduğu görülmektedir. Dolayısıyla ölçeklerin güvenilirliği ispatlanmıştır.

Korelasyon analizi sonucunda; firmanın risk üstlenmesi ile yenilik yaratıcı ortam arasında % 0,01 düzeyinde olumlu bir ilişki (,645), yenilik yaratma ile % 0,05 düzeyinde olumlu bir ilişki (,336) olduğu görülmektedir. Stratejik karar

alma ile yenilik yaratıcı ortam arasında % 0,05 düzeyinde olumlu bir ilişki (,301), yenilik yaratma ile % 0,01 düzeyinde olumlu bir ilişki (,727) bulunmaktadır. Kişisel karar alma ile yenilik yaratma arasında % 0,05 düzeyinde olumlu bir ilişki (,369) vardır. Koordinasyon ile yenilik yaratıcı ortam arasında % 0,01 düzeyinde olumlu bir ilişki (,663) görülmektedir.

Tablo 6.2: Korelasyon analizi

	Ortalama	Standart sapma	1	2	3	4	5	6	7
1. Firmanın Risk Üstlenmesi	3,3527	,9787	$\alpha=,8077$						
2. Stratejik Karar Alma	4,1686	,6808	,117	$\alpha=,8716$					
3. Kişisel Risk Üstlenme	4,2977	,4667	,140	,127	$\alpha=,7279$				
4. Kişisel Karar Alma	4,2791	,5861	,080	,401**	,310*	$\alpha=,6506$			
5. Koordinasyon	4,1395	,7740	,311 ⁰	,033	,159	,204	$\alpha=,8148$		
6. Yenilik Yaratıcı Ortam	3,9485	,7108	,645**	,301*	,151	,120	,663**	$\alpha=,8812$	
7. Yenilik Yaratma	3,9729	,7628	,336*	,727**	,130	,369*	,029	,361*	$\alpha=,7562$

**p<,01

* p<,05

Tablo 6.3’de modele ait hipotezlerin regresyon analizleri yapılmış olup, bağımsız değişkenlerin birlikte bağımlı değişken üzerindeki etkileri incelenmiştir.

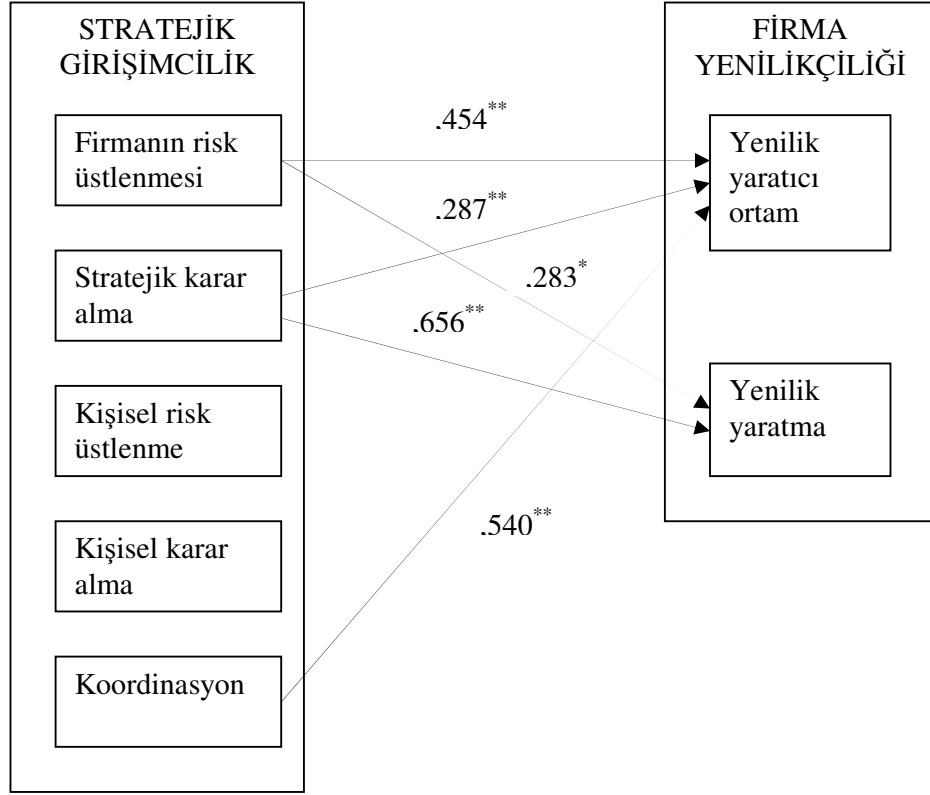
Tablo 6.3: Regresyon tablosu

Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişken Yenilik Yaratıcı Ortam (1. model)		Bağımlı Değişken Yenilik Yaratma (2. model)	
	Beta	Sig.	Beta	Sig.
1. Firmanın Risk Üstlenmesi	,454	,000	,283	,014
2. Stratejik Karar Alma	,287	,005	,656	,000
3. Kişisel Risk Üstlenme	,010	,914	-,010	,931
4. Kişisel Karar Alma	-,145	,157	,107	,376
5. Koordinasyon	,540	,000	-,101	,369
	R ² = ,721 F= 19,160 Sig.= ,000		R ² = ,607 F= 11,442 Sig.= ,000	

1. modelde bağımsız değişkenler olan firmanın risk üstlenmesi, stratejik karar alma, kişisel risk üstlenme, kişisel karar alma ve koordinasyonun bağımlı değişken olan yenilik yaratıcı ortam üzerindeki etkisi incelenmiştir. Bu analiz sonucunda modelin bir bütün olarak anlamlı olduğu [$F= 19,160$, $sig= 0,00$ ($< 0,01$)] görülmektedir ve bağımlı değişken üzerindeki değişimin %72'sini ($R^2= ,721$) açıklamaktadır. Bulgular bağımsız değişkenler açısından tek tek incelendiğinde H_1 'de belirtildiği gibi firmanın risk üstlenmesi ile yenilik yaratıcı ortam arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu; H_2 'de ortaya konduğu gibi stratejik karar alma ile yenilik yaratıcı ortam arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu; H_5 'de önerildiği gibi koordinasyon ile yenilik yaratıcı ortam arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu görülmektedir. Dolayısıyla sonuçlar sadece H_1 , H_2 ve H_5 'i destekler nitelikte iken H_3 ve H_4 'ün doğruluğu yönünde kanıt sağlanamamıştır.

2. modelde aynı bağımsız değişkenlerin (firmanın risk üstlenmesi, stratejik karar alma, kişisel risk üstlenme, kişisel karar alma ve koordinasyon) bağımlı değişken olan yenilik yaratma üzerindeki etkisi incelenmiştir. Bu analiz sonucunda modelin bir bütün olarak anlamlı olduğu [$F= 11,442$, $sig= 0,00$ ($<0,01$)] görülmektedir ve bağımlı değişken üzerindeki değişimin % 61'ini ($R^2= ,607$) açıklamaktadır. Bulgular bağımsız değişkenler açısından tek tek incelendiğinde H_6 'da belirtildiği gibi firmanın risk üstlenmesi ile yenilik yaratma arasında olumlu bir ilişki olduğu; H_7 'de ortaya konduğu gibi stratejik karar alma ile yenilik yaratma arasında olumlu bir ilişki olduğu görülmektedir. Dolayısıyla sonuçlar sadece H_6 ve H_7 'yi destekler niteliktedir. H_8 , H_9 ve H_{10} 'ün doğruluğu yönünde bir kanıt bulunamamıştır.

Yapılan analizler sonucunda araştırma modeli ve hipotezler aşağıdaki gibi oluşturulmuştur.



Şekil 6.2: Stratejik Girişimciliğin Firma Yenilikçiliği ile İlişkisi Modeli

7. SONUÇ

Bir ülkede artan girişimcilik, daha büyük milli zenginlik ve rekabet edilebilirliği doğurur. Bunun sebebi olarak girişimcilerin fırsatları görebilme, yaratıcı ve yenilikçi olma ve risk alarak yeni ürün ve hizmetler sunması gösterilebilir. Bu çalışmada da girişimciliğin rekabet ortamında ve toplum menfaatlerine yararında ne kadar önemli olduğu vurgulanmıştır. Bunların yanı sıra kişilerin de kendilerini geliştirmesindeki önemi de yadsınamaz. Firmaların bu anlayışa sahip olması daha üretken ve etkin olmalarını sağlamıştır. Bu sonuç, artan bir rekabet ortamındaki günümüz iş dünyasında böyle firmaların bir adım daha önde olduğunu göstermektedir.

Gelişen günümüz ekonomisinde en önemli rekabet araçlarında biri de yeniliktir. Girişimciliği önemli kılan bir nokta ise firmaların yenilik yapabilmeleridir. Yenilik, girişimcinin en önemli fonksiyonudur. Girişimcinin fırsatları pazarlanabilir bir hale getirmesinde yeniliğin önemli bir rolü bulunmaktadır. Yeniliğe açık olan girişimci firmaların, büyüme ve gelişme tempoları hızlı olmakla beraber buldukları sektörlerin de lideri olabilmektedirler.

Girişimcilik ve yeniliğin bu noktadaki öneminde büyük ölçekli firmaların daha çok öne çıktıkları görülmektedir. Olanakları ve pazardaki payları onların Ar-Ge'ye daha fazla yatırım yapabilmelerini sağlamaktadır. Bu noktada da stratejik girişimciliğin önemi ortaya çıkmaktadır. Stratejik girişimcilik, yeni girişimlerin ve sağlam firmaların, stratejik yönetime ve girişimciliğe aynı anda ihtiyaç olmasını öneren önemli bir kavramdır. Stratejik girişimcilik dünyada, özellikle büyük ölçekli firmaların üst yönetimlerinde karşımıza çıkmakta ve çok önemli bir kavram haline gelmektedir. Stratejik girişimcilik konusundaki araştırmalar bu firmaların servet yaratımı ve bütünleşmeyi başarması için kritik kaynakların ve faaliyetlerinin bir takım tiplerine ihtiyaç duyduğunu ileri sürmektedir. Stratejik girişimcilik konusu, servet yaratımının bir yolu olarak stratejik girişimcilik anlayışında bütünleşen araştırmaları ilerletmek için dağıtıcı bir hizmet gibidir. Yoğun bir rekabetin yaşandığı dünya pazarlarında, işletmelerin ayakta durabilmeleri ve rekabet edebilmeleri için stratejik girişimciliğe sahip

olmaları ve bunu firma yenilikçiliğine yansıtma yeteneklerinin gelişmiş olması gerekmektedir.

Yapılan bu çalışmada imalat sektöründe artan rekabet koşullarına uyum sağlamak ve ayakta kalmak için firmaların girişimciliğe, teknolojiye ve yenilikçiliğe önem verildiği görülmektedir. Özellikle büyük ölçekli firmaların rekabet edilebilirliği sağlamak için, üst yönetimleri tarafından stratejik girişimciliği benimsemesi, stratejik kararların alınması, risk üstlenilebilmesi ve bunları firmanın yenilikçiliğine yansıtabilmesi gerekmektedir. Yapılan bu çalışmada stratejik girişimciliğin firma yenilikçiliği ile ilişkisi modelinde beş hipotez olumlu görülmüştür. Bu hipotezlerin üçü firmanın risk üstlenmesi ile yenilik yaratıcı ortam arasındaki olumlu ilişki, stratejik karar alma ile yenilik yaratıcı ortam arasındaki olumlu ilişki ve koordinasyonun yenilik yaratıcı ortam ile olumlu ilişki içinde olmalarıdır. Diğer ikisi ise firmanın risk üstlenmesi ve stratejik karar alma ile yenilik yaratma arasındaki olumlu ilişkilerdir.

KAYNAKLAR

1. Anand, B.N.; Khanna, T.; 2000. “Do firms learn to create value? The case of alliances?” *Strategic Management Journal*, Special Issue 21(3): 295–315
2. Barnett, John H.; William D. Wilsted (Ed.), “ *Stratejic Management Text and Concepts*”, PWS-KentPub, 1989
3. Barney, J. B.; Arikan, A.M.; 2001 “The resource-based view. Origins and implications.” In M. A. Hitt, R. F. Freeman, and J. S. Harrison (eds.), *Handbook of Strategic Management*: 124–188. Oxford: Blackwell Publishers.
4. Barney, J. B. 2002; *Gaining and sustaining competitive advantage*: 2nd ed, Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall
5. Barney, J. B., 1991. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17: 99–120
6. Bartlett, C.A.; Ghoshal, S.; 2000 *Transnational Management*, Third Editon, McGraw – Hill Company, Singapore.
7. Baum, J.A.C.; Calabrese, T.; Silverman, B.S.; 2000 “Don’t go it alone: alliance network composition and startups’ performance in Canadian biotechnology.” *Strategic Management Journal*, Summer Special Issue 21(3): 267–294.
8. Bulut, Çağrı, 2004, “Şirket Girişimciliğini Etkileyen Faktörler ve Şirket Girişimciliğinin Firma Performansı Üzerine Etkileri”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, GYTE, Gebze/Kocaeli
9. Burns, Paul; “*Entrepreneurship and Small Business*”, 2001, London
10. Budak, Gönül 1998, *Yenilikçi Yönetim Yaratıcı Birey*, İstanbul
11. Calantone, Roger J.; Cavuşgil, S. Tamer; Zhao, Yuhsan; 2002 “Learning Orientation, Firm İnnovation, Capability and Firm Performance”, *Industrial Marketing Management*, 31 (2002): 515-524
12. Charles W. L. Hill and Gareth R. Jones; 1992. *Strategic Management*, Second Edition, Houghton Mifflin Company, Boston.
13. Chung S, Singh H, Lee K. 2000. “Complementarity, status similarity and social as drivers of alliance formation”, *Strategic Management Journal* 21(1): 1–22
14. Clark, J.; Guy, K.; 1997. *Innovation and Competitiveness*, Technopolis Co., Brighton, UK.

15. Cooper, A.C.; 2001. Networks, alliances and entrepreneurship. In Strategic Entrepreneurship: creating a new integrated mindset. Hitt MA, Ireland RD, Camp SM, Sexton DL. Blackwell Oxford, UK.
16. Covin, J. G.; Miles, M.P.; 1999 "Corporate entrepreneurship and the pursuit of competitive advantage." *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23 (3): 47–63
17. Covin, J.G.; Slevin, D.P.; 2002. "The entrepreneurial imperatives of Strategic leadership." In M. A. Hitt, R. D. Ireland, S. M. Camp and D. L. Sexton (Eds.), *Strategic Entrepreneurship: Creating a new mindset*: 309–327. Oxford: Blackwell Publishers
18. Davis, J.H.; Schoorman, F.D.; Mayer, R.C.; Tan, H.H.; 2000. "The trusted general manager and business unit performance: empirical evidence of a competitive advantage." *Strategic Management Journal*; 21(5): 563–576
19. Desouza, Kevin; Evaristo, Roberto; 2003. "Global Knowledge Management Strategies" *European Management Journal*, Volume 21, Issue 1, February, P: 63–64
20. Drucker, Peter F., *Innovation and Entrepreneurship*, New York, Harperx, 1985, s:20
21. Dubini, P., Aldirch H.E.; 1991. "Personal and extended networks are central to entrepreneurial process." *Journal of Business Venturing*; 6: 305–313
22. Eren, Erol; 1992 "İşletmelerde Yenilik Politikası" İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, İstanbul
23. Erol Eren, 2002 "Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası", Beta Yayınları, İstanbul
24. Freidman, T., *The Lexus and The Olive Tree Understanding Globalisation*, 2000
25. Germany, R.; Muralidharan, R.; 2001. "The three phases of value capture." *Strategy&Business* 22(1):82–91
26. Gulati, R.; 1999. "Network location and learning: the influence of network resources and firm capabilities on alliance formation." *Strategic Management Journal* 20(5): 397–420
27. Gulati, R.; Nohria, N.; Zaheer, A.; 2000. "Strategic networks." *Strategic Management Journal Special Issue* 21(3): 203–215
28. Gulati, R.; Garino, J.; 2000. "Get the right mix of bricks and clicks." *Harvard Business Review* 78(3): 107–114.
29. Hisrich, Robert D.; Peters, Michael P.; 1995, *Entrepreneurship-Starting, Developing, and Managing a New Enterprise*, Third Edition, Irwin Publishing, USA.

30. Hitt, M.A.; Ireland, R.D.; Camp, S.M.; Sexton, D.L.; 2001. "Strategic entrepreneurship: Entrepreneurial strategies for wealth creation." *Strategic Management Journal*, 22 (Special Issue): 479–491
31. Hitt, M.A.; Ireland, R.D.; Palia, K.A.; 1982. "Industrial firms' Grand strategy and functional importance: Moderating effects of technology and uncertainty." *Academy of Management Journal*, 25(2): 265–298
32. Hitt, M.A.; Ricart i Costa, J.E.; Nixon, R.D.; 1998. The new frontier. In *Managing Strategically in an Interconnected World*. Hitt MA, Ricart i Costa JE, Nixon RD(Eds). Wiley: Chichester; 1–12
33. Ireland, R.D.; Hitt, M.A.; Sirmon, David G.; 2003, *Journal Management*, 29 (6), 963-938
34. Ireland, R.D.; Hitt, M.A.; 1999. "Achieving and maintaining strategic competitiveness in the 21 st century: the role of strategic leadership." *Academy Management Executive* 13(1):43–57
35. Ireland, R. D.; Kuratko, D. F.; 2001 "Corporate entrepreneurship and middle-level managers' entrepreneurial behavior: relationship, outcomes and consequences." Working paper, University of Richmond.
36. Kale, P.; Singh, H.; Perlmutter, H.; 2000. "Learning and Protection of proprietary assets in strategic alliances: building relational capital." *Strategic Management Journal*, Special Issue 21(3): 217–237
37. Kamien, M. I.; Schwartz, N. L.; 1982, *Market Structure and Innovation*, Cambridge University Press, Cambridge.
38. Kuriloff, Arthur H.; Hemphill, John jr. M.; Cloud, Douglas; 1993 ; *Starting and Managing The Small Business*; P: 21
39. Lei, D.; Hitt, M.A.; Bettis, R.; 1996. "Dynamic core competencies through meta learning and strategic context." *Journal of Management* 22: 549–569
40. Luo, Y.; 2000. "Dynamic capabilities in international expansion." *Journal of World Business* 35: 355–378
41. Martin, R.; "The Reorganization of Regional Theory. Alternative, Perspective on the Changing Capitalist-Space Economy" *Geoforum*, Vol:10(2), 1989
42. McEviliy, B.; Zaheer, A.; 1999. "bağlantıların köprü kurmak: rekabetçi avantajlar içinde heterojen firmanın bir kaynağı." *Strategic Management Journal* 20 (12): 1133–1156

43. O'Donnell, S.W.; 2000. "Managing foreign subsidiaries: agents of headquarters, or an interdependent network?" *Strategic Management Journal* 21(5): 525–548
44. Odger, J. F.; 1999 "O Brave New (academic) World Some Personal Reflection", A. Korukonda, A. R. Abas (ed), International National Conference, Barcelona, July,
45. OECD 2004b, "Promoting Entrepreneurship and Innovative SMES In a Global Economy: Towards a More Responsible and Inclusive Globalisation", 2nd OECD Conference of Ministers Responsible for Small and Medium-Sized Enterprises Istanbul, Turkiye S.8
46. OECD 2004a, "Fostering Entrepreneurship and Firm Creation as a Driver Growth in a Global Economy", 2nd OECD Conference of Ministers Responsible for Small and Medium-Sized Enterprises Istanbul Turkiye S.64
47. Porter, M. E.; 1980. *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. New York: Free Press.
48. Porter, M. E.; 1991, *International Competitive Advantage: A New Strategic Concept*; Free Pres, NewYork.
49. Reynolds, P. D.; Hay, M.; Bygrave, W. D.; Camp, S. M.; Autio, E.; 2000. *Global Entrepreneurship Monitor 2000 Executive Report*. Kauffman Center for Entrepreneurial Leadership: Kansas City, M. O.
50. Robinson, C. K.; 1999, "Leap-Frog and Other Forms of Innovation: Protecting The Future For High-Tech and Emerging Industries Through Merger Enforcement", Illinois, 2
51. Robinson, David; 1991. *The Naked Entrepreneurship*, The Chaucer Pres.
52. Sandberg, W.R.; 1992. Strategic management's potential contributions to a theory of entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16(3): 73–90
53. Sciascia, Salvatore; Ricardo de Vita; 2004 " The Development of Entrepreneurship Research" S:4; Connel, David 1999, *Collective Entrepreneurship; In Search of Meaning*, p: 10
54. Sheremata, W. A.; 1998, "New Issues In Competition Policy Raised by Information Technology Industries", *The Antitrust Bulletin* Vol: XLIII, No:3–4, Fall Winter S: 547–583
55. Short, Larry; Paul, Dunn; 2002 "The Search For a Theory of Entrepreneurship"
56. Song, X. M.; Di Benedetto, C. A.; Yuzhen, L.; 1999. "Pionnering advantages in manufacturing and service industries: empirical evidence from nine countries." *Strategic Management Journal* 20(9): 811–836

57. Star, J.A.; MacMillan, I.C.; 1990. "Resource co-optation via social contracting: resource acquisition strategies for new ventures." *Strategic Management Journal* Summer Special Issue 11: 79–92
58. Steensma, H.K.; Lyles, M.A.; 2000. "Explaining IJV survival in a transitional economy through social exchange and knowledge-based perspectives." *Strategic Management Journal* 21(8): 831–851
59. Steve, Shirley; 1989 "Corporate Strategy and Entrepreneurial Vision" *Long Range Planning*, Vol:22,(6)
60. Stopford, J.; 2001. "Should strategy makers become dream weavers?" *Harvard Business Review* 79(1): 165–169
61. Symeonidis, G.; 1996, "Innovation Firm Size and Market Structure: Schumpeterian Hypotheses and Some New Themes", OECD Economics Department Working Papers No:161, Paris, p: 4-16
62. Teece, D.J.; Pisano, G.; Shuen, A.; 1997. "Dynamic capabilities and strategic management." *Strategic Management Journal* 18(7): 509–534
63. Zahra, S.A.; Ireland, R.D.; Hitt, M.A.; 2000. "International expansion by new venture firms: international diversity, mode of market entry, technological learning, and performance." *Academy of Management Journal* 43: 925–950
64. Zimmerer, Thomas W.; Scarborough, Norman M.; 2002, *Essentials of Entrepreneurship and Small Business Management*, Pearson Education, Third Edition, New Jersey, U.S.

EK-1: ARAŞTIRMA KONUSUNDA ANKET ÇALIŞMASI

A. Firma Bilgileri

Firmanın adı			
Faaliyette bulunduğu sektör			
Firmada Çalışan Personel Sayısı	Tam zamanlı	Yarı zamanlı	
Firmanın Kuruluş yılı (veya firma yaşı)			
Anketi Dolduranın Unvanı			
Yaşı			
Cinsiyeti			
Çalıştığı Bölüm			
<input type="radio"/> Bir işletmenin yan kuruluşu (Holding kuruluşu) (%100 bağlı)	<input type="radio"/> Bir iştirak (%... bağlı)	<input type="radio"/> Bağımsız bir kuruluş	<input type="radio"/> Çok uluslu bir şirketin Türkiye temsilcisi (Çokuluslu bir şirkete bağlı)

B. Aşağıda cevaplayacağınız bölümde her soru için 1-5 arasında sadece bir rakam işaretlenecektir. Rakamların anlamları aşağıda belirtilmiştir.

1	2	3	4	5
Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum

Yönetici olarak herhangi bir sorun karşısında zor kararlar verebilirim.	1	2	3	4	5
Sorumluluk almaktan hoşlanırım.	1	2	3	4	5
İlişkide olduğum kişiler bana güvenirlir ve saygı duyarlar.	1	2	3	4	5
İlişkide bulunduğum insanlar fikirlerimi kolaylıkla anlayabilirler.	1	2	3	4	5
Vergi, gelir, gider, mali tablolar, kar-zarar cetvelleri, bilanço vb. mali konuları çok iyi biliyorum.	1	2	3	4	5
Bulduğumuz bölgede pazarlamayı düşündüğümüz mal ve hizmete gerçekten ihtiyaç vardır.	1	2	3	4	5
Mal ve hizmet pazarlaması konusunda yeterli beceriye sahibim.	1	2	3	4	5
Bulduğumuz bölgede bizimle aynı sektörde çalışan firmalar da işlerini iyi yapıyorlar.	1	2	3	4	5
Yöneticisi olduğum işletmenin faaliyetlerini gerçekleştirecek yeterli finansman imkânımız vardır.	1	2	3	4	5
En önemli karakter özelliklerim arasında risk alabilmeyi, iletişim becerisini, yaratıcılığı, özgüveni ve zorluklar karşısında pes etmemeyi sayabilirim.	1	2	3	4	5

C. Aşağıda cevaplayacağınız bölümde her soru için 1-5 arasında sadece bir rakam işaretlenecektir. Rakamların anlamları aşağıda belirtilmiştir.

1	2	3	4	5
Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum

Firmamızda risk alma olumlu bir girişim ve davranış olarak görülmektedir.	1	2	3	4	5
Firmamızın rakiplerine kıyasla risk alma eğilimi daha yüksektir.	1	2	3	4	5
Firma çalışanlarının çoğu risk almaya yatkındır.	1	2	3	4	5

Firmamız yeni teknolojileri, süreçleri, teknikleri ve ürün fikirlerini sürekli araştırır.	1	2	3	4	5
Firmamızda yaratıcı düşünceler üretilir.	1	2	3	4	5
Firmamızda yeni düşünceleri hayata geçirmek için gerekli kaynaklar araştırılır, temin edilir ve güvenceye alınır.	1	2	3	4	5
Firmamızda yeni fikirlerin uygulanması için uygun plan ve programlar oluşturulur.	1	2	3	4	5
Firmamızda çalışma yöntemleri yaratıcıdır.	1	2	3	4	5
Firmamız çoğunlukla yeni ürün ve hizmetleriyle pazarda ilktir.	1	2	3	4	5
Araştırma sonuçlarına dayanan teknik yenilikler firmamızda çok çabuk kabul görür.	1	2	3	4	5
Firmamızdaki çalışanlar, öne sürdükleri yeni fikirler uygulamada yararlı olmadığında cezalandırılırlar.	1	2	3	4	5
Yeni düşünce ve uygulamalar, firmamızdaki program ve proje yönetimlerinde kolayca kabul görür.	1	2	3	4	5
Firmamızda yenilikçi fikir ve uygulamalar çok riskli olarak algılanır ve dirençle karşılaşılır.	1	2	3	4	5
Pazara yeni ürün sunma oranımız son beş yıl boyunca artmıştır.	1	2	3	4	5
Firmamızda sürekli yenilik yapmaya elverişli bir ortam sözkonusudur.	1	2	3	4	5
Firmamız rakiplerinin hamlelerini bekleyip onlara cevap vermeye değil, ilk hamleyi kendisi yapmaya çalışır.	1	2	3	4	5
Firmamız iddialı ve geniş kapsamlı stratejik hamleler yapmayı tercih eder.	1	2	3	4	5
Firmamız rakiplere karşı genellikle kıran kırana bir rekabet anlayışını benimsemiştir.	1	2	3	4	5
Firmamız pazara yeni ürün ve hizmet sunmada rakiplerinden daha hızlı olmayı hedeflemiştir.	1	2	3	4	5
Firmamız her konuda rakiplerinden önce davranmaya çaba sarf eder.	1	2	3	4	5
Firmamızda son üç yılda geliştirilen iş süreç ve yöntemlerine dair yenilikler sayıca çoktur.	1	2	3	4	5
Firmamız olarak bir projeye ve ya bir işe başladığımızda çok sayıda engelle karşılaşmamız halinde bu projeden ne pahasına olursa olsun vazgeçmeyiz ve projeyi tamamlarız.	1	2	3	4	5
Firmamızın tamamı içinde stratejik planlama alanında yapılmış çalışmalarımız vardır.	1	2	3	4	5
Firmamız olarak son üç yıl içinde stratejik yönetim, kalite yönetimi konularında eğitim almış birçok personel istihdam ettik.	1	2	3	4	5
Firmamız olarak son üç yıl içerisinde yeniden yapılanma çalışmalarımız olmuştur.	1	2	3	4	5
Firmamız olarak, kuruluşumuzun ürün ve hizmetlerinden yararlananlardan, bunların kalitesine yönelik düzenli geri bildirim (görüş) alıyoruz.	1	2	3	4	5
Firmamızda yöneticiler ve çalışanlarımız arasındaki iletişimin yeterli düzeyde olduğunu düşünüyoruz.	1	2	3	4	5
Firmamız faaliyetlerinin vizyonumuzun gerektirdiği şartları yerine getirdiğine inanıyoruz.	1	2	3	4	5