

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

**ŞİRKET GİRİŞİMCİLİĞİNE ETKİ EDEN
FAKTÖRLER VE ŞİRKET GİRİŞİMCİLİĞİ
İLE İŞLETME PERFORMANSI İLİŞKİSİ
ÜZERİNE BİR SAHA ARAŞTIRMASI**

**Müfide Şule EREN
DOKTORA TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**GEBZE
2006**

T. C.
GEBZE YÜKSEK TEKNOLOJİ ENSTİTÜSÜ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

ŞİRKET GİRİŞİMCİLİĞİNE ETKİ EDEN
FAKTÖRLER VE ŞİRKET GİRİŞİMCİLİĞİ İLE
İŞLETME PERFORMANSI İLİŞKİSİ ÜZERİNE
BİR SAHA ARAŞTIRMASI

Müfide Şule EREN
DOKTORA TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI

TEZ DANIŞMANI
Yrd. Doç. Dr. Cemal ZEHİR

GEBZE
2006

ÖZET

**TEZ BAŞLIĞI: Şirket Girişimciliğine Etki Eden Faktörler Ve Şirket
Girişimciliği İle İşletme Performansı İlişkisi Üzerine Bir
Saha Araştırması**

YAZAR ADI: Müfide Şule EREN

Bu tez çalışmasının amacı çevresel (pazar dinamizmi) ve örgütsel faktörlerin (müşteri odaklılık ve öğrenme odaklılık) şirket girişimciliği boyutları üzerindeki ve şirket girişimciliği boyutlarının da işletme performansı üzerindeki etkilerini incelemektir. Çalışma dört ana bölümden oluşmaktadır.

Giriş bölümünde araştırmanın ana konusu olan şirket girişimciliğinin önemine değinilmiştir.

İkinci bölümde, çalışmada yer alan değişkenlerle ilgili tanımlamalara ve açıklamalara yer verilmiş, araştırmanın temel değişkeni olan şirket girişimciliğinin kapsamı, işletmeler için önemi, boyutları değerlendirilmiş, şirket girişimciliğini etkileyen faktörler tanımlanmış ve önemlerine değinilmiştir.

Bu tez çalışmasının üçüncü bölümünde, araştırma metodolojisine ilişkin bilgiler yer almaktadır. Bu bölümde veri toplama yöntemi, kullanılan ölçekler, istatistiksel analiz ve bulgulara yer verilmiştir. Çalışmada ileri sürülmüş olan hipotezleri test etmek amacıyla otomotiv ve otomotiv yan sanayinde uygulanan anket çalışmasıyla ilgili faktör analizleri, korelasyon analizi ve regresyon analizlerinin sonuçları bu bölümde açıklanmıştır.

Son bölümde ise çalışmada elde edilen genel sonuçlar, işletme yöneticileri ve gelecekte yapılacak çalışmalar için öneriler yer almaktadır.

Araştırma sonucunda çevresel faktör olan pazar dinamizminin şirket girişimciliğinin yeni iş girişi ve yenilikçilik boyutları üzerinde, örgütsel faktörlerden müşteri odaklılığın yeni iş girişi, örgüte ilişkin kendini yenileme ve proaktif olma boyutları üzerinde, öğrenme odaklılığın ise yeni iş girişi,

yenilikçilik, örgüte ilişkin kendini yenileme, çalışanlara ilişkin kendini yenileme ve proaktif olma üzerinde, şirket girişimciliği ile işletme performansı ilişkisine yönelik olarak da yeni iş girişimi ve yenilikçilik boyutlarının işletme performansı üzerinde etkili olduğu bulgusu elde edilmiştir.

SUMMARY

TITLE OF THE THESIS: A Field Research On The Factors Effecting Corporate Entrepreneurship And The Relationship Between Corporate Entrepreneurship and Business Performance

AUTHOR: : Müfide Şule EREN

The purpose of this study is to investigate the impacts of environmental (market dynamism) and organizational factors (customer orientation and learning orientation) on corporate entrepreneurship dimensions and the impacts of corporate entrepreneurship dimensions on business performance. The thesis consists of four main sections.

In the introduction section, the importance of the corporate entrepreneurship concept is mentioned as the main subject of the study.

In the second section, the definitions and the explanations about the variables of the study were explained, the scope, importance for the firms and the dimensions of corporate entrepreneurship as the main variable of the study were evaluated and the factors that affect the corporate entrepreneurship were defined and their importance were discussed.

In the third section of the study, data related with the methodology of the research were given. The data collection method, the questionnaires used in this study and statistical analyses and results were discussed also in this section. The results of factor analyses, correlation analysis and regression analyses conducted for testing the research hypotheses and that are related with the data gathered from the firms operating in the automotive and automotive parts industry in Turkey were evaluated.

In the final part the general results of the research and suggestions for managers and future studies were provided.

In the findings, market dynamism as an environmental factor was found to be effective on the two dimensions of corporate entrepreneurship namely new business venturing and innovativeness, customer orientation as an organizational factor was found to be effective on three dimensions of corporate entrepreneurship namely new business venturing, self renewal related with the organization and proactiveness, learning orientation was found to be effective on all dimensions of corporate entrepreneurship namely new business venturing, innovativeness, self renewal related with the organization, self renewal related with the employees and proactiveness and new business venturing and innovativeness dimensions were found to be effective on business performance.

TEŞEKKÜR

En içten teşekkürlerimi öncelikle bu tez çalışmasının konusunun belirlenmesinden başlayarak her aşamasında değerli fikir, yardım ve katkılarını kısıtlı zamanından fedakarlık ederek benden esirgemeyen kıymetli hocam ve danışmanım Yrd. Doç. Dr. Cemal ZEHİR'e sunmak istiyorum. Kendisi doktora öğrenimim boyunca bana her konuda destek olmuş, gösterdiği anlayış ve duyduğu güvenle beni teşvik etmiştir. Ayrıca tez izleme komisyonunda bulunan değerli hocalarım Prof. Dr. Oya ERDİL ve Doç. Dr. Cengiz YILMAZ'a hem doktora öğrenimim hem de tez çalışmamda gösterdikleri ilgi ve vermiş oldukları değerli tavsiyelerinden dolayı teşekkürü bir borç biliyorum. Yine çalışmalarımda yardımcı olan ancak burada isimlerini tek tek belirtmediğim tüm hocalarıma teşekkürlerimi sunuyorum.

Bu çalışmanın araştırma bölümü içerisindeki uygulama aşamasında yardım ve bilgilerini esirgemeyen, araştırma verilerinin toplanmasında değerli katkılar sağlayan ve yoğun çalışma tempoları içerisinde bana vakit ayıran firma yöneticileri ve çalışanlarına teşekkür ediyorum.

Eğitim hayatımın her döneminde olduğu gibi bu dönemde de beni destekleyen, teşvik eden, çalışmalarımın son aşamasındaki yoğun dönemde yanımda bulunarak ve yeni doğan bebeğimle ilgilenerek bana zaman yaratan aileme, doktora öğrenimini birlikte sürdürdüğümüz, her aşamada beni destekleyen ve tezin yazım aşamasını üstlenen sevgili eşime ve üç ay önce dünyaya gelen, varlığıyla beni çalışmayı tamamlamam konusunda teşvik eden kızım Sena İrem'e derin teşekkürlerimi sunuyorum ve bu tezi ona ithaf ediyorum.

Saygı ve şükranlarımla.

2.2.5.2. Yenilikçilik	39
2.2.5.3. Kendini Yenileme	43
2.2.5.4. Proaktif Olma	43
2.2.6. Şirket Girişimciliğinin Aşamaları	44
2.2.6.1. Solo Aşaması	45
2.2.6.2. Şebeke Aşaması	45
2.2.6.3. Resmi Olmayan Takım Oluşturma Aşaması	45
2.2.6.4. Resmi Takım Oluşturma Aşaması	46
2.2.7. Şirket Girişimciliği Stratejisinin Temel Aşamaları	46
2.2.7.1. Vizyon Geliştirme Aşaması	46
2.2.7.2. Yeniliği Teşvik Etme Aşaması	46
2.2.7.3. Şirket Girişimciliği İklimi İçin Yapılanma Aşaması	47
2.2.7.4. Girişim Takımlarını Geliştirme Aşaması	47
2.3. Pazar Dinamizmi Kavramı	48
2.4. Müşteri Odaklılığın Tanımı ve Önemi	48
2.4.1. Müşteri Odaklılığın Tanımı	49
2.4.2. Müşteri Odaklılığın Önemi	51
2.5. Öğrenme Odaklılığın Tanımı ve Önemi	52
2.5.1. Öğrenme Odaklılığın Tanımı	53
2.5.2. Öğrenme Odaklılığın Önemi	53
2.5.3. Öğrenme Odaklılığın Boyutları	54
2.5.3.1. Öğrenmeye Adanma	54
2.5.3.2. Ortak Vizyon	55
2.5.3.3. Açık Fikirlilik	55
2.5.3.4. Örgüt İçi Bilgi Paylaşımı	55
2.6. İşletme Performansı	56
3. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ	58
3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi	58
3.1.1. Araştırmanın Amacı	58
3.1.2. Araştırmanın Önemi	58
3.1.3. Araştırmanın Kısıtları	59
3. 2. Araştırmanın Teorik Çerçevesi ve İçerik Planı	60
3.2.1. Araştırmanın Teorik Çerçevesi	60

3.2.1.1. Kavramsal Modelin Geliştirilmesi	60
3.2.1.1.1. Pazar Dinamizmi İle Şirket Girişimciliği Arasındaki İlişki	60
3.2.1.1.2. Müşteri Odaklılık İle Şirket Girişimciliği Arasındaki İlişki	62
3.2.1.1.3. Öğrenme Odaklılık İle Şirket Girişimciliği Arasındaki İlişki	63
3.2.1.1.4. Şirket Girişimciliği İle İşletme Performansı İlişkisi	65
3.2.1.1.5. Pazar Dinamizmi, Müşteri Odaklılık ve Öğrenme Odaklılık İle İşletme Performansı İlişkisi	67
3.2.2. Araştırmanın İçerik Planı	68
3.3. Araştırmanın Kapsamı	69
3.3.1. Ana Kütle	70
3.3.2. Araştırma Örneklemi	71
3.4. Araştırmanın Soruları	71
3.5. Araştırmada Kullanılan Değişkenler	72
3.5.1. Bağımsız Değişkenler	72
3.5.2. Bağımlı Değişkenler	72
3.6. Araştırmada Kullanılacak Hipotezler ve Araştırma Modeli	72
3.7. Anketin Hazırlanması İle İlgili Aşamalar	76
3.7.1. Araştırmada Kullanılan Ölçekler ve Anketlerin Hazırlanması	76
3.7.1.1. Pazar Dinamizmi Ölçeği	77
3.7.1.2. Müşteri Odaklılık Ölçeği	77
3.7.1.3. Öğrenme Odaklılık Ölçeği	79
3.7.1.4. Şirket Girişimciliği Ölçeği	80
3.7.1.5. İşletme Performansı Ölçeği	83
3.7.2. Anket Formunun Hazırlanmasında Dikkat Edilen Konular	85
3.7.3. Pilot Uygulama ve Anket Formunun Son Şeklini Alması	85
3.8. Veri Toplama Aşaması	86
3.8.1. Veri Toplama Yönteminin Seçilmesi	86
3.8.2. Verilerin Toplanması	86

3.9. İstatistiksel Analiz ve Bulgular	87
3.9.1. Demografik Analizler	87
3.9.1.1. Araştırmaya Katılan Çalışanlara Ait Temel Karakteristik ve Demografik Veriler	88
3.9.1.2. Araştırmaya Katılan İşletmelere Ait Tanımlayıcı İstatistikler	90
3.9.2. Faktör Analizleri	91
3.9.2.1. Pazar Dinamizmi Ölçeğinin Sorularının Açılımı ve Faktör Yükleri	93
3.9.2.2. Müşteri Odaklılık Ölçeğinin Sorularının Açılımı ve Faktör Yükleri	93
3.9.2.3. Öğrenme Odaklılık Ölçeğinin Sorularının Açılımı ve Faktör Yükleri	94
3.9.2.4. Şirket Girişimciliği Ölçeğinin Sorularının Açılımı ve Faktör Yükleri	95
3.9.2.5. İşletme Performansı Ölçeğinin Sorularının Açılımı ve Faktör Yükleri	97
3.9.3. Güvenilirlik Analizleri	97
3.9.4. Korelasyon Analizi	98
3.9.5. Regresyon Analizleri ve Hipotezlerin Testi	102
3.9.5.1. Şirket Girişimciliği Bağımlı Değişkeni İçin Regresyon Analizi Sonuçları	102
3.9.5.1.1. Yeni İş Girişimi Bağımlı Değişkeni İçin Regresyon Analizi Sonuçları	102
3.9.5.1.2. Yenilikçilik Bağımlı Değişkeni İçin Regresyon Analizi Sonuçları	103
3.9.5.1.3. Örgüte İlişkin Kendini Yenileme Bağımlı Değişkeni İçin Regresyon Analizi Sonuçları	104
3.9.5.1.4. Çalışanlara İlişkin Kendini Yenileme Bağımlı Değişkeni İçin Regresyon Analizi Sonuçları	105
3.9.5.1.5. Proaktif Olma Bağımlı Değişkeni İçin Regresyon Analizi Sonuçları	106

3.9.5.2. İşletme Performansı Bağımlı Değişkeni İçin Regresyon Analizi Sonuçları	107
3.9.5.2.1. Şirket Girişimciliğinin İşletme Performansı Üzerindeki Etkilerine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları	108
3.9.5.2.2. Pazar Dinamizmi, Müşteri Odaklılık, Öğrenme Odaklılık ve Şirket Girişimciliğinin İşletme Performansı Üzerindeki Etkilerine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları	109
3.9.6. Araştırma Hipotezlerinin Kabul / Red Durumu	111
3.9.7. Ara Değişken Etkisi Modeli	113
3.9.7.1. Yeni İş Girişimi Boyutunun Ara Değişken Etkisi	113
4. SONUÇ, DEĞERLENDİRME VE ÖNERİLER	115
4.1. Bulguların Özeti	115
4.1.1. Pazar Dinamizminin Şirket Girişimciliği Boyutları Üzerindeki Etkileri	116
4.1.2. Müşteri Odaklılığın Şirket Girişimciliği Boyutları Üzerindeki Etkileri	117
4.1.3. Öğrenme Odaklılığın Şirket Girişimciliği Boyutları Üzerindeki Etkileri	119
4.1.4. Şirket Girişimciliği Boyutlarının İşletme Performansı Üzerindeki Etkileri	119
4.2. Yöneticilere Yönelik Öneriler	120
4.3. Araştırmacılara Yönelik Öneriler	121
KAYNAKLAR	123
ÖZGEÇMİŞ	134
EK- A: ARAŞTIRMADA UYGULANAN ANKET FORMU	135

SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ

PD	:Pazar Dinamizmi
MO	:Müşteri Odaklılık
ÖO	:Öğrenme Odaklılık
YİG	:Yeni İş Girişimi
Y	:Yenilikçilik
ÖKY	:Örgüte İlişkin Kendini Yenileme
ÇKY	:Çalışanlara İlişkin Kendini Yenileme
PO	:Proaktif Olma
İP	:İşletme Performansı

ŞEKİLLER DİZİNİ

<u>Sekil</u>	<u>Sayfa</u>
2.1 Şirket Girişimcisi ve Yönetici Ödülleri	19
3.1 Araştırmanın Genel Modeli	75
3.2 Araştırmanın Sonuç Modeli	112
3.3 Ara Değişken İlişkileri	113

TABLOLAR DİZİNİ

<u>Tablo</u>	<u>Sayfa</u>
2.1 Şirket Girişimcileri İle Geleneksel Yönetici ve Geleneksel Girişimcilerin Özelliklerinin Kıyaslanması	13
2.2 Mucit, Şirket girişimcisi, Sponsor ve Koruyucu Özelliklerinin Kıyaslanması	15
2.3 Şirket Girişimciliğinin Benzer Yönetim Kavramlarından Farklılaştırılması	21
2.4 Şirket Girişimciliğine Yönelik Engellerin Kaynakları ve Çözümleri	22
2.5 Şirket Girişimciliğini Engelleyici ve Kolaylaştırıcı Etkenler	24
2.6 Şirket Girişimciliğine Yönelik Engeller	25
2.7 Şirket Girişimciliği Boyutları	34
2.8 Şirket Girişimciliğinin Sınıflandırılması	36
3.1 Ankete Cevap Veren Çalışanların Statüleri	88
3.2 Ankete Cevap Veren Çalışanların Eğitim Seviyeleri	88
3.3 Ankete Cevap Veren Çalışanların Yaşları	89
3.4 Ankete Cevap Veren Çalışanların Cinsiyetleri	89
3.5 Ankete Cevap Verenlerin Çalıştığı Bölüm	90
3.6 İncelenen İşletmelerin Faaliyet Süreleri	90
3.7 İncelenen İşletmelerin Çalışan Sayıları	91
3.8 Keşifsel Faktör Analizi ve Faktör Yükleri	92
3.9 Pazar Dinamizmi Ölçeğine Ait Keşifsel Faktör Analizi	93
3.10 Müşteri Odaklılık Ölçeğine Ait Keşifsel Faktör Analizi	93
3.11 Öğrenme Odaklılık Ölçeğine Ait Keşifsel Faktör Analizi	94
3.12 Şirket Girişimciliği Ölçeğine Ait Keşifsel Faktör Analizi	96
3.13 İşletme Performansı Ölçeğine Ait Keşifsel Faktör Analizi	97
3.14 Değişkenlere Ait Cronbach Alpha Güvenilirlik Katsayıları	98
3.15 Tüm Değişkenlere Ait Ortalama, Standart Sapma Değerleri ve Korelasyon Katsayıları	100
3.16 Yeni İş Girişimi Bağımlı Değişkeni İçin Regresyon Analizi	103
3.17 Yenilikçilik Bağımlı Değişkeni İçin Regresyon Analizi Sonuçları	104

3.18 Örgüte İlişkin Kendini Yenileme Bağımlı Değişkeni İçin Regresyon Analizi	105
3.19 Çalışanlara İlişkin Kendini Yenileme Bağımlı Değişkeni İçin Regresyon Analizi	106
3.20 Proaktif Olma Bağımlı Değişkeni İçin Regresyon Analizi	107
3.21 İşletme Performansı Bağımlı Değişkeni İçin Regresyon Analizi	108
3.22 Şirket Girişimciliğinin İşletme Performansı Üzerindeki Etkileri	109
3.23 Araştırmanın Tüm Değişkenlerinin İşletme Performansı Üzerindeki Toplu Etkileri	110
3.24 Araştırma Hipotezlerinin Kabul / Red Olma Durumu	111
3.25 Yeni İş Girişimi Boyutunun İşletme Performansı Üzerine Ara Değişken Etkisi	114

GİRİŞ

Şirket girişimciliği son 20 yıl içerisinde gerek araştırmacılar ve gerekse uygulayıcılar açısından ilgi odağı olmuştur. Şirket girişimciliği işletmelerin canlandırılması ve performanslarının artırılması için yararlı bir uygulama olarak değerlendirilmektedir (Antoncic and Hisrich, 2001, p. 495).

Şirket girişimciliği, hali hazırda çalışan büyük bir işletme organizasyonu içinde, klasik bir girişimci gibi davranma veya böyle davranmaya özendirilme işidir. Özellikle 1990'ların başından itibaren gelişen koşullar, işletmelerin rekabet güçlerini arttırmak için çeşitli yeni yönetim uygulamalarına girdikleri yıllar olmuştur. Değişim mühendisliği, yalın yönetim, dış kaynaklardan yararlanma, rakiplerle kıyaslama bu yeni uygulamaların tipik örnekleridir. Şirket girişimciliği uygulamaları da bu çerçevede içinde gelişmiş ve işletmelerin rekabet gücünü arttırmada yararlandıkları bir teknik haline dönüşmüştür (Koçel, 1998, s. 18).

Şirket girişimciliği, örgütsel yenilenme, yenilik ve yeni girişimlerin oluşturulması gibi çeşitli yenilik biçimleri ile ilgilidir ve organizasyonun varlığını sürdürmesi, büyüme ve performans için önemli olarak görülmektedir (Dess et al., 2003, p. 353). Girişimcilik artık sadece bir toplumun gelişmesini sağlayan geleneksel fonksiyonunun ötesine geçmiş ve hali hazırda faaliyet gösteren büyük işletmelerin rekabet güçlerini arttırmakta kullanabilecekleri bir fonksiyonu da üstlenmiş durumdadır (Koçel, 1998, s. 18).

Bugün ülkemizde de gerek özel sektör ve gerekse kamu ekonomik kurumlarının çevredeki değişime uyum sağlamak yoluyla daha mükemmel bir yapıya kavuşmaları, ulusal ve uluslararası düzeydeki yoğun rekabet koşulları içerisinde varlıklarını sürdürme ve yerlerini alabilmeleri, kendilerinden beklenen özellik ve miktardaki ürün ve hizmetleri üretebilmeleri, bilgi ve deneyimleri itibarıyla girişimcilik özelliklerine sahip çalışanlarının sahip oldukları insan sermayesinin en değerli unsuru olan beyin güçleri ve yaratıcılıklarından yararlanılmasına, bir bakıma örgüt yapısı içerisinde uygun bir şirket girişimciliği ortamının geliştirilmesine bağlı bulunmaktadır (Gürol, 2000, s. 64).

Şirket girişimciliği uygulamaları, yenilik yapan, yeni fikirler üreten, farklı düşünen ve cesaretle yeni işler yapmak isteyen kişileri özendirerek bir örgüt kültürünün geliştirilmesini sağlamaktadır (Koçel, 1998, s. 18).

Şirket girişimciliğinin hedefi, genellikle küçük firmalarla ilişkilendirilen esneklik ve yeniliğin yararlarını büyük firma ortamında yeniden ortaya çıkarmaktır. Şirket girişimciliğinin işletmelere sağladığı yararlar şunlardır (Thomson and Mc Namara, 2001, p. 671):

1. Yaratıcılığın arttırılması,
2. Rekabet gücünün arttırılması,
3. Çevrelerine uyum sağlama,
4. Daha yenilikçi olma,
5. Örgütsel yenilenmenin sağlanması,
6. Uluslararası başarının elde edilmesi,
7. Karlılığın arttırılması,
8. Organizasyonun büyümesi, gelişmesi.

Dünyada işletmeler açısından yoğun bir rekabetin yaşandığı bir ortamda işletmelerin çevrelerindeki değişimi izlemeleri ve bu değişime bir takım uygulamalarla uyum sağlamaları zorunlu hale gelmiştir. Bu durum özellikle çok hızlı değişim ve gelişmelerin yaşandığı sektörlerde faaliyet gösteren işletmeler için büyük önem taşımaktadır.

Şirket içerisindeki girişimcilik uygulamalarının işletmeler için önemi göz önünde bulundurularak bu tez çalışmasında şirket girişimciliği üzerinde etkili olan faktörler ve şirket girişimciliğinin işletme performansı üzerindeki etkileri araştırılacaktır. Bu bağlamda çevresel bir faktör olan pazar dinamizmi, örgütsel faktörler olan müşteri odaklılık ve öğrenme odaklılığın şirket girişimciliğinin yeni iş girişimi, yenilikçilik, örgüte ilişkin kendini yenileme, çalışanlara ilişkin kendini yenileme ve proaktif olma boyutları üzerindeki etkileri ve yine bu boyutların işletme performansı ile ilişkileri incelenecektir.

2. DEĞİŞKENLERİN TANIMLANMASI VE TEORİK ÇERÇEVE

2.1. Girişimci ve Girişimcilik Kavramlarının Tanımı ve Önemi

Girişimciliğin tanımı ilk kez 18. yüzyılın başlarında Fransa'da yaşayan İrlandalı ekonomist Richard Cantillon tarafından yapılmıştır. Bu tanımda girişimci, “henüz belirginleşmemiş bir bedelle satmak üzere üretimin girdilerini ve hizmetlerini bugünden satın alan ve üreten kişi” olarak ifade edilmiştir (T.Ü.G.İ.A.D., 1994, s. 3).

Klasik iktisat anlayışına göre sermaye, emek ve doğal kaynaklar gibi temel üretim faktörleri yanında girişimcilik de dördüncü bir üretim kaynağıdır. Girişimci ise bu ilk üç kaynağı, mal ve hizmet üretmek amacı ile birleştiren kişidir (Koçel, 1998, s. 17).

2.1.1. Girişimci

Girişimci tanımı oldukça belirsizdir ve birçok kavramla karıştırılır. Girişimci olarak Türkçeye çevrilen “entrepreneur”, Fransızca kelime “entreprendre”den gelmektedir ve anlamı “bir şey yapmaktır”. Bu kelime Ortaçağda, aktif olan ve iş yapan kişi anlamında kullanılmıştır (Çetindamar, 2002, s. 33).

Girişimci kavramı bir iktisat teorisi olarak incelendiğinde, emek, sermaye, doğal kaynakların yanında dördüncü bir üretim faktörüdür. Geleneksel olarak girişimci, çoğunlukla işletme sermayesinin de sahibi olduğu için girişim faktörü sermayesinin içinde kabul edilmiş ve ayrı bir faktör olarak ele alınmıştır. Ancak, günümüzde girişimcinin diğerlerinden ayrı bir faktör olduğu görüşü egemenlik kazanmaktadır (Seyidoğlu, 1992, s. 308).

Günümüzde ise girişimci, kaynaklar konusunda öngörüle bulunarak işi planlayan, kaynaklarını organize ederek girdilerin işlenmesini sağlayan ve elde

edilen çıktıları kar getirecek biçimde tüketicilerin kullanımına sunma becerisini gösteren kişi olarak tanımlanmaktadır (Mucuk, 1993, s. 18).

Girişimci; mevcut olmayanı ortaya çıkaran, yenilik yapan, değer ve refah yaratan kişidir. Fırsatların yakalanması gerçek problemin çözümüne odaklanmak ve olayı basite indirgemek ile mümkündür. Yenilik; yetenek, yaratıcılık ve bilgi gerektirir. Yenilik, girişimciliğin belirgin bir fonksiyonudur ve girişimcinin bir aracıdır. Yenilik, girişimcilerin fırsatları pazarlanabilir fikirlere dönüştürdükleri girişimsel süreç içerisinde yer alan anahtar bir fonksiyondur. Yenilik, bir değişim sürecidir, orijinaldir ve özeldir. Yenilik, bir süreçtir. Yenilik yapabilmek, dahi olmaktan ziyade çok çalışmayı gerektirir. Thomas Edison'un da belirttiği üzere "Dahiliğin % 1'ini ilham, % 99'unu ter oluşturur." Yenilik yapabilmek bilgi sahibi olmayı, konuya odaklanmayı ve yaratıcı düşünmeyi gerektirir (Aslantaş, 2001, s. 17).

Girişimci ortamı çok iyi gözlemleyerek, onları sezgileri ile yorumlayıp, uzun dönemde ihtiyaç olacağını düşündüğü ya da hayal ettiği ürün ve hizmetleri üretmek için gerekli olan kaynakları bir araya getiren kişidir. Bu durumda girişimciler sezgileri güçlü, iyi gözlemci, hayal güçleri yüksek, kaynaklara erişebilecek ilişkiler ağına sahip, kaynaklar arasında özellikle insan kaynaklarını iyi yönetebilen, düşünme ve muhakeme yetenekleri güçlü olan kişilerdir (Çetindamar, 2002, s. 37).

Her yenilikte girişimci ya da girişimciler bulunur. Girişimciler, parlak fikirleri kavram düzeyinde kalmaktan çıkarıp gerçeğe dönüştürebilen tutkulu insanlardır. Girişimciler olmadan başarıya ulaşmış bir yenilik düşünülemez. Girişimciler, hayallerini gerçekleştiren kişiler olarak tanımlanabilir. Girişimcileri harekete geçiren daha fazla para kazanma ya da terfi etme isteği değil, ne yapılması gerektiği hakkındaki vizyonlardır. Girişimciler riske girer ve kendilerine ulaşılması güç (ama gerçekleştirilebilir) hedefler belirlerler. Bu hedefi belirledikten sonra da riski azaltmak için çok çalışırlar. Bu noktada girişimci, yaratıcı düşünme yeteneğini devreye sokar. Yeni fikirlerin planlandığı gibi uygulandığına pek rastlanmaz. Yeniliklerin başarıyla uygulanması için birçok sürprizle karşılaşmaya hazırlıklı olmak, yenilgileri azaltıp azimle yola devam etmek gerekir. Temelde iyimser olmalarına karşın, engelleri göz önünde bulundurur ve onları aşmanın yollarını ararlar (Aslantaş, 2001, s. 17).

Girişimci kendine has kişisel özellikleri olan, farklı düşünene, davranışlarında daha bağımsız olan ve inandığı bir fikri gerçekleştirmek için sonuna kadar çalışan ve her türlü kaynağı bularak seferber eden bir kişidir. Girişimcinin genel özellikleri şunlardır (Koçel, 1998, s. 17):

- a. Kendi geleceğini kendisinin kontrol ettiğine inanmak,
- b. Yüksek bir çalışma azmi ve enerjisine sahip olmak,
- c. Belirsizlik altında çalışmaya karşı yüksek bir tolerans sahibi olmak,
- d. Yüksek bir kendine güven derecesi,
- e. Yüksek bir başarma ihtiyacına sahip olmak,
- f. Zamana karşı aşırı duyarlılık ve ertelemek yerine şimdi uygulamak davranışı.

Girişimcilerin kişisel özellikleri ise şunlardır (Ercil, 1992, s. 15):

1. Başarma isteğine sahiptirler.
2. Ağır işçilerdir.
3. Kaliteye önem verirler.
4. Girişimleri için tüm sorumluluğu üstlenirler.
5. Ödülle güdülenirler. Girişimleri için tüm sorumluluğu üstlenirler, çok çalışırlar ve sonunda paranın yanında saygı ve fark edilme gibi ödüller beklerler.
6. İyimserdirler. Bu insanlar her şeyin mümkün olabileceği ve işin yapılması için içinde bulunulan zamanın en uygun zaman olduğuna inanırlar.
7. Mükemmellik güdüsüne sahiptirler, ortaya koydukları işlerin en iyisi olmasını isterler.
8. İyi organizatörlerdir.
9. Para ile güdülenir, yaptıkları işlerden kar elde etmeyi ister ve bunun sonucunda başarılarını kazançlarıyla değerlendirirler.

Girişimciler, mevcut olanlar ile yetinmeyen, farklı düşünene, koşulları değiştirmeye cesaret eden, ortaya çıkabilecek olumsuzlukların riskini üstlenen ve ortaya çıkaracağı yeni mal ve hizmet ile tatmin olan kişilerdir (Koçel, 1998, s. 17).

Girişimciler üç farklı şekilde yeniliğe katkı sağlamaktadır (Çetindamar, 2002, s. 43):

1. Üretim kaynaklarını yeni bir tarzda birleştirerek, kullanılmayan üretim faktörlerini kullanma,
2. Kullanılmakta olan üretim araçlarının mevcut girdilerinin değişik şekillerde kullanarak üretimi artırma,
3. Girişimci yeni düşünceleri yaratma, yayma ve uygulama.

2.1.2. Girişimcilik

1980'ler sonrasının girişimcilik on yılları olarak değerlendirilmesi ve günümüzde bu konuya gösterilen ulusal ve uluslararası düzeyde artan ilgiye karşın, ekonomiler üzerinde büyük etkileri olduğu yadsınamaz kanıtları ile ortada olan girişimci ve girişimcinin kim ve ne olduğu, girişimcilik kariyerinde başarının nasıl sağlanabileceğine ilişkin sorular henüz açıklığa kavuşturulabilmiş değildir. Lambing, girişimciyi, ekonomik kaynakları alt bir verimlilik ve getiri düzeyinden üst bir verimlilik ve getiri düzeyine taşıyan kişi olarak tanımlayan yönetim teorisi otoritelerinden Peter Drucker'ın, girişimci (entrepreneur) kelimesinin 200 yıla yakın bir süredir kullanılmasına karşın, "tanımı konusunda tam bir karmaşa bulunduğunu" belirttiğini ifade etmektedir. Benzer şekilde Hisrich, girişimcilik konusuna olan tüm ilgiye karşın, bu kavramı tam açıklığa kavuşturacak, özlü, uluslararası alanda kabul görmüş bir tanımın henüz yapılamadığı kanısındadır. Entrepreneur kelimesi, Fransızca "arada bulunan" ve "almak" kelimelerinden türemiştir; bu nedenle "satıcı ve müşteri / alıcı arasında yer alan birisi" olan girişimci, gerçek anlamda başaracağı inancı ile risk üstlenen kişi olarak tanımlanabilir (Gürol, 2000, s. 25).

Sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçiş ile birlikte daha büyük önem kazanmaya başlayan girişimcilik, orta çağdan günümüze kadar çok sayıda teorisyenin tanımlamaya çalıştığı bir kavram olmuştur (Arıkan, 2002, s. 3).

Girişimcilik, girişimcilerin risk alma, fırsatları kovalama, hayata geçirme ve yenilik yapma süreçlerinin tümüne verilen isimdir. Bu bağlamda, hem şirket açma

süreci, hem de yenilik yapma süreci girişimciliğin inceleme konusu olmuştur (Çetindamar, 2002, s. 34).

Girişimcilik, risk ve belirsizlik koşulları altında, kazanç sağlama ve büyüme amaçlarıyla yenilikçi bir organizasyonun oluşturulmasıdır (Dollinger, 1999, p. 4).

Girişimcilik, daha önce rutin, sıradan iş süreçlerinde yapılmayan farklı bir şeyler yapmaktır (Kuratko and Hodgetts, 1995, p. 6).

Girişimcilik, aşama aşama refah yaratılan dinamik bir süreçtir. Refah, sermaye, zaman ve / veya belli kariyerde ilerlemeye ilişkin büyük riskleri üstlenebilen ya da bir kısım ürün veya hizmetlerin değer kazanmasına katkıda bulunan bireyler tarafından yaratılmaktadır (Gürol, 2000, s. 26).

Girişimcilikle ilgili çalışmaların temel araştırma konuları şunlardır (Çetindamar, 2002, s. 46):

1. Girişimcinin anlaşılması,
2. Girişimcinin ekonomiye katkılarının ve girişimciliğe yol açan koşulların ortaya konması,
3. Girişimcilerin yetenekleri ile diğer yöneticilerin yetenekleri arasındaki farkların anlaşılması,
4. Mevcut şirketlerde şirket girişimciliğinin oluşturulması.

Girişimcilik konusuna ilişkin araştırmalar incelendiğinde yukarıda belirtilen araştırma konuları içerisinde en az incelenen konunun şirket girişimciliği olduğu görülmektedir. Bu durumun özellikle ülkemizde yapılan gerek teorik gerekse de uygulamalı çalışmalar için geçerli olduğu görülmektedir. Bu bağlamda hem şirket girişimciliği uygulamaları hem de şirket girişimcilerinin özelliklerini inceleyen araştırmalar bu konudaki mevcut bilgilere katkı sağlayacaktır.

Genel olarak girişimciliği üç ayrı kategoride toplamak mümkündür (Koçel, 1998, s. 17):

1. Klasik Girişimcilik,
2. Değişim Elemanları,
3. Şirket Girişimciliği (İç Girişimcilik).

Bu sınıflama içinde en çok incelenmiş olan klasik girişimciliktir. Klasik anlamdaki girişimci, başkalarından farklı düşünerek çevresinde bir işletmecilik fırsatı gören, bu fırsatı bir teşebbüse dönüştürerek mal veya hizmet üretimi yapan bir işletme haline getiren ve bütün bunları yaparken tüm riski üstlenen bir kişidir (Koçel, 1998, s. 17). Klasik girişimcilik kavramı diğerlerinden daha önce ortaya konmuş bir kavram olması itibariyle üzerinde daha çok çalışılmış bir kavramdır.

Değişim elemanı, işletmeleri etkileyen çevre koşullarındaki hızlı değişimler nedeniyle, işletmelerine yeni bir canlılık vermek isteyen, bu nedenle öncelikle üretilen mal ve hizmetler olmak üzere işletmenin çeşitli yönlerinde değişiklikler yapan yöneticileri ifade etmektedir (Koçel, 1998, s. 17).

Şirket girişimciliği (dahili girişimcilik) konusu ise, diğerlerine göre daha yeni bir konudur. Kısaca “büyük bir işletmenin içinde girişimcilik yapma işi” olarak tanımlanabilen şirket girişimciliği, hali hazırda çalışan büyük bir işletme organizasyonu içinde, klasik bir girişimci gibi davranma veya bu şekilde davranmaya özendirilme işidir. 1990’ların başından itibaren gelişen koşullar, işletmelerin rekabet güçlerini artırmak için çeşitli yeni yönetim uygulamalarına yönelmelerine neden olmuştur. Değişim mühendisliği, yalın yönetim, dış kaynak kullanımı, rakiplerle kıyaslama gibi şirket girişimciliği uygulamaları da bu çerçevede içinde gelişmiş ve işletmelerin rekabet gücünü arttırmada yararlandıkları bir teknik haline gelmiştir (Koçel, 1998, s. 17).

Firmalar, kendi iç organizasyonlarını düzenleyerek firmanın içinde değişik kaynaklardan (işçi, sekreter, mühendis) çıkan yeni fikirlerin ticari uygulamaya dönüştürülmesini sağlayabilirler. Böylece firma içindeki herhangi bir çalışan da

yenilik yaparak girişimci olabilir. Bu tür girişimciye şirket girişimcisi (örgüt içi girişimci) adı verilmektedir (Çetindamar, 2002, s. 36).

Girişimci ile şirket girişimcisi (örgüt içi girişimci) arasındaki fark, şirket girişimcisinin büyük bir işletmenin içinde olması ve onun kültürüne, yaptırımlarına uymak zorunda olmasıdır. Girişimci ise, yaptırımlardan uzaktır. Girişimcilerin destek aldıkları bir güç olmadığı halde şirket girişimcisinin arkasında büyük bir işletme bulunmaktadır (Hill, 1987, p. 34).

Girişimciyi tanımlayan beceriler grubu geleneksel şirket merdivenini tırmanan (yükselmek isteyen) kişi ya da daha yeni bireysel katkıda bulunan kişininkinden farklıdır. Büyük organizasyonların ihtiyaç duyduğu yeniliklerin çok azı tek bir kişi tarafından yürütülebilir. Şirket girişimcileri, takım oluşturma becerilerine ve iş ve pazar gerçeklerine ilişkin sağlam kavrayışa sahip olmaya mucitlerden daha fazla ihtiyaç duyarlar. Yönetimin çeşitli kademelerinde çalışan kıdemli yöneticilerin politik becerilerine ihtiyaç duymasalar da şirket girişimcilerinin lider olması gerektiği açıktır. Profesyonel yöneticilerden fazla olarak, yeterli bilginin mevcut olmadığı durumlarda hızlı kararlar alabilmelidirler. Ayrıca yukarıdan fazla rehberlik olmadan başarılı bir iş modeline doğru toplanmada rahat olmalıdırlar (Pinchot, 1985, p. 32).

Girişimcilik ile şirket girişimciliği kavramları arasındaki fark, girişimsel faaliyetin oluşturduğu yer ile ilgilidir. Girişimciler kendileri için yenilik çabası içerisinde iken şirket girişimcileri, mevcut bir örgüt adına yenilik çabalarını sürdürürler (Carrier, 1996, p. 5).

2.2. Şirket Girişimciliği Kavramı

Şirket girişimciliği, halen faaliyet gösteren bir işletme içinde, yeni fikir üreten, yenilik yapan, cesaretle yeni fikirler ileri süren kişilere fırsat vererek, aynen bir girişimci gibi, bu fikirlerini uygulamaya aktarmalarına imkan vermeyi ifade etmektedir. Bu sayede işletmeler, hem daha yaratıcı olacaklar, hem rekabet güçlerini

artıracaklar, hem çevrelerine daha iyi uyum sağlayacaklar ve sürekli yenilikçi olma imkanına sahip olacaklardır (Koçel, 1998, s. 18).

2.2.1. Şirket Girişimciliğinin Tanımı

İçgirişim yapma (Pinchot, 1985), şirket girişimciliği (Burgelman, 1983; Vesper, 1984; Guth and Ginsberg, 1990; Hornsby et al., 1993; Zahra, 1981, 1993; Stopford and Baden- Fuller, 1994; Sharma and Chrisman, 1999), şirket içi girişimcilik (Cooper, 1981), şirket girişimi (Mac Millan, 1986; Vesper, 1990), iç şirket girişimciliği (Schollhammer, 1981, 1982; Jones and Butler, 1992) yenilikçi (Miller and Frisen, 1983) ve girişimci strateji oluşturma (Dess et al., 1997), firma düzeyinde girişimsel duruş (Covin and Slevin, 1986, 1991) ve yönelim (Lumpkin and Dess, 1996; Knight, 1997) terimleri şirket girişimciliği kavramını tanımlamakta kullanılmıştır (Antoncic and Hisrich, 2003, p. 21).

Şirket girişimciliği, firma içerisinde, örgütsel yenilenme ve büyümeyi kolaylaştıran yeni, yenilikçi ve yönetsel prosedür, ürün ve hizmetleri araştıran riskli projelerle proaktif olarak ilgilenerek büyük örgütlerin içerisinde girişimci davranışı destekleyen şirket içi girişimci ve şirket şampiyonları tarafından yönetilen takımları kapsamaktadır (Thomson and Mc Namara, 2001, p. 671).

Girişimcilik ile “bağımsız girişimcilik” mevcut işletmelerin dışındaki girişimcilik çabalarını tanımlamak amacıyla kullanılıyorken, mevcut işletme içindeki girişimsel çabaları tanımlamak amacıyla şu kavramlar kullanılmaktadır (Arıkan, 2002, s. 186):

- Şirket girişimciliği (corporate venturing; corporate entrepreneurship)
- İçgirişimcilik (intrapreneuring, intrapreneurship)
- İçsel girişimcilik (internal entrepreneurship)

Gifford Pinchot (1985), içgirişimcilik (intrapreneurship) kavramını tanımlayarak, girişimcilik literatürüne farklı bir boyut kazandırmıştır.

Sharma ve Chrisman (1999, p. 18), şirket girişimciliğini “bir ya da bir grup bireyin mevcut bir organizasyonla işbirliği içerisinde yeni bir organizasyon oluşturduğu ya da bu organizasyon içerisinde yenilenme ya da yeniliği teşvik ettiği süreç” olarak tanımlamaktadır.

Miller (1983, p. 772) girişimci firmaları, ürün- pazar yeniliği ile meşgul olan, riskli girişimleri üstlenen, proaktif yeniliklerle pazarda öncülük eden ve rakipleriyle kıyasıya mücadele eden firmalar olarak tanımlamaktadır.

Şirket girişimciliğinin hedefi, genellikle küçük firmalarla ilişkilendirilen esneklik ve yeniliğin yararlarını büyük firma ortamında yeniden ortaya çıkarmaktır. (Thomson and Mc Namara, 2001, p. 671).

Resmi olarak ya da resmi olmayan bir biçimde, ayrı bir işletme kurmak veya mevcut işletme içinde daha serbest davranmak, kişi veya grup bazında yenilik ortaya çıkarmak şeklinde hangisi olursa olsun tamamı şirket girişimciliğini ortaya çıkarmakta kullanılmaktadır (Koçel, 1998, s. 18).

Şirket girişimi ya da iç girişimcilik olarak da adlandırılan şirket girişimciliği organizasyonlarda karlılık, stratejik yenilenme, yeniliğin geliştirilmesi, gelecekteki gelirler için bilgi edinme, uluslararası başarı elde etme amaçlarıyla uygulanmaktadır (Hornsby et al., 2002, p. 254).

Şirket girişimciliği ile ilgili araştırmalar temelde üç alanda odaklanarak gelişim göstermiştir. Odaklanılan ilk alan bireysel şirket girişimcisi ve onun bireysel özellikleridir. Organizasyonlarda girişimcilerin tanınması ve desteklenmesi de bu alanın bir bölümünü oluşturmaktadır (Antoncic and Hisrich, 2003, p. 7).

Büyük örgütlerin içerisinde girişimci özellikler gösteren kişiler şirket girişimcisi olarak adlandırılmaktadır (Robbins and De Cenzo, 1998, p. 44).

Odaklanılan ikinci alan yeni şirket girişimlerinin oluşturulmasıdır. Bu alanda da yeni girişim türlerinin ayırt edici özellikleri, şirketle uyumları üzerinde durulmuştur (Antoncic and Hisrich, 2003, p. 8).

Üzerinde çalışılan üçüncü alan ise girişimci örgütler ve bu örgütlerin temel özellikleridir (Antoncic and Hisrich, 2003, p. 8).

Şirket girişimciliği yalnızca yeni iş girişimlerinin oluşturulmasından ibaret değildir. Aynı zamanda yeni ürün, hizmet, teknoloji, yönetim teknikleri, stratejiler ve rekabetçi duruma işaret etmektedir (Kuratko and Hodgetts, 1998, pp. 61, 62).

Şirket girişimciliği sürecinin geliştirilmesini sağlayacak anlayışın yapılandırılması için öncelikle yönetim felsefesinin incelenmesi ve gözden geçirilip düzeltilmesi gereklidir. Girişimlerin çoğu şirket kültürü, yönetim teknikleri, yönetici ve çalışanların değerlerine ilişkin eski fikirlere sahiptir. Eski işleri daha etkin olarak yapmak yeni başarılar için yeterli değildir, yeni değerleri kapsayan yeni bir kültür geliştirilmelidir. Bürokratlar ve denetçiler, şirket girişimcilerine fırsat vermeyi öğrenmelidir. Organizasyonlar, şirket girişimciliği anlayışını yeniden yapılandırma ve iç girişimsel ortamı teşvik etmeye yardımcı olmak üzere aşağıda belirtilen adımları atabilirler (Kuratko and Hodgetts, 1998, p. 61):

1. Potansiyel şirket girişimcilerinin erken tespit edilmesi,
2. Şirket girişimciliğine yönelik projeleri tepe yönetimin desteklemesi,
3. Stratejik faaliyetlerde hem çeşitliliğin hem de düzenin oluşturulması,
4. Deney yoluyla şirket girişimciliğinin geliştirilmesi,
5. Şirket girişimciliği katılımcıları ve organizasyonun tümü arasında işbirliğinin geliştirilmesi.

Şirket girişimciliği felsefesinin geliştirilmesinin bir takım avantajları bulunmaktadır. Bunlardan biri bu türde bir atmosferin genellikle yeni ürün ve hizmet geliştirilmesi ve organizasyonun büyümesi ve gelişmesine yol açmasıdır. Bir başka avantajı da girişimin rekabetçi durumunu sürdürmesine yardımcı olacak bir işgücü oluşturmasıdır. Diğer bir avantaj ise üstün başarılı çalışanlara yardımcı olan bir iklim oluşturması ve girişime, en iyi çalışanlarını motive etme ve şirkette kalmalarını sağlamada yardımcı olmasıdır (Kuratko and Hodgetts, 1998, pp. 61, 62).

Şirket içerisinde yaratıcı koşullar mevcut ise, kabul ve uygulama için yeni fikirler oluşturulur. Bu aşamada fikir şampiyonları devreye girmektedir. Fikir

şampiyonu işletmede bir ihtiyacı karşılayan ve örgüt içerisinde üretime ilişkin değişimi uygulayabilen kişidir (Daft, 1991, pp. 367, 368).

Şirket girişimciliğinin klasik girişimcilikten en önemli farkı, şirket girişimcilerinin tüm girişimlerinde, mevcut organizasyonun finansal olanaklarını, üretim ve pazarlama yeteneklerini kullanma imkanına sahip olmalarıdır (Koçel, 1998, s. 18). Şirket girişimcileri, geleneksel girişimciler ve yöneticilerin temel güdüler, zaman yönetimi, faaliyet, beceriler, cesaret, ilgi, risk ve pazarlama araştırması konularına ilişkin belirgin farklılıkları Tablo 2.1’de gösterilmiştir.

Tablo 2.1 Şirket Girişimcileri İle Geleneksel Yönetici ve Girişimcilerin Özelliklerinin Kıyaslanması

	Geleneksel Yöneticiler	Geleneksel Girişimciler	Şirket Girişimcileri
Temel Güdüler	Terfi ve diğer geleneksel şirket ödülleri ister. Güçle motive olur.	Özgürlük ister. Hedef odaklıdır, kendine güvenir ve kendi kendini motive eder.	Özgürlük ve şirket kaynaklarına ulaşmayı ister. Hedef odaklıdır, kendi kendini motive eder ancak şirket ödülleri ve tanınmaya da karşılık verir.
Zaman Yönetimi	Kota ve bütçelere, haftalık aylık, üç aylık, yıllık planlama, bir sonraki terfi ya da nakile karşılık verir.	5- 10 yıllık işi büyütme nihai hedeflerini rehber olarak göz önünde bulundurur, bir sonraki adımı atmak için şimdi harekete geçer.	Girişimin türüne göre 3-15 yıllık nihai hedefleri bulunur. Kendisince ve şirket tarafından belirlenen zaman çizelgelerine uymada aceleci davranır.
Faaliyet	Faaliyet dağılımı yapar. Enerjisinin büyük bir bölümünü nezaret etme ve rapor verme faaliyetlerine ayırır.	Çalışanların işine aniden katılarak onları kızdırabilir.	İşlerin nasıl dağıtılacağını bilebilir ancak gerekli olduğunda yapılması gerekenleri yapar.

Tablo 2.1'in devamı:

	Geleneksel Yöneticiler	Geleneksel Girişimciler	Şirket Girişimcileri
Beceriler	Profesyonel yönetim. Genellikle işletme eğitimi almıştır. Analitik araçlar ve insan yönetimi ile mesafeli olur, politik becerilere sahiptir.	Yönetimsel ya da politik becerilerden çok işle ilgili çabuk kavrayışa sahiptir. Teknik bir işte ise genellikle teknik eğitime sahiptir.	Girişimciye çok benzer ancak bu konum organizasyon içerisinde başarılı olabilmek için daha fazla yetenek gerektirir.
Cesaret ve Kader	Diğer insanları kendi kaderi ile yükümlü olarak görür. Güçlü ve hırslı olabilir ancak diğer insanların kabiliyetleriyle üstün olmalarından korku duyabilir.	Kendine güvenli, iyimser ve cesur olabilir.	Kendine güvenli ve cesaretlidir. Şirket girişimcilerinin çoğu sisteme alaycı bakar, ancak sisteme galip gelmek konusunda yeteneklerine güvenir.
İlgi	İlgisi temelde şirket içerisindeki olaylar üzerindedir.	İlgisi temelde teknoloji ve pazaryeri üzerindedir.	İlgisi hem şirket içerisinde hem dışındadır. Şirket içerisindekilere, girişimin ve pazarın ihtiyaçları konusuna ve aynı zamanda müşteriler üzerinde odaklanır.
Risk	Dikkatlidir.	Orta düzeyde riski sever. Yoğun olarak yatırım yapar ve başarılı olmayı ümit eder.	Orta düzeyde riski sever. Genellikle kovulmaktan korkmaz bu nedenle kişisel riskini düşük olarak görür.
Pazarlama Araştırması	İhtiyaçların ortaya çıkarılması ve ürün tamamlamaya rehber olması için pazar çalışmaları yaptırır.	İhtiyaçlar yaratır. Genellikle pazar araştırmasıyla test edilemeyecek –muhtemel müşteriler henüz bunları anlamaz- ürünler yaratır. Müşterilerle konuşur ve kendi fikirlerini oluşturur.	Girişimci gibi kendi pazar araştırmasını ve sezgisel pazar değerlendirmesini yapar.

Kaynak: Pinchot, G. III (1985) *Intrapreneuring*, Harper & Row, New York, pp. 54- 56.

İşletme içerisindeki girişimcilik uygulamalarına dahil olan çalışanlar mucit, şirket girişimcisi, sponsor, koruyucu ve şampiyon olmak üzere farklı isimlerle adlandırılmaktadır. Yeni fikirler genellikle yönetim tarafından geri çevrilir ancak fikir şampiyonu yeni bir ürün ya da fikre tutkuyla bağlanır ve bunları gerçekleştirmek için politik ve finansal destek toplar. Sponsor ise yeni fikri onaylayan, koruyan ve bu fikre ilişkin örgütsel engelleri ortadan kaldırarak onaylanmasını sağlayan üst düzeyde bir yöneticidir (Daft, 1991, pp. 369, 370).

Aşağıdaki Tablo 2.2.'de mucit, şirket girişimcisi, sponsor ve koruyucunun temel özellikleri karşılaştırılmalı olarak verilmiştir.

Tablo 2.2 Mucit, Şirket Girişimcisi, Sponsor ve Koruyucu Özelliklerinin Kıyaslanması

Mucit	Şirket Girişimcisi	Sponsor	Koruyucu
Yeni ürün ve hizmetin ticaretini değil kendisini anlar.	İlgisi işle ilgili gerçekler üzerindedir; şirket politikalarının gerçeklerini bazen unutulabilir.	İlgisi temelde örgütsel engelleri kaldırılması ve şirket girişimcisine tavsiyede bulunmak üzerindedir.	Onaylayan ve koruyan üst düzey sponsordur, ancak şirket girişimcisiyle ara sıra görüşür.

Kaynak: Pinchot, G. III (1985) *Intrapreneuring*, Harper & Row, New York, pp. 54- 56.

Şirket girişimciliği şirket içerisinde gelişen girişimcilik etkinliğidir. Günümüzde daha çok şirket, rekabette yenilikçi, yaratıcı ve uyarlayıcı olabilmek amacıyla örgüt içindeki girişimcilik ruhunu yakalamanın mutlaka gerekli olduğunun farkına varmaktadır. En sık görülen girişimcilik yaklaşımlarından biri, yeni mal ve hizmetlerin geliştirilmesinde bireysel ve grup etkinliklerini cesaretlendirmek ve ödüllendirmektir (Hodgetts, 1997, p. 12).

Girişimcilik yetenekleri ve özelliklerine sahip olan ve büyük bir işletme içinde çalışan kişileri bulmak ve geliştirmek, bu kişilere imkan vererek yeni teşebbüsler meydana getirmelerini sağlamak için değişik yollar izlenmektedir. Bunların başlıcaları şunlardır (Koçel, 1998, s. 18):

1. Özel çalışma ekipleri oluşturmak,
2. Kişileri matris bir organizasyon yapısı içinde çalıştırmak,
3. Yaratıcı ve yenilikçi fikirlerin rahatlıkla uygulanabilmesi için mevcut yapı içinde ayrı bir departman oluşturmak,
4. Yaratıcı ve başarılı olabilecek girişimler için mevcut organizasyona bağlı bir başka organizasyon oluşturmak,
5. Mevcut organizasyondan tamamen bağımsız ayrı bir işletme oluşturmak.

Zahra (1991, p. 260), şirket girişimciliği öncüllerinin, şirket girişimciliği çabalarını birlikte etkileyen çevresel, stratejik ve şirketle ilgili değişkenlerin bir bileşimi olması gerektiğini belirtmiştir.

Belli bir girişim fikrine sahip olan kişi bu fikrini uygulayabilmek için çalıştığı firmadan ayrılmak durumunda kalacaktır. Bu durumda girişimci çalıştığı firmada elde ettiği sosyal statü, düzenli gelir, çalışma ortamı ve firmanın sağladığı diğer avantajlardan vazgeçmek zorunda olacaktır. Diğer taraftan, firmadan ayrılarak yeni bir iş kurmak, kişiye daha çok serbestlik, iş tatmini ve daha yüksek gelir gibi imkanlar sağlayacaktır (Arıkan, 2002, s. 187).

Girişim fikrine sahip olan kişi iş fikrini firma içinde (iç girişim) veya dışında (girişim) uygulama seçeneklerinden birini tercih etmek zorundadır. Girişimci bu konuda karar verirken şu önemli noktaları göz önünde bulundurmalıdır (Arıkan, 2002, ss. 187, 188):

1. **Kişisel Özellikler:** Şirket girişimcileri girişimcilerle kıyaslandığında daha az risk almayı tercih ederler. Firmanın sağladığı sosyal statü onlar için daha önemlidir. Bir sistemden ayrılmak yerine, onu duruma uygun olacak şekilde değiştirmeye çalışırlar.

2. **Firmanın Yapısı:** Firma içerisinde yaratıcılığın ve yeni iş fikirlerinin desteklenmesi, girişimciyi firma içinde kalmaya zorlamaktadır. Araştırma geliştirme imkanları fazla olan firmalarda şirket girişimciliğinin ortaya çıkması daha kolaydır.
3. **İş Fikrinin Niteliği:** Yeni oluşturulacak işin başarısı çalışılan firmanın teknolojisi, dağıtım kanalları ve firmanın büyüklüğüne bağlıysa, girişimi firma içinde gerçekleştirmek, yeni bir girişim oluşturmaktan daha avantajlıdır.

Şirket girişimcisi ya da iç girişimci organizasyon içerisinde bir fikir ile bu fikrin uygulanması arasında bağlantı kuran bir kişi olarak görülmektedir (Azulay et al., 2002, p. 426).

Şirket girişimciliği örgütsel yenilenme, yeni işlerin oluşturulması ve performansın artırılması için önem taşımaktadır (Zahra et al., 2000, p. 947).

2.2.2. Şirket Girişimciliğinin Kapsamı

Son dönemde yapılan araştırmalar şirket girişimciliğinin yalnızca yeni biçimlerde kaynak kullanma yoluyla değil aynı zamanda ve daha da önemli olarak yeni kaynaklar ortaya koyarak organizasyonlara değer kattığını ortaya koymaktadır. Ortaya konan bu kaynaklar arasında en önemli olanlar bilgi ve şirket girişimciliği sürecinin çeşitli bilgi çıktılarıdır (Ahuja and Lampert, 2001, pp. 523, 524).

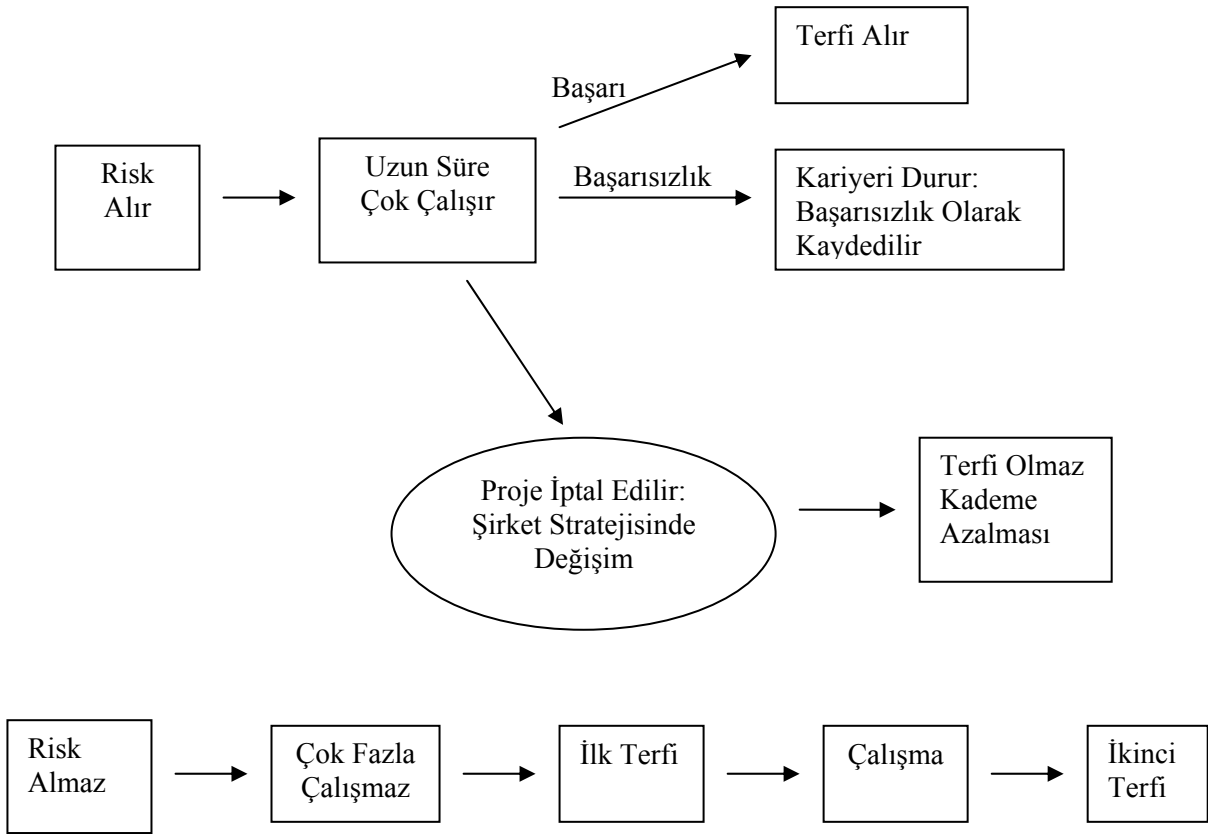
Şirket girişimciliği görevleri her ne kadar insanları belirli kalıplara yöneltse de kimin şirket girişimcisi olacağını, kimin olamayacağını önceden belirleyebilmek için oluşturulmuş bir formül mevcut değildir. Kişiler koşullar onları engellediğinde ve iş kavramını gerçeğe dönüştürme kararına yönlendirdiğinde şirket girişimcisi olmaktadır (Pinchot, 1985, p. 33).

Firmaların sürekli büyümesi beraberinde önemli bir sakıncayı da getirmektedir. Büyük firmalar daha bürokratik bir yapı oluşturduklarından değişen piyasa koşullarına gösterdikleri tepki zayıflamakta ve gecikmektedir (Arıkan, 2002, s. 185).

Büyük firmalarda girişimci yeteneğine ve fikirlerine sahip olan çalışanlar girişim fırsatlarını firma içerisinde değerlendirememektedir. Bu girişim olanaklarını fark eden çalışan çeşitli nedenlerle firmadan ayrılıp yeni bir girişim oluşturamıyorsa fikirler hiç uygulanamamaktadır. Girişimci çalışan bu fikirle yeni bir iş oluşturursa, firma hem değerli bir elemanını kaybetmekte, hem de yeni bir rakip yaratmış olmaktadır (Arıkan, 2002, s. 185).

Yıllardır şirketteki başarı hiyerarşik kademelerde yükselme olarak tanımlanmıştır. Daha sonraları ise bireylerin (yönetici olmadan) teknik gelişmeler sağlayarak önemli katkılar sağlayabileceği kabul edilmiştir. IBM, Tektronix, BM ve Texas Instruments gibi çoğu yenilikçi şirket böylece mucitlerin yönetici rolleri üstlenmeden prestij ve maaş artışları sağlayabileceği ikinci bir kariyer yolu oluşturmuştur (Pinchot, 1985, p. 32).

Şekil 2.1.'de şirket girişimcisi ve yöneticinin şirket içerisindeki faaliyetleri sonucunda elde ettikleri ödüller kıyaslamalı olarak gösterilmektedir.



Şekil 2.1 Şirket Girişimcisi ve Yönetici Ödülleri

Kaynak: Pinchot, G. III (1985), *Intrapreneuring*, New York, NY: Harper & Row, p. 262.

Bununla birlikte bazı insanlar bu kariyer yollarının geliştiremeyeceği yeteneklere sahiptir. Onlar için şirket girişimciliği, yönetici ve mucit arasındaki boşluğu doldurmak için üçüncü bir kariyer yolu sunmaktadır. Şirket girişimcilerinin, girişimciler gibi yeni ürün ve hizmetlerin mucitleri olmaları gerekli değildir. Onların katkıları yeni fikirleri ya da çalışılan prototipleri ele alıp canlı gerçeklere dönüştürmek üzerinedir. Fikirler gerçek ve işler duruma geldiğinde hayal gücü en az olan muhasebeciler bile açık olarak bunların değerini görebilir, şirket girişimcileri ise sıkılma eğilimi gösterirler. Bu noktada, onlar yöneticilerin bu işleri sürdürmesi ve geliştirmesine ihtiyaç duyarlar, bu arada da diğerlerinin yönetmesi için yeni işler kurarlar (Pinchot, 1985, p. 32).

Şirket girişimcilerinin mutlaka yeni ürün ya da hizmetlerin mucitleri olmaları gerekmemektedir, ancak onlar fikirleri ya da prototipleri karlı gerçeklere

dönüştürebilen kişilerdir. Onlar bir ürün ya da hizmetin arkasında bulunan kişilerdir. Onlar işe adanarak takım oluştururlar ve fikirlerinin gerçek olduğunu görebilmek için güçlü bir istek duyarlar (Kuratko and Hodgetts, 1998, pp. 72, 73).

Bireylerin iş hayat döngüsünde üstlendiği roller, bir ucunda fikir adamları ve mucitler ile başlayan ortada şirket girişimcileriyle devam eden ve diğer uçta profesyonel yöneticilere doğru ilerleyen bir çizelge üzerine yerleştirilebilir (Pinchot, 1985, p. 32).

Büyük organizasyonların çoğunda yenilikle ilgili yaşanan günlük doğrudan şirket girişimcilerine yetki geçirmeden ilerlemeye çalışmaktan kaynaklanmaktadır (Pinchot, 1985, p. 32).

Şirket girişimcileri hem düşünen ve uygulayan hem de planlayan ve işi yapan kişilerdir. Kimse onlar adına rüyalarını gerçekleştirmeyeceği ya da onlar kimsenin bunu yapmasını istemeyecekleri için böyle olmak zorundadırlar. Onlar vizyonlarını gerçeğe dönüştürene kadar kimse onların önemini anlamaz (Pinchot, 1985, p. 43).

2.2.2.1. Şirket Girişimciliğinin Benzer Yönetim Kavramları ile Kıyaslanması

Şirket girişimciliği kavramı işletmelerde uygulanan bazı yönetim kavramları ile aynı kavram olarak değerlendirilebilmektedir. Bu kavramlar her ne kadar şirket girişimciliği ile benzer özellikler taşıyalar da temelde farklı kavramlardır. Tablo 2.3'de şirket girişimciliği ile benzer olarak değerlendirilen yönetim kavramlarının temel ilgi alanları ve şirket girişimciliği ile aralarındaki benzer ve farklı yönler ortaya konmaktadır.

Tablo 2.3 Şirket Girişimciliğinin Benzer Yönetim Kavramlarından Farklılaştırılması

Kavram	Temel İlgili Alanı	Temel Benzerlik	Temel Farklılık
Farklılaştırma Stratejisi	Örgütsel işlerin ürün / pazarla ilgili olması	Farklılaştırma odağında değişimler, yeni ürün / pazar yabancı işlere giriş	Ürün / pazarın ilgili olması ve örgütsel işler arasında sinerji olması şirket girişimciliğinin temel odak noktası değildir; şirket girişimciliği aynı zamanda ürünle ilgili olmayan /pazar temelli acil faaliyetleri ve yönelimleri kapsar
Yetenekler	Örgütsel işlerin değer zincirleri arasında kaynak ve faaliyetlerin uygun bileşimleri	Örgütsel yenilik yeteneklerinin ortaya konması şeklinde şirket girişimciliği	Örgütsel işler arasında uygunluk ve sinerji şirket girişimciliğinin temel ilgi alanında değildir
Örgütsel Öğrenme	Bilgi edinimi, bilginin zihinde tutulması ve örgütsel rutinlerin geliştirilmesi	Şirket girişimciliği öğrenme sürecinin parçaları olan kesilmeleri oluşturabilir	Bilgi tabanı, örgütsel hafıza ve rutinlerin oluşturulması şirket girişimciliğinin temel ilgi alanında değildir
Örgütsel Yenilik	Örgütsel bakış açısıyla yeni bileşimler (ürün, teknoloji ve yönetimle ilgili yenilikler)	Ürün ve destek faaliyetlerinde yeni bileşimlerin oluşturulması	Şirket girişimciliğinin temel noktası yeni girişimlerin oluşturulması iken, bu örgütsel yeniliğin temel ilgi alanında değildir

Kaynak: Antoncic, Bostjan and Hisrich, Robert D. (2003), "Clarifying The Intrapreneurship Concept", **Journal of Small Business and Enterprise Development**, 10 (1), s. 11'den uyarlanmıştır.

2.2.2.2. Şirket Girişimciliğine Yönelik Engeller ve Çözümleri

Şirket girişimciliğine yönelik engeller genellikle yeni girişim gelişimine uygulanan geleneksel yönetim tekniklerinin etkin olmamalarına dayanmaktadır. Kasıtlı olmasa da, belirli bir geleneksel yönetim tekniği bir girişimdeki bireylerin şirket girişimciliği davranışından kaçınma eğilimi göstermelerine neden olabilmektedir (Kuratko and Hodgetts, 1998, p. 57).

Bu engelleri anlamak şirket girişimciliğini beslemek açısından önemlidir, çünkü bunlar tüm diğer motivasyona ilişkin çabaların temel noktasını oluşturmaktadır. Yeni girişimin geliştirilmesine destek vermek ve heyecan yaratmak için, yöneticiler algılanan engelleri ortadan kaldırmalı ve alternatif yönetim faaliyetlerini araştırmalıdır (Kuratko and Hodgetts, 1998, p. 61).

Aşağıdaki Tablo 2.4 geleneksel yönetim uygulamalarını, bunların olumsuz etkilerini ve bu uygulamayı değiştirmek için önerilen faaliyetleri vermektedir

Tablo 2.4 Şirket Girişimciliğine Yönelik Engellerin Kaynakları ve Çözümleri

Geleneksel Yönetim Uygulamaları	Olumsuz Etkileri	Önerilen Faaliyetler
Hataların önlenmesi için standart yöntemler zorunlu tutulur.	Yenilikçi çözümler engellenir, fonlar hatalı bir şekilde harcanır.	Her duruma özel temel kurallar konmalıdır.
Kaynaklar etkinlik ve yatırımlardan gelir sağlama amacıyla yönetilir.	Rekabetçi önderlik kaybedilir, pazara nüfuz etme düzeyi azalır.	Çabalar, örneğin pazar payı gibi önemli konulara odaklanmalıdır.
Plana aykırı kontroller yapılır.	Varsayımların yerini alması gereken gerçekler gözden kaçırılır.	Plan yeni öğrenmeyi yansıtacak şekilde değiştirilmelidir.

Tablo 2.4'ün devamı:		
Geleneksel Yönetim Uygulamaları	Olumsuz Etkileri	Önerilen Faaliyetler
Uzun vadeli plan yapılır.	Uygulanamaz hedeflerden dolayı başarısızlık maliyetleri artar.	Bir hedef belirleyin, daha sonra aralıklı dönüm noktaları belirleyin, her noktayı değerlendirin.
Temel işi riske atacak hareketlerden kaçınılır.	Fırsatlar kaçırılır.	Küçük adımlar atılmalıdır.
Tüm maliyetine rağmen temel iş korunur.	Temel iş tehdit edildiğinde girişimden vazgeçilir.	Karşılabilir riskler alınmalıdır.
Önceki deneyimlere göre yeni adımlar muhakeme edilir.	Rekabet ve pazarlarla ilgili yanlış kararlar verilir.	Öğrenme stratejileri kullanılmalı ve varsayımlar denenmelidir.
Tekdüze ücretlendirme yapılır.	Düşük motivasyon ve etkin olmayan faaliyetler	Risk ve ödül dengelenmeli, özel bir ücretlendirme uygulanmalıdır.
Uyumlu bireyler terfi ettirilir.	Yenilik ortaya koyan kişiler kaybedilir.	İş engelleyenler ve iş yapan kişiler uzlaştırılmalıdır.

Kaynak: Kuratko, Donald F., Richard M. Hodgetts (1998), **Entrepreneurship A Contemporary Approach**, 4th Ed., Dryden Press, USA, p. 57.

İşletmelerde şirket girişimciliğini engelleyen ve kolaylaştıran genel etkenler mevcuttur. Bu etkenler Tablo 2.5'de kıyaslamalı olarak gösterilmektedir.

Tablo 2.5 Şirket Girişimciliğini Engelleyici ve Kolaylaştırıcı Etkenler

Engelleyici Etkenler	Kolaylaştırıcı Etkenler
<ul style="list-style-type: none"> • Ödüllendirmenin Yokluğu • Hataların Cezalandırılması • Eski Düşünce Kalıpları • Kurallar ve Yöntemler • Ar-Ge Fonlarının Yokluğu • Şirket Girişimciliği İle İlgili Bilgi Eksikliği • Günlük İşlere Ayrılan Zaman Dışında Ekstra Zamanın Olmaması • Tepe Yönetiminin Desteğinin Olmaması 	<ul style="list-style-type: none"> • Şirket girişimciliği İle İlgili Eğitim • Rekabet Ortamı • Çalışanların Katılım İsteği • Şirket Girişimciliği Projelerinin Tarihçesi • Firmanın Finansal Kaynakları • Firmanın Bireyleri Riskten Koruma Yeteneği

Kaynak: Boone, Louis E., Kurtz, David L. (1993), **Contemporary Business**, 7th Ed., Dryden, p. 268.

Geleneksel yönetim uygulamaları dışında şirket girişimciliğinin işletmelerde uygulanmasına engel teşkil eden sistem, organizasyon yapısı ve stratejik yönlendirme, politika, yöntem, beşeri etmenler ve örgüt kültürüne ilişkin özellikler Tablo 2.6'da gösterilmektedir.

Tablo 2.6 Şirket Girişimciliğine Yönelik Engeller

SİSTEMLER	YAPI	STRATEJİK YÖNLENDİRME
Yanlış kullanılan ödül-ceza sistemi	Çok fazla hiyerarşik kademe	Yenilikçi amaç yokluğu
Çok sıkı kontrol sistemi	Dar kontrol alanı	Şirket girişimcileri için strateji yokluğu
Katı resmi planlama sistemi	Yetkisiz sorumluluk	Üst makamlarda girişimcilik eksikliği
Keyfi tazminat sistemi	Yukardan aşağı yönetim	Üst yönetimin niyetsizliği
	Kısıtlı iletişim kanalları	
	Sorumluluk eksikliği	
	Aşırı bürokrasi	
	Yetersizlik	
	Kısa vadeli düşünme	
POLİTİKA VE YÖNTEMLER	BEŞERİ ETMENLER	KÜLTÜR
Uzun ve karmaşık izin sistemi	Başarısızlık korkusu	Değerler
Yoğun kırtasiye işleri	Değişime direnç	Öncelikler konusunda uzlaşmazlık
Gerçekçi olmayan performans değerlemesi	Mevkii koruma	Uyumsuzluk
		Şirket girişimciliği gereklerine uymayan değerler

Kaynak: Michael H. Morris ve J. Don Trotter (1990) "Institutionalizing Entrepreneurship in A Large Company: A Case Study at AT&T", **Industrial Marketing Management**, 19, p.135.

Yeniliğe ve gelişmeye önem veren firmalar şirket girişimciliği için elverişli olan ortamı hazırlamakta, engelleyici etkenleri ortadan kaldırarak ve kolaylaştırıcı etkenleri gündeme getirerek şirket içerisinde yeniliğe, yaratıcı fikirlere ve girişimcilik faaliyetlerine uygun bir yapı oluşturmaktadırlar.

Bilim adamı ve mühendis grubu için şirket girişimciliği ve yeniliği çekici hale getiren bir örgüt yapısı oluşturma konusunda başarılı olan firmalara iyi bir örnek de 3M firmasıdır. Oldukça büyük bir firma olan 3M’de, 6000’i bilim adamı ve mühendis olmak üzere 82000 kişi çalışmaktadır. Yıllık cirosu 10 milyar \$ olan ve bandındaki ürün sayısı 6000’i aşan firma, araştırma laboratuvarında yılda iki yüzü aşkın yeni ürün geliştirmektedir. 3M, cirosunun % 25’ini beş yıl önce mevcut olmayan ürünlerinin satışından elde ederek olağanın üzerinde bir başarı elde etmiştir. Örnek olarak Post-it notçukları (yapıştırıldıktan sonra tekrar çıkartıldıklarında kağıda zarar vermeyen renkli kağıtlar) 1980 yılında piyasaya arz edildikten sonra firmaya yılda 200 milyon \$’dan fazla satış geliri sağlamıştır (Gürol, 2000, s. 63, 64).

3M firmasının başarısının arkasında, şirketin bilim adamı ve mühendisleri için şirket girişimciliğini çekici hale getirmiş bulunması yatmaktadır. 3M’in düzinelere bölümü gruplar halinde organize edilmiş ve her grup dört sektöre bölünmüştür. Örgütte ademi merkezîyetçilik en üst düzeydedir ve araştırmacılara projeleri ile ilgili olarak büyük bir serbestlik tanınmıştır. 1920’li yıllardan bugüne firmanın benimsediği politika, araştırmacılarına çalışma sürelerinin % 15’ini kendilerinin belirledikleri projelere ayırma imkanını sağlamak olmuştur. 3M çalışanlarını risk almaya özendirilmekte ve başarıları durumunda ödüllendirmektedir. Şirket, içerisinde bir iç-girişimcilik ikliminin yaratılmasının değişik bir çalışan türünün ortaya çıkmasını sağladığının farkında bulunmaktadır. Değişim ve yenilikler ortaya koyma konusunda duyarlı olan 3M araştırmacı grubu, kural ve düzenlemeleri hemen kabul etmemekte, otoriteye karşı gelmekte, yönetime cevaplandırmakta zorlandığı sorular sormakta, komuta zincirini bay-pas etmekte ve genellikle bürokrasi ile çelişen bir davranış tarzı sergilemektedir. Ancak, tüm bunlara rağmen, 3M bu türden uyumsuzlukları mekanistik yapısının bütünü içerisinde yenilik olgusunu canlı tutmanın karşılığında ödenmesi gereken küçük bir bedel olarak değerlendirmektedir (Gürol, 2000, s. 64).

2.2.2.3. Şirket Girişimi Oluşturma Aşamaları

Şirket girişimi oluşturma aşamaları şunlardır (Arıkan, 2002, ss. 188- 190):

1. **İş Fikri:** Bir şirket girişimi faaliyetinin başlatılması için öncelikle bir iş fikrinin oluşturulması gerekmektedir. Bu iş fikrinin kaynağı girişimcinin kendisi olabileceği gibi, müşteriler, iş arkadaşları da olabilmektedir. İş arkadaşları ile yapılan görüşmeler, beyin fırtınası gibi fikir geliştirme yöntemleri şirket girişimi fikrinin bulunmasında yararlanılabilecek araçlardır. İş fikirleri, aynı zamanda firmanın mevcut işleyişinin incelenmesi ve aksamaların belirlenmesi ile de geliştirilebilmektedir. Her durumda bu fikirler müşteri, firma ve şirket girişimcisinin ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde belirlenmelidir.
2. **İş Planı:** Şirket girişimi, başarılı olabilmek için, girişimin amacını ve stratejilerini açıkça ortaya koyan bir iş planı hazırlamalı ve bu plan doğrultusunda faaliyetlerini yürütmelidir. Önerilen şirket girişiminin amaçları, finansal yapısı, risk durumu ve firma yapısına uyumu iş planı ile ortaya konularak şirket girişimi önerisinin kabul edilme şansı artırılmaktadır.
3. **Sponsor Bulma:** Girişim projesi için hem kaynak yaratılması hem de olabilecek sorunların giderilmesi için firma içinde sponsorlara ihtiyaç vardır. Bu sponsorlar günlük sorunların çözülmesine yardımcı olabilecek alt kademe yöneticiler ya da projeyi temel tehlikelerden koruyabilecek üst kademe yöneticiler olabilmektedir.
4. **Takım Oluşturma ve Yönetme:** Şirket girişimcisinin girişim fikrini uygulayabilmesi için iyi bir takım oluşturması ve bu takımı yönetmesi gereklidir. Girişimin firma içinde uygulanması yardım ve öğüt almak, takıma seçilecek kişileri tanımak, takıma uygun olup olmadıklarını anlamak açısından avantaj sağlamaktadır.

2.2.2.4. Şirket Girişiminin Başarılı Olması İçin Gerekli Olan Şartlar

Şirket girişiminin başarısı bazı şartların gerçekleşmesine bağlıdır. Bu şartlar şunlardır (Arıkan, 2002, ss. 190- 192):

- 1. Üst Düzey Yönetimin Tam Desteği:** Üst düzey yönetim, şirket girişimcisinin değerini anlamalı ve programa karşı bir istek duymalıdır. Yöneticilerin şirket girişimcilerini desteklemeleri ve yeni fikirlere olumlu bakmaları, bu fikirlerin artmasına yardımcı olacaktır.
- 2. Program İçin Bazı Parametreler Oluşturmak:** Firmaların şirket girişimi çabalarında kendilerine özgü bir yol bulmaları ve amaç, para ya da eylem planları şeklinde çeşitli parametreler geliştirmeleri gereklidir.
- 3. Şirketteki Potansiyel Şirket Girişimcilerini Bulmak ve Onları Teşvik Etmek:** Şirkette çalışan kişilerden iyi fikirleri olanların bulunmaları ve girişimde bulunmak konusunda teşvik edilmeleri gereklidir.
- 4. Yöneltiler Becerileri Geliştirmek:** Girişimde bulunma potansiyeli olan kişilerin bulunması ve teşvik edilmesi konusunda yöneticilere gerekli olabilecek becerilerin kazandırılması gereklidir.
- 5. Şirket Girişimcilerinden Oluşan Bir Ekip Kurmak:** Yöneticilerin şirket girişimcilerden meydana gelen bir ekip oluşturmaları şirket girişimi çabalarının daha hızlı ilerlemesini ve daha verimli sonuçlar ortaya koymasını sağlayacaktır.
- 6. Şirket Girişimcilerine Kaynak Sağlamak:** Şirket girişimcilerine projelerini gerçekleştirmek ve pazara ulaştırmada ihtiyaç duydukları eğitimleri ve kaynakları sağlamak gereklidir.

7. **Şirket Girişimcilerine Fırsatlar Sunmak:** Şirket girişimcilerine deneyler ve keşifler yapmaları ve başarısız olmaları durumunda yeni denemeler konusunda fırsatlar sunmak önemlidir.
8. **Şirket Girişimcileri İçin Uygun Bir Örgütsel İklim Yaratmak:** Şirket girişimi programlarının en önemli gereklerinden biri şirket girişimcilerini içsel ve teknik problemlerden uzak tutacak olumlu bir örgüt ikliminin oluşturulmasıdır.
9. **Destek Mekanizmaları Oluşturmak:** Şirket girişimciliği programlarının önemli gereklerinden biri de şirkette uzun dönemli bir şirket girişimciliğini teşvik edecek destek mekanizmaları sağlamaktır.

Mevcut organizasyonlarda şirket girişimciliğinin desteklenmesi ve geliştirilmesi için öncelikle organizasyonun genel yapısının girişimsel faaliyetleri destekler nitelikte olması, ikinci olarak organizasyonun kültürel değerlerinin girişimsel davranışı destekleyici özellikte olması ve üçüncü olarak da organizasyon çalışanlarının girişimci bir biçimde davranmaya özendirilmesi gerekmektedir (Pittaway, 2001, p. 384).

Şirket girişimciliği programları örgüt içerisinde farklı bir ortam yaratmaktadır. Bu ortamın özellikleri şunlardır (Arıkan, 2002, ss. 194, 195):

1. Fikirleri olan insanlar adım atma konusunda teşvik edilir.
2. Fikirleri ve bu fikirleri paylaşmak konusunda isteği, enerjisi ve kararlılığı olan kişiler, az bir risk ve düşük maliyetle, fikirlerini gerçekleştirme imkanı bulur.
3. Bu tür bir bağlılığı gösteren kişilere, şirket girişimciliği rollerinde başarılı olmaları için özel bir eğitim imkanı sağlanır.
4. Şirket, şirket girişimcilerine fikirlerini değerlendirme, test etme, değiştirme ve yeniden test etme konusunda özgürlük ve alan sağlar.
5. Herkes küçük hataları büyük başarıların müjdeleyicisi olarak kabul eder.

Şirket girişimciliği için gerekli olan ortamın sağlanabilmesi için uyulması gerekli olan prensipler şunlardır (Daft, 1991, p. 359):

1. Harekete geçmeyi teşvik etmek,
2. Gerekğinde resmi olmayan toplantılar düzenlemek,
3. Başarısızlığa hoşgörü göstermek ve bunu ders çıkarılabilecek bir deneyim olarak kullanmak,
4. Pazara yönelik bir fikri uygulayabilmek için ısrarcı ve inatçı olmak,
5. Yeniliğin ilerleyebilmesi için yeniliği ödüllendirmek,
6. Resmi olmayan iletişimi teşvik için şirketin fiziksel durumunu iyi planlamak,
7. Olgun fikirlerin geliştirilerek uygulanmasını teşvik etmek,
8. Geleceğe yönelik projeler için insanları küçük takımlar halinde organize etmek,
9. Katı kurallardan vazgeçmek ve bürokratik kırtasiyeciliğin önlenmesi için personeli teşvik etmek,
10. Yenilikçi personeli ödüllendirmek ve / veya terfi ettirmektir.

Şirket girişimciliği faaliyetlerinin başarılı olabilmesi için önemli olan örgütsel özellikler şunlardır (Azulay et al., 2002, p. 424):

1. Yeniliği örgütsel bir araç olarak geliştirme, çalışanların fikirler ileri sürmelerine izin verme, onları görev sınırlarının ötesine bakma konusunda cesaretlendirme ve şampiyonları teşvik etme,
2. Deneme ve hatalar konusunda cesaretlendirme,
3. Şirket girişimciliği süreci için kaynakları elverişli hale getirme,
4. Takım çalışmasını ve girişim takımlarının geliştirilmesini cesaretlendirme,
5. Özerk ve merkezkaç karar verme süreci oluşturma, örgüt içi sınırları esnek hale getirme ve açık iletişimlere cesaretlendirme,
6. Yönetimin şirket girişimciliğinin organizasyon için yararlı olduğuna inanması ve buna adanması,
7. Şirket girişimciliği ve yeniliğin desteklenmesi için uygun bir ödeme planı hazırlama.

2.2.3. Şirket Girişimciliğinin Önemi

Şirket girişimciliği, örgütsel yenilenme, yenilik ve yeni girişimlerin oluşturulması gibi çeşitli yenilik biçimleri ile ilgilidir ve organizasyonun varlığını sürdürmesi, büyüme ve performans için önemli olarak görülmektedir (Dess et al., 2003, p. 353).

Şirket girişimciliğinin batı ekonomilerinde ve gelişmiş ekonomilerde daha iyi performansa yol açtığı konusunda çok miktarda uygulamaya dayalı kanıt bulunmaktadır (Luo et al., 2005, p. 277).

Şirket girişimciliği kavramının öneminin son yıllarda artmış olmasının nedeni, rekabet etmek isteyen büyük firmaların, esneklik, büyüme ve yenilik peşinde koşmalarıdır (Arıkan, 2002, s. 186).

Şirket girişimciliğine duyulan ihtiyacın nedenleri şunlardır (Kuratko and Hodgetts, 1998, p. 56):

1. Hızla artan sayıda yeni ve karmaşık rakiplerin ortaya çıkması,
2. Şirket yönetimine ilişkin geleneksel yöntemlere güvensizlik duyulması,
3. Şirketlerden en iyi ve en başarılı çalışanların küçük işletme girişimcileri olmak üzere ayrılmaları,
4. Uluslararası rekabet,
5. Büyük şirketlerin küçülmeye gitmesi,
6. Etkinlik ve verimliliğin artırılmasına duyulan genel istek.

Ülkemizde de gerek özel sektör ve gerekse kamu ekonomik koşullarının çevredeki değişime uyum sağlamak yoluyla daha mükemmel bir yapıya kavuşmaları, ulusal ve uluslararası çetin rekabet koşulları içerisinde yaşamlarını devam ettirme ve yerlerini alabilmeleri ve kendilerinden beklenen nitelik ve nicelikte ürün ve hizmetleri üretebilmeleri, bilgi ve deneyimleri itibarıyla girişimcilik niteliklerine sahip çalışanlarının beyin güçleri ve yaratıcılıklarından yararlanılmasına, diğer bir

deyişle, örgüt yapısı içerisinde uygun bir şirket girişimciliği ortamının geliştirilmesine bağlıdır (Gürol, 2000, s. 64).

Şirket girişimciliği, büyük şirketlerin olduğu kadar, küçük ve orta-ölçekli işletmelerin yeniden canlandırılması ve performanslarının artırılması için yararlı olarak görülmektedir (Antoncic and Hisrich, 2001, p. 495).

Şirket girişimi ya da iç girişimcilik olarak da adlandırılan şirket girişimciliği, organizasyonlarda karlılık, stratejik yenilenme, yeniliği teşvik etme, gelecekteki gelir akımları için bilgi edinme amaçlarıyla uygulanmaktadır (Hornsby et al., 2002, p. 254).

Şirket girişimciliği, firmaların artı değer yaratmak için fırsatları takip ettiği ve üretim faktörleri arasındaki işlemleri yaratıcı olarak düzenlediği sürece işaret etmektedir (Jones and Butler, 1992, p. 735).

Şirket girişimciliği, şirketin içinde gelişen girişimcilik etkinliğidir. Günümüzde daha çok şirket, rekabette yenilikçi, yaratıcı ve uyarlayıcı olabilmek için örgüt içerisindeki girişimcilik ruhunu yakalamanın zorunlu olduğunun farkına varmaktadır. En yaygın girişimcilik yaklaşımlarından biri, yeni mal ve hizmetlerin geliştirilmesinde bireysel ve grup etkinliklerini cesaretlendirmek ve ödüllendirmektir (Hodgetts, 1997, s. 12).

Barringer ve Bluedorn şirket girişimciliğinin, firmanın varlığını sürdürmesi ve performansı için önem taşıdığını ortaya koymuştur (Hitt et al., 2001, p. 484).

Şirket girişimciliği, organizasyonun rekabetçiliği açısından stratejik, faaliyetleri ve süreçleri açısından da taktiksel önem taşıyan artışlı ve radikal yeniliklere organizasyonun ciddi bir şekilde adandığı firma düzeyinde bir olgudur (Herbert and Brazeal, 1998, p. 5; Kemelgor, 2002, p. 68).

2.2.4. Şirket Girişimciliğinin Uygulama Türleri

Covin ve Miles (1999, pp. 50- 54) her biri organizasyonu yeniden canlandırma, yeniden tanımlama ya da yeniliği başlatmaya yönelmiş dört alternatif şirket girişimciliği uygulama şeklini kavramlaştırmıştır.

2.2.4.1. Sürdürülebilir Yenilenme

En çok bilinen şirket girişimciliği türüdür. Burada şirket mevcut ürünleriyle yeni pazarlara girerken aynı zamanda mevcut pazarlarında yeni ürün tanıtım akımlarını desteklemek ve teşvik etmek için kültür, süreç ve yapıları geliştirmektedir.

2.2.4.2. Örgütsel Gençleşme (Canlanma)

Örgütsel gençleşmenin hedefleri firmanın iç süreç, yapı ve yetenekleridir. Temelde firmanın stratejilerini uygulamaya koyma yeteneğini geliştirmesiyle ilgili olan örgütsel canlanma genellikle değer zinciri faaliyetlerinde değişiklikler gerektirmektedir. Ürün yeniliklerinden çok süreç ve yönetsel yenilikler ortaya koyan örgütsel canlanma hem yeni ürünleri tanıtarak ve/veya mevcut ürünlerle yeni pazarlara girerek hem de süreç ve yapılar vasıtasıyla firmaların daha fazla girişimci olabileceğini göstermektedir.

2.2.4.3. Stratejik Yenilenme

Bu şirket girişimciliği türünde firma rekabet tarzını nasıl değiştireceğini araştırmaktadır. Bu şekilde firma dış çevreye başarıyla uyum sağlamak için kullandığı stratejileri yenilemek üzerinde odaklanırken rakiplerle olan rekabetin yapısını değiştirmektedir.

2.2.4.4. Faaliyet Alanını Yeniden Tanımlama

Firma proaktif olarak rakiplerinin bilmediği ya da yetersiz kaldığı yeni bir ürün pazar pozisyonu yaratmaya çalışır.

2.2.5. Şirket Girişimciliği Boyutları

Şirket girişimciliği alanında çalışmalar yapan araştırmacılar bu olguya ilişkin farklı boyutlar ortaya koymuşlardır. Literatür incelendiğinde şirket girişimciliği ile ilişkilendirilen boyutların yeni girişimler, yeni işler, ürün/hizmet yenilikçiliği, süreç yenilikçiliği, kendini yenileme, risk alma, proaktif olma ve rekabetçi mücadelelilik olduğu görülmektedir. Bu boyutlar, bunlara ilişkin tanımlamalar ve bu boyutları ortaya koyan araştırmacılar Tablo 2.7’de gösterilmektedir.

Tablo 2.7 Şirket Girişimciliği Boyutları

BOYUT	TANIM	TEORİK ZEMİN
Yeni Girişimler	Yeni özerk ya da yarı- özerk birim ya da firmaların oluşturulması	Schollhammer (1981) Hisrich and Peters (1984) Mac Millan et al. (1984) Vesper (1984) Kanter and Richardson (1991) Stopford and Baden- Fuller (1994) Sharma and Chrisman (1999)
Yeni İşler	Mevcut ürün ve pazarlarla ilişkili yeni işlerin takip edilmesi ya da bu işlere girilmesi	Rule and Irvin (1988) Zahra (1991) Stopford and Baden- Fuller (1994)
Ürün / Hizmet Yenilikçiliği	Yeni ürün ve hizmetlerin ortaya konması	Schollhammer (1982) Covin and Slevin (1991) Zahra (1993) Damanpour (1996) Burgelman and Rosenblom (1997) Knight (1997) Tushman and Anderson (1997)

Tablo 2.7'nin Devamı:		
BOYUT	TANIM	TEORİK ZEMİN
Süreç Yenilikçiliği	Üretim yöntemleri ve teknikleri	Schollhammer (1982) Covin and Slevin (1991) Zahra (1993) Damanpour (1996) Burgelman and Rosenblom (1997) Knight (1997) Tushman and Anderson (1997)
Kendini Yenileme	Stratejinin yeniden düzenlenmesi, yeniden organizasyon ve örgütsel değişim	Vesper (1984) Guth and Ginsberg (1990) Zahra (1991, 1993) Stopford and Baden-Fuller (1994) Muzyka et al. (1995) Sharma and Chrisman (1999)
Risk Alma	Cesaret gerektiren faaliyetlere katılmada çabuk davranma ve yeni fırsatları izlemeye kaynakları kullanmaya ilişkin zarar olasılığı	Mintzberg (1973) Khandwalla (1977) Miles and Snow (1978) Covin and Slevin (1986, 1989, 1991) Stopford and Baden-Fuller (1994) Dess et al. (1996) Lumpkin (1998)
Proaktif Olma	Tepe yönetimin öncülük etme ve önceliği alma eğilimi	Covin and Slevin (1986, 1991) Venkataraman (1989) Stopford and Baden-Fuller (1994) Fuller (1994) Lumpkin and Dess (1996, 1997) Dess et al. (1997) Lumpkin (1998)
Rekabetçi Mücadelecilik	Rakiplere yönelik mücadeleci duruş	Covin and Slevin (1986, 1991) Miller (1987) Covin and Slevin (1990) Lumpkin and Dess (1996, 1997) Knight (1997) Lumpkin (1998)

Kaynak: Antoncic, Bostjan and Hisrich, Robert D. (2003), "Clarifying The Intrapreneurship Concept", **Journal of Small Business and Enterprise Development**, 10 (1), s. 19'dan uyarlanmıştır.

Şirket girişimciliği olgusu farklı araştırmalarda değişik biçimlerde adlandırılmakta ve bu olguya ilişkin boyutlar da yine farklı sınıflandırmalara tabi tutulmaktadır. Aşağıda Tablo 2.8’de araştırmacıların şirket girişimciliğine ve boyutlarına ilişkin farklı adlandırmaları ve tanımlamaları gösterilmektedir.

Tablo 2.8 Şirket Girişimciliğinin Sınıflandırılması

Araştırmacılar	Kavram adı	Tipik Boyutları	Tanımlar
Miller and Friesen (1983)	Yenilik (Strateji Oluşturma Boyutu)	Yeni Ürünler	“Yeni ürünler ve ürün-hizmet teknolojilerinin ortaya çıkarılması, pazarlama ve üretim sorunları için yeni çözümlerin araştırılması”
		Risk Alma	-
		Proaktif Olma	“Rakipleri izlemekten ziyade onlara öncülük etme girişi”
Covin and Slevin (1986, 1991)	Girişimsel Duruş	Risk Alma	“Belirsizlik durumunda yatırım kararları ve stratejik faaliyetlere ilişkin risk alma”
		Yenilikçilik	“Ürün yeniliğinin yoğunluğu, sıklığı ve bununla ilişkili teknolojik liderliğe yönelik eğilim”
		Proaktif Olma	“Firmanın sektördeki rakiplerle yoğun ve etken bir şekilde rekabet etme eğiliminin öncülük etme karakteri”
Guth and Ginsberg (1990)	Şirket Girişimciliği	İçsel Yenilik ya da Girişim	“Mevcut örgütler içerisinde yeni işlerin doğuşu”

Tablo 2.8'in devamı:			
Araştırmacılar	Kavram adı	Tipik Boyutları	Tanımlar
		Stratejik Yenilenme	“Örgütlerin temelini oluşturan anahtar fikirlerin yenilenmesi yoluyla dönüşümü”
Zahra (1991, 1993)	Şirket Girişimciliği	Yenilik ve Girişim	“Pazar gelişimleri yada ürün, süreç, teknoloji ve yönetim yenilikleri yoluyla yeni iş oluşturma”
		Stratejik Yenilenme	“Yenilik için iş kavramının yeniden tanımlanması, organizasyonun yeniden yapılanması ve sistem çapında değişimlerin ortaya konması”
Lumpkin and Dess (1996)	Girişimsel Yönelim	Özerklik	“Bir fikir ya da vizyon ortaya koymada ve sonuca ulaştırmada bir birey yada takımın bağımsız faaliyeti”
		Yenilikçilik	“Bir firmanın yeni ürün, hizmet ya da teknolojik süreçlerle sonuçlanabilecek yeni fikir, yenilik, deney ve yaratıcı süreçlerle meşgul olma ve bunları destekleme eğilimidir”
		Risk Alma	“Belirsizlik duygusu, zarar etme ya da olumsuz sonuç alma olasılığı”
		Proaktif Olma	“Yeni fırsatlar umarak ve bunları takip ederek ve yeni çıkan pazarlara girerek öncelik alma”

Tablo 2.8'in devamı:			
Araştırmacılar	Kavram adı	Tipik Boyutları	Tanımlar
		Rekabetçi Mücadelecilik	“Pazara girebilmek ya da durumunu iyileştirmek için doğrudan ve yoğun olarak rakiplerle mücadele etme eğilimi”
Knigh (1997)	Girişimsel Yönelim	Yenilikçilik	“Firmanın karşı karşıya geldiği zorluklar için yaratıcı ve yeni çözümler elde etmeye uğraşma, ürün, hizmetler ve örgütsel fonksiyonların yerine getirilmesi için yönetim teknikleri ve teknolojiyi geliştirme ve artırma”
		Proaktif Olma	“Tepkiselliğin zıttıdır ve rakiplere kıyasla daha mücadelecili tutum takınmayla ilgilidir”

Kaynak: Antoncic and Hisrich, 2003, p. 15; Miller and Friesen, 1993, p. 222, Covin and Slevin, 1986, p. 10, Guth and Ginsberg, 1990, p. 5, Zahra, 1993, p. 321, Lumpkin and Dess, 1996, p. 140- 148, Knight, 1997, p. 214

Antoncic ve Hisrich uygulamalı çalışmalarında şirket girişimciliğini dört boyutu ile değerlendirmektedir (Antoncic and Hisrich, 2001, p. 498):

- (1) Yeni iş girişimi,
- (2) Yenilikçilik,
- (3) Kendini yenileme ve
- (4) Proaktif olma

2.2.5.1. Yeni İş Girişimi Oluşturma

Yeni iş girişimi oluşturma, mevcut bir organizasyon içerisinde şirketin ürün ya da hizmetlerinin yeniden tanımlanması ve / veya yeni pazarların geliştirilmesi

yoluyla yeni bir işin oluşturulmasıyla sonuçlanabileceğinden şirket girişimciliğinin en çok dikkat çeken özelliği durumundadır (Antoncic and Hisrich, 2001, p. 498).

Yeni iş girişimi oluşturma boyutunda üzerinde durulan nokta, mevcut organizasyon içerisinde firmanın mevcut ürün ve pazarlarıyla ilişkili yeni işlerin takip edilmesi ve yeni işlere girilmesidir (Antoncic and Hisrich, 2001, p. 499).

2.2.5.2. Yenilikçilik

Yenilikçilik boyutu, teknolojiye gelişme ve yeniliğe verilen önemle ürün ve hizmet yeniliği ortaya konulmasına işaret etmektedir (Antoncic and Hisrich, 2001, p. 498).

Yenilikçilik, firmanın yenilik faaliyetleriyle meşgul olma kapasitesi, yani organizasyon içerisinde yeni süreç, ürün ve fikirlerin sunulmasıdır. Bu yenilik yapma kapasitesi işletme performansını etkileyen en önemli faktörlerden birisidir (Hult et. al., 2004, p. 429).

Yenilikçilik boyutu yeni ürün, hizmet ve teknolojilerin oluşturulması üzerinde durmaktadır (Antoncic and Hisrich, 2001, p. 499).

Yenilikçilik, sorun ve ihtiyaçlar için yaratıcı ve olağan dışı çözümler araştırmayı kapsamaktadır. Ürün yeniliği, yeni pazarların geliştirilmesi ve örgütsel fonksiyonların yerine getirilmesi için yeni süreç ve teknolojilerin geliştirilmesini içermektedir (Chang, 1998, p. 191).

Yenilikçilik, yeni ürün ve hizmetleri tanıtmada yaratıcılığı ve deneyselliği, yeni ürün çeşitlerini, teknolojiye lider olmayı ve yeni süreçlerin geliştirilmesinde araştırma ve geliştirmeyi destekleme konusundaki istekliliği ifade etmektedir (Lumpkin and Dess, 2001, p. 431).

Firmanın yenilikçiliği, örgüt üyelerinin teknolojik ve pazarla ilgili değişimlerin üstesinden gelebilmek için yenilikçi ürün ve hizmetler ortaya koymalarında onları

cesaretlendirerek firma performansını arttırmaktadır (Matsuo, 2006, p. 244). Hurley ve Hult (1998, p. 44), yenilikçiliği organizasyonun yeniliğe olan yönelimi olarak değerlendirmiştir.

Firma yenilikçiliği iki farklı bakış açısıyla kavramlaştırılmaktadır. Birinci bakış açısı yenilikçiliği, davranışsal bir değişken yani firma tarafından ortaya konan yenilik oranı, ikinci bakış açısı da organizasyonun değişmeye olan istekliliği olarak değerlendirmektedir (Calantone et al., 2002, p. 517).

Schumpeter (1934, p. 66) yeniliği geniş olarak şöyle tanımlamıştır: yeni bir ürün ya da ürün kalitesinin ortaya konması ve yeni bir üretim yönteminin ortaya konması (bu yeni bir bilimsel keşfe dayanabilir ancak bu mutlaka gerekli değildir. Bu bir ürünle ticari olarak ilgilenmenin yeni bir yöntemi de olabilir; yeni bir pazarın açılması, yeni hammadde ya da yarı- mamul kaynaklarının kullanımı da olabilir).

Yenilik, önceden kurulmuş bir sistemin yerine, aynı amacı veya daha geniş bir amacı yerine üstlenebilecek yeni ve orijinal bir sistem demektir. Çeşitli araştırmalar yeniliğin farklı boyutlarını ortaya koymuştur. Yenilik ekonomiye ilişkin bir ifadedir ancak düşünsel ve mantıki bir yöne de sahiptir (Eren, 1982, s. 17). Organizasyonlar yenilik kavramına önem vererek çeşitli avantajlar sağlamaktadırlar. Bu avantajlar şunlardır (Eren, 1990, s. 220):

1. Yeni ve düşük maliyette bir ürün
2. Kalite bakımından daha mükemmel bir ürün
3. Müşteriler bakımından yeni görev ve fonksiyonları yerine getirebilecek bir ürün
4. Fiyat ve fonksiyon açısından geliştirilmiş ürün
5. Pazardaki müşteri sayısı ve potansiyelini arttıracak bir dağıtım ve reklam yönetimi

Yenilik, şirketin genel başarısının sağlanabilmesi için, yaratıcı ve yeni çözümlerin araştırılması, yeni ürün ve hizmetlerin geliştirilmesi ve yeni teknoloji kaynaklarının kullanılmasını ifade etmektedir (Liu et al., 2002, p. 370).

Yenilik, girişimcilik sürecinin anahtar fonksiyonudur. Yenilik, daha yeni, daha iyi ve daha fonksiyonel ürün ve hizmetlerle karşılaşılan bir sürece işaret etmektedir. Başka bir ifadeyle, teknolojik gelişmelerin insanlığın yararına ve birçok soruna çözüm getirecek ve verimliliği arttıracak şekilde uygulama alanına aktarılmasına “Yenilik” adı verilmektedir. Yaratıcılık, risk alma, gelişme, değişme, esneklik ve girişimcilik gibi kavramlar yenilik kavramının temel boyutlarıdır. Bu durumda yenilik, yaratıcılık sonucu elde edilen fikirlerin uygulanmış hali olarak da ifade edilebilir (Arıkan, 2002, s. 91).

Yenilik, girişimcinin fırsatları pazarlanabilir fikirlere dönüştürdüğü sürece verilen isimdir; fakat bu durum yeniliğin sadece iyi bir fikir olduğunu göstermektedir. Aniden akla gelen bir fikirle, düşünme, araştırma, deneyim ve çalışma sonucu oluşan fikirler arasında büyük fark vardır. Girişimcinin, iyi bir fikri çeşitli aşamalardan geçirmiş olması beklenir (Kuratko and Hodgetts, 1995, p. 71).

Yeniliğin pek çok kaynağı vardır. Bunlar, beklenmeyen olaylar, sistemin ihtiyaçları, sektördeki ve pazardaki değişimler, demografik özellikler, algılamadaki farklılıklar olarak özetlenebilir (Arıkan, 2002, s. 92).

Yenilik, verimlilik kavramında son derece önemli bir yer tutmasına rağmen, literatürdeki önemi son zamanlarda kavranmaya başlanmıştır. Bir işletme, yenilikleri mümkün olabildiği kadar ekonomik, yani en ucuz şekilde ve kendisine faydalı olacak en yeni, en iyi ve en fonksiyonel ürünleri üreterek gerçekleştirebileceği ölçüde verimli olabilecektir. İşletmeler, yenilik çalışmaları ile kaynaklarını daha rasyonel kullanmaktadırlar; bu durum da üretim maliyetlerinin düşmesine ve üretimin artmasına sebep olmaktadır. Ayrıca, yeni mal ve hizmetler üreten firmaların, uzun dönemde hem iç, hem de dış pazarlarda diğer firmalarla rekabet etmesi daha kolay olacaktır (Ergün, 2001, s. 33).

Büyük firmalarda yenilik çalışmalarını engelleyen bazı durumlar mevcuttur. Özellikle üst yönetimin, yenilik çalışmalarını büyük ölçüde etkileyecek olan çalışanlar ve müşteriler ile az temas kurması büyük firmaların en büyük engelidir. Büyük firmalar yeniliği gerçekleştiren uzman kişileri, daha çok problem çıkartan kişiler olarak algılamaktadırlar. Yenilikleri gerçekleştirmenin uzun bir dönem

gerektirmesi, büyük firmaların kısa dönemde karlarını maksimize etme düşüncesiyle ters düşmektedir. Büyük firmaların sahip olduğu aşırı rasyonellik düşüncesi de yenilik çalışmalarını engellemektedir; çünkü yeniliğin kendisi özgür bir ortamı gerektirmektedir. Ayrıca, büyük firmalarda gereğinden fazla bürokratik engel bulunmaktadır. Örneğin, küçük bir firmanın birkaç saatte gerçekleştirebildiği bir deneyi, büyük bir firmada gerçekleştirmek bazen birkaç gün veya hafta sürmektedir. Bununla beraber, büyük firmaların ödül ve kontrol sistemlerinin, sürprizden meydana gelen yenilikleri ortaya çıkarmak için tasarlanmadığı da görülmüştür (Arıkan, 2002, s. 95).

Organizasyonlarda yenilik ve yaratıcılığın desteklenmesi ve yayılması için şu noktalara dikkat edilmesi gerekmektedir (Filton, 1991, p. 19):

1. Aşırı baskı altında olmayan dinamik personelin dikkatini çelmeyen ilginç, düzenli ama karmaşık olmayan bir çalışma ortamı
2. Yaratıcı çalışma için bol miktarda araç gereç ve kaynak eser
3. Yüksek moral gücü
4. Orta ve uzun vadeli planlar
5. Bireysel faaliyetlere izin verme
6. Arada bir plansız çalışma yöntemlerine izin verme
7. Problemlerin farklı şekillerde tekrar yorumlanmasına imkan sağlama
8. Yeni fikirler için yeterli miktarda personel, zaman ve kaynak tahsisi
9. Başarısızlığa uğrayan fikirlerin sorumluluğunun işletmeye mal edilmesi
10. Yetenek ve kabiliyeti takdir etmek
11. Başarıya ulaşan yaratıcı kişileri ödüllendirmek

Örgütsel yenilikle ilgili uygulamalı çalışmalar yenilikle işletme performansı arasında pozitif yönde ve doğrudan bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır (Damanpour et al., 1989, pp. 587- 601; Han et al., 1998, pp. 30- 45).

Bir firmanın öğrenme yetenekleri, yeniliklerin ortaya konmasında önemli bir rol oynamaktadır (Sinkula et al., 1997, pp. 305- 318). Roberts çalışmasında yüksek düzeyde yenilik ile karlılığın artması arasında bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur (Hitt et al., 2001, p. 484).

Önceki çalışmalar yenilikçiliğin bir organizasyonda yenilikçi davranışları kolaylaştırdığını ortaya koymaktadır (Matsuo, 2006, p. 243).

Örgütsel yenilikle ilgili uygulamalı çalışmalar yenilik ve işletme performansı arasında doğrudan ve pozitif bir ilişki olduğunu göstermektedir (Matsuo, 2006, p. 244; Damanpour et al., 1989, pp. 587- 601; Han et al., 1998, pp. 30- 45).

Yenilik, gerek iç ve dış ortamda ortaya çıkan değişimlere bir tepki gerekse çevreyi etkilemek için atılan bir adım olarak örgütün değişimi için gerekli bir araç durumundadır (Hult et al., 2004, p. 431). Yenilik yapma yeteneği, firma performansı üzerinde pozitif etkiye sahiptir (Calantone et al., 2002, p. 516).

2.2.5.3. Kendini Yenileme

Kendini yenileme boyutu, organizasyonların kuruluş temeli olan fikirlerin yenilenmesi yoluyla dönüşümlerini yansıtmaktadır. Bu boyut, stratejik ve örgütsel değişim çağrışımlarına sahiptir ve iş kavramının yeniden tanımlanması, organizasyonun yenilenmesi ve yenilik için sistem çapında değişimlerin gerçekleştirilmesini kapsamaktadır (Antoncic and Hisrich, 2001, p. 498).

Stratejik yenilenme firmanın iş alanını ve / veya rekabet yaklaşımını değiştirme yoluyla faaliyetlerini canlandırmasıdır (Zahra, 1996, p. 1715).

Kendini yenileme boyutu, stratejilerin yeniden formüle edilmesi, organizasyonun yeniden düzenlenmesi ve örgütsel değişim üzerinde durmaktadır (Antoncic and Hisrich, 2001, p. 499).

2.2.5.4. Proaktif Olma

Proaktif olma boyutu, tepe yönetimin artırılmış düzeyde rekabetçiliği takip etme yönelimini yansıtmakta ve öncülük etme, risk alma, rekabet konusunda atak davranma ve cesur olmayı kapsamaktadır (Antoncic and Hisrich, 2001, p. 499).

Proaktif olma, pazarda rakiplerden önce yeni ürün, hizmet ve süreçlerin ortaya konmasını sağlayan tutum ve yetenekleri kapsamaktadır (Liu et al., 2002, p. 370).

Proaktif olma, firmanın rakiplerinin ne yaptıklarını bilme eğilimi olarak tanımlanmaktadır (Chang, 1998, p. 191).

Proaktif olma rakiplerine göre daha aktif davranmaya işaret etmektedir. Proaktif olan bir firma yaptığı deneyler yoluyla risk almaya eğilim göstermektedir. Böyle bir firma fırsatları takip ederken öncü olmakta, cesur ve atak davranmaktadır (Antoncic and Hisrich, 2001, p. 499).

Risk alma, yönetimin, belirsizlik ortamındaki fırsatlar için önemli kaynakları adama konusundaki istekliliğine işaret etmektedir (Chang, 1998, p. 191).

Proaktif olma kavramı organizasyonların, yeni ürün ve hizmetler, faaliyet teknolojileri ve yönetim teknikleri ortaya koyma gibi temel iş alanlarında rakiplerini takip etme yerine onlara öncülük etme derecesine işaret etmektedir (Covin and Slevin, 1986, p. 631).

Proaktif olma, değişim oluşturma ve çevreyi şekillendirme beklentisiyle hareket etmeyi ve yeni ürün ve hizmetleri sunmada rakiplerinin önünde olmayı kapsayan geleceğe bakan ve fırsatları araştıran bir bakış açısıdır (Lumpkin and Dess, 2001, p. 431).

Lumpkin ve Dess (2001, p. 445) uygulamalı çalışmalarında proaktif olmanın performans üzerinde güçlü olumlu etkiye sahip olduğunu ortaya koymuştur.

2.2.6. Şirket Girişimciliğinin Aşamaları

Şirket girişimciliğinin solo aşaması, şebeke aşaması, resmi olmayan takım oluşturma aşaması ve resmi takım aşaması olmak üzere dört aşaması bulunmaktadır (Pinchot, 1985, pp. 181- 184).

2.2.6.1. Solo Aşaması

Başlangıçta, şirket girişimcisi vizyonu genellikle tek başına oluşturur. Tüm fikirler şirket girişimcisine ait olduğundan ego savaşları ya da farklı hedeflere bağlı gecikmeler yaşanmaz.

2.2.6.2. Şebeke Aşaması

Temel fikir kesinleştiğinde, şirket girişimcilerinin çoğu bunu şirketteki yakın arkadaşlarıyla ve güvendikleri birkaç müşteriyile paylaşmaya başlarlar. Onların tepkileriyle fikirlerinin güçlü ve zayıf yönleri hakkında daha fazla bilgi edinirler. Bu safhada şirket girişimcisi diğer insanları henüz faaliyete yönlendirmemekte, onlara sadece geribildirim ve yardım sağlamaktadır.

2.2.6.3. Resmi Olmayan Takım Oluşturma Aşaması

Şebeke safhası ilerlediğinde bazı kişiler iyi sözler ve yararlı bilgiler veremeye yetinmeyip daha fazla yardım etmeye yönelirler. Resmi olarak henüz hiç kimse girişim için görevlendirilmediği halde ürünün geliştirilmesi ya da pazarın araştırılması için çalışmaya başlarlar. Bu aşamada;

- Şirket girişimcisinin fikri etrafında resmi olmayan bir takım oluşur, şirket girişimcisi artık yalnız değildir.
- Şirket girişimcisinin izleyenleri (takip edenleri) olduğundan bu kişi liderlik sorumluluklarını taşımaktadır.
- Şirket girişimcisi resmi takımında üye olabilecek kişilerle çalışır ve onları test eder.
- Şirket girişimcisinin fikri ve liderlik becerileri şirket desteği olmaksızın test edilmektedir.
- Şirket girişimcisi şirket girişimiyle ilgili en yaratıcı çalışmalarını yapar.
- Şirket girişimcisi şirket girişiminin mikro kültürünü oluşturur, bu aşamada çalışanlar yeni grupta nasıl davranmaları gerektiğini öğrenirler.

2.2.6.4. Resmi Takım Oluşturma Aşaması

Şirket girişimcisi genellikle tüm üyelerinin vizyona katkı sağlayacağı ve yönetime yardımcı olacağı bir şirket girişimi takımına ihtiyaç duyar. Şirket girişimi takımları, girişim yatırımcılarının girişim takımlarına benzemektedir. Şirket girişimi takımı, görev bakımından yetkinleştirilmiş, özerk olarak hareket eden, oluşumundan sonrasına kadar üyelerinin bir arada bulunduğu bir takımdır. Takım şirket girişimine, karmaşık bir girişimin tüm sorunları ve görevlerine hitap etmek ve büyüme için gerekli yönetim derinliğini oluşturmak için gerekli beceri düzeyini sağlayabilmektedir.

2.2.7. Şirket Girişimciliği Stratejisinin Temel Aşamaları

Şirket girişimciliği stratejisinin dört temel aşaması bulunmaktadır. (Kuratko and Hodgetts, 1998, p. 64):

1. Vizyonu geliştirmek,
2. Yeniliği teşvik etmek,
3. Şirket girişimciliği iklimi için yapılanmak,
4. Girişim takımlarını geliştirmek.

2.2.7.1. Vizyon Geliştirme Aşaması

Girişim için şirket girişimine ilişkin stratejinin planlanmasındaki ilk adım şirket liderlerinin ulaşmayı istediği yenilik vizyonunun paylaşılmasıdır. Şirket girişimciliği organizasyon içerisindeki çalışanların yaratıcı yeteneklerinin sonucu olduğuna göre çalışanların bu vizyonu bilmesi ve anlaması gerekmektedir (Kuratko and Hodgetts, 1998, p. 64).

2.2.7.2. Yeniliği Teşvik Etme Aşaması

Yenilik girişimcinin özel aracıdır, bu nedenle şirketler stratejilerinde yeniliği anahtar unsur olarak görmeli ve geliştirmelidir. Yenilik vizyon ve destek gerektirir.

Organizasyonda vizyonu ve bunu paylaşma yeteneği olan kişi yeniliği destekler ve şampiyon olarak adlandırılır. Yeniliklerin aynı zamanda şirketin tepe yönetimince de desteklenmesi gereklidir. Yeniliğin teşvik edilmesi sadece hatalara hoşgörü gösterilmesi değil, aynı zamanda hatalardan ders almayı da kapsamaktadır (Kuratko and Hodgetts, 1998, pp. 65, 66).

2.2.7.3. şirket Girişimciliği İklimi İçin Yapılanma Aşaması

Günümüzün şirketlerinde yeniliğe yönelmeyi sağlamada son ve en önemli adım yeni fikirlerin yenilikçi bir ortamda gelişmesine izin veren girişimci faaliyetlere yoğun olarak yatırım yapmaktır. Bu kavram çalışanların girişim geliştiricileri durumuna gelme potansiyelini arttırabilecektir. Çalışanları, yenilik kaynakları olarak geliştirmek için şirketler daha fazla geliştirici ve bilgi paylaşımını kolaylaştıran faaliyetlerini onlara sağlamalıdır (Krackhardt, 1995, pp. 53- 70).

2.2.7.4. Girişim Takımlarını Geliştirme Aşaması

Girişim takımları ve bu takımların yenilikçi sonuçlar üretmedeki potansiyelleri 1990'ların verimlilik hamlesi olarak kabul edilmektedir. Girişim takımı yaklaşımını uygulayan şirketler, geçirdikleri değişimi “dönüşüm” ya da “devrim” olarak adlandırmaktadır. Bu yeni türdeki çalışma takımı çoğu şirket için yeni bir stratejidir. Girişim takımı, kendi kendini yönlendiren, yöneten, üstün performansa sahip bir takımdır. (Kuratko and Hodgetts, 1998, p. 71).

Girişim takımı, bütçesi ve geniş ana hatlar içerisinde karar verme özgürlüğüne sahip bir lideri olması itibariyle yarı özerk durumdadır. Lider bazen “ürün şampiyonu” ya da “şirket girişimcisi” olarak adlandırılmaktadır. Birim, şirket içerisinde, günlük faaliyetlerle ilgili olan bölümlerden özellikle ayrılmıştır. Bu durum birimi, yenilikçi faaliyetleri engelleyici prosedürlerden uzak tutmaktadır. Girişim başarılı olduğunda bu sonuç örgütün ürettiği diğer çıktılar gibi değerlendirilmekte ve büyük organizasyonları bütünleştirmektedir (Olson, 1990, pp. 42- 46).

2.3. Pazar Dinamizmi Kavramı

Pazar dinamizmi, firmanın faaliyet gösterdiği pazarlardaki algılanan kararsızlık durumunu ve bu pazarlarda sürekli değişikliklerin olmasını ifade etmektedir. Artan dinamizm, firmanın pazarlarında fırsatlar oluşturma eğilimi gösterdiğinden şirket girişimciliğini uygulama isteğine yardım eden bir faktör olarak görülebilir (Antoncic and Hisrich, 2001, p. 503; Zahra, 1991, pp. 259- 285).

Belirsiz ortamlarda faaliyet gösteren firmalar daha yüksek düzeyde yenilik yapmaktadırlar (Chang, 1998, p. 192; Karagözoğlu and Brown, 1988, pp. 269- 281).

İstikrarsız sektör ortamı, yoğun ve şiddetli rekabet, sert ve bunaltıcı iş ortamı ve yararlanılabilir fırsatların nispeten eksikliği husumetli ortamı tarif etmektedir (Chang, 1998, p. 193).

Dinamik çevre koşulları organizasyonları risk alma, yenilikçi olma ve proaktif davranışlar ortaya koymaya zorunlu kılmaktadır (Chang, 1998, p. 191).

Örgütler, dinamik ve yüksek- teknoloji ortamlarında görülen zorlu koşullara genellikle girişimci tavır ortaya koyarak tepki vermektedir (Khandwalla, 1987, p. 39).

Çevre koşulları daha karmaşık ve dinamik hale geldikçe firmalar da sürdürülebilir daha iyi performans için yeni fırsatları belirlemede daha girişimci olmak durumundadır (Hayton, 2005, p. 21).

2.4. Müşteri Odaklılığın Tanımı ve Önemi

Literatürde müşteri odaklılık pazar odaklılık kavramının alt boyutlarından biri olarak değerlendirilmektedir. Pazar odaklılığın, müşteri odaklılık, rekabet odaklılık ve fonksiyonlar arası koordinasyon olmak üzere üç ana boyutu bulunmaktadır. Pazar odaklılığın temeli olan müşteri odaklılık, hedef müşterinin açık ve gizli ihtiyaçlarını anlamaya odaklanmaktadır (Slater and Narver, 1994, pp. 22, 23).

2.4.1. Müşteri Odaklılığın Tanımı

Pazar odaklılık, müşterilerin mevcut ve gelecekteki ihtiyaçları için pazar bilgisi yaratan, bu bilgiyi örgüt içerisinde yaygın ve bu bilgiye duyarlı olabilmek için güçlü normlar sağlayan örgütsel bir değer sistemidir (Kohli and Jaworski, 1990, p. 6).

Pazar odaklılık, etkili ve verimli bir şekilde müşterilere değer yaratan ve bunun sonucu olarak firma için sürekli ve iyi bir performans yaratan bir örgüt kültürünün oluşturulmasını ve uygulanmasını ifade etmektedir (Narver and Slater, 1990, p. 21).

Kohli et al. (1993, pp. 467- 477), pazar odaklılığı pazar bilgisinin oluşturulması, yayılması ve bu bilgiye duyarlı davranılmasına ilişkin devam eden davranış ve faaliyetler dizisi olarak tanımlamaktadır.

Pazar odaklı sanayi firmaları gelişen pazarların ihtiyaçlarını karşılamayı sürdürebilmek için ürün, hizmet ve süreçleri tasarlama ve uyarlama eğilimindedirler (Hult et al., 2004, p. 431).

Jaworski ve Kohli (1993, p. 56), pazar odaklılığın aslında pazar koşullarına tepki olarak yeni ve farklı şeylerin yapılmasını kapsadığını, bu nedenle de yenilikçi bir davranış biçimi olarak görülebileceğini ileri sürmüşlerdir.

Pazar odaklılık örgütsel performansla pozitif olarak ilişkilidir (Santos - Vijande et al., 2005, p. 191).

Literatürde pazar odaklılığın alt boyutlarından biri olarak değerlendirilen müşteri odaklılığı Shapiro (1998, pp. 119- 125), bir organizasyonda müşteriler hakkındaki bilginin paylaşılması, fonksiyonlar arası olarak pazar ihtiyaçlarını memnun edecek stratejilerin ve taktiklerin formüle edilmesi ve bunların şirket çapında uygulanması olarak tanımlamıştır.

Narver ve Slater'a göre (1990, p. 21), müşteri odaklılık, alıcılar için sürekli olarak üstün değer yaratabilmek için firmanın hedef müşterilerini yeterince anlamasıdır.

Buna göre, müşteri odaklılık müşteri bilgisinin firma tarafından toplanmasının ve kullanılmasının derecesini ifade etmektedir (Kohli and Jaworski, 1990, p. 3).

Ruekert'e göre (1992, p. 225) müşteri odaklılık, organizasyonun müşterilerden bilgiyi sağlaması ve kullanması, müşteri ihtiyaçlarını karşılayacak bir strateji geliştirmesi, müşterilerin ihtiyaç ve isteklerine tepki vererek bu stratejiyi uygulama derecesidir.

Desphande et al. (1993, p. 27) ise müşteri odaklılığı, uzun vadeli karlı bir girişimi geliştirmek için, müşterilerin çıkarlarını öncelikli olarak gören inançlar grubu olarak tanımlamıştır.

Müşteri odaklılık, pazarlamacıların uzun vadeli müşteri memnuniyetini artırmayı hedefleyen davranışlarda bulunmaları ile ilgili bir boyuttur (Deng and Dart, 1994, p. 727). Müşteri odaklılık, müşteri istek ve şikayetlerinin dinlenmesini, satış sonrası hizmete önem verilmesini, üstün bir ürün / hizmet değeri yaratma yollarının düzenli olarak araştırılmasını ve müşteri memnuniyeti seviyesinin düzenli olarak ölçülmesini kapsamaktadır (Gray et. al., 1998, p. 900).

Müşteri odaklılık firmanın müşteri ihtiyaçlarını tanımlama, inceleme, anlama ve bu ihtiyaçlara cevap verme yeteneğine sahip olma olarak tanımlanabilir (Gatignon and Xuereb, 1997, p. 78; Zhang and Doll, 2001, p. 103).

Müşteri odaklılık, müşterilerin diğer bütün hissedarların üstünde tutulmasını ifade etmekte ve müşterilerin hem şimdiki ihtiyaçlarını, hem de gelecekteki ihtiyaçlarını tespit etmeyi ve onlar için değer yaratmayı kapsamaktadır. Yeni ürün geliştirmeye ve yeni pazarlara girmeye yardım ettiği için, bu faaliyetler yenilikçi firmaların yetenekleri ile doğrudan ilişkilidir (Mavondo, 2000, p. 259).

Müşteri odaklılık, alıcının sadece mevcut değer zincirini değil, aynı zamanda, zaman geçtikçe iç ve pazar dinamiklerini yavaş yavaş geliştirecek gelecekteki değer zincirini de kapsar (Narver and Slater, 1990, p. 21).

Müşteri odaklılık, her zaman ve sürekli olarak yüksek değere sahip bir ürün ve / veya hizmet geliştirmek için müşteri ihtiyaçlarının anlaşılması gerektirmektedir (Siguaw and Diamantopoulos, 1995, p. 78).

Müşteri odaklı değerler ve inançlara sahip üst düzey yöneticilerin atanması ve genel müdürden gelen uygun sinyaller, bir işletmede pazar odaklılığın derecesini belirleyebilen faktörlerdir. Pazar odaklı firmalar müşterileri hakkında bilgi edinmeye ve elde ettikleri bilgileri sürekli olarak güncel tutmaya ihtiyaç duymaktadır (Silva et al., 2002, p. 241).

Müşteri odaklılık müşterilere örgütün taahhütte bulunmasıdır. Yani müşteriler ve firmalar uzun vadede karşılıklı dayanışma içinde, ortak değerleri ve stratejileri paylaşırlar. Bunu gerçekleştirmek için firmalar müşterilerle direkt irtibata geçerler, müşterilerden ihtiyaçları hakkında bilgi toplarlar ve müşterilerden sağlanan bilgiyi ürün ve hizmetlerin tasarımında ve teslimatında kullanırlar (Zhang and Doll, 2001, p. 104).

Desphande et al. (1993, p. 27) müşteri odaklılığı “müşterilerin çıkarlarını ilk sıraya koyan inançlar grubu” olarak tanımlamaktadır.

Gatignion ve Xuereb ise (1997, p. 78), müşteri odaklılığı “firmanın tüketici ihtiyaçlarını belirleme, inceleme ve anlama konusundaki yetenek ve isteği” olarak tanımlamaktadır.

2.4.2. Müşteri Odaklılığın Önemi

Han et al. (1999, pp. 30- 45) ABD bankalarıyla ilgili olarak yapmış olduğu araştırmada müşteri odaklılık ile teknik ve yönetsel yenilik arasında pozitif yönde bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur.

Müşteri odaklılık, pazarlama ve stratejik yönetim literatüründe, husumetli, çalkantılı ve rekabetçi ortamlarda firmaların varlıklarını sürdürmeleri ve gelişip büyümeleri için önemli bir strateji olarak değerlendirilmektedir (Luo et al., 2005, p. 278).

Lukas ve Ferrell (2000, p. 239), ABD’li üretim firmaları üzerinde yaptıkları araştırmada müşteri odaklılığın, yeni ürünlerin piyasaya sunulmasını artırdığını belirtmiştir.

Gatignon ve Xuereb (1997, pp. 77- 90) müşteri odaklılığın talebin belirsiz olduğu durumda ürün yeniliğini teşvik ettiğini ortaya koymuştur. Matsuo (2006, p. 248) müşteri odaklılığın yenilikçiliği artırdığını belirtmektedir.

Müşteri odaklılık, müşteri istek ve ihtiyaçlarını her şeyden önde tutmaktadır. Buna göre, müşteri odaklılık müşterilere üstün değer sağlanmasında, firmalarda ilk önceliğe sahiptir. Mevcut durumu korumanın ötesinde gelecekteki müşterileri de dikkate alacak faaliyetleri de kapsamaktadır. Başka bir deyişle, müşteri odaklılık, müşterilerin acil taleplerini karşılamak yönünde sürekli ve proaktif bir tutumu desteklemektedir. Toplam müşteri memnuniyetine odaklanma ise sürekli olarak yeniliği desteklemektedir (Han et. al. 1998, p. 33).

2.5. Öğrenme Odaklılığın Tanımı ve Önemi

Öğrenme odaklılık, rekabet avantajını geliştirmek üzere yürütülen örgüt çapındaki bilgi yaratma ve kullanma faaliyetidir. Bu faaliyet, müşteri ihtiyaçları, pazar değişimleri ve rakip faaliyetleri hakkında bilgi edinme ve paylaşmayı, bunun yanı sıra rakiplerinkinden daha iyi ürünler ortaya koyabilmek için yeni teknolojileri geliştirmeyi kapsamaktadır (Calantone et. al., 2002, p. 516).

2.5.1. Öğrenme Odaklılığın Tanımı

Huber (1991, p. 88), öğrenme odaklılığı bir örgütün kültürü içerisinde, bu kültürün değer ve inançları yoluyla davranışı etkileme gücü olan yeni bilgi ve anlayışın geliştirilmesi olarak tanımlamaktadır.

Öğrenme odaklılık, bilgiyi oluşturma, yayma ve kullanma yeteneğini tanımlayan örgütsel değerler grubudur (Sinkula et al., 1997, pp. 305- 318; Liu et al., 2002, p. 369).

Firmanın örgütsel öğrenmeyi oluşturma konusundaki istekliliği öğrenme odaklılık olarak adlandırılmaktadır (Santos - Vijande et al., 2005, p. 190).

Organizasyonlardaki öğrenme bireysel öğrenmenin birikimi ile oluşmaktadır. Personelin işten ayrılması ya da transfer olması, bilgi kaybını önlemek için örgüt içi bilgi paylaşımını zorunlu hale getirmektedir. Organizasyon öğrenmeye adanmış ve ortak bir vizyona sahip durumda olsa da bilgi birikimi olmadan öğrenme sınırlı düzeyde kalacaktır (Calantone et al., 2002, p. 517).

Rekabetçi sektör ortamlarında faaliyet gösteren firmalar daha geniş öğrenme eğilimleri yoluyla daha fazla öğrenme gerçekleştirmektedir (Weerawardena et al., 2006, p. 39).

2.5.2. Öğrenme Odaklılığın Önemi

Hult et al. (2004, p. 436) öğrenme odaklılığın firma performansı üzerinde doğrudan ve anlamlı bir etkisi olduğunu öne sürmektedir.

Örgütsel öğrenme, örgütte bir bilgi oluşturma ve dağıtma süreci olarak öğrenme yeteneği gerektirmekte ve problem- çözüme becerilerini, yeni bilgi oluşturma ve yenilik yapma kapasitesini geliştirmektedir. Bu öğrenme ve şirket girişimciliği arasında önemli bağlantılar olduğu söylenebilir. Öğrenme, yeniliğin temel öncüllerinden biri durumundadır (Weerawardena et al., 2006, p. 38).

Öğrenme odaklılık firma yenilikçiliğinin önemli öncüllerinden biri olarak görülmektedir (Calantone et al., 2002, p. 516).

Öğrenme odaklılığın yenilikçilik üzerinde anlamlı bir öncül etki gösterdiği Hult et al. (2004, p. 436)'ın uygulamalı çalışmasında ortaya konmuştur.

Araştırmacılar örgütsel öğrenmenin, firmanın yenilik yapma yeteneği ve firma performansı için gerekli olan yeni bilginin geliştirilmesi ile ilişkili olduğu sonucuna varmışlardır (Calantone et al., 2002, p. 516).

Firmanın öğrenme yeteneğinin, firma performansının önemli bir belirleyicisi olduğu çok sayıda araştırma tarafından desteklenen bir bulgudur (Calantone et al., 2002, p. 518).

Firmaların öğrenme odaklılığın sağladığı faydalar ile yenilikçi yeteneklerini güçlendirebilecekleri değerlendirilmektedir (Hult et al., 2004, p. 436).

Öğrenme odaklılık firma performansı için gerekli olan kaynak ve becerilerin oluşturulmasını kolaylaştırmaktadır (Calantone et al., 2002, p. 522).

2.5.3. Öğrenme Odaklılığın Boyutları

Öğrenme odaklılığın öğrenmeye adanma, ortak vizyon, açık fikirlilik ve örgüt içi bilgi paylaşımı olmak üzere dört boyutu bulunmaktadır (Calantone et al., 2002, p. 516).

2.5.3.1. Öğrenmeye Adanma

Öğrenmeye adanma ya da bir organizasyonun öğrenmeye değer verme ve öğrenmeyi destekleme düzeyinin öğrenme iklimini beslemesi muhtemeldir. Adanmış bir organizasyon, öğrenmeyi, varlığını sürdürmek için çok önemli bir yatırım olarak değerlendirmektedir. Örgüt öğrenmeye ne kadar çok değer verirse, öğrenmenin gerçekleşme olasılığı da o kadar yüksek olacaktır (Calantone et al., 2002, p. 516).

Öğrenmeye adanma, organizasyonun faaliyetlerinin nedenlerini ve etkilerini bilmesini ve genel olarak da öğrenmeye değer vermesini ifade etmektedir (Santos-Vijande et al., 2005, p. 191).

2.5.3.2. Ortak Vizyon

Ortak vizyon, öğrenme üzerinde örgüt-çapında bir odaklanmayı ifade etmektedir. Ortak vizyon olmadan örgüt üyelerinin öğrenmesi çok anlamlı olmayacaktır. Örgütlerde yaygın olan bir sorun çoğu yaratıcı fikrin ortak bir yön eksikliğinden dolayı hiç uygulanamamasıdır. Ortak vizyon farklı bölümlerin odak noktalarını uyumlu hale getirmekte ve öğrenme kalitesini arttırmaktadır (Calantone et al., 2002, p. 516).

Ortak vizyon boyutu firmanın, organizasyonun hedef ve önceliklerle ilgili bakış açısını paylaşmaya olan ilgisini ve adanmasını kapsamaktadır (Santos- Vijande et al., 2005, p. 191).

2.5.3.3. Açık Fikirlilik

Açık fikirlilik, örgütün işle ilgili alışılmış yöntemlerini eleştirel olarak değerlendirme ve yeni fikirleri kabul etme konusundaki istekliliğini ifade etmektedir. Firmalar hızla değişen teknoloji ve çalkantılı pazarlarla başa çıkmak zorundadır. Çoğu sektörde bilginin eskimişlik oranı yüksektir. Durum böyle olduğu halde eğer örgüt, geçmişte öğrenilen dersleri sorgulayabilecek açık fikirliliğe sahipse bunlar hala öğretici olabilmektedir (Calantone et al., 2002, p. 516).

Açık fikirlilik, olaylarla ilgili varsayımların sorgulanmasını ifade etmektedir (Santos -Vijande et al., 2005, p. 191).

2.5.3.4. Örgüt İçi Bilgi Paylaşımı

Örgüt içi bilgi paylaşımı, bir örgüt içerisinde farklı birimler arasında öğrenmenin yayılmasına ilişkin ortak inançlar ve davranışsal alışılmış yöntemleri

ifade etmektedir. Bu paylaşım, çeşitli kaynaklardan toplanan veri ve bilgiyi canlı tutmakta ve gelecekteki faaliyetler için referans görevi görmektedir. Örgüt içi bilgi paylaşımı bilginin sistemli olarak yeniden incelenmesini ve yapılandırılmasını kapsamaktadır. Deneyim ve dersler bölümler arasında paylaşılmalı ve örgütsel hafızada depolanmalıdır (Calantone et al., 2002, p. 516).

2.6. İşletme Performansı

İşletme performansı, firmanın genel stratejik hedeflerinin yanı sıra satış ve pazar payındaki büyüme ve karlılıkla ilgili örgütsel hedeflere ulaşılması olarak tanımlanmaktadır (Hult et al., 2004, pp. 430, 431).

Karlılık belirli bir dönem içerisinde elde edilen karın o dönemde işletmede kullanılan sermayeye oranı olarak tanımlanmaktadır (Onal, 2000, s. 49).

İşletme bilimine ilişkin literatürde performans kavramı, örgütsel etkinlik, verimlilik, karlılık, maliyet etkinliği gibi farklı göstergelerle ölçülmektedir. Araştırmalarda farklı kavramlarla işletme performansı arasındaki ilişkiler ortaya konmaya çalışılırken gerek finansal gerekse de finansal olmayan performans ölçütlerinin kullanılabilirdiği gözlenmektedir.

Bu çalışmada işletme performansı kriterleri olarak endüstri ortalamasıyla kıyaslamalı olarak son üç yıl içerisindeki ortalama net kar, satışların ortalama büyüme oranı, temel faaliyetlerden elde edilen gelir, pazara sunulan yeni ürün sayısı, pazara sunulan başarılı yeni ürün sayısı, pazar payı ve genel başarı düzeyi çalışmaya katılan işletmelerin çalışanlarının performans kriterleri üzerindeki algılarından yola çıkılarak ölçülmüştür. Bu kriterlerin kullanılması literatürdeki araştırmalarla uyum göstermektedir (Swamidass and Newell, 1987, pp. 509- 523; Vickery et al., 1993, 1997 and Rosenzweig et al., 2003, pp. 437- 456).

Şirket girişimciliği ile ilgili literatürde biri örgütle ilgili (örgüt içi ortam) ve diğeri firmanın dış ortamıyla ilgili olmak üzere iki temel öncül grubu belirlenmiştir.

Şirket girişimciliğinin önemli sonuçlarından biri firma performansdır (Antoncic and Hisrich, 2001, p. 501).

Girişimsel faaliyetler uygun bir örgüt yapısı içerisinde firma performansı üzerinde pozitif etkiye sahiptir (Chang, 1998, p. 202).

Genellikle büyüme ve karlılık temelinde daha iyi örgütsel sonuçlar örgütlerde girişimcilik faaliyetlerinin sonuçları olarak değerlendirilmektedir (Covin and Slevin, 1991, p. 20).

Şirket girişimciliği başarılı organizasyonların bir parçası olarak görülmüş ve çeşitli araştırmacılar tarafından büyüme ve karlılık ile ilişkili olduğu ortaya konmuştur (Covin and Slevin, 1986; Zahra, 1991, 1993; Zahra and Covin, 1995). Zahra et al. (2000, p. 970) şirket girişimciliğinin firma performansını arttırdığını ortaya koymuşlardır.

Matsuo (2006, p. 247) uygulamalı çalışmasında, işletme performansını ölçmek üzere son üç yıl içerisindeki performansın rakiplerle kıyaslamalı olarak değerlendirilmesi yöntemini kullanmıştır.

3. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

Araştırmanın bu bölümünde ilk olarak araştırmanın amacı, önemi, kısıtları, teorik çerçevesi, içerik planı, kapsamı, örneklem yapısı ve araştırmaya temel teşkil eden araştırma sorularına yer verilmiş, daha sonra verilerin analizlerine ilişkin bilgiler ortaya konmuş ve en son olarak da bu bilgiler doğrultusunda sonuçlar tartışılmış ve önerilerde bulunulmuştur.

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

3.1.1. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı, otomotiv ana ve otomotiv yan sanayinde faaliyet gösteren orta ve büyük ölçekli işletmelerde çevresel ve örgütsel faktörlerin şirket girişimciliğine etkisini ve bu faktörler ile şirket girişimciliğinin işletme performansına etkisini tanımlayan bir modeli ortaya koymak ve test etmektir. Öne sürülen modelde çevresel ve örgütsel faktörler birlikte şirket girişimciliği faaliyetlerini etkilemektedir. Daha geniş olarak ifade edilirse, pazar dinamizmi (çevresel faktör); müşteri odaklılık ve öğrenme odaklılığın (örgütsel faktörler) şirket girişimciliği ve işletme performansına etkisini içeren bir model ortaya konulmuş ve test edilmiştir.

3.1.2. Araştırmanın Önemi

Öncelikle bu çalışma, şirket girişimciliğinin ne olduğu, nasıl oluştuğu, firmalar açısından öneminin ne olduğu, şirket girişimciliğini etkileyen faktörlerin ve şirket girişimciliğinin sonuçlarının neler olduğu konusundaki bilgimizi arttıracaktır. Ayrıca, pazar dinamizmi, müşteri odaklılık, öğrenme odaklılık ve şirket girişimciliği ile işletme performansı arasındaki ilişkiler ortaya konacaktır.

İkinci olarak bu araştırma, şirket girişimciliğine etki eden faktörlerle ilgili anlayışımızı genişletecektir.

Bugüne kadar şirket girişimciliği konusunda yapılan çalışmaların büyük bir bölümü genellikle ABD ve Avrupa ülkelerinde faaliyet gösteren örgüt ve çalışanları kapsamaktadır. Bu çalışmada ise, diğerlerinden farklı olarak, Türkiye’de ve diğer sektörlere kıyasla yenilik faaliyetlerinin, yenilikçi ürünlerin daha fazla ortaya konduğu otomotiv sektöründeki çalışanlar hedeflenmiştir. Böylece bu çalışmanın daha önce araştırılmamış bir örneklem kitlesinin hedeflenmesiyle literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

3.1.3. Araştırmanın Kısıtları

Bu çalışma ortaya koyduğu teorik ve uygulamaya ilişkin sonuçlarıyla birlikte bir takım kısıtlamalara da sahiptir. İlk olarak bu çalışmanın otomotiv sektöründe uygulanması itibariyle sonuçları bu sektör için genelleştirilebilir. Aynı çalışmanın farklı sektörlerde ve küçük ölçekli işletmelerde farklı sonuçlar ortaya koyabileceği düşünülmektedir.

Gelecekte bu konuyla ilişkili olarak yapılacak çalışmalarda farklı faktör ve değişkenlerin ele alınmasının faydalı olacağı değerlendirilmektedir. Bu çalışmada şirket girişimciliğinin dört boyutu ele alınmıştır. Bu boyutlar; yeni iş girişimi oluşturma, yenilikçilik, kendini yenileme ve proaktif olma boyutlarıdır. Araştırmanın uygulama bölümünün belirli bir sektörde (otomotiv ana ve yan sanayi) gerçekleştirilmesi nedeniyle şirket girişimciliği bu boyutlarıyla değerlendirilmiştir. Bu boyutların yanı sıra literatürde yer alan diğer boyutlar (risk alma, otonomi ve rekabetçi mücadelelilik) da gelecek çalışmalarda ele alınabilir.

Ayrıca bu çalışma değişkenlerin birbirini üzerindeki etkisini eşzamanlı toplanan verilere dayanarak ortaya koymaktadır. İşletmelerdeki uygulamaların etkilerinin belirli bir sürede ortaya çıkabileceği dikkate alındığında, zamana dayalı çalışmaların değişkenler arasındaki ilişkileri daha anlamlı hale getirebileceği değerlendirilmektedir.

3. 2. Araştırmanın Teorik Çerçevesi ve İçerik Planı

3.2.1. Araştırmanın Teorik Çerçevesi

Bu araştırmanın teorik çerçevesine destek olan araştırmalar şirket girişimciliğine etki eden faktörler ve şirket girişimciliği ile işletme performansı ilişkisi üzerine günümüze kadar yapılmış olan araştırmaları içermektedir (Dess et al., 2003; Zahra and Garvis, 2000; Antoncic and Hisrich, 2001; Lumpkin and Dess, 2001; Woodside, 2005).

3.2.1.1. Kavramsal Modelin Geliştirilmesi

Bu bölümde araştırmanın değişkenleri arasındaki ilişkiler değerlendirilmiş ve buna yönelik olarak da araştırmanın genel modeli ortaya konmuştur. Bu araştırmada kullanılan model çevresel (pazar dinamizmi) ve örgütsel faktörlerin (müşteri odaklılık ve öğrenme odaklılık) şirket girişimciliği uygulamalarını ve şirket girişimciliği uygulamalarının da işletme performansını etkilediğini öne sürmektedir.

Kurulan modellerin analizlerinin yapılması amacıyla, öncelikle kullanılan ölçeklere ilişkin faktör analizleri yapılmış, daha sonra korelasyon ve regresyon analizleri kullanılarak değişkenler arasındaki ilişkiler ortaya konulmaya çalışılmıştır.

3.2.1.1.1. Pazar Dinamizmi İle Şirket Girişimciliği Arasındaki İlişki

İşletmelerin faaliyet gösterdiği çevrenin özelliklerinin işletmelerin faaliyetlerini etkilediği bilinmektedir. Dış çevrenin şirket girişimciliğini etkileyen önemli bir belirleyici etken olduğu farklı araştırmacılar tarafından ortaya konmuştur (Miller, 1983; Khandwalla, 1987; Covin and Slevin, 1991, pp. 7- 25).

Pazar dinamizmi, teknolojik fırsatlar, endüstrideki büyüme, yeni ürünlere olan talep gibi belirli çevresel özellikler şirket girişimciliği açısından olumlu özellikler olarak değerlendirilmektedir (Antoncic and Hisrich, 2001, p. 503).

Dinamizm, firmanın faaliyet gösterdiği pazarlardaki sürekli değişimleri ve algılanan kararsızlık ve değişkenliği ifade etmektedir. Pazar dinamizmindeki artış firmanın pazarlarında fırsatlar yaratma eğilimi gösterdiğinden şirket girişimciliği uygulamaları için yardımcı bir etken olarak değerlendirilmektedir (Antoncic and Hisrich, 2001, p. 503; Zahra, 1991, pp. 259- 285).

Güleş ve Bülbül (2003, ss. 56, 57) üretim sektöründe yaptıkları uygulamalı çalışmada dinamik yapıya sahip olan endüstri ve pazarlarda faaliyet gösteren işletmelerin yenilik faaliyetlerine daha fazla ağırlık verdiklerini ortaya koymuşlardır.

Değişimlerin yoğun olduğu, dinamizmin yüksek olduğu pazarlarda rekabetin artması işletmeleri daha yenilikçi olmaya yönlendirmektedir (Güleş ve Bülbül, 2003, s. 57).

Dinamik çevre koşulları organizasyonları risk almaya, yenilikçi ve proaktif olmaya yöneltmektedir (Chang, 1998, p. 192). Bu kapsamda, işletmelerin faaliyet gösterdikleri pazarların dinamik olma özellikleri ile şirket girişimciliği boyutları arasındaki ilişkilere yönelik olarak ileri sürülen hipotezler şunlardır:

Hipotez 1: Pazarın dinamik olma özelliği işletmelerin yeni iş girişimi oluşturma faaliyetlerini arttırır.

Hipotez 2: Pazarın dinamik olma özelliği işletmelerin yenilikçilik faaliyetlerini arttırır.

Hipotez 3: Pazarın dinamik olma özelliği işletmelerin örgüte ilişkin kendini yenileme faaliyetlerini arttırır.

Hipotez 4: Pazarın dinamik olma özelliği işletmelerin çalışanlara ilişkin kendini yenileme faaliyetlerini arttırır.

Hipotez 5: Pazarın dinamik olma özelliği işletmelerin proaktif olma özelliğini arttırır.

3.2.1.1.2. Müşteri Odaklılık İle Şirket Girişimciliği Arasındaki İlişki

Pazarlama alanındaki araştırmalar, müşterilerin ihtiyaçları üzerinde odaklanan firmaların daha başarılı olduğunu göstermektedir (Matsuo, 2006, p. 242).

Günümüzün değişken ve karmaşık çevre koşulları işletmeler için belirsiz bir ortam yaratmaktadır. Belirsiz ortamlarda yöneticiler, pazar yönlülük ve kişisel şebeke mekanizmaları aracılığı ile edindikleri dinamik bilgi sayesinde, çevreyi bir bütün olarak görebilecek ve çevrenin yarattığı fırsat ve tehditlerin farkına vararak, uygun stratejiler geliştirebileceklerdir (Naktiyok, 2003, s. 79).

Pazar odaklılığın yenilikçilik üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkiye sahip olduğu ve işletme performansının önemli belirleyicilerinden bir olduğu Hult et al. (2004, p. 436)'ın uygulamalı çalışmalarında ortaya konmuştur.

Matsuo (2006, p. 248), müşteri odaklılığın yenilikçiliği artırdığını belirtmektedir.

Han et al. (1999, pp. 30- 45) ABD bankalarıyla ilgili olarak yapmış olduğu araştırmada müşteri odaklılık ile teknik ve yönetsel yenilik arasında pozitif yönde bir ilişki olduğunu ortaya koymuşlardır.

Müşteri odaklılık, pazarlama ve stratejik yönetim literatüründe, husumetli, çalkantılı ve rekabetçi ortamlarda firmaların varlıklarını sürdürmeleri ve gelişip büyümeleri için önemli bir strateji olarak değerlendirilmektedir (Luo et al., 2005, p. 278).

Lukas ve Ferrell (2000, p. 239) ABD'li üretim firmaları üzerinde yaptığı araştırmada müşteri odaklılığın yeni ürünlerin piyasaya sunulmasını artırdığını belirtmiştir.

Gatignon ve Xuereb (1997, pp. 77- 90) müşteri odaklılığın talebin belirsiz olduğu durumda ürün yeniliğini teşvik ettiğini ortaya koymuştur.

Müşteri odaklılık, müşteri istek ve ihtiyaçlarını her şeyden önde tutmaktadır. Buna göre, müşteri odaklılık müşterilere üstün değer sağlanmasında, firmalarda ilk önceliğe sahiptir. Mevcut durumu korumanın ötesinde gelecekteki müşterileri de dikkate alacak faaliyetleri kapsamaktadır. Başka bir deyişle, müşteri odaklılık, müşterilerin acil taleplerini karşılamak yönünde sürekli ve proaktif bir tutumu desteklemektedir. Toplam müşteri memnuniyetine odaklanma sürekli olarak yeniliği desteklemektedir (Han et. al., 1999, p. 33).

Bu kapsamda, işletmelerin müşteri odaklı olma özellikleri ile şirket girişimciliği boyutları arasındaki ilişkilere yönelik olarak ileri sürülen hipotezler şunlardır:

Hipotez 6: İşletmelerin müşteri odaklı olmaları yeni iş girişimi oluşturma faaliyetlerini arttırır.

Hipotez 7: İşletmelerin müşteri odaklı olmaları yenilikçilik faaliyetlerini arttırır.

Hipotez 8: İşletmelerin müşteri odaklı olmaları örgüte ilişkin kendini yenileme faaliyetlerini arttırır.

Hipotez 9: İşletmelerin müşteri odaklı olmaları çalışanlara ilişkin kendini yenileme faaliyetlerini arttırır.

Hipotez 10: İşletmelerin müşteri odaklı olmaları proaktif olma özelliklerini arttırır.

3.2.1.1.3. Öğrenme Odaklılık İle Şirket Girişimciliği Arasındaki İlişki

Örgütsel öğrenme, örgütte bir bilgi oluşturma ve dağıtma süreci olarak öğrenme yeteneği gerektirmekte ve problem- çözüme becerilerini, yeni bilgi oluşturma ve yenilik yapma kapasitesini geliştirmektedir. Bu öğrenme ve şirket girişimciliği arasında önemli bağıntılar olduğu söylenebilir. Öğrenme, yeniliğin temel öncüllerinden biri durumundadır (Weerawardena et al., 2006, p. 38).

Öğrenme odaklılık firma yenilikçiliğinin önemli öncüllerinden biri olarak görülmektedir (Calantone et al., 2002, p. 516).

Araştırmacılar örgütsel öğrenmenin, firmanın yenilik yapma yeteneği ve firma performansı için gerekli olan yeni bilginin geliştirilmesi ile ilişkili olduğu sonucuna varmışlardır (Calantone et al., 2002, p. 516).

Öğrenme odaklılığın yenilikçilik üzerinde anlamlı bir öncül etki gösterdiği Hult et al. (2004, p. 436)'ın uygulamalı çalışmasında ortaya konmuştur.

Firmaların öğrenme odaklılığın sağladığı faydalar ile yenilikçi yeteneklerini güçlendirebilecekleri değerlendirilmektedir (Hult et al., 2004, p. 436).

Hult et al., (2004, p. 436)'ın araştırma bulguları, bir organizasyonun üyelerinin öğrenme süreci aracılığıyla bilgi edinmeleriyle o organizasyonun da yenilikçi olma yeteneği kazandığını ortaya koymaktadır.

Slater ve Narver (1995, pp. 63- 74), öğrenme odaklılığın yeni ürün başarısı ile doğrudan ilişkili olduğunu ortaya koymuştur.

Bu kapsamda, işletmelerin öğrenme odaklı olma özellikleri ile şirket girişimciliği boyutları arasındaki ilişkilere yönelik olarak ileri sürülen hipotezler şunlardır:

Hipotez 11: İşletmelerin öğrenme odaklı olmaları yeni iş girişimi oluşturma faaliyetlerini artırır.

Hipotez 12: İşletmelerin öğrenme odaklı olmaları yenilikçilik faaliyetlerini artırır.

Hipotez 13: İşletmelerin öğrenme odaklı olmaları örgüte ilişkin kendini yenileme faaliyetlerini artırır.

Hipotez 14: İşletmelerin öğrenme odaklı olmaları çalışanlara ilişkin kendini yenileme faaliyetlerini artırır.

Hipotez 15: İşletmelerin öğrenme odaklı olmaları proaktif olma özelliklerini artırır.

3.2.1.1.4. Şirket Girişimciliği İle İşletme Performansı İlişkisi

Şirket girişimciliğini uygulayan organizasyonlar yeni iş girişimlerinde bulunan, yenilikçi olan, kendilerini sürekli yenileyen ve proaktif olan organizasyonlardır (Antoncic and Hisrich, 2001, p. 523).

Firmaların yenilik yapma düzeyinin işletme performansı üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğu uygulamalı çalışmalarda ortaya konmaktadır (Güleş ve Bülbül, 2003, s. 60).

Firmanın yenilikçiliği, örgüt üyelerinin teknolojik ve pazarla ilgili değişimlerin üstesinden gelebilmek için yenilikçi ürün ve hizmetler ortaya koymalarında onları cesaretlendirerek firma performansını arttırmaktadır (Matsuo, 2006, p. 244).

Girişimci faaliyetlere yardımcı olan bir örgütsel yapıya ve girişimci yönelimlere sahip olan firmalar bu özellikleri daha düşük düzeyde olan firmalara göre daha fazla büyümektedir (Antoncic and Hisrich, 2001, p. 523).

Calantone et al. (2002, p. 522) uygulamalı çalışmalarında firma yenilikçiliğinin firma performansı ile pozitif yönde ilişkili olduğunu ortaya koymuştur.

Şirket girişimciliği uygulamaları firmaların karlılığı ve varlıklarını sürdürebilmeleri için hayati önem taşımaktadır (Antoncic and Hisrich, 2001, p. 523).

Organizasyonlar içerisindeki girişimcilik uygulamalarının karlılık ve büyüme bazında daha iyi örgütsel sonuçlara yol açtığı değerlendirilmektedir (Covin and Slevin, 1991, pp. 7- 25).

İşletmelerde yeniliğin uygulanması işletme performansı ve etkinliğine katkı sağlamaktadır (Damanpour, 1991, p. 587).

Organizasyonların yenilik uygulamaları onlara rekabet avantajı sağlayarak performanslarının artmasına katkı sağlamaktadır (Hult et al., 2004, p. 431).

Örgütsel yenilikle ilgili uygulamalı çalışmalar yenilikle işletme performansı arasında pozitif ve doğrudan bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır (Damanpour, et al., 1989, pp. 587- 601, Han et al., 1999, pp. 30- 45).

Proaktif olma, firmanın pazardaki fırsatlara gösterdiği tepkiyi ifade etmektedir. Güçlü bir proaktif eğilim firmaya pazardaki değişim ya da ihtiyaçları önceden tahmin etme ve bunlara cevap vermede ilk sıralarda olma yeteneği kazandırmaktadır (Lumpkin and Dess, 2001, p. 445).

Lumpkin ve Dess (2001, p. 445) uygulamalı çalışmalarında, proaktif olmanın satışlardaki büyüme, satışların geri dönüş oranı ve karlılık gibi performans göstergeleri üzerinde güçlü bir pozitif etkiye sahip olduğunu ortaya koymaktadır.

Matsuo (2006, p. 248) uygulamalı çalışmasında yenilikçiliğin finansal performansla pozitif yönde ilişkili olduğunu ortaya koymuştur.

Hult et al. (2004, p. 435)'in uygulamalı çalışmasında yenilikçiliğin firma performansı üzerinde, pazar odaklılık ve öğrenme odaklılığın yenilikçilik üzerinde pozitif etkiye sahip olduğu ortaya konmuştur.

Şirket girişimciliği ile ilgili literatürde biri örgütle ilgili (örgüt içi ortam) ve diğeri firmanın dış ortamıyla ilgili olmak üzere iki temel öncül grubu belirlenmiştir. Şirket girişimciliğinin önemli sonuçlarından biri firma performansdır (Antoncic and Hisrich, 2001, p. 501).

Girişimsel faaliyetler uygun bir örgüt yapısı içerisinde firma performansı üzerinde pozitif etkiye sahiptir (Chang, 1998, p. 202).

Şirket girişimciliği, örgütsel yenilenme, yenilik ve yeni girişimlerin oluşturulması gibi çeşitli yenilik biçimleri ile ilgilidir ve organizasyonun varlığını sürdürmesi, büyüme ve performans için önemli olarak görülmektedir (Dess et al., 2003, p. 353).

Şirket girişimciliğinin batı ekonomilerinde ve gelişmiş ekonomilerde daha iyi performansa yol açtığı konusunda çok miktarda uygulamaya dayalı kanıt bulunmaktadır (Luo et al., 2005, p. 277).

Bu kapsamda, işletmelerin girişimcilik uygulamaları ile işletme performansı arasındaki ilişkilere yönelik olarak ileri sürülen hipotezler aşağıda belirtilmiştir:

Hipotez 16: İşletmelerin yeni iş girişi faaliyetleri işletme performansını artırır.

Hipotez 17: İşletmelerin yenilikçilik faaliyetleri işletme performansını artırır.

Hipotez 18: İşletmelerin örgüte ilişkin kendini yenileme faaliyetleri işletme performansını artırır.

Hipotez 19: İşletmelerin çalışanlara ilişkin kendini yenileme faaliyetleri işletme performansını artırır.

Hipotez 20: İşletmelerin proaktif olma özellikleri işletme performansını artırır.

3.2.1.1.5. Pazar Dinamizmi, Müşteri Odaklılık ve Öğrenme Odaklılık İle İşletme Performansı İlişkisi

Çevre koşulları daha karmaşık ve dinamik hale geldikçe firmalar da sürdürülebilir daha iyi performans için yeni fırsatları belirlemede daha girişimci olmak durumundadırlar (Hayton, 2005, p. 21).

Müşteri odaklılık, pazarlama ve stratejik yönetim literatüründe, husumetli, çalkantılı ve rekabetçi ortamlarda firmaların varlıklarını sürdürmeleri ve gelişip büyümeleri için önemli bir strateji olarak değerlendirilmektedir (Luo et al., 2005, p. 278).

Lukas ve Ferrell (2000, p. 239) ABD’li üretim firmaları üzerinde yaptığı araştırmada müşteri odaklılığın yeni ürünlerin piyasaya sunulmasını arttırdığını belirtmiştir.

Öğrenme odaklılık firma yenilikçiliğinin önemli öncüllerinden biri olarak görölmektedir (Calantone et al., 2002, p. 516).

Araştırmacılar örgütsel öğrenmenin, firmanın yenilik yapma yeteneği ve firma performansı için gerekli olan yeni bilginin geliştirilmesi ile ilişkili olduğu sonucuna varmışlardır (Calantone et al., 2002, p. 516). Hult et al. (2004, p. 436) öğrenme odaklılığın firma performansı üzerinde doğrudan ve anlamlı bir etkisi olduğunu öne sürmektedir.

Firmanın öğrenme yeteneğinin, firma performansının önemli bir belirleyicisi olduğu çok sayıda araştırma tarafından desteklenen bir bulgudur (Calantone et al., 2002, p. 518).

Öğrenme odaklılık firma performansı için gerekli olan kaynak ve becerilerin oluşturulmasını kolaylaştırmaktadır (Calantone et al., 2002, p. 522). Bu kapsamda, pazar dinamizmi, müşteri odaklılık ve öğrenme odaklılık ile işletme performansı arasındaki ilişkilere yönelik olarak ileri sürölen hipotezler şunlardır:

Hipotez 21: Pazarın dinamik olma özelliği işletme performansını artırır.

Hipotez 22: İşletmelerin müşteri odaklı olmaları performanslarını artırır.

Hipotez 23: İşletmelerin öğrenme odaklı olmaları performanslarını artırır.

3.2.2. Araştırmanın İçerik Planı

Bu çalışmanın birinci bölümünde araştırma ile ilgili genel bir giriş yapılarak araştırmanın ana konusu olan şirket girişimciliğinin önemi ortaya konmuştur.

İkinci bölümde araştırmada incelenen değişkenler açıklanmakta; pazar dinamikleri, müşteri odaklılık, öğrenme odaklılık, şirket girişimciliği ve işletme performansı kavramlarının tanımları yapılmakta, şirket girişimciliğinin boyutları ve ilişkili olduğu kavramlar değerlendirilmektedir.

Üçüncü bölümde değişkenlerarası ilişkiler literatürde yer alan araştırmalara dayandırılarak açıklanmakta, araştırmaya ilişkin genel model ve araştırma hipotezleri ortaya konmaktadır. Yine bu bölümde, araştırmanın ana kütlesi ve örneklem yapısı, veri toplama yöntemi, kullanılan ölçekler, verilerin analizi, demografik bulgular, faktör analizleri, korelasyon analizleri ve araştırmada ortaya konan hipotezlere ilişkin regresyon analizleri yer almaktadır.

Dördüncü bölümde de araştırmada ulaşılan sonuçlar ve elde edilen bulgular değerlendirilmekte, araştırmaya ilişkin öneriler ortaya konmaktadır.

3.3. Araştırmanın Kapsamı

Araştırma, Türkiye’de otomotiv ana ve yan sanayinde faaliyet gösteren firmaları kapsamaktadır. Otomotiv ana sanayinde 17 firma faaliyet göstermektedir. Yaklaşık 700 firmanın faaliyet gösterdiği Türk otomotiv yan sanayi ise, teknoloji olarak çok ileri bir düzeye gelmiş ve uluslararası denetimlerde, gelişmiş batı ülkelerinde faaliyet gösteren OEM firmalarına yönelik üretim yapacak düzeye erişmiştir. Firmaların büyük bölümü uluslararası pazarlarda kabul gören kalite belgelerine (ISO 9000, QS 9000, ISO 14000, ISO TS 16949 vs.) sahip durumdadır. Sektör ihracatının % 70’inin Avrupa Birliği ülkelerine yönelik olarak gerçekleşir olması, ulaşılan teknoloji düzeyinin bir göstergesidir. Türk otomotiv yan sanayi, mamul üretim kapasitesi, mamul çeşitliliği ve ulaştığı standartlar itibariyle, ülkemizde imal edilen taşıt araçları için gerekli olan parça ve bileşenlerin en az % 80’ini karşılayabilecek düzeye erişmiştir.

Küresel araç üreticilerinin Türkiye’yi üretim üssü olarak seçmelerine paralel olarak Türkiye’deki otomotiv sektörünün yapısı, dünya pazarları için teknolojik düzeyi yüksek ve üretim miktarları ekonomik ölçeklerde araç ve parçaların üretildiği

bir konuma dönüşmüştür. Daha önceleri sadece iç pazara yönelik araç üretilirken şimdi ihracata yönelik araç üretilmektedir. Bu yapısal değişimin sonucu olarak hem ana hem de yan sanayimizde yerli imalatla sınırlı rekabet gücünün yerini global piyasada rekabet gücü almış, ekonomik krizlerle gelen imalat dalgalanmaları yerini istikrarlı imalat programlarına bırakmış, iç piyasa talebiyle sınırlı müşteri kalite memnuniyet standardı global standartlarda müşteri kalite memnuniyetine dönüşmüştür. Müşteri, pazar, ürün ve rekabetin yerel yerine küresel niteliğe dönüşmesi sonucu ana ve yan sanayi de yerel olmaktan çıkarak küresel konuma ulaşmıştır.

Sektördeki bu değişim, otomotiv yan sanayi firmalarını mevcut yapılarını, küresel araç üreticilerinin talepleri doğrultusunda, iyileştirmelerine yönelik çalışmalara (güncel teknoloji, alt yapı ve ar-ge'ye sahip, teknik iş birliğinde başarılı ve güçlü, özgün ürün geliştirme becerisi olan, yurt dışı küresel projelerden pay alabilme becerisine sahip, marka rekabet gücü yüksek firma olma gereksinimi) itmektedir.

3.3.1. Ana Kütle

Bu tezin konusu olan araştırma için ana kütle olarak Türkiye'de otomotiv ana ve yan sanayi dalında faaliyet gösteren orta ve büyük ölçekli (çalışan sayısı 50'nin üzerinde olan) imalat işletmeleri seçilmiştir. Otomotiv ana sanayinde 17, otomotiv yan sanayinde ise 300 firma bu kriterlere uygun durumdadır.

Güleş ve Bülbül'ün (2003, s. 47) uygulamalı çalışmasında toplam yenilik düzeyi bakımından en fazla yeniliğin yapıldığı sektörlerin otomotiv ve kimya ürünleri sanayi olduğu ortaya konmuştur. Literatürde yaygın biçimde ifade edildiği gibi otomotiv sektörü birçok yenilik ve gelişmenin öncüsü durumundadır. Bu sektörde küresel düzeyde yoğun bir rekabet yaşanmasının yenilik düzeyinin daha yüksek olmasında önemli bir etken olduğu ifade edilebilir.

3.3.2. Araştırma Örneklemi

Araştırma Türkiye'deki otomotiv ana ve yan sanayi işletmelerindeki şirket girişimciliği faaliyetleri üzerine odaklandığından, araştırmaya dahil edilecek işletmelerde öncelikle çalışan sayısı temelinde belirli bir büyüklükte olma özelliği aranmıştır. Bu noktada araştırma kapsamına çalışan sayısı 50'den fazla olan orta ve büyük ölçekli işletmeler dahil edilmiştir. Buna göre araştırmanın örneklemi otomotiv ve otomotiv yan sanayindeki orta ve büyük ölçekli işletmelerin üst ve orta kademe yöneticileri ve beyaz yakalı çalışanlarıdır. Orta ve büyük ölçekli işletmelerin girişimcilik uygulamaları için yeterli kaynaklara (beşeri, finansal ve teknolojik) sahip olmaları uygulamayı bu tür işletmelere yönlendirmiştir.

Bu araştırma girişimcilik ve yenilik faaliyetlerinin öncelikle önem taşıdığı üretim sektörü kapsamındaki otomotiv ana ve yan sanayinde, şirket girişimciliğine etki eden faktörlere ve şirket girişimciliğinin işletme performansı üzerindeki etkisine odaklanmaktadır. Buna göre araştırmanın örneklemi otomotiv ve otomotiv yan sanayinde faaliyet gösteren orta ve büyük ölçekli işletmelerde bulunan üst ve orta kademe yöneticiler, uzman ve teknik personeldir. Ülkemizde doktora tezi kapsamında otomotiv ana ve yan sanayindeki şirket girişimciliği uygulamalarına ilişkin herhangi bir araştırmaya rastlanmamış olması, bu araştırmanın önemli bulgular ortaya çıkaracağına göstergesidir.

3.4. Araştırmanın Soruları

Bu çalışmada aşağıdaki sorulara cevap aranmaktadır:

1. Çevresel bir faktör olan pazar dinamizmi işletmelerin şirket girişimciliği uygulamalarını nasıl etkilemektedir?
2. Örgütsel bir faktör olan müşteri odaklılık işletmelerin şirket girişimciliği uygulamalarını nasıl etkilemektedir?
3. Örgütsel bir faktör olan öğrenme odaklılık işletmelerin şirket girişimciliği uygulamalarını nasıl etkilemektedir?
4. Şirket girişimciliği ile işletme performansı ilişkisi nedir?

5. Pazar dinamizmi ile işletme performansı ilişkisi nedir?
6. Müşteri odaklılık ile işletme performansı ilişkisi nedir?
7. Öğrenme odaklılık ile işletme performansı ilişkisi nedir?

3.5. Araştırmada Kullanılan Değişkenler

Araştırmada kullanılacak değişkenlerin belirlenmesinden önce şirket girişimciliğini etkileyen faktörler ve şirket girişimciliğinin sonuçlarına ilişkin geniş bir literatür taraması yapılmıştır. Bu çalışma çerçevesinde araştırma modelini oluşturacak değişkenler belirlenmiştir. Araştırma modeline ait bağımlı ve bağımsız değişkenler aşağıda belirtilmiştir

3.5.1. Bağımsız Değişkenler

Araştırma modelinde belirtilen bağımsız değişkenler; çevresel bir faktör olan pazar dinamizmi, örgütsel faktörler olarak ele alınan müşteri odaklılık ve öğrenme odaklılık başlıkları altında ele alınan değişkenlerdir.

3.5.2. Bağımlı Değişkenler

Araştırma modelinde belirtilen bağımlı değişkenler şirket girişimciliği boyutları ve işletme performansı başlıkları altında ele alınan değişkenlerdir.

3.6. Araştırmada Kullanılacak Hipotezler ve Araştırma Modeli

Araştırma kapsamında aşağıda belirtilen hipotezler test edilmektedir.

H₁. Pazarın dinamik olma özelliği işletmelerin yeni iş girişimi oluşturma faaliyetlerini arttırır.

H₂. Pazarın dinamik olma özelliği işletmelerin yenilikçilik faaliyetlerini arttırır.

- H₃**. Pazarın dinamik olma özelliği işletmelerin örgüte ilişkin kendini yenileme faaliyetlerini arttırır.
- H₄**. Pazarın dinamik olma özelliği işletmelerin çalışanlara ilişkin kendini yenileme faaliyetlerini arttırır.
- H₅**. Pazarın dinamik olma özelliği işletmelerin proaktif olma özelliğini arttırır.
- H₆**. İşletmelerin müşteri odaklı olmaları yeni iş girişimi oluşturma faaliyetlerini arttırır.
- H₇**. İşletmelerin müşteri odaklı olmaları yenilikçilik faaliyetlerini arttırır.
- H₈**. İşletmelerin müşteri odaklı olmaları örgüte ilişkin kendini yenileme faaliyetlerini arttırır.
- H₉**. İşletmelerin müşteri odaklı olmaları çalışanlara ilişkin kendini yenileme faaliyetlerini arttırır.
- H₁₀**. İşletmelerin müşteri odaklı olmaları proaktif olma özelliklerini arttırır.
- H₁₁**. İşletmelerin öğrenme odaklı olmaları yeni iş girişimi faaliyetlerini arttırır.
- H₁₂**. İşletmelerin öğrenme odaklı olmaları yenilikçilik faaliyetlerini arttırır.
- H₁₃**. İşletmelerin öğrenme odaklı olmaları örgüte ilişkin kendini yenileme faaliyetlerini arttırır.
- H₁₄**. İşletmelerin öğrenme odaklı olmaları çalışanlara ilişkin kendini yenileme faaliyetlerini arttırır.
- H₁₅**. İşletmelerin öğrenme odaklı olmaları proaktif olma özelliklerini arttırır.
- H₁₆**. İşletmelerin yeni iş girişimi faaliyetleri işletme performansını arttırır.

H₁₇. İşletmelerin yenilikçilik faaliyetleri işletme performansını artırır.

H₁₈. İşletmelerin örgüte ilişkin kendini yenileme faaliyetleri işletme performansını artırır.

H₁₉. İşletmelerin çalışanlara ilişkin kendini yenileme faaliyetleri işletme performansını artırır.

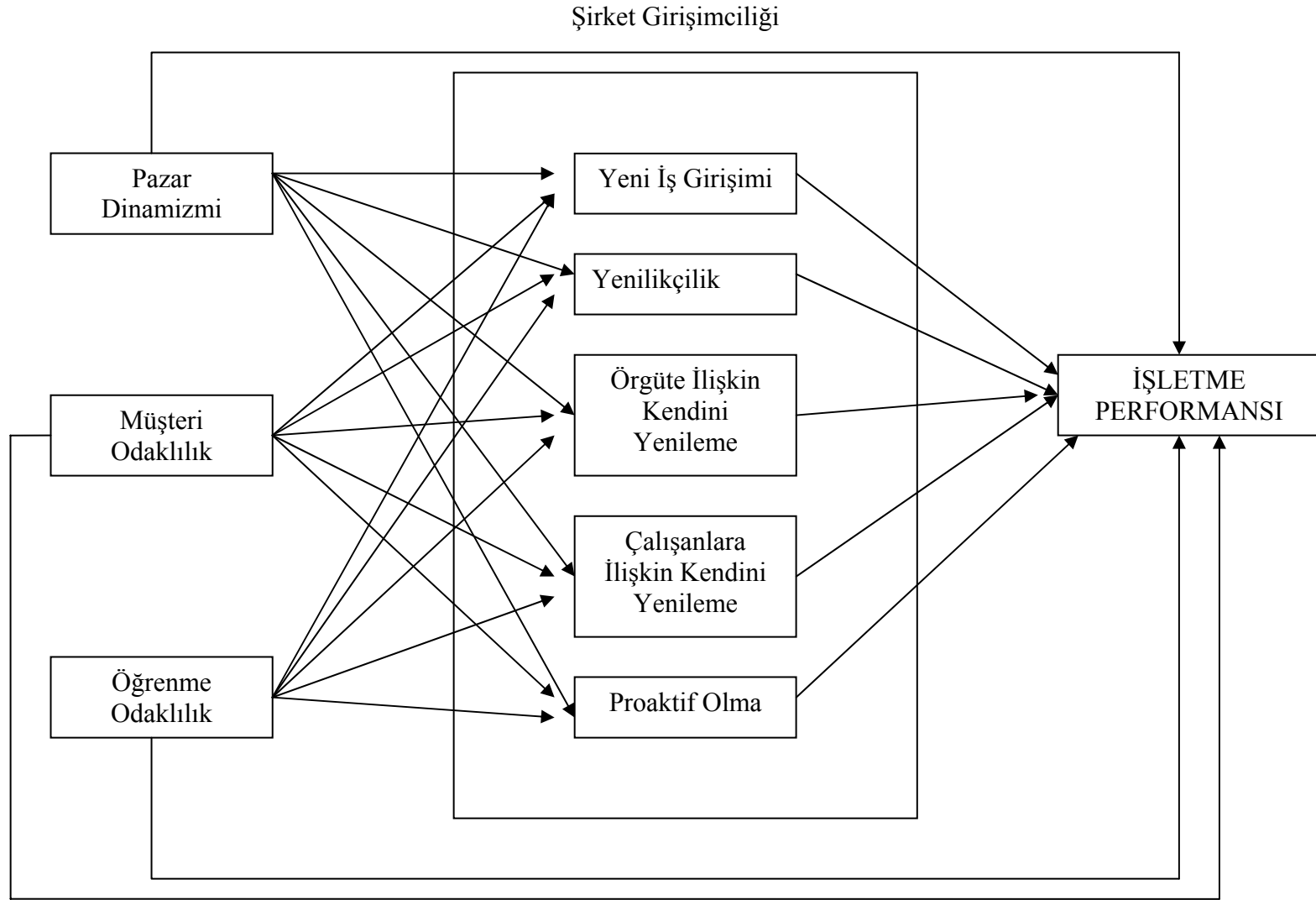
H₂₀. İşletmelerin proaktif olma özellikleri işletme performansını artırır.

H₂₁. Pazarın dinamik olma özelliği işletme performansını artırır.

H₂₂. İşletmelerin müşteri odaklı olmaları performanslarını artırır.

H₂₃. İşletmelerin öğrenme odaklı olmaları performanslarını artırır.

Literatürdeki araştırmalar doğrultusunda kullanılacak olan model aşağıdaki gibi hazırlanmıştır.



Şekil 3.1 Araştırmanın Genel Modeli

3.7. Anketin Hazırlanması İle İlgili Aşamalar

3.7.1. Araştırmada Kullanılan Ölçekler ve Anketlerin Hazırlanması

Belirlenen araştırma konusu kapsamında geniş bir literatür taraması yapılarak kullanılacak değişkenleri en iyi biçimde ortaya koyabilecek ölçekler belirlenmeye çalışılmıştır.

Anketi oluşturan ölçeklerin hazırlanması için literatür araştırması yapılarak benzer çalışmalar incelenmiş, literatür taramasında kaynakların güncel olmasına ve uluslararası alanda genel kabul görmüş olmasına özen gösterilmiştir. Bu bağlamda araştırmacılar tarafından daha önce geliştirilmiş, geçerliliği ve güvenilirliği test edilmiş ölçeklerin anket kapsamına alınmasına karar verilmiştir.

Bu araştırmada uygulanan anketlerin cevaplandırılmasında 5 noktalı Likert ölçeği kullanılmıştır. Araştırmanın temel değişkenleri ile ilgili ölçeklerde 1- Kesinlikle Katılmıyorum, 2- Katılmıyorum, 3- Kararsızım, 4- Katılıyorum, 5- Kesinlikle Katılıyorum seçeneklerini temsil etmektedir. İşletme performansı ile ilgili ölçekte 1- Endüstri Ortalamasından Oldukça Düşük, 2- Endüstri Ortalamasından Düşük, 3- Endüstri Ortalamasına Eşit, 4- Endüstri Ortalamasından Yüksek, 5- Endüstri Ortalamasından Oldukça Yüksek seçeneklerini temsil etmektedir.

Anketi oluşturan soruların İngilizce'den Türkçe'ye çevriminde ortaya çıkabilecek yanlışlıkların ortadan kaldırılması için öncelikle, her iki lisana ve konuya hakim bir kişi tarafından soruların Türkçe'ye çevirisi yapılmıştır. Yine iki lisana ve konuya hakim üç kişilik bir grup tarafından bu çeviri ile orijinal metin karşılaştırılmıştır. Daha sonra iki lisana hakim fakat konuyu bilmeyen bir dil uzmanı tarafından Türkçe'ye çevrilmiş olan sorular İngilizce'ye çevrilmiş ve bu sorular ile orijinal metin üç kişilik grup tarafından tekrar karşılaştırılmıştır. Bu metin üzerinde ufak değişiklikler ile ortak mutabakat sağlanarak ankete son hali verilmiştir (Ellis, et al., 1989; Ergün, 2003).

3.7.1.1. Pazar Dinamizmi Ölçeği

Araştırmada pazar dinamizmini ölçmek için literatürdeki çeşitli çalışmalardan (Zahra and Garvis, 2000; Goll and Rasheed, 1997; Pelham, 1999; Simmerly and Li, 2000; Li and Simmerly, 1998) derlenen sorular kullanılmıştır. Şirketlerin faaliyet gösterdikleri pazarların dinamik olma özelliklerini değerlendirmek üzere kullanılan ölçekte şu ifadeler bulunmaktadır:

“Bulunulan pazarda müşterilerin ihtiyaçlarındaki değişimler çok hızlıdır.”

“Bulunulan pazarda rakiplerin strateji ve faaliyetleri sürekli olarak değişir.”

“Bulunulan pazarda ürünler hızlı bir şekilde modası geçmiş hale gelir.”

“Bulunulan pazarda teknolojik değişim oranı çok hızlıdır.”

Pazar dinamizmi ile ilgili tüm sorular beş (5) basamaklı Likert tipinde hazırlanmış olan ölçek ile ölçülmektedir.

PAZAR DİNAMİZMİ (Zahra and Garvis, 2000; Goll and Rasheed, 1997; Pelham, 1999; Simmerly and Li, 2000; Li and Simmerly, 1998)

Bulduğumuz pazarda:
PD1. Müşterilerin ihtiyaçlarındaki değişimler çok hızlıdır.
PD2. Rakiplerin stratejileri / faaliyetleri sürekli olarak değişir.
PD3. Ürünler hızlı bir şekilde modası geçmiş hale gelir.
PD4. Teknolojik değişim oranı çok yüksektir.

3.7.1.2. Müşteri Odaklılık Ölçeği

Araştırmada müşteri odaklılığı ölçmek için Desphande ve Farley (1993) tarafından geliştirilmiş bulunan Müşteri Odaklılık Ölçeği kullanılmıştır. 10 sorudan oluşan bu ölçek tek bölümden oluşmaktadır. Şirketlerin müşteri odaklı olma özelliklerini değerlendirmek üzere kullanılan ölçekte şu ifadeler bulunmaktadır:

“İş hedeflerimiz temelde müşteri tatmini açısından yönlendirilmektedir.”
 “Müşteri ihtiyaçlarına hizmet etme eğilimi ve bağlılık düzeyimizi sürekli olarak kontrol ederiz.” “Tüm iş bölümlerimiz arasında müşterilerle ilgili başarılı ve başarısız deneyimlerimizle ilgili bilgiyi serbest olarak iletiriz.” “Rekabet avantajı sağlama stratejimiz müşterilerimizin ihtiyaçlarını karşılama anlayışımıza dayanmaktadır.” “Müşteri tatminini sistematik olarak sık sık ölçeriz.” “Rutin ve düzenli olarak müşteri ihtiyaçlarını belirlemeye çalışırız.” “Rakiplerimizden daha fazla müşteri odaklıyız.” “Bu işletmenin temelde müşterilerine hizmet etmek için var olduğuna inanıyorum.” “Ürün ve hizmetlerimizin kalitesini değerlendirmek üzere yılda en az bir kez nihai tüketicilerimize anket uygularız.” “Bu iş biriminde müşteri tatminine ilişkin veriler tüm kademelere düzenli olarak dağıtılmaktadır.” Bu bölümle ilgili sorularda da beş (5) basamaklı Likert tipinde hazırlanmış olan ölçek kullanılmıştır.

MÜŞTERİ ODAKLILIK (Desphande and Farley, 1993)

Firmamızda :
MO1. İş hedeflerimiz temelde müşteri tatmini açısından yönlendirilmektedir.
MO 2. Müşteri ihtiyaçlarına hizmet etme eğilimi ve bağlılık düzeyimizi sürekli olarak kontrol ederiz.
MO 3. Müşterilerimizle ilgili başarılı ve başarısız deneyimlerimiz tüm iş birimlerimiz arasında serbest olarak iletilir.
MO 4. Rekabet avantajı sağlama stratejimiz müşterilerimizin ihtiyaçlarını karşılama anlayışımıza dayanmaktadır.
MO 5. Müşteri tatminini sistematik olarak sık sık ölçeriz.
MO 6. Rutin ve düzenli olarak müşteri ihtiyaçlarını belirlemeye çalışırız.
MO 7. Rakiplerimizden daha fazla müşteri odaklıyız.
MO 8. Bu işletmenin temelde müşterilerine hizmet etmek için var olduğuna inanıyorum.
MO 9. Ürün ve hizmetlerimizin kalitesini değerlendirmek üzere yılda en az bir kez nihai tüketicilerimize anket uygularız.
MO 10. Bu iş biriminde müşteri tatminine ilişkin veriler tüm kademelere düzenli olarak dağıtılmaktadır.

3.7.1.3. Öğrenme Odaklılık Ölçeği

Öğrenme odaklılığı ölçmek için literatürdeki çeşitli çalışmalardan (Galer and Van Der Heijden, 1992; Sinkula et al., 1997; Hult and Ferrell, 1997) derlenen sorular kullanılmıştır.

Kullanılan ölçek 17 sorudan ve 4 bölümden oluşmaktadır. Bunlar; öğrenmeye adanma, ortak vizyon, açık fikirlilik ve örgüt içi bilgi paylaşımıdır. Firmaların öğrenme odaklı olma özelliklerini değerlendirebilmek için kullanılan ölçekte şu ifadeler bulunmaktadır:

“Yöneticiler, organizasyonumuzun yeni bilgi ve / veya becerileri öğrenme yeteneğinin temelde rekabet avantajımızın ana hatları olduğu görüşüne katılmaktadırlar.” “Bu organizasyonun temel değerleri, gelişmenin ana hatları olarak öğrenmeyi görmektedir.” “Çalışanların öğrenmesi gider değil, yatırım olarak değerlendirilmektedir.” “Öğrenme, organizasyonun varlığını sürdürebilmesinin garantisi için gerekli bir anahtar değer olarak görülmektedir.” “Amaç birlikteliği mevcuttur.” “Tüm kademe, fonksiyon ve bölümlerde örgütsel vizyonumuza ilişkin toplu fikir birlikteliği mevcuttur.” “Tüm çalışanlar bu organizasyonun hedeflerine bağlıdır.” “Çalışanlar organizasyonun yönünün planlanmasında kendilerini şirket ortağı olarak görürler.” “Müşterilerimiz ile ilgili yapmış olduğumuz ortak tahminler üzerinde eleştirel düşünmekten çekinmeyiz.” “Personelimiz, pazarı algılama biçimlerinin sürekli olarak sorgulanması gerektiğinin bilincindedir.” “Müşteri bilgilerini yorumlama yöntemimize ilişkin ön yargımızı, nadiren toplu olarak sorgularız.” “Sürekli olarak karar ve faaliyetlerimizin kalitesini değerlendiririz.” “Geçmişten alınan dersleri canlı tutan iyi düzeyde örgütsel müzakere mevcuttur.” “Daima başarısız örgütsel çabaları inceler ve alınan dersleri yaygın olarak birbirimize iletiriz.” “Örgütsel faaliyetlerden edinilen dersleri bölümden bölüme (birimden birime, takımdan takıma) aktarmak için özel mekanizmalarımız mevcuttur.” “Tepe yönetim, bilgi paylaşımının önemini tekrar tekrar vurgular.” “Alınan dersleri ve kazanılan deneyimleri paylaşmada az çaba gösteririz.” Bu sorular 5’li Likert tipi ölçek ile ölçülmektedir.

ÖĞRENME ODAKLILIK (Sinkula et al., 1997; Hult and Ferrell, 1997)

Firmamızda :
ÖO1. Yöneticiler, organizasyonumuzun yeni bilgi ve / veya becerileri öğrenme yeteneğinin temelde rekabet avantajımızın anahtarı olduğu görüşüne katılmaktadırlar.
ÖO 2. Bu organizasyonun temel değerleri, gelişmenin anahtarı olarak ‘öğrenmeyi’ görmektedir.
ÖO 3. Çalışanların öğrenmesi gider değil; yatırım olarak değerlendirilmektedir.
ÖO 4. Öğrenme, organizasyonun varlığını sürdürebilmesinin garantisi için gerekli bir anahtar değer olarak görülmektedir.
ÖO 5. Amaç birlikteliği mevcuttur.
ÖO 6. Tüm kademe, fonksiyon ve bölümlerde örgütsel vizyonumuza ilişkin toplu fikir birlikteliği mevcuttur.
ÖO 7. Tüm çalışanlar bu organizasyonun hedeflerine bağlıdır.
ÖO 8. Çalışanlar organizasyonun yönünün planlanmasında kendilerini şirket ortağı olarak görürler.
ÖO 9. Müşterilerimiz ile ilgili yapmış olduğumuz ortak tahminler üzerinde eleştirel düşünmekten çekinmeyiz.
ÖO 10. Personelimiz, pazarı algılama biçimlerinin sürekli olarak sorgulanması gerektiğinin bilincindedir.
ÖO 11. Müşteri bilgilerini yorumlama yöntemimize ilişkin ön yargılarımızı, nadiren toplu olarak sorgularız.
ÖO 12. Sürekli olarak karar ve faaliyetlerimizin kalitesini değerlendiririz.
ÖO 13. Geçmişten alınan dersleri canlı tutan iyi düzeyde örgütsel müzakere mevcuttur.
ÖO 14. Daima başarısız örgütsel çabaları inceler ve alınan dersleri yaygın olarak birbirimize iletiriz.
ÖO 15. Örgütsel faaliyetlerden edinilen dersleri bölümden bölüme (birimden birime, takımdan takıma) aktarmak için özel mekanizmalarımız mevcuttur.
ÖO 16. Tepe yönetim, bilgi paylaşımının önemini tekrar tekrar vurgular.
ÖO 17. Alınan dersleri ve kazanılan deneyimleri paylaşmada az çaba gösteririz.

3.7.1.4. Şirket Girişimciliği Ölçeği

Araştırmada şirket girişimciliğini ölçmek üzere Zahra (1993) tarafından geliştirilmiş olan Şirket Girişimciliği Ölçeği, Covin ve Slevin (1986) ve Lumpkin ve Dess (2001) tarafından geliştirilmiş olan sorular kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan ölçek 31 soru ve 4 bölümden oluşmaktadır. Bunlar; yeni iş girişimi, yenilikçilik, kendini yenileme ve proaktif olma. Yeni iş girişimi bölümündeki 5 soru, yenilikçilik bölümündeki 11 soru ve kendini yenileme bölümündeki 11 soru ve kendini yenileme bölümündeki 12 soru Zahra (1993) tarafından geliştirilen Şirket Girişimciliği Ölçeği’nden, proaktif olma bölümündeki 3 sorudan ilk ikisi Covin ve

Slevin'in (1986) çalışmasından, üçüncü soru ise Lumpkin ve Dess'in (2001) çalışmasından alınmıştır.

Yeni iş girişimi bölümüne ilişkin olarak kullanılan ifadeler şunlardır: Mevcut pazarlarda mevcut ürünler için yoğun reklam ve pazarlama faaliyetleri yoluyla yeni talebi teşvik eder. "Mevcut sektörlerde iş hatlarını geliştirir (genişletir)." "Yeni sektörlerde mevcut işle bağlantılı yeni işleri takip eder." "Mevcut pazarlardaki ürünler için yeni pazar boşlukları bulur." "Yeni hatlar ve ürünler sunarak yeni işlere girer."

Yenilikçilik bölümüne ilişkin olarak kullanılan ifadeler şunlardır: "Yeni ürün geliştirmeye önem verir." "Pazara yeni ürün sunum oranı yüksektir." "Yeni ürün geliştirme faaliyetleri için yüksek düzeyde harcama yapar." "(Şirketimiz) tarafından ilave edilen yeni ürün sayısı yüksek düzeydedir." "(Şirketimiz) tarafından sunulan yeni ürün sayısı yüksek düzeydedir." "Patentli teknolojinin yaratılmasına önem verir." "Diğer şirketler ya da sektörler tarafından geliştirilmiş olan teknolojileri uygular." "Teknolojik yeniliğe önem verir." "Bulunduğu sektördeki teknolojik gelişmelere öncülük etmeye önem verir." "Üç yıl önce mevcut olmayan ürünlerden elde edilen gelir oranı yüksektir."

Kendini yenileme bölümünde şu ifadeler kullanılmıştır: "(Şirketimiz) misyonunu tanımlar (belirler)." "İş kavramını yeniden gözden geçirir." "İçerisinde rekabet edeceği sektörleri yeniden belirler." "Yeniliğin artırılması amacıyla birim ve bölümleri yeniden organize eder." "Şirketin yenilik düzeyinin geliştirilmesi için birimler arasındaki faaliyetleri uyumlu hale getirir." "Firmamızda farklı birimlerin yenilik düzeylerinin geliştirilebilmesi için bağımsızlıkları artırılır." "Yeniliğin geliştirilmesi için esnek örgüt yapıları benimsenir." "Çalışanlara yaratıcılık teknikleri konusunda eğitim verilir." "Çalışanları yaratıcılık ve yeniliğe katkılarından dolayı ödüllendirir." "Yenilik konusunda fikir geliştirmeleri için çalışanların teşvik edilmesini sağlayacak prosedürler belirler." "Fikir (proje ya da girişim) şampiyonlarını (bir vizyonu ve bunu paylaşma yeteneği olan kişi) resmi olarak tayin eder." "Deneysel projeler için kaynakları elverişli hale getirir."

Proaktif olma bölümünde ise kullanılan ifadeler şunlardır: “Genellikle rakiplerinin sonradan tepki verdikleri faaliyetleri firmamız başlatır (öncü olur).” “Çok sık olarak yeni ürün / hizmet, yönetim teknikleri, süreç teknolojilerini sektöre tanıtan ilk işletmedir.” “Tepe yönetim, yeni fikir ve ürünler sunmada diğer firmaların önünde olmaya güçlü bir eğilim gösterir.” Bu bölümlerle ilgili sorular 5’li Likert tipi ölçek ile ölçülmektedir.

ŞİRKET GİRİŞİMCİLİĞİ (Knight, 1997; Zahra, 1993)

Yeni İş Girişimi

Firmamız;
YİG 1. Mevcut pazarlarda mevcut ürünler için yoğun reklam ve pazarlama faaliyetleri yoluyla yeni talebi teşvik eder.
YİG 2. Mevcut sektörlerde iş hatlarını geliştirir (genişletir).
YİG 3. Yeni sektörlerde mevcut işle bağlantılı yeni işleri takip eder.
YİG 4. Mevcut pazarlardaki ürünler için yeni pazar boşlukları bulur.
YİG 5. Yeni hatlar ve ürünler sunarak yeni işlere girer.

Yenilikçilik

Firmamız;
Y 1. Yeni ürün geliştirmeye önem verir.
Y 2. Pazara yeni ürün sunum oranı yüksektir.
Y 3. Yeni ürün geliştirme faaliyetleri için yüksek düzeyde harcama yapar.
Y 4. (Şirketimiz) tarafından ilave edilen yeni ürün sayısı yüksek düzeydedir.
Y 5. (Şirketimiz) tarafından sunulan yeni ürün sayısı yüksek düzeydedir.
Y 6. Patentli teknolojilerin geliştirilmesi için yatırım yapar.
Y 7. Patentli teknolojinin yaratılmasına önem verir.
Y 8. Diğer şirketler ya da sektörler tarafından geliştirilmiş olan teknolojileri uygular.
Y 9. Teknolojik yeniliğe önem verir.
Y 10. Bulunduğu sektördeki teknolojik gelişmelere öncülük etmeye önem verir.
Y 11. Üç yıl önce mevcut olmayan ürünlerden elde edilen gelir oranı yüksektir.

Kendini Yenileme

Firmamız;
KY 1. (Şirketimiz) misyonunu tanımlar (belirler).
KY 2. İş kavramını yeniden gözden geçirir.
KY 3. İçerisinde rekabet edeceği sektörleri yeniden belirler.
KY 4. Yeniliğin artırılması amacıyla birim ve bölümleri yeniden organize eder.
KY 5. Şirketin yenilik düzeyinin geliştirilmesi için birimler arasındaki faaliyetleri uyumlu hale getirir.
KY 6. Firmamızda farklı birimlerin yenilik düzeylerinin geliştirilebilmesi için bağımsızlıkları artırılır.
KY 7. Yeniliğin geliştirilmesi için esnek örgüt yapıları benimsenir.
KY 8. Çalışanlara yaratıcılık teknikleri konusunda eğitim verir.
KY 9. Çalışanları yaratıcılık ve yeniliğe katkılarından dolayı ödüllendirir.
KY 10. Yenilik konusunda fikir geliştirmeleri için çalışanların teşvik edilmesini sağlayacak prosedürler belirler.
KY 11. Fikir (proje yada girişim) şampiyonlarını (bir vizyonu ve bunu paylaşma yeteneği olan kişi) resmi olarak tayin eder.
KY 12. Deneysel projeler için kaynakları elverişli hale getirir.

Proaktif Olma

Firmamız;
PO 1. Genellikle rakiplerinin sonradan tepki verdikleri faaliyetleri firmamız başlatır (öncü olur).
PO 2. Çok sık olarak yeni ürün / hizmet, yönetim teknikleri, süreç teknolojilerini sektöre tanıtan ilk işletmedir.
PO 3. Tepe yönetim, yeni fikir ve ürünler sunmada diğer firmaların önünde olmaya güçlü bir eğilim gösterir.

3.7.1.5. İşletme Performansı Ölçeği

İşletme performansının belirlenmesinde subjektif bir ölçekten yararlanılmıştır. Bunun nedeni literatürde de genellikle belirtildiği gibi, işletmelerin rakamsal veri verme konusundaki isteksizlikleri ve bu durumun geri dönen anket sayısını etkileyeceği düşüncesidir. Performansın subjektif olarak değerlendirilmesinde önyargı olasılığının bulunmasına karşın, bu yöntem işletme literatüründe en yaygın

kullanılan yöntem olup, daha önce yapılan araştırmalar bu tür ölçümlerin güvenilir bir gösterge olduğunu ve geçerliliğini ortaya koymaktadır (Powell and Dent-Micallef, 1997; p. 388; Jayaram et al., 1999; p. 1023).

İşletme performansı unsurlarını içeren maddelerin tümü, işletmelerin rakipleriyle kendilerini karşılaştırarak “endüstri ortalamasından oldukça düşük”den (1 olarak kodlanmıştır) “endüstri ortalamasından oldukça yüksek”e (5 olarak kodlanmıştır) doğru derecelendirilen 5’li Likert tipi ölçek üzerinde cevaplandırılacak ifadelerden oluşturulmuştur.

Araştırmada işletme performansını ölçmek amacıyla daha önceki çalışmalarda (Swamidas ve Newell, 1987; Vickery, et al., 1993, 1997 ve Rosenzweig, et al., 2003) kullanılan performansa ilişkin ifadelerden yararlanılmıştır. 7 sorudan oluşan bu ölçek tek bölümden oluşmaktadır.

Bu bölümde ankete katılan yönetici ve beyaz yakalı çalışanların firmalarının son üç yıl içerisindeki performans özelliklerini endüstri ortalamasıyla kıyaslayarak değerlendirmeleri istenmiş, buna yönelik olarak da şu ifadeler kullanılmıştır: “Ortalama net karımız”, “Satışlarımızın ortalama büyüme oranı”, “Temel faaliyetlerimizden elde ettiğimiz net gelir”, “Pazara sunduğumuz yeni ürün sayısı”, “Pazara sunduğumuz başarılı yeni ürün sayısı”, “Pazar payımız”, “Genel başarı düzeyimiz.” Bu bölümlerle ilgili sorular 5’li Likert tipi ölçek ile ölçülmektedir.

İŞLETME PERFORMANSI (Swamidas and Newell, 1987; Vickery et al., 1993,1997; Rosenzweig et al., 2003)

İP 1. Ortalama net karımız
İP 2. Satışlarımızın ortalama büyüme oranı
İP 3. Temel faaliyetlerimizden elde ettiğimiz net gelir
İP 4. Pazara sunduğumuz yeni ürün sayısı
İP 5. Pazara sunduğumuz başarılı yeni ürün sayısı
İP 6. Pazar payımız
İP 7. Genel başarı düzeyimiz

Araştırmada ayrıca yönetici ve beyaz yakalı çalışanların demografik özelliklerini belirleyebilmek amacıyla 5 ve çalıştıkları işletmelerin özelliklerini belirleyebilmek amacıyla da 2 sorudan oluşan bir soru formu kullanılmıştır. Bu soru formu ile yönetici ve beyaz yakalı çalışanların cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, çalıştıkları bölüm, işletmedeki pozisyonları, işletmelerin çalışan sayıları ve faaliyet süreleri ile ilgili bilgiler elde edilmeye çalışılmıştır.

3.7.2 Anket Formunun Hazırlanmasında Dikkat Edilen Konular

Araştırmalarda kullanılacak olan anket formunun düzenleniş biçimi geri dönüş oranı açısından önemli olmaktadır. Bundan dolayı anket formu oluşturulurken literatürde belirtilen noktalara dikkat edilmiştir. Bu amaçla anket formunun üst kısmında kurum adı ve logosu belirtilmiş, giriş kısmında da çalışmanın içeriği, bilimsel açıdan faydası belirtilmiş ve işletmelerden alınacak bilgilerin gizli tutulacağına ilişkin açıklama yapılmıştır. Açıklamaların altına çalışmayı yürüten kişilerin isim ve ünvanları, çalıştıkları kurumun ismi, iletişim bilgileri ve adresleri ilave edilmiştir.

Anket formundaki soruların kolay anlaşılır olmasına ve kısa cümlelerden oluşmasına özen gösterilmiş, sorular kapalı uçlu hazırlanarak cevaplayan açısından zaman alıcı olmasının önüne geçilmiştir. Araştırmanın değişkenleriyle ilgili sorular ayrı bölümlerde verilerek karışıklığa engel olmak amaçlanmıştır.

3.7.3. Pilot Uygulama ve Anket Formunun Son Şeklini Alması

Araştırmaya ilişkin pilot uygulama, tez çalışmasının uygulama bölümünde kullanılacak olan ölçeklerin cevaplayıcılar tarafından anlaşılabilir olduğunun teyit edilmesi ve faktör yapılarıyla, güvenilirlik düzeylerinin test edilmesi amacıyla gerçekleştirilmiştir. Bu amaçla araştırma kapsamındaki 30 işletmeye anket formu gönderilmiş olup, geri dönen 63 adet anket formu ile ön test analizi yapılmasına karar verilmiştir. Toplanan 63 adet anket formundaki verilerin istatistiksel analizi neticesinde elde edilen bulgular, beklenen faktör yapılarının ortaya çıktığını

göstermiştir. Ön test sonucuna göre anket formundaki soruların bir bölümünün daha anlaşılabilir olması amacıyla düzeltilmesine karar verilmiştir. Bu aşamalardan sonra anket formuna son şekli verilmiştir.

3.8. Veri Toplama Aşaması

Araştırma verilerinin toplanmasına geçmeden önce veri toplama yöntemi ve metodunun nasıl olacağı örneklem kitlesi de göz önünde bulundurularak değerlendirilmiş ve sonrasında verilerin toplanmasına geçilmiştir.

3.8.1. Veri Toplama Yönteminin Seçilmesi

Bu araştırmada veri toplama yöntemi olarak anket yöntemi seçilmiştir. Sosyal bilimlerde anketler veri toplama yöntemi olarak yaygın bir biçimde kullanılmaktadır. Genellikle bir araştırmada yüz yüze görüşme, telefonla görüşme ya da posta yoluyla görüşme olmak üzere üç farklı veri toplama yöntemi kullanılmaktadır.

3.8.2. Verilerin Toplanması

Verilerin toplanması aşamasında araştırma örneklemini kapsamında yer alan işletmelerden veri toplanırken aşağıda belirtilen prosedür uygulanmıştır.

Öncelikle işletmelerle telefon bağlantısı kurularak araştırma ile ilgili genel bir bilgi verilerek randevu talep edilmiştir. Fiziksel olarak ulaşılması mümkün olan işletmelerden yüz yüze görüşme ile diğerlerinden ise kargo, posta, faks ve e- mail ile doldurulmuş anketlerin elimize ulaşması sağlanmıştır. Veri toplama uygulaması Kasım 2005- Şubat 2006 aralığında gerçekleşmiştir. Bu dönem içerisinde ana kütleyi oluşturan 317 işletmeye 3'er adet anket formu gönderilmiş ve sonuçta 90 işletmeden değerlendirmeye uygun 240 anket elde edilmiştir. Bu da % 25'lik bir geri dönüş oranına karşılık gelmektedir.

3.9. İstatistiksel Analiz ve Bulgular

Araştırmamıza katılan 90 firmanın 240 yönetici ve beyaz yakalı çalışanından cevap alınmış olup, bu anketler üzerinden analizler yürütülmüştür.

Verilerin analizinde, SPSS 11.0 paket programı kullanılmıştır. Analizler, anketi cevaplayanların demografik özellikleri, incelenen firmaların çalışma süreleri ve çalışan sayılarına ilişkin frekans tabloları, faktör analizi, güvenilirlik testleri, değişkenlerin ortalamaları ve standart sapmalarını da içeren değişkenler arasındaki birebir ilişkiyi gösteren korelasyon analizi ve araştırma hipotezlerinin test edilmesi için uygulanan regresyon analizlerinden oluşmaktadır. Yapılan bu analizler aşağıda sırasıyla açıklanmıştır.

Bu bölümde, araştırmanın örnekleme ait temel karakteristikler ve demografik veriler incelenmiş, ölçeklere ilişkin yapılan faktör analizleri ve bununla birlikte öne sürülen hipotezleri test etmek amacıyla yapılan korelasyon ve regresyon analizleri açıklanmıştır. Daha sonra, yapılan korelasyon ve regresyon analizleri sonucunda hipotezlere yönelik elde edilen sonuçlar özetlenmiştir.

Elde edilen bu sonuçlara göre oluşturulan teorik modelin son durumu ortaya konmuştur. Araştırmanın analiz sonuçlarına göre 23 hipotezin 13 tanesi kabul edilmiştir.

3.9.1. Demografik Analizler

Ankete katılan çalışanlara ilişkin temel karakteristik ve demografik veriler ile ankete dahil olan işletmelere ait tanımlayıcı istatistiklerle ilgili tablolar aşağıda verilmiştir.

3.9.1.1. Araştırmaya Katılan Çalışanlara Ait Temel Karakteristik ve Demografik Veriler

Tablo 3. 1'den de anlaşılacağı üzere, araştırmaya katılan çalışanların % 2.9'u üst kademe yönetici, % 90.8'i orta kademe yönetici, % 1.7'si uzman ve % 4.6'sı ise mühendis olarak görev yapmaktadır.

Tablo 3. 1 Ankete Cevap Veren Çalışanların Statüleri

Çalışan Statüsü	Sayı	Oran (%)
Üst Kademe Yönetici	7	2.9
Orta Kademe Yönetici	218	90.8
Uzman	4	1.7
Mühendis	11	4.6
TOPLAM	240	100.0

Tablo 3. 2'de görüldüğü üzere ankete dahil olan bireylerin % 15'i lise, % 62.5'i üniversite ve % 22.5'i ise lisans üstü eğitim düzeyine sahiptir.

Tablo 3. 2 Ankete Cevap Veren Çalışanların Eğitim Seviyeleri

Eğitim Seviyesi	Sıklık	Oran (%)
Lise	36	15.0
Lisans	150	62.5
Lisans Üstü	54	22.5
TOPLAM	240	100.0

Tablo 3. 3'de görüldüğü üzere anketi cevaplayan çalışanların % 32.5'i 21- 30 yaş grubunda iken, % 52.5'i 31- 40 yaş gurubunda, % 12.5'i 41- 50 yaş grubunda ve % 2.5'i de 51 ve daha yukarı yaş grubundadır.

Tablo 3. 3 Ankete Cevap Veren Çalışanların Yaşları

Çalışanların Yaşı	Sıklık	Oran (%)
21-30	78	32.5
31-40	126	52.5
41-50	30	12.5
51+	6	2.5
TOPLAM	240	100.0

Tablo 3. 4’de görüldüğü gibi araştırmaya katılan bireylerin 192’si erkek ve 48’i ise kadın çalışanlardan oluşmaktadır. Bunların toplam içerisindeki yüzdeler dağılımları sırasıyla % 80 ve % 20’dir.

Tablo 3. 4 Ankete Cevap Veren Çalışanların Cinsiyetleri

Çalışanların Cinsiyeti	Sıklık	Oran (%)
Erkek	192	80
Kadın	48	20
TOPLAM	240	100.0

Tablo 3.5’de görüldüğü üzere araştırmaya katılan bireylerin % 57.5’i üretim bölümünde, % 4.6’sı insan kaynakları, % 12.1’i satış- pazarlama, % 9.2’si muhasebe-finans, % 6.3’ü proje-planlama, % 5.8’i lojistik, % 2.5’i bilgi- işlem ve % 2’si de idari işlerle ilgili bölümde görev yapmaktadır. Bu bireylerin ağırlıklı olarak üretim bölümünde buldukları gözlenmektedir.

Tablo 3. 5 Ankete Cevap Verenlerin Çalıştığı Bölüm

Bölüm	Sıklık	Oran (%)
Üretim (Satın Alma, İmalat, Ar-Ge, Kalite Kontrol)	138	57.5
İnsan Kaynakları	11	4.6
Satış- Pazarlama (İthalat, İhracat)	29	12.1
Muhasebe- Finans	22	9.2
Proje- Planlama	15	6.3
Lojistik	14	5.8
Bilgi -İşlem	6	2.5
İdari İşler	5	2.0
TOPLAM	240	100.0

3.9.1.2. Araştırmaya Katılan İşletmelere Ait Tanımlayıcı İstatistikler

Tablo 3.6’da görüldüğü üzere, araştırmada incelenen işletmelerin % 26.7’sinin faaliyet süresi 10 ve 10 yıldan daha az, % 33.3’ünün 11 ila 20 yıl, % 18.9’unun 21 ila 30 yıl, % 14.4’ünün 31 ila 40 yıl, % 6.7’sinin 41 ila 50 yıldır. Bu durum ankete dahil olan işletmelerin önemli bir bölümünün genç işletmeler olduğunu göstermektedir.

Tablo 3. 6 İncelenen İşletmelerin Faaliyet Süreleri

Faaliyet Süresi	Sayı	Oran (%)
0-10 yıl	24	26.7
11-20 yıl	30	33.3
21-30 yıl	17	18.9
31-40 yıl	13	14.4
41-50 yıl	6	6.7
TOPLAM	90	100.0

Tablo 3.7’de görüldüğü üzere, araştırmada incelenen işletmelerin % 60’ının çalışan sayıları 50 ile 250, % 7.8’inin 251 ile 500, % 13.3’ünün 501 ile 1000 ve % 18.9’unun da 1001 ile 5000 arasındadır. Bu durum araştırmaya dahil olan işletmelerin büyük bir bölümünün orta büyüklükteki işletmeler olduğunu göstermektedir.

Tablo 3.7 İncelenen İşletmelerin Çalışan Sayıları

Çalışan Sayısı	Sayı	Oran (%)
50-250	54	60.0
251-500	7	7.8
501-1000	12	13.3
1001-5000	17	18.9
TOPLAM	90	100.0

3.9.2. Faktör Analizleri

Araştırmada kullanılan ölçekler farklı bir kültürde ve farklı bir örneklemede kullanıldığından, veriler üzerinde faktör analizinin uygulanması ve ortaya çıkan faktörlere ilişkin güvenilirliklerin elde edilmesi gerekmektedir. Araştırmada kullanılan değişkenler dikkate alındığında; pazar dinamizminin bir, müşteri odaklılığın bir, öğrenme odaklılığın dört, şirket girişimciliğinin beş ve işletme performansının bir alt boyuttan oluştuğu görülmektedir.

Anketi oluşturan Likert tipi toplam 69 soru kişisel faktör analizine tabi tutulmuş, en uygun faktör yapısı Varimax dönüşümü ile elde edilmiş, bu yapıyı elde etmek için ise 26 ifadenin dışarıda bırakılması gerekli olmuştur. Faktör analizi sonucunda toplam 9 faktör ortaya çıkmış olup, bu faktörler ile açıklanan toplam varyans % 69.797'dir. Tablo 3.8'de faktör yükleri büyükten küçüğe doğru sıralanmış ve ifadelerin yüklendiği faktörlere ilişkin yükler belirtilmiştir.

3.9.2.1. Pazar Dinamizmi Ölçeğinin Sorularının Açılımı ve Faktör Yükleri

Keşifsel faktör analizi sonucunda, pazar dinamizmi ölçeğine ait soruların tamamı, literatüre paralel olarak ait olduğu faktöre yüklenmiştir. Ölçeğe ait soruların faktör yüklerinin 0.60 seviyesinin üzerinde olduğu belirlenmiş ve soruların tümü analize dahil edilmiştir. Bu faktöre ilişkin güvenilirlik katsayısı ise .7568 olarak bulunmuştur. Tablo 3.9'da faktör yükleri büyükten küçüğe sıralanmış, ifadelerin yüklendiği faktörlere ilişkin yükler gösterilmiştir.

Tablo 3.9 Pazar Dinamizmi Ölçeğine Ait Keşifsel Faktör Analizi

Pazar Dinamizmi	Faktör Yükleri
PD1. Müşterilerin ihtiyaçlarındaki değişimler çok hızlıdır.	.823
PD2. Rakiplerin stratejileri / faaliyetleri sürekli değişir.	.755
PD3. Ürünler hızlı bir şekilde modası geçmiş hale gelir.	.701
PD4. Teknolojik değişim oranı çok yüksektir.	.661

3.9.2.2. Müşteri Odaklılık Ölçeğinin Sorularının Açılımı ve Faktör Yükleri

Uygulanan keşifsel faktör analizi sonucunda, müşteri odaklılık ölçeğine ait soruların üç tanesi analize dahil edilmiş, diğer sorular analiz kapsamından çıkarılmıştır. Bu faktöre ilişkin güvenilirlik katsayısı 0.7500 olarak bulunmuştur. Tablo 3.10'da faktör yükleri büyükten küçüğe doğru sıralanmış, ifadelerin yüklendiği faktörlere ilişkin yükler gösterilmiştir.

Tablo 3.10 Müşteri Odaklılık Ölçeğine Ait Keşifsel Faktör Analizi

Müşteri Odaklılık	Faktör Yükleri
MO 1. Müşteri tatminini sistematik olarak sık sık ölçeriz.	.806
MO 2. Rutin ve düzenli olarak müşteri ihtiyaçlarını belirlemeye çalışırız.	.724
MO 3. Rekabet avantajı sağlama stratejimiz müşterilerimizin ihtiyaçlarını karşılama anlayışımıza dayanmaktadır.	.517

3.9.2.3. Öğrenme Odaklılık Ölçeğinin Sorularının Açılımı ve Faktör Yükleri

Uygulanan keşifsel faktör analizi sonucunda öğrenme odaklılık ölçeğine ait sorular tek faktör oluşturmuştur. Yapılan analizde, 8 maddenin faktör yüklerinin 0.6 seviyesinin üzerinde olduğu tespit edilerek bu maddeler analize dahil edilmiştir. Bu faktöre ilişkin güvenilirlik katsayısı 0.9165 olarak bulunmuştur. Öğrenme odaklılık ölçeğinin faktör yüklerine ait veriler Tablo 3.11’de özetlenmiştir.

Tablo 3.11 Öğrenme Odaklılık Ölçeğine Ait Keşifsel Faktör Analizi

Öğrenme Odaklılık	Faktör Yükleri
ÖO 1. Öğrenme, organizasyonun varlığını sürdürebilmesinin garantisi için gerekli bir anahtar değer olarak görülmektedir.	.836
ÖO 2. Bu organizasyonun temel değerleri, gelişmenin anahtarı olarak ‘öğrenmeyi’ görmektedir.	.833
ÖO 3. Çalışanların öğrenmesi gider değil; yatırım olarak değerlendirilmektedir.	.780
ÖO 4. Yöneticiler, organizasyonumuzun yeni bilgi ve / veya becerileri öğrenme yeteneğinin temelde rekabet avantajımızın anahtarı olduğu görüşüne katılmaktadırlar.	.757
ÖO 5. Amaç birlikteliği mevcuttur.	.749
ÖO 6. Çalışanlar organizasyonun yönünün planlanmasında kendilerini şirket ortağı olarak görürler.	.635
ÖO 7. Tüm çalışanlar bu organizasyonun hedeflerine bağlıdır.	.620
ÖO 8. Tepe yönetim, bilgi paylaşımının önemini tekrar tekrar vurgular.	.612

3.9.2.4. Şirket Girişimciliği Ölçeğinin Sorularının Açılımı ve Faktör Yükleri

Uygulanan faktör analizi neticesinde şirket girişimciliği ölçeğine ait sorular beş faktör oluşturmuştur. Literatürde dört faktör olarak değerlendirilen şirket girişimciliği ölçeği araştırmamızda beş faktöre ayrılmıştır. Bu faktörlerden birincisi 4 maddeden oluşan yeni iş girişimi faktörü olup, bu faktöre ait güvenilirlik katsayısı 0.8220 olarak bulunmuştur. İkinci faktör olan yenilikçilik faktörü 7 maddeden oluşmuş olup, güvenilirlik katsayısı 0.9150 olarak hesaplanmıştır. Üçüncü faktör olan kendini yenileme faktörü araştırmamızda iki alt faktöre ayrılmış ve bunlardan biri örgüte ilişkin kendini yenileme, diğeri ise çalışanlara ilişkin kendini yenileme olarak adlandırılmıştır. Örgüte ilişkin kendini yenileme faktörü 4 maddeden oluşmuş olup, güvenilirlik katsayısı .8465 olarak hesaplanmıştır. Beş maddeden oluşan çalışanlara ilişkin kendini yenileme faktörüne ait güvenilirlik katsayısı .9043 olarak bulunmuştur. Beşinci faktör olan proaktif olma faktörü ise 3 maddeden oluşmuş olup, güvenilirlik katsayısı .8607 olarak hesaplanmıştır. Şirket girişimciliği ölçeğinin faktör yüklerine ait veriler Tablo 3.12’de özetlenmiştir.

Tablo 3.12 Şirket Girişimciliği Ölçeğine Ait Keşifsel Faktör Analizi

ŞİRKET GİRİŞİMCİLİĞİ	Faktör Yükleri				
	Faktör 1	Faktör 2	Faktör 3	Faktör 4	Faktör 5
Yeni İş Girişimi	1	2	3	4	5
YİG 1 Yeni sektörlerde mevcut işle bağlantılı yeni işleri takip eder	.757				
YIG 2 Yeni hatlar ve ürünler sunarak yeni işlere girer	.717				
YIG 3 Mevcut sektörlerde iş hatlarını geliştirir (genişletir)	.697				
YIG 4 Mevcut pazarlardaki ürünler için yeni pazar boşlukları bulur	.687				
Yenilikçilik	1	2	3	4	5
Y 1 Patentli teknolojinin yaratılmasına önem verir		.810			
Y 2 Patentli teknolojilerin geliştirilmesi için yatırım yapar		.808			
Y 3 (Şirketimiz) tarafından ilave edilen yeni ürün sayısı yüksek düzeydedir		.736			
Y 4 (Şirketimiz) tarafından sunulan yeni ürün sayısı yüksek düzeydedir		.713			
Y 5 Pazara yeni ürün sunum oranı yüksektir		.690			
Y 6 Yeni ürün geliştirme faaliyetleri için yüksek düzeyde harcama yapar		.689			
Y 7 Yeni ürün geliştirmeye önem verir		.617			
Örgüte İlişkin Kendini Yenileme	1	2	3	4	5
ÖKY 1 Yeniliğin artırılması amacıyla birim ve bölümleri yeniden organize eder			.753		
ÖKY 2 İçerisinde rekabet edeceği sektörleri yeniden belirler			.751		
ÖKY 3 İş kavramını yeniden gözden geçirir			.702		
ÖKY 4 Şirketin yenilik düzeyinin geliştirilmesi için birimler arasındaki faaliyetleri uyumlu hale getirir			.580		
Çalışanlara İlişkin Kendini Yenileme	1	2	3	4	5
ÇKY 1 Yenilik konusunda fikir geliştirmeleri için çalışanların teşvik edilmesini sağlayacak prosedürler belirler				.834	
ÇKY 2 Fikir (proje ya da girişim) şampiyonlarını (bir vizyonu ve bunu paylaşma yeteneği olan kişi) resmi olarak tayin eder				.819	
ÇKY 3 Çalışanları yaratıcılık ve yeniliğe katkılarından dolayı ödüllendirir				.791	
ÇKY 4 Deneysel projeler için kaynakları elverişli hale getirir				.598	
ÇKY 5 Çalışanlara yaratıcılık teknikleri konusunda eğitim verir				.536	
Proaktif Olma	1	2	3	4	5
PO 1 Çok sık olarak yeni ürün / hizmet, yönetim teknikleri, süreç teknolojilerini sektöre tanıtan ilk işletmedir					.721
PO 2 Genellikle rakiplerinin sonradan tepki verdikleri faaliyetleri firmamız başlatır (öncü olur)					.716
PO 3 Tepe yönetim, yeni fikir ve ürünler sunmada diğer firmaların önünde olmaya güçlü bir eğilim gösterir					.607

3.9.2.5. İşletme Performansı Ölçeğinin Sorularının Açılımı ve Faktör Yükleri

Uygulanan keşifsel faktör analizi sonucunda, işletme performansı soruları tek faktörde toplanmıştır. Yapılan analizde, 5 maddenin yüklerinin 0.6 seviyesinin üzerinde olduğu tespit edilerek analize dahil edilmiştir. Beş maddeden oluşan işletme performansı faktörüne ait güvenilirlik katsayısı 0.8497 olarak bulunmuştur. Tablo 3.13’de faktör yükleri büyükten küçüğe doğru sıralanmış ve ifadelerin yüklendiği faktöre ilişkin yükler gösterilmiştir.

Tablo 3.13 İşletme Performansı Ölçeğine Ait Keşifsel Faktör Analizi

İşletme Performansı	Faktör Yükleri
İP 1. Satışlarımızın ortalama büyüme oranı	.835
İP 2. Ortalama net karımız	.798
İP 3. Temel faaliyetlerimizden elde ettiğimiz net gelir	.783
İP 4. Genel başarı düzeyimiz	.709
İP 5. Pazar payımız	.698

3.9.3. Güvenilirlik Analizleri

Güvenilirlik, bir ölçümün hatadan bağımsız kalma derecesini ifade etmektedir. Başka bir deyişle, bir değişken içerisindeki sorular arasındaki ortalama ilişkiyi göz önüne alan ölçümün içsel tutarlılığını ortaya koymaktadır. Bir ölçeğin tutarlı, dengeli ve tekrarlanabilir olması güvenilirliğinin göstergeleridir. Ölçeğin tutarlı olması; ölçme kuralları, veri kayıt ve kodlamasına uygun olması anlamını taşımaktadır. Ölçeğin dengeli olması, diğer değişkenlerin aynı kalması koşuluyla zaman içerisinde değişmemesini ifade etmektedir. Ölçeğin tekrarlanabilir olması ise, ölçeğin tek bir zamandaki tek bir testle sınırlı kalmaması, tekrar uygulanabilmesi ve zaman içerisinde güvenilir olmasını belirtmektedir (Erdoğan, 1998, s. 118).

Bu araştırmada literatürdeki benzer çalışmalarda olduğu gibi en yaygın olarak kullanılan güvenilirlik ölçümü olan Cronbach α katsayısı kullanılmıştır. Cronbach α

katsayısı, bir ölçekte bulunan n sorunun varyansları toplamının genel varyansa oranlanması ile bulunan bir ağırlıklı standart değişim ortalamasıdır (Özdamar, 1999, s. 513). Güvenilirlik analizinde, faktör analizi sonucunda ölçeklerde yapılan değişiklikler de dikkate alınarak, her bir değişkenin alfa katsayılarına bakılmıştır. Buna göre, aşağıda verilen Tablo 3.14’de araştırma değişkenleri ve bunlara ilişkin Cronbach Alpha katsayıları görülmektedir.

Faktör analizi sonucunda elde edilen yapıya bağlı olarak değişkenlere ilişkin Cronbach Alpha güvenilirlik katsayıları hesaplanmış ve tüm değişkenlerin güvenilirlik değerlerinin literatürde kabul gören 0,70’in üzerinde olduğu tespit edilmiştir. Tablo 3.14’de görüldüğü üzere alfa değerlerinin 0,9165 ile 0,7500 oranları arasında olması değişkenlerin içsel tutarlılığa sahip olduğunu ortaya koymaktadır. Tablo 3.14’de anketi oluşturan ölçeklerin başlangıç ve faktör analizi sonucunda çıkartılan soru sayıları ve değişkenlere ait Cronbach Alpha güvenilirlik katsayıları gösterilmiştir.

Tablo 3.14 Değişkenlere Ait Cronbach Alpha Güvenilirlik Katsayıları

Değişkenler	Soru Sayısı	Çıkartılan Soru Sayısı	Cronbach Alpha (α)
Pazar Dinamizmi	4	-	0.7568
Müşteri Odaklılık	10	7	0.7500
Öğrenme Odaklılık	17	9	0.9165
Yeni İş Girişimi	5	1	0.8220
Yenilikçilik	11	4	0.9150
Örgüte İlişkin Kendini Yenileme	7	3	0.9043
Çalışanlara İlişkin Kendini Yenileme	5	-	0.8465
Proaktif Olma	3	-	0.8607
İşletme Performansı	7	2	0.8497

3.9.4. Korelasyon Analizi

İki değişken arasındaki ilişki düzeyini ve yönünü belirlemeye yardımcı olan yöntem korelasyon analizi adı verilmektedir. Diğer bir ifadeyle korelasyon, iki

değişken arasındaki ilişkinin büyüklüğünü, yönünü ve önemini ortaya koyan yöntemdir. Çalışma kapsamında kullanılan Pearson Korelasyonundan iki değişken arasında ilişki olup olmadığının tespit edilmesinde yararlanılmaktadır. Pearson katsayısı “r” harfiyle sembolize edilmekte olup, r -1 ile +1 arasında değişmekte ve 1’e yaklaştıkça iki değişken arasındaki ilişkinin gücünün arttığını göstermektedir (Özdamar, 1999, s. 407).

Korelasyon analizi için araştırmada kullanılan değişkenlere ait ölçeklerin Pearson korelasyon katsayıları, ortalama ve standart sapma değerleri hesaplanmıştır. Genellikle, eğer $n > 100$ ve $r > 0.70$ ise, değişkenler arasında “güçlü ilişki” bulunduğu kabul edilmektedir. Eğer $0.40 < r < 0.70$ ise, “orta derecede ilişki” ve $0.20 < r < 0.40$ ise “zayıf bir ilişki” olduğu söylenir. Eğer $r < 0.20$ ise “ihmal edilecek ilişki” olarak nitelendirilmektedir (Özdamar, 1999, s. 408).

Faktör analizleri sonucunda ortaya çıkan değişkenlerin arasındaki ilişkileri belirlemek amacıyla korelasyon analizi yapılmıştır. Araştırmanın temel değişkenleri olan; pazar dinamizmi, müşteri odaklılık, öğrenme odaklılık, yeni iş girişimi, yenilikçilik, örgüte ilişkin kendini yenileme, çalışanlara ilişkin kendini yenileme, proaktif olma ve işletme performansı değişkenleri arasında yapılan korelasyon analizi sonucunda elde edilen korelasyon katsayıları Tablo 3.15’de gösterilmiştir. Tablo 3.15’de verilen korelasyon katsayıları, hipotezlerde ileri sürülen ilişkilerin test edilmesi amacıyla da kullanılabilir. Çünkü birebir korelasyon katsayıları aslında, iki değişken arasındaki basit regresyon ile aynı anlamı taşımaktadır (Ergün, 2003). Bu nedenle Tablo 3.15’de ($p < 0.01$ seviyesinde) anlamlı olan her ilişki için pozitif ya da negatif yönde bir ilişki olduğu iddia edilebilir.

Tablo 3.15 Tüm Değişkenlere Ait Ortalama, Standart Sapma Değerleri ve Korelasyon Katsayıları

Değişkenler	Ortalama	Standart Sapma	Pazar Dinamizmi	Müşteri Odaklılık	Öğrenme Odaklılık	Yeni İş Girişimi	Yenilikçilik	Örgüte İlişkin Kendini Yenileme	Çalışanlara İlişkin Kendini Yenileme	Proaktif Olma	İşletme Performansı
Pazar Dinamizmi	3.6104	0.8373	0.7568 ^a								
Müşteri Odaklılık	4.0625	0.6434	0.213 ^{**}	0.7500 ^a							
Öğrenme Odaklılık	3.8193	0.7644	0.102	0.498 ^{**}	0.9165 ^a						
Yeni İş Girişimi	3.8104	0.6906	0.191 ^{**}	0.363 ^{**}	0.385 ^{**}	0.8220 ^a					
Yenilikçilik	3.5631	0.8426	0.315 ^{**}	0.274 [*]	0.389 ^{**}	0.535 ^{**}	0.9150 ^a				
Örgüte İlişkin Kendini Yenileme	3.8344	0.7122	0.117	0.361 ^{**}	0.563 ^{**}	0.449 ^{**}	0.427 ^{**}	0.9043 ^a			
Çalışanlara İlişkin Kendini Yenileme	3.4983	0.9293	0.031	0.391 ^{**}	0.607 ^{**}	0.432 ^{**}	0.499 ^{**}	0.567 ^{**}	0.8465 ^a		
Proaktif Olma	3.4847	0.8925	0.105	0.381 ^{**}	0.542 ^{**}	0.410 ^{**}	0.579 ^{**}	0.467 ^{**}	0.623 ^{**}	0.8607 ^a	
İşletme Performansı	3.4950	0.7053	0.143 [*]	0.233 ^{**}	0.164 [*]	0.282 ^{**}	0.329 ^{**}	0.198 ^{**}	0.263 ^{**}	0.277 ^{**}	0.8497 ^a

a Cronbach Alpha * p < 0.05 ** p < 0.01

Korelasyon analizi için araştırma değişkenlerine ait Pearson Korelasyon katsayıları, ortalama, standart sapma ve korelasyon değerleri hesaplanmıştır.

Korelasyon analizi sonucunda elde edilen korelasyon katsayıları Tablo 3.15'de gösterilmiştir. Araştırmada kullanılan değişkenler arasındaki korelasyonlar incelendiğinde, pazar dinamizminin şirket girişimciliğinin alt boyutlarından yeni iş girişi (0.191) ve yenilikçilik (0.315) ile $p < 0.01$ düzeyinde pozitif yönde anlamlı ilişkiye sahip olduğu görülmektedir. Pazar dinamizmi ile şirket girişimciliğinin diğer alt boyutları olan örgüte ilişkin kendini yenileme, çalışanlara ilişkin kendini yenileme ve proaktif olma arasında anlamlı bir ilişki olmadığı görülmektedir.

Müşteri odaklılık ile şirket girişimciliğinin alt boyutları arasındaki ilişkiler incelendiğinde, müşteri odaklılık ile şirket girişimciliğinin tüm alt boyutları arasında $p < 0.01$ düzeyinde pozitif yönde anlamlı ilişki olduğu görülmektedir. Müşteri odaklılık ile bu boyutlar arasındaki en güçlü ilişkinin çalışanlara ilişkin kendini yenileme (0.391) boyutu ile ve en zayıf ilişkinin de yenilikçilik boyutu ile olduğu tespit edilmiştir.

Öğrenme odaklılık ile şirket girişimciliğinin alt boyutları arasındaki ilişkiler değerlendirildiğinde, öğrenme odaklılık ile şirket girişimciliğinin tüm alt boyutları arasında $p < 0.01$ düzeyinde pozitif yönde anlamlı ilişkiler olduğu görülmektedir. Öğrenme odaklılık ile bu boyutlar arasındaki en güçlü ilişkinin çalışanlara ilişkin kendini yenileme boyutu (0.607) ve en zayıf ilişkinin de yeni iş girişi boyutu (0.385) ile olduğu saptanmıştır.

Şirket girişimciliği alt boyutları ile işletme performansı arasındaki ilişkilere bakıldığında, şirket girişimciliğinin tüm alt boyutları ile işletme performansı arasında pozitif yönde ve $p < 0.01$ düzeyinde anlamlı ilişkiler olduğu görülmektedir. Bu ilişkilerin en kuvvetli olanının yenilikçilik alt boyutu ile ve en zayıf olanın örgüte ilişkin kendini yenileme alt boyutu ile olduğu değerlendirilmektedir.

Pazar dinamizmi ile işletme performansı arasındaki ilişkiye bakıldığında, iki değişken arasında pozitif yönde ve $p < 0.05$ düzeyinde anlamlı (0.143) bir ilişki olduğu görülmektedir.

Müşteri odaklılık ile işletme performansı arasındaki ilişki değerlendirildiğinde, iki değişken arasında pozitif yönde ve $p < 0.01$ düzeyinde anlamlı (0.233) bir ilişki olduğu değerlendirilmektedir.

Öğrenme odaklılık ile işletme performansı arasındaki ilişki incelendiğinde, iki değişken arasında pozitif yönde ve $p < 0.05$ düzeyinde anlamlı (0.164) bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

3.9.5. Regresyon Analizleri ve Hipotezlerin Testi

Araştırma kapsamındaki hipotezleri test etmek amacıyla çoklu regresyon analizi kullanılmıştır. Çoklu regresyon analizi iki veya daha fazla tahmin değişkenlerinin kullanıldığı regresyon analizidir ve amacı regresyon denkleminin parametrelerinin değerlerini saptamaktır. Yapısal model, kavramsal modelde ortaya konulan değişkenler arasındaki ilişkilere yönelik olarak uygulanan regresyon analizleri sonucunda oluşan modeldir. Bu model, kavramsal modelde belirtilen değişkenler arasındaki ilişkileri ortaya koymaktadır. Bu ilişkiler ise araştırma değişkenlerinin birbiri üzerinde ne kadar etkisi olduğunu göstermektedir. Araştırma kapsamındaki regresyon modelleri SPSS 11.0 istatistik paket programı ile analiz edilmiş, elde edilen sonuçlar ve hipotezlerin testleri aşağıda sırası ile açıklanmıştır.

3.9.5.1. Şirket Girişimciliği Bağımlı Değişkeni İçin Regresyon Analizi Sonuçları

3.9.5.1.1. Yeni İş Girişimi Bağımlı Değişkeni İçin Regresyon Analizi Sonuçları

Çevresel (pazar dinamizmi) ve örgütsel faktörlerin (müşteri odaklılık ve öğrenme odaklılık) şirket girişimciliğinin alt boyutlarından yeni iş girişimi üzerindeki etkisini göstermek üzere kurulan birinci regresyon modelinin analizi sonucunda, modelin (Model 1) istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir. Analiz sonuçlarına göre pazar dinamizminin ($\beta = 0.120$, $p < 0.05$), müşteri odaklılığın

($\beta= 0.202$, $p < 0.01$) ve öğrenme odaklılığın ($\beta= 0.272$, $p < 0.01$) yeni iş girişimi üzerinde etkili faktörler olduğu ortaya çıkmaktadır.

Tablo 3.16'daki F değeri, modelin anlamlılığını gösteren bir değerdir. F değerinin 19.814 olması modelin 0.01 düzeyinde anlamlı olduğunu göstermektedir. Pazar dinamizmi, müşteri odaklılık ve öğrenme odaklılık ile yeni iş girişimi arasındaki regresyon analizinde görüldüğü gibi, R^2 değeri 0.201'dir. R^2 değeri (belirlilik ve tanımlayıcılık katsayısı) bağımlı değişkendeki değişimin, bağımsız değişkenler tarafından ne kadar tanımlanabildiğini gösteren bir ölçüdür. Buna göre, modeldeki pazar dinamizmi, müşteri odaklılık ve öğrenme odaklılık bağımsız değişkenlerinin tümü yeni iş girişiminin ancak % 20.1'ini açıklayabilmektedir. Bu regresyon modeline ait veriler Tablo 3.16'da gösterilmiştir.

Tablo 3.16 Yeni İş Girişimi Bağımlı Değişkeni İçin Regresyon Analizi

Model 1	Bağımlı Değişken: Yeni İş Girişimi			Sonuç
	Bağımsız Değişken	Standart β Katsayısı	t	
Pazar Dinamizmi	0.120	2.012	0.045	Kabul**
Müşteri Odaklılık	0.202	2.963	0.003	Kabul*
Öğrenme Odaklılık	0.272	4.058	0.000	Kabul*
F= 19.814		$R^2= 0.201$		p= 0.000

* 0.01 düzeyinde anlamlı

** 0.05 düzeyinde anlamlı

3.9.5.1.2. Yenilikçilik Bağımlı Değişkeni İçin Regresyon Analizi Sonuçları

Pazar dinamizmi, müşteri odaklılık ve öğrenme odaklılığın yenilikçilik üzerindeki etkisini göstermek üzere kurulan ikinci regresyon modelinin analizi sonucunda modelin (Model 2) istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir. Analiz sonuçlarına göre pazar dinamizminin ($\beta= 0.270$, $p < 0.01$) ve öğrenme

odaklılığın ($\beta= 0.338$, $p < 0.01$) yenilikçilik üzerinde etkili faktörler olduğu, buna karşın müşteri odaklılık ile yenilikçilik arasında anlamlı bir ilişki olmadığı ortaya çıkmaktadır.

İlgili regresyon modelinde R^2 değeri 0.230 olarak bulunmuştur. Modeldeki bağımsız değişkenlerin (pazar dinamizmi, müşteri odaklılık ve öğrenme odaklılık) bağımlı değişken olan yenilikçiliği karşılama oranı % 23'tür. Modelin anlamlılığını gösteren F değeri 23.446 olarak bulunmuştur. Bu değer $p < 0.01$ düzeyinde anlamlıdır. Bu regresyon modeline ait veriler Tablo 3.17'de gösterilmiştir.

Tablo 3.17 Yenilikçilik Bağımlı Değişkeni İçin Regresyon Analizi Sonuçları

Model 2	Bağımlı Değişken: Yenilikçilik			Sonuç
	Standart β Katsayısı	t	Anlamlılık (p)	
Pazar Dinamizmi	0.270	4.617	0.000	Kabul*
Müşteri Odaklılık	0.048	0.714	0.476	Red
Öğrenme Odaklılık	0.338	5.131	0.000	Kabul*
F= 23.446		R ² = 0.230		p= 0.000

* 0.01 düzeyinde anlamlı

** 0.05 düzeyinde anlamlı

3.9.5.1.3. Örgüte İlişkin Kendini Yenileme Bağımlı Değişkeni İçin Regresyon Analizi Sonuçları

Pazar dinamizmi, müşteri odaklılık ve öğrenme odaklılığın örgüte ilişkin kendini yenileme üzerindeki etkilerini göstermek üzere kurulan üçüncü regresyon modelinin analizi sonucunda, modelin (Model 3) istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir. Analiz sonuçlarına göre öğrenme odaklılığın ($\beta= 0.510$, $p < 0.01$) örgüte ilişkin kendini yenileme boyutu üzerinde etkili bir faktör olduğu ortaya çıkmaktadır. Buna karşın pazar dinamizmi ve müşteri odaklılık ile örgüte ilişkin kendini yenileme boyutu arasında anlamlı bir ilişki olmadığı görülmektedir.

İlgili regresyon modelinde R^2 değeri 0.328 olarak bulunmuştur. Modeldeki bağımsız değişkenlerin (pazar dinamizmi, müşteri odaklılık ve öğrenme odaklılık), bağımlı değişken olan örgüte ilişkin kendini yenilemeyi karşılama oranı % 32.8'dir. Modelin anlamlılığını gösteren F değeri 38.370 olarak bulunmuştur. Bu değer $p < 0.01$ düzeyinde anlamlıdır. Bu regresyon modeline ait veriler Tablo 3.18'de gösterilmiştir.

Tablo 3.18 Örgüte İlişkin Kendini Yenileme Bağımlı Değişkeni İçin Regresyon Analizi

Model 3	Bağımlı Değişken: Örgüte İlişkin Kendini Yenileme			Sonuç
	Bağımsız Değişken	Standart β Katsayısı	t	
Pazar Dinamizmi	0.045	0.815	0.416	Red
Müşteri Odaklılık	0.098	1.564	0.119	Red
Öğrenme Odaklılık	0.510	8.288	0.000	Kabul*
F= 38.370		R ² = 0.328		p= 0.000

* 0.01 düzeyinde anlamlı

** 0.05 düzeyinde anlamlı

3.9.5.1.4. Çalışanlara İlişkin Kendini Yenileme Bağımlı Değişkeni İçin Regresyon Analizi Sonuçları

Pazar dinamizmi, müşteri odaklılık ve öğrenme odaklılığın çalışanlara ilişkin kendini yenileme üzerindeki etkilerini göstermek üzere kurulan dördüncü regresyon modelinin analizi neticesinde, modelin (Model 4) istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir. Analiz sonuçları değerlendirildiğinde, müşteri odaklılık ($\beta= 0.129$, $p < 0.05$) ve öğrenme odaklılığın ($\beta= 0.548$, $p < 0.01$) çalışanlara ilişkin kendini yenileme boyutu üzerindeki etkili faktörler olduğu, bununla birlikte pazar dinamizmi ile bu boyut arasında anlamlı bir ilişki olmadığı görülmektedir.

İlgili regresyon modelinde R^2 değeri 0.382 olarak bulunmuştur. Modeldeki bağımsız değişkenlerin (pazar dinamizmi, müşteri odaklılık ve öğrenme odaklılık), bağımlı değişken olan çalışanlara ilişkin kendini yenilemeyi karşılama oranı %38.2'dir. Modelin anlamlılığını gösteren F değeri ise 48.536 olarak bulunmuştur. Bu değer $p < 0.01$ düzeyinde anlamlıdır. Bu regresyon modeline ilişkin veriler Tablo 3.19'da gösterilmektedir.

Tablo 3.19 Çalışanlara İlişkin Kendini Yenileme Bağımlı Değişkeni İçin Regresyon Analizi

Model 4	Bağımlı Değişken: Çalışanlara İlişkin Kendini Yenileme			Sonuç
	Bağımsız Değişken	Standart β Katsayısı	t	
Pazar Dinamizmi	- 0.052	-0.998	0.324	Red
Müşteri Odaklılık	0.129	2.149	0.033	Kabul**
Öğrenme Odaklılık	0.548	9.286	0.000	Kabul*
F= 48.536		$R^2= 0.382$		p= 0.000

* 0.01 düzeyinde anlamlı

** 0.05 düzeyinde anlamlı

3.9.5.1.5. Proaktif Olma Bağımlı Değişkeni İçin Regresyon Analizi Sonuçları

Pazar dinamizmi, müşteri odaklılık ve öğrenme odaklılığın proaktif olma boyutu üzerindeki etkilerini göstermek amacıyla kurulan beşinci regresyon modelinin analizi neticesinde, modelin (Model 5) istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir. Analiz sonuçları, müşteri odaklılık ($\beta= 0.142$, $p < 0.05$) ve öğrenme odaklılığın ($\beta= 0.469$, $p < 0.01$) proaktif olma boyutu üzerinde etkili faktörler olduğunu ortaya koymaktadır. Buna karşın, pazar dinamizmi ile proaktif olma arasında anlamlı bir ilişki olmadığı görülmektedir.

İlgili regresyon modelinde R^2 değeri 0.311 olarak bulunmuştur. Modeldeki bağımsız değişkenlerin (pazar dinamizmi, müşteri odaklılık ve öğrenme odaklılık), bağımlı değişken olan proaktif olmayı karşılama oranı % 31.1'dir. Modelin anlamlılığını gösteren F değeri 35.558'dir. Bu değer $p < 0.01$ düzeyinde anlamlıdır. Bu regresyon modeline ait veriler Tablo 3.20'de gösterilmiştir.

Tablo 3.20 Proaktif Olma Bağımlı Değişkeni İçin Regresyon Analizi

Model 5	Bağımlı Değişken: Proaktif Olma			Sonuç
	Bağımsız Değişken	Standart β Katsayısı	t	
Pazar Dinamizmi	0.028	0.499	0.619	Red
Müşteri Odaklılık	0.142	2.232	0.027	Kabul**
Öğrenme Odaklılık	0.469	7.533	0.000	Kabul*
F= 35.5358		$R^2= 0.311$		p= 0.000

* 0.01 düzeyinde anlamlı

** 0.05 düzeyinde anlamlı

3.9.5.2 İşletme Performansı Bağımlı Değişkeni İçin Regresyon Analizi Sonuçları

Pazar dinamizmi, müşteri odaklılık ve öğrenme odaklılığın işletme performansı üzerindeki etkilerini ortaya koymak amacıyla kurulan altıncı regresyon modelinin analizi sonucunda, modelin (Model 6) istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir. Analiz sonuçları, müşteri odaklılığın ($\beta= 0.181$, $p < 0.05$) işletme performansı üzerinde etkili bir faktör olduğunu ortaya koymaktadır. Bununla birlikte, öğrenme odaklılık ve pazar dinamizmi ile işletme performansı arasında anlamlı bir ilişki olmadığı görülmektedir.

İlgili regresyon modelinde R^2 değeri 0.067 olarak bulunmuştur. Modeldeki bağımsız değişkenlerin (pazar dinamizmi, müşteri odaklılık ve öğrenme odaklılık), bağımlı değişken olan işletme performansını karşılama oranı % 6.7'dir. Modelin

anlamlılığını gösteren F değeri 5.623'dür. Bu değer $p < 0.01$ düzeyinde anlamlıdır. Bu regresyon modeline ait veriler Tablo 3.21'de gösterilmiştir.

Tablo 3.21 İşletme Performansı Bağımlı Değişkeni İçin Regresyon Analizi

Model 6	Bağımlı Değişken: İşletme Performansı			Sonuç
	Bağımsız Değişken	Standart β Katsayısı	t	
Pazar Dinamizmi	0.098	1.529	0.128	Red
Müşteri Odaklılık	0.181	0.015	0.015	Kabul**
Öğrenme Odaklılık	0.064	0.379	0.379	Red
F= 5.623		R ² = 0.067		p= 0.001

* 0.01 düzeyinde anlamlı

** 0.05 düzeyinde anlamlı

3.9.5.2.1. Şirket Girişimciliğinin İşletme Performansı Üzerindeki Etkilerine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Şirket girişimciliği uygulamalarının işletme performansı üzerinde olan etkilerini test etmek amacıyla kurulan yedinci regresyon modelinin analizi neticesinde, modelin (Model 7) istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir. Analiz sonuçları incelendiğinde, şirket girişimciliğinin alt boyutlarından yeni iş girişiminin ($\beta = 0.126$, $p < 0.10$) ve yenilikçiliğin ($\beta = 0.186$, $p < 0.05$) işletme performansı üzerinde etkili faktörler olduğu, buna karşın, örgüte ilişkin kendini yenileme, çalışanlara ilişkin kendini yenileme ve proaktif olma boyutları ile işletme performansı arasında anlamlı ilişkiler olmadığı görülmektedir.

İlgili regresyon modelinde R² değeri 0.135 olarak bulunmuştur. Modeldeki bağımsız değişkenlerin (yeni iş girişimi, yenilikçilik, örgüte ilişkin kendini yenileme, çalışanlara ilişkin kendini yenileme ve proaktif olma), bağımlı değişken olan işletme performansını karşılama oranı % 13.5'dir. Modelin anlamlılığını gösteren F değeri

7.308'dir. Bu değer $p < 0.01$ düzeyinde anlamlıdır. Bu regresyon modeli ile ilgili veriler Tablo 3.22'de gösterilmiştir.

Tablo 3. 22 Şirket Girişimciliğinin İşletme Performansı Üzerindeki Etkileri

Model 7	Bağımlı Değişken: İşletme Performansı			Sonuç
	Bağımsız Değişken	Standart β Katsayısı	t	
Yeni İş Girişimi	0.126	1.662	0.098	Kabul***
Yenilikçilik	0.186	2.263	0.025	Kabul**
Örgüte İlişkin Kendini Yenileme	- 0.019	- 0.242	0.809	Red
Çalışanlara İlişkin Kendini Yenileme	0.077	0.896	0.371	Red
Proaktif Olma	0.079	0.923	0.357	Red
F= 7.308		R ² = 0.135		p= 0.000

- * 0.01 düzeyinde anlamlı
 ** 0.05 düzeyinde anlamlı
 *** 0.10 düzeyinde anlamlı

3.9.5.2.2. Pazar Dinamizmi, Müşteri Odaklılık, Öğrenme Odaklılık ve Şirket Girişimciliğinin İşletme Performansı Üzerindeki Etkilerine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Çevresel faktör olan pazar dinamizmi, örgütsel faktörler olan müşteri odaklılık ve öğrenme odaklılık ile şirket girişimciliği boyutlarının işletme performansı üzerindeki etkilerini birlikte değerlendirmek amacıyla kurulan sekizinci regresyon modelinin analizi neticesinde, modelin (Model 8) istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir. Analiz sonuçları incelendiğinde, tüm değişkenler birlikte modele dahil edildiğinde, örgütsel faktörlerden müşteri odaklılığın ($\beta= 0.127$, $p < 0.10$) ve şirket girişimciliğinin alt boyutlarından yenilikçiliğin ($\beta= 0.174$, $p < 0.05$) işletme performansı üzerinde etkili faktörler olduğu görülmektedir.

İlgili regresyon modelinde R^2 değeri 0.152 olarak bulunmuştur. Modeldeki bağımsız değişkenlerin (pazar dinamizmi, müşteri odaklılık, öğrenme odaklılık, yeni iş girişi, yenilikçilik, örgüte ilişkin kendini yenileme, çalışanlara ilişkin kendini yenileme ve proaktif olma, bağımlı değişken olan işletme performansını karşılama oranı % 15.2'dir.

Modelin anlamlılığını gösteren F değeri 5.175'dir. Bu değer $p < 0.01$ düzeyinde anlamlıdır. Bu regresyon modeli ile ilgili veriler Tablo 3.23'de gösterilmiştir.

Tablo 3. 23 Araştırmanın Tüm Değişkenlerinin İşletme Performansı Üzerindeki Toplu Etkileri

Model 8	Bağımlı Değişken: İşletme Performansı			Sonuç
Bağımsız Değişken	Standart β Katsayısı	t	Anlamlılık (p)	
Pazar Dinamizmi	0.042	0.636	0.525	Red
Müşteri Odaklılık	0.127	1.732	0.085	Kabul***
Öğrenme Odaklılık	-0.115	-1.320	0.188	Red
Yeni İş Girişimi	0.104	1.358	0.176	Red
Yenilikçilik	0.174	2.026	0.044	Kabul**
Örgüte İlişkin Kendini Yenileme	-0.006	-0.072	0.943	Red
Çalışanlara İlişkin Kendini Yenileme	0.101	1.113	0.267	Red
Proaktif Olma	0.083	0.945	0.346	Red
F= 5.175		R ² = 0.152		p= 0.000

* 0.01 düzeyinde anlamlı

** 0.05 düzeyinde anlamlı

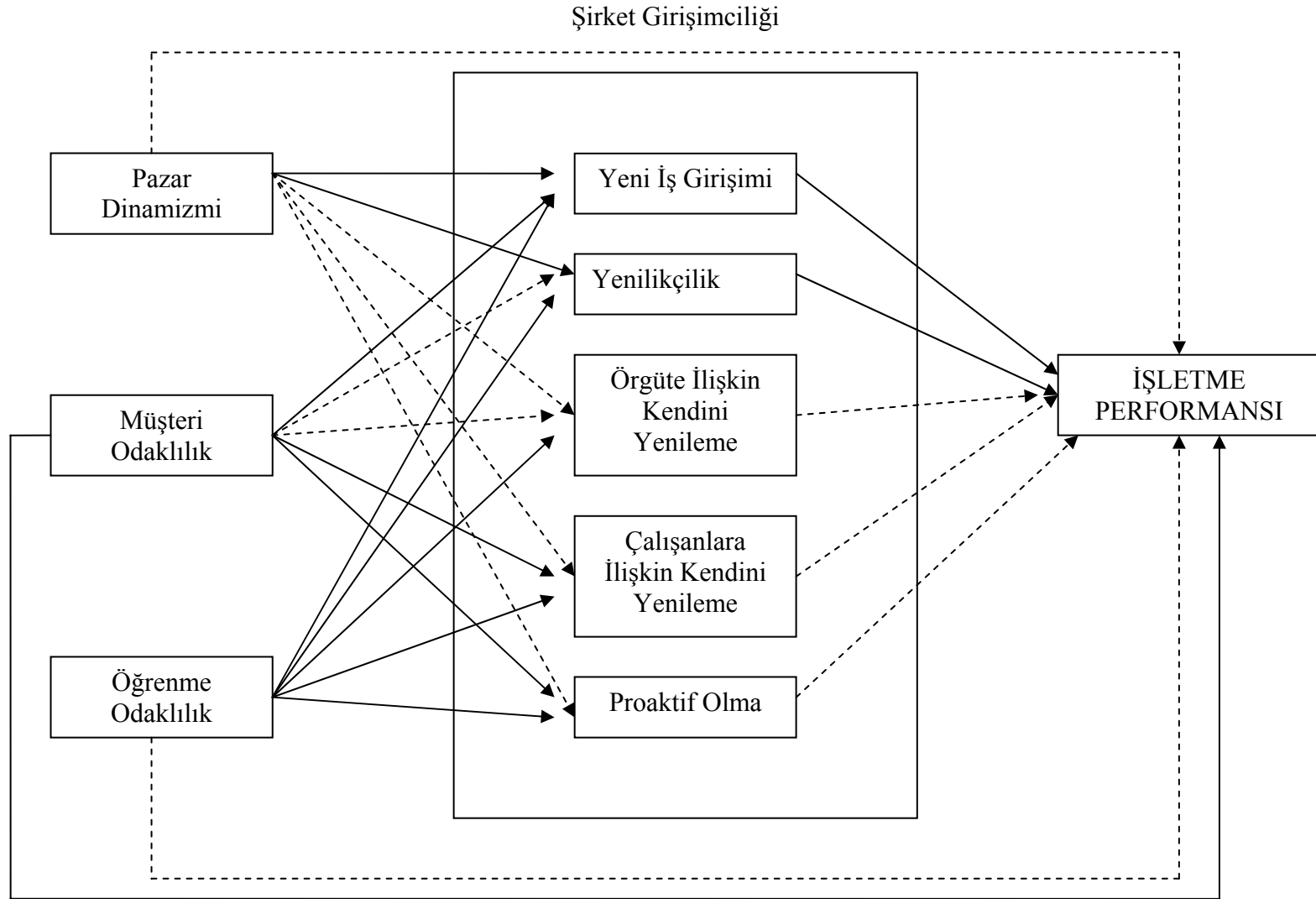
*** 0.10 düzeyinde anlamlı

3.9.6. Araştırma Hipotezlerinin Kabul / Red Durumu

Uygulanan regresyon analizleri sonucunda elde edilen bulgular doğrultusunda araştırma kapsamında belirlenen hipotezlerin kabul ya da red edilme durumu Tablo 3.24’de gösterilmiştir.

Tablo 3.24 Araştırma Hipotezlerinin Kabul / Red Olma Durumu

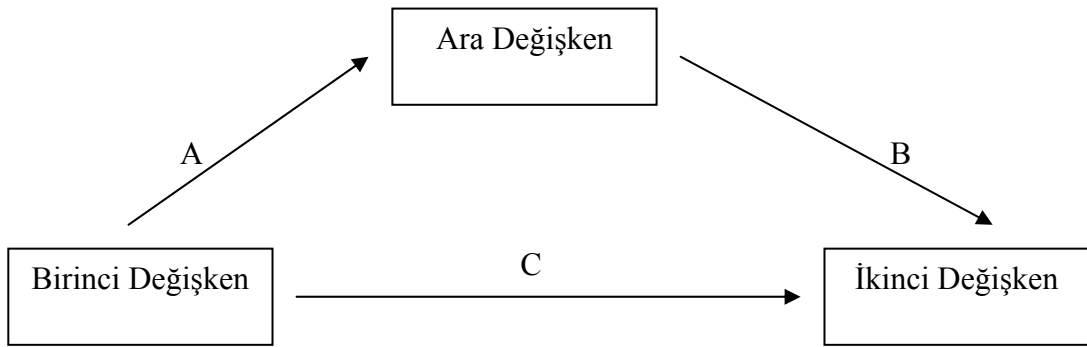
HİPOTEZLER	KABUL / RED
H ₁ : Pazarın dinamik olma özelliği işletmelerin yeni iş girişimi oluşturma faaliyetlerini arttırır.	Kabul / β : 0.120**
H ₂ : Pazarın dinamik olma özelliği işletmelerin yenilikçilik faaliyetlerini arttırır.	Kabul / β : 0.270*
H ₃ : Pazarın dinamik olma özelliği işletmelerin örgüte ilişkin kendini yenileme faaliyetlerini arttırır.	Red
H ₄ : Pazarın dinamik olma özelliği işletmelerin çalışanlara ilişkin kendini yenileme faaliyetlerini arttırır.	Red
H ₅ : Pazarın dinamik olma özelliği işletmelerin proaktif olma özelliğini arttırır.	Red
H ₆ : İşletmelerin müşteri odaklı olmaları yeni iş girişimi oluşturma faaliyetlerini arttırır.	Kabul / β : 0.202*
H ₇ : İşletmelerin müşteri odaklı olmaları yenilikçilik faaliyetlerini arttırır.	Red
H ₈ : İşletmelerin müşteri odaklı olmaları örgüte ilişkin kendini yenileme faaliyetlerini arttırır.	Red
H ₉ : İşletmelerin müşteri odaklı olmaları çalışanlara ilişkin kendini yenileme faaliyetlerini arttırır.	Kabul / β : 0.129**
H ₁₀ : İşletmelerin müşteri odaklı olmaları proaktif olma özelliklerini arttırır.	Kabul / β : 0.142**
H ₁₁ : İşletmelerin öğrenme odaklı olmaları yeni iş girişimi oluşturma faaliyetlerini arttırır.	Kabul / β : 0.272*
H ₁₂ : İşletmelerin öğrenme odaklı olmaları yenilikçilik faaliyetlerini arttırır.	Kabul / β : 0.338*
H ₁₃ : İşletmelerin öğrenme odaklı olmaları örgüte ilişkin kendini yenileme faaliyetlerini arttırır.	Kabul / β : 0.510*
H ₁₄ : İşletmelerin öğrenme odaklı olmaları çalışanlara ilişkin kendini yenileme faaliyetlerini arttırır.	Kabul / β : 0.548*
H ₁₅ : İşletmelerin öğrenme odaklı olmaları proaktif olma özelliklerini arttırır.	Kabul / β : 0.469*
H ₁₆ : İşletmelerin yeni iş girişimi faaliyetleri işletme performansını arttırır.	Kabul / β : 0,126***
H ₁₇ : İşletmelerin yenilikçilik faaliyetleri işletme performansını arttırır.	Kabul / β : 0,186**
H ₁₈ : İşletmelerin örgüte ilişkin kendini yenileme faaliyetleri işletme performansını arttırır.	Red
H ₁₉ : İşletmelerin çalışanlara ilişkin kendini yenileme faaliyetleri işletme performansını arttırır.	Red
H ₂₀ : İşletmelerin proaktif olma özellikleri işletme performansını arttırır.	Red
H ₂₁ : Pazarın dinamik olma özelliği işletme performansını arttırır.	Red
H ₂₂ : İşletmelerin müşteri odaklı olmaları performanslarını arttırır.	Kabul / β : 0.181**
H ₂₃ : İşletmelerin öğrenme odaklı olmaları performanslarını arttırır.	Red



Şekil 3.2 Araştırmanın Sonuç Modeli

3.9.7. Ara Değişken Etkisi Modeli

Şirket girişimciliğinin ara değişken etkisini görebilmek amacıyla Baron ve Kenny (1986) tarafından geliştirilen yöntem kullanılmıştır. Bu yönteme göre şekil 3.3'de gösterilen A, B, ve C ilişkilerinin bulunması ve ara değişkenin modele dahil edilmesiyle C ilişkisinin azalması ya da ortadan kalkması gerekmektedir. Bu çalışmada ara değişken etkileri hipotez olarak ortaya konulmayıp, keşifsel olarak analiz edilmiş ve yalnızca anlamlı bulunanlar aşağıda belirtilmiştir.



Şekil 3.3 Ara Değişken İlişkileri

3.9.7.1. Yeni İş Girişimi Boyutunun Ara Değişken Etkisi

Hipotez testleri sonucunda müşteri odaklılığın şirket girişimciliği boyutlarından yeni iş girişimini olumlu yönde etkilediği görülmüştür. Bunun yanı sıra yeni iş girişimi ile işletme performansı da olumlu bir ilişki içerisinde. Bu bulgular dikkate alınarak hipotezlerde öngörülmediği halde müşteri odaklılık ile işletme performansı arasındaki olumlu ilişkide yeni iş girişimi boyutunun bir ara değişken etkisine sahip olabileceği düşünülerek işletme performansının bağımlı değişken olduğu iki regresyon modeli test edilmiştir. Bu modellerin ilki olan Model 9'da pazar dinamizmi, müşteri odaklılık ve öğrenme odaklılık bağımsız değişken olarak ele alınırken, Model 10'da bunlara yeni iş girişimi de eklenmiştir. Tablo 3.25'de gösterilen analiz sonuçlarına göre ikinci modelde müşteri odaklılığın etkisi ve anlamlılığı ilk modele göre kısmen azalmıştır. Buna göre müşteri odaklılık hem

doğrudan hem de yeni iş girişi oluşturma boyutu vasıtasıyla işletme performansını olumlu yönde etkilemektedir.

Tablo 3. 25 Yeni İş Girişi Boyutunun İşletme Performansı Üzerine Ara Değişken Etkisi

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken: İşletme Performansı		
	Model 9 β Katsayısı	Model 10 β Katsayısı	Ara Değişken Etkisi (Yeni İş Girişi)
Pazar Dinamizmi	0.098	0.072
Müşteri Odaklılık	0.181**	0.137***	Kısmi
Öğrenme Odaklılık	0.064	0.005
Yeni İş Girişi	0.217*
R ²	0.067	0.104
F	5.623	6.845

* 0.01 düzeyinde anlamlı

** 0.05 düzeyinde anlamlı

*** 0.10 düzeyinde anlamlı

4. SONUÇ, DEĞERLENDİRME VE ÖNERİLER

Bu bölümde, araştırma kapsamında gerçekleştirilen istatistiksel analizler ile elde edilen sonuçlar, literatürdeki benzer çalışmalar ile bağlantılar kurularak özetlenmekte, bu bağlamda aşağıda belirtilen araştırma soruları cevaplandırılmaktadır:

1. Çevresel bir faktör olan pazar dinamizmi işletmelerin şirket girişimciliği uygulamalarını nasıl etkilemektedir?
2. Örgütsel bir faktör olan müşteri odaklılık işletmelerin şirket girişimciliği uygulamalarını nasıl etkilemektedir?
3. Örgütsel bir faktör olan öğrenme odaklılık işletmelerin şirket girişimciliği uygulamalarını nasıl etkilemektedir?
4. Şirket girişimciliği ile işletme performansı ilişkisi nedir?
5. Pazar dinamizmi ile işletme performansı ilişkisi nedir?
6. Müşteri odaklılık ile işletme performansı ilişkisi nedir?
7. Öğrenme odaklılık ile işletme performansı ilişkisi nedir?

Araştırmanın sonucunda elde edilen bulgulara ve araştırma hipotezlerinin kabul ve red durumlarına göre oluşturulmuş yapısal modelin son durumu şekil 3.2’de görülmektedir. Bu model şirket girişimciliği ve işletme performansına etki eden faktörler ve bu iki değişken arasındaki ilişkiler açısından varılan temel sonuçları göstermektedir. Yine bu bölümün sonunda araştırmada elde edilen bulgular ışığında işletme yöneticileri için uygulamaya yönelik, gelecekte bu konuda çalışma yapacak araştırmacılara da araştırmaya yönelik öneriler sunulmaktadır.

4.1. Bulguların Özeti

Analizler sonucunda elde edilen bulgular ışığında bu bölümde değişkenlerin birbirleri üzerindeki etkileri tek tek ortaya konmuş, önceki araştırmaların sonuçlarıyla kıyaslamalı olarak değerlendirmeler yapılmıştır.

4.1.1. Pazar Dinamizminin Şirket Girişimciliği Boyutları Üzerindeki Etkileri

Araştırmada ileri sürülen hipotezleri test etmek üzere kurulmuş olan regresyon modelleri önemli bulgular ortaya koymaktadır. Araştırma kapsamında işletmelerin faaliyet gösterdiği pazarın dinamik olma özelliğinin şirket girişimciliği boyutları üzerindeki etkisi test edilmeye çalışılmış ve literatürü destekler nitelikte bilgilere ulaşılmıştır.

Araştırmada gerçekleştirilen korelasyon analizi sonucunda işletmelerin faaliyet gösterdiği pazarın dinamik olma özelliğinin şirket girişimciliğinin boyutlarından yeni iş girişimi oluşturma ve yenilikçilik ile pozitif yönde ilişkili olduğu ortaya konmuştur. Bu durum pazardaki değişken yapının işletmeleri yeni işlere girmeye ve ürün / hizmet ve uygulamalar bazında daha yenilikçi davranmaya yönelttiğini ortaya koymaktadır.

Pazar dinamizminin şirket girişimciliği boyutları üzerindeki etkisine yönelik olarak uygulanan regresyon analizi incelendiğinde, bu kavramın yeni iş girişimi oluşturma ve yenilikçilik boyutları üzerinde pozitif yönde etkili olduğu görülmektedir. Bu durum literatürdeki benzer çalışmaları destekler niteliktedir.

Daha önce de belirtildiği üzere artan dinamizm, firmanın pazarlarında fırsatlar oluşturma eğilimi göstererek şirket girişimciliği uygulama isteğine yardım eden bir etken olmaktadır (Antoncic and Hisrich, 2001, p. 503; Zahra, 1991, pp. 259- 285).

Yeni iş girişimi oluşturma, mevcut bir organizasyon içerisinde şirketin ürün ya da hizmetlerinin yeniden tanımlanması ve / veya yeni pazarların geliştirilmesi yoluyla yeni bir işin oluşturulmasına ilişkin faaliyetleri içermektedir, burada üzerinde durulan nokta, mevcut organizasyon içerisinde firmanın mevcut ürün ve pazarlarıyla ilişkili yeni işlerin takip edilmesi ve yeni işlere girilmesidir. İşletmeler buldukları pazardaki hızlı değişimlere tepki verebilmek adına bu faaliyetlere yönelerek varlıklarını sürdürme, kar elde etme amaçlarına ulaşmaya çalışacaklardır.

Yenilik, gerek iç ve dış ortamda ortaya çıkan değişimlere bir tepki gerekse çevreyi etkilemek için atılan bir adım olarak örgütün değişimi için gerekli bir araç olarak değerlendirilmektedir (Hult et al., 2004, p. 431). Hızlı değişimlerin gözlemlendiği pazarlarda firmalar da gerek ürün ve hizmetlerinde gerekse yönetim uygulamalarında yenilikler ortaya koymaya yönelmektedir. Bu yeniliklerle çevredeki değişimlere uyum sağlama ve değişimin olumsuz etkilerinden korunma amaçlanmaktadır.

Firmanın yenilikçiliği, örgüt üyelerinin teknolojik ve pazarla ilgili değişimlerin üstesinden gelebilmek için yenilikçi ürün ve hizmetler ortaya koymalarında onları cesaretlendirerek firma performansını arttırmaktadır (Matsuo, 2006, p. 244).

Pazar dinamizminin şirket girişimciliğinin diğer boyutları olan örgüte ilişkin kendini yenileme, çalışanlara ilişkin kendini yenileme ve proaktif olma üzerinde literatürdeki çalışmaların ve ileri sürmüş olduğumuz hipotezlerin aksine pozitif yönde anlamlı bir etkisinin bulunmadığı ortaya çıkmıştır. Bu sonucun nedenlerinin anlaşılabilmesi için daha fazla araştırma yapılması yararlı olacaktır. Analizler neticesinde ortaya çıkan bu durum, işletmelerin değişken ortamlarda girişimcilik uygulamalarının bir bölümüne ağırlık vermek istemeleriyle açıklanabilir.

4.1.2. Müşteri Odaklılığın Şirket Girişimciliği Boyutları Üzerindeki Etkileri

İşletmelerin müşteri odaklı olma özelliklerinin şirket girişimciliği boyutları üzerindeki etkisine yönelik olarak uygulanan regresyon analizi incelendiğinde, müşteri odaklılığın bu boyutlardan yeni iş girişi, çalışanlara ilişkin kendini yenileme ve proaktif olma üzerinde pozitif yönde etkili olduğu görülmektedir.

Yeni iş girişi oluşturma, mevcut bir organizasyon içerisinde şirketin ürün ya da hizmetlerinin yeniden tanımlanması ve / veya yeni pazarların geliştirilmesi yoluyla yeni bir işin oluşturulmasına ilişkin faaliyetleri içermektedir, burada üzerinde durulan nokta, mevcut organizasyon içerisinde firmanın mevcut ürün ve pazarlarıyla ilişkili yeni işlerin takip edilmesi ve yeni işlere girilmesidir. Müşteri odaklı olan

firmalar doğal olarak ürün ve hizmetlerini yeniden tanımlamaya, yeni işlere girmeye yönelebileceklerdir.

Kendini yenileme boyutu, organizasyonların kuruluş temeli olan fikirlerin yenilenmesi yoluyla dönüşümlerini yansıtmaktadır. Bu boyut, stratejik ve örgütsel değişim çağrışımlarına sahiptir ve iş kavramının yeniden tanımlanması, organizasyonun yenilenmesi ve yenilik için sistem çapında değişimlerin gerçekleştirilmesini kapsamaktadır (Antoncic and Hisrich, 2001, p. 498). Çalışanlara ilişkin kendini yenileme ise bu yenilenmenin işletme çalışanlarına yönelik olarak uygulanmasıdır.

Bu yenilenme, çalışanlara yaratıcılık teknikleri konusunda eğitim vererek, yaratıcılık ve yeniliğe olan katkılarından dolayı onları ödüllendirerek, yenilik konusunda fikir geliştirmeleri için onları teşvik ederek sağlanabilecektir. Müşteri odaklı olan firmalar kendilerini geliştirebilmek ve müşteri ihtiyaçlarına daha iyi cevap verebilmek adına çalışanlarına yönelik yenilenme faaliyetlerine gereken önemi vermek durumundadırlar.

Proaktif olma, pazarda rakiplerden önce yeni ürün, hizmet ve süreçlerin ortaya konmasını sağlayan tutum ve yetenekleri kapsamaktadır (Liu et al., 2002, p. 370). Proaktif olma, firmanın rakiplerinin ne yaptıklarını bilme eğilimi olarak tanımlanmaktadır (Chang, 1998, p. 191). Müşteri odaklı olan firmalar, müşteri ihtiyaçlarına rakiplerden daha iyi cevap verebilme adına buldukları pazarda öncü olmaya, yeni ürün ve hizmetleri onlardan önce ortaya koymaya yöneleceklerdir.

Müşteri odaklı olmanın, şirket girişimciliğinin diğer boyutları olan yenilikçilik ve örgüte ilişkin kendini yenileme üzerinde literatürdeki çalışmaların ve ileri sürmüş olduğumuz hipotezlerin aksine pozitif etkisinin bulunmadığı ortaya çıkmıştır. Bu sonuçlar daha önce yapılmış olan çalışmaları desteklememektedir (Han et al., 1999, pp. 30- 45; Lukas ve Ferrell, 2000, pp. 239- 247; Gatignon ve Xuereb, 1997, pp. 77- 90, Matsuo, 2006, p. 248).

4.1.3. Öğrenme Odaklılığın Şirket Girişimciliği Boyutları Üzerindeki Etkileri

İşletmelerin öğrenme odaklı olma özelliklerinin şirket girişimciliği boyutları üzerindeki etkisine yönelik olarak uygulanan regresyon analizi incelendiğinde, öğrenme odaklılığın bu boyutların tümü üzerinde pozitif yönde anlamlı etkiye sahip olduğu görülmektedir. Bu sonuç, bugüne kadar bu konuda yapılmış diğer araştırmaların sonuçlarını desteklemektedir (Calantone et al., 2002, p. 516; Hult et al. 2004, p. 436).

Örgütsel öğrenme, örgütte bir bilgi oluşturma ve dağıtma süreci olarak öğrenme yeteneği gerektirmekte ve problem-çözme becerilerini, yeni bilgi oluşturma ve yenilik yapma kapasitesini geliştirmektedir. Bu öğrenme ve şirket girişimciliği arasında önemli bağıntılar olduğu söylenebilir. Öğrenme, yeniliğin temel öncüllerinden biri durumundadır (Weerawardena et al., 2006, p. 38)

Firmaların, öğrenme odaklılığın sağladığı faydalar ile yenilikçi yeteneklerini güçlendirebilecekleri değerlendirilmektedir (Hult et al., 2004, p. 436).

Daha önce bu konuda yapılmış olan araştırmaların sonuçlarını destekler nitelikte olarak bu çalışmada da öğrenme odaklılığın şirket girişimciliği uygulamaları üzerinde etkili bir faktör olduğu değerlendirilmektedir. Öğrenme odaklılığın özellikle şirket girişimciliğinin yenilikçilik boyutu üzerinde etkili olduğu gözlenmektedir.

4.1.4. Şirket Girişimciliği Boyutlarının İşletme Performansı Üzerindeki Etkileri

Şirket girişimciliği boyutlarının işletme performansı üzerindeki etkilerine yönelik olarak uygulanan regresyon analizi sonuçları incelendiğinde, işletme performansı üzerinde bu boyutlardan yeni iş girişi ve yenilikçiliğin pozitif yönde etkili olduğu görülmektedir.

Bu sonuç, bugüne kadar bu konuda yapılmış diğer araştırmaların sonuçlarını desteklemektedir (Dess et al., 2003, p. 353; Luo et al., 2005, p. 277; Arıkan, 2002, s. 186; Antoncic and Hisrich, 2001, p. 495; Hornsby et al., 2002, p. 254).

Yenilikçilik boyutu, teknolojide gelişme ve yeniliğe verilen önemle ürün ve hizmet yeniliği ortaya konulmasına işaret etmektedir (Antoncic and Hisrich, 2001, p. 498). Yenilikçilik, firmanın yenilik faaliyetleriyle meşgul olma kapasitesi, yani organizasyon içerisinde yeni süreç, ürün ve fikirlerin sunulmasıdır. Bu yenilik yapma kapasitesi işletme performansını etkileyen en önemli faktörlerden birisidir (Hult et al., 2004, p. 429).

Firmanın yenilikçiliği, örgüt üyelerinin teknolojik ve pazarla ilgili değişimlerin üstesinden gelebilmek için yenilikçi ürün ve hizmetler ortaya koymalarında onları cesaretlendirerek firma performansını arttırmaktadır (Matsuo, 2006, p. 244). Hurley ve Hult (1998, p. 44), yenilikçiliği organizasyonun yeniliğe olan yönelimi olarak değerlendirmiştir.

İşletmeler, yeni iş girişimi oluşturma ve yenilikçilik faaliyetleriyle performanslarını artırmakta, bu uygulamaların farklı performans kriterleri üzerinde oldukça önemli katkıları olmaktadır.

Araştırmanın sonuçları, ileri sürmüştüğümüz hipotezlerin aksine, şirket girişimciliğinin diğer üç boyutu olan örgüte ilişkin kendini yenileme, çalışanlara ilişkin kendini yenileme ve proaktif olmanın işletme performansı üzerinde pozitif yönde anlamlı etkilerinin olmadığını ortaya koymuştur.

4.2. Yöneticilere Yönelik Öneriler

Hızlı değişimlerin ve çok yoğun rekabetin yaşandığı günümüzde örgütlerin yakın ve uzak çevrelerindeki değişimleri izlemeleri, doğru olarak algılamaları ve bu doğrultuda çeşitli yönetim uygulamalarıyla zamanında tepki verebilmeleri önem taşımaktadır.

Firmalar şirket girişimciliği faaliyetlerine aktif bir şekilde katılmalı, yöneticiler de bu faaliyetleri cesaretlendirmeli ve teşvik etmelidir. Bu faaliyetler zaman alıcı, güç ve pahalı olsa da firmaya sağlayacağı büyüme, karlılık ve yaratıcılık temelindeki faydaları dikkate alınmalı ve bu uygulamalar için gerekli kaynaklar ayrılmalıdır.

Yöneticiler müşteri odaklılığın şirket girişimciliği ve işletme performansı üzerindeki olumlu etkilerini göz önünde bulundurarak müşteri odaklı olmaya ilişkin uygulamaları gerçekleştirmelidirler.

Özellikle öğrenme odaklılığın şirket girişimciliğinin tüm boyutları üzerindeki etkileri dikkate alınarak öğrenme odaklı olmaya yönelik uygulamalara zemin hazırlanmalıdır.

Yöneticiler şirket girişimciliği boyutlarından yeni iş girişimi ve yenilikçiliğin işletme performansı üzerindeki pozitif yönde ve anlamlı etkilerini değerlendirerek özellikle bu uygulamalar üzerinde odaklanmak, buna ortam hazırlayan bir örgüt kültürü tasarlamak ve bu kültürü işletme içerisinde yerleştirmek durumundadırlar.

4.3. Araştırmacılara Yönelik Öneriler

Şirket girişimciliği ile işletme performansı arasındaki ilişkileri araştıran zamana dayalı çalışmalar yapılarak girişimcilik uygulamalarının zaman içerisinde işletme performansı üzerindeki etkisi değerlendirilmelidir.

Şirket girişimciliği uygulamalarını olumlu ve olumsuz olarak etkileyen çevresel, örgütsel ve stratejik ve bireysel faktörler detaylı olarak incelenmelidir.

Bu uygulamaların, firmalar açısından finansal ve finansal olmayan getirileri değerlendirilmelidir.

Gelecekte yapılacak araştırmalarda şirket girişimciliğinin bu çalışmada yer almayan diğer boyutları üzerinde çevresel ve örgütsel faktörlerin etkileri ve bu boyutlar ile işletme performansı ilişkilerinin araştırılmasının yararlı olacağı düşünülmektedir.

Şirket girişimciliğine ilişkin yapılacak araştırmalarda şirket girişimciliğinin farklı ekonomik çıktıları üzerindeki etkilerinin incelenmesinin yararlı olacağı değerlendirilmektedir.

Şirket girişimciliğine ilişkin önceki araştırmalarda daha az incelenen şirket girişimcilerinin özelliklerinin gelecek araştırmalarda ele alınması yararlı olacaktır.

KAYNAKLAR

- Ahuja, Gautam and Lampert, Curba M. (2001), "Entrepreneurship in The Large Corporation: A Longitudinal Study of How Established Firms Create Breakthrough Inventions", **Strategic Management Journal**, 22, pp. 521- 543.
- Antoncic, Bostjan and Hisrich, Robert D. (2001), "Intrapreneurship Construct Refinement and Cross- Cultural Validation", **Journal of Business Venturing**, 16 (5), September, pp. 495- 527.
- Antoncic, Bostjan and Hisrich, Robert D. (2003), "Clarifying The Intrapreneurship Concept", **Journal of Small Business and Enterprise Development**, 10 (1), pp.7- 24.
- Appiah- Adu, K. V., and Singh, S. (1998), "Customer Orientation and Performance: A Study of Smes", **Management Decision**, 36 (6), pp. 385- 394.
- Arıkan, Semra (2002), **Girişimcilik, Temel Kavramlar ve Bazı Güncel Konular**, Siyasal Kitabevi, Ankara.
- Aslantaş, Cem Cüneyt (2001), "Girişimcilikte Yaratıcılık ve Yenilik", İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi, **İşletme İktisadı Enstitüsü Dergisi**, 38, İstanbul.
- Azulay, Issarel, Lerner, Miri and Tishler, Asher (2002), "Converting Military Technology Through Corporate Entrepreneurship", **Research Policy**, 31, pp. 419- 435.
- Badri, Masood A., Davis, Donald and Davis, Donna (2000), "Operations Strategy, Environmental Uncertainty and Performance: A Path Analytic Model of Industries in Developing Countries", **The International Journal of Management Science**, 28, pp. 155- 173.
- Baron, R. M. and Kenny, D. A. (1986), "The Moderator- Mediator Distinction in Social Psychology Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations", **Journal of Personality and Social Psychology**, Vol. 51 (6), 1173- 1182).
- Boone, Louis E., Kurtz, David L. (1993), **Contemporary Business**, 7th Ed., Dryden.

- Burgelman, R. A. (1983), "Corporate Entrepreneurship and Strategic Management: Insights From A Process Study", **Management Science**, 29 (12), pp. 1349-1364.
- Calantone, Roger J., Cavusgil, Tamer S. and Zhao, Yushan (2002), "Learning Orientation, Firm Innovation Capability, and Firm Performance", **Industrial Marketing Management**, 31, pp. 515- 524.
- Carrier, Cammille (1996), "Intrapreneurship in Small Business: An Exploratory Study", **Entrepreneurship: Theory & Practice**, 21 (1), Fall, pp. 1- 25.
- Chang, Jane, (1998), "Model of Corporate Entrepreneurship", *Borneo Review*, 9 (2), **Prequest Asian Business**, Dec., pp. 187- 212.
- Cooper, A. C. (1981), "Strategic Management: New Ventures and Small Business", **Long Range Planning**, 14 (5), pp. 39- 45.
- Covin, J. G. and Slevin, D. P. (1986), "The Development and Testing of An Organizational- Level Entrepreneurship Scale", in Ronstadt, R. Et al. (Eds), **Frontiers of Entrepreneurship Research**, Babson College, Wellesley, MA, pp. 628- 639.
- Covin, J. G. and Slevin, D. P. (1991), "A Conceptual Model of Entrepreneurship as Firm Behavior", **Entrepreneurship Theory and Practice**, 16 (1), pp. 7- 25.
- Covin, J. G. and Miles, M. P. (1999), "Corporate Entrepreneurship and The Pursuit of Competitive Advantage", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23 (3), pp. 47- 63.
- Çetindamar, Dilek (2002), **Türkiye’de Girişimcilik**, Yayın No. TÜSİAD- T/ 2002- 12 / 340.
- Daft, Richard L. (1991), **Management, Entrepreneurship and Small Business**, Third Edition.
- Damanpour F. (1991), "Organizational Innovation: A Meta- Analysis of Effects of Determinants and Moderators", **Academy of Management Journal**, 34 (3), pp. 555- 590.
- Damanpour F., Szabat KA, Evan WM. (1989), "The Relationship Between Types of Innovation and Organizational Performance", **Journal of Management Study**, 26 (6): pp. 587- 601.
- Deng, S. and Dart, J. (1994), "Measuring Market Orientation: A Multifactor Multi-item Approach", **Journal of Marketing Management**, 10 (8), pp. 725- 742.

- Desphande, R., Farley, J.U. and Webster, F.E. (1993), "Corporate Culture, Customer Orientation and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrad Analysis", **Journal of Marketing**, 57 (January), pp. 23- 27.
- Dess, Gregory G., Lumpkin, G. T. and Covin, J. G. (1997), "Entrepreneurial Strategy Making and Firm Performance: Tests of Contingency and Configurational Models", **Strategic Management Journal**, 18 (9), pp. 677- 695.
- Dess, Gregory G., R. Duane Ireland, Shaker A. Zahra, Steven W. Floyd, Jay J. Janney, Peter J. Lane (2003), "Emerging Issues in Corporate Entrepreneurship", **Journal of Management**, 29 (3), pp. 351- 378.
- Dollinger, Marc J. (1999) **Entrepreneurship**, Second Edition, Prentice Hall.
- Ellis, B. B., Minsel, B. and Becher, P. (1989), "Evaluation of Attitude Survey Translations: An Investigation Using Item Response Theory", **International Journal of Psychology**, 24, pp. 665- 684.
- Ercil, Yavuz (1992), "**Örgüt İçi Girişimcilik ve Silahlı Kuvvetler İçinde Bir Araştırma**" Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, İşletme İktisadi Enstitüsü, İstanbul.
- Erdoğan, İ. (1998), **Araştırma Dizaynı ve İstatistiksel Yöntemler**, Emel Matbaası, Ankara.
- Eren, Erol (1982), **İşletmelerde Yenilik Politikası**, İstanbul.
- Eren, Erol (1990), **İşletmelerde Stratejik Planlama ve Yönetim**, İstanbul.
- Ergün, E. (2003), **İşletmelerdeki Kültürel Özelliklerin Örgüt Performansına Etkisi Üzerine Bir Uygulama**, Doktora Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ergün, Mine (2001), "Sanayi İşletmelerinde Verimlilik Karlılık İlişkisinin Ürün Bazında Ölçülmesi: Firma Bazında Bir Yöntem Denemesi", H.Ü., S.B.E., Basılmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Filton, Robert, A. (1991), **Yaratıcı Düşünme**, Harp Akademileri Yayınları, İstanbul.
- Gatignon, H., and Xuereb, J.M. (1997), "Strategic Orientation of The Firm and New Product Performance", **Journal of Marketing Research**, 34 (1), pp. 77- 90.
- Goll, I. and Rasheed A.M.A. (1997), "Rational Decision Making and Firm Performance: The Moderating Role of Environment", **Strategic Management Journal**, 18 (7), pp. 583- 591.

- Gray, B., Matear, S., Boshoff, C. and Matheson, P. (1998), "Developing a Better Measure of Market Orientation", **European Journal of Marketing**, 32 (9/10), pp. 884- 903.
- Guth, W. D., and Ginsberg, A. (1990), "Guest Editors Introduction: Corporate Entrepreneurship", **Strategic Management Journal**, 11, pp. 5- 15.
- Güleş, Hasan K. Ve Bülbül, Hasan (2003), "İşletmelerde Proaktif Bir Strateji Olarak Yenilikçilik: 500 Büyük Sanayi İşletmesi Üzerine Bir Uygulama", Dokuz Eylül Üniversitesi Yayınları, **İşletme Fakültesi Dergisi**, 4 (1), ss. 40- 63.
- Gürol, M. Ali (2000), **Türkiye' de Kadın Girişimci ve Küçük İşletmesi: Fırsatlar, Sorunlar, Beklentiler ve Öneriler**, Atılım Üniversitesi Yayını- 2, Ankara.
- Han, J.K., Kim, N., and Srivastava, R.K. (1999), "Market Orientation and Organizational Performance: Is Innovation A Missing Link?", **Journal of Knowledge Marketing**, 62, pp. 30- 45.
- Hayton, James C. (2005), "Promoting Corporate Entrepreneurship Through Human Resource Management Practices: A Review of Empirical Research", **Human Resource Management Review**, 15, pp. 21- 41.
- Herbert, T. T. and Brazeal, D. V. (1998), "The Future of The Corporation: Corporate Entrepreneurship on The Fly", [http:// www.sbear.uca.edu/ docs/ proceedings II](http://www.sbear.uca.edu/docs/proceedingsII).
- Hill, Ira D. (1987), "An Intrapreneur- Tuned- Entrepreneur Compares Both Worlds", **Research Management**, May- June, pp. 34- 37.
- Hitt, Michael A., R. Duane Ireland, S. Michael Camp and Donald L. Sexton (2001), "Strategic Entrepreneurial Strategies for Wealth Creation", **Strategic Management Journal**, 22, pp. 479- 491.
- Hodgetts, Richard M. (1997), *Yönetim, Teori, Süreç ve Uygulama*, Çev: Canan ÇETİN ve Esin Can MUTLU, Der yayınları, İstanbul.
- Hornsby, Jeffrey S., Naffziger, D. F., Kuratko, D. F., and Montagno, R. V. (1993), "An Interactive Model of The Corporate Entrepreneurship Process", **Entrepreneurship Theory and Practice**, 17 (2), pp. 29- 37.
- Hornsby, Jeffrey S., Donald F. Kuratko and Shaker A. Zahra (2002), "Middle Manager's Perception of The Internal Environment for Corporate Entrepreneurship: Assessing A Measurement Scale", **Journal of Business Venturing**, 17, pp. 253- 273.

- Huber, G. P. (1991), "Organizational Learning: The Contributing Process and The Literatures", **Organization Science**, February, 2, pp. 88- 115.
- Hult, Tomas G. T. M. and Ferrell, O. C. (1997), "A Global Learning Organization Structure and Market Information Processing", **Journal of Business Research**, 40 (2), pp. 155- 166.
- Hult, Tomas G. M., Robert F. Hurley and Gary A. Knight (2004), "Innovativeness: Its Antecedents and Impact on Business Performance", **Industrial Marketing Management**, 33, pp. 429- 438.
- Hurley, R. F., Hult, T. M. (1998), "Innovation, Market Orientation and Organizational Learning: An Integration and Empirical Examination", **Journal of Marketing**, 62, pp. 42- 54.
- Jaworski, B. and Kohli, A. (1993), "Market Orientation: Antecedents and Consequences", **Journal of Marketing**, 57, p. 56.
- Jayaram J., Vickery S. K. and Droge C. (1999), "An Empirical Study of Time- Based Competition in The North American Automotive Supplier Industry", **International Journal of Operations & Production Management**, 19, pp. 1010- 1033.
- Jones, G. R., Butler, J. E. (1992), "Managing Internal Corporate Entrepreneurship: An Agency Theory Perspective", **Journal of Management**, 18 (4), pp. 733- 749.
- Kamm, Judith B., Nurick, Aaron J. (Winter, 1993), "The Stages of Team Venture Formulation: A Decision-Making Model", **Entrepreneurship, Theory and Practice**, 17 (2), pp. 17- 27.
- Karagozoglu, N., and Brown, W. B. (1988), "Adaptive Responses by Conservative and Entrepreneurial Firms", **Journal of Product Innovation Management**, 5 (4), pp.269- 281.
- Kemelgor, Bruce H. (2002), "A Comparative Analysis of Corporate Entrepreneurial Orientation Between Selected Firms in The Netherlands and The USA", **Entrepreneurship and Regional Development**, January- March, 14 (1), pp. 67- 87.
- Khandwalla, P. N. (1987), "Generators of Pioneering- Innovative Management: Some Indian Evidence", **Organization Studies**, 8 (1), pp. 39- 59.

- Knight, G. A. (1997), "Cross- Cultural Reliability and Validity of A Scale to Measure Firm Entrepreneurial Orientation", **Journal of Business Venturing**, 12 (3), pp. 213- 225.
- Koçel, Tamer (1998), "Girişimcilik Ama Hangisi? ", **Executive Excellence**, Yıl 1, Sayı 10, Ocak, ss. 17, 18.
- Kohli, A. K. and Jaworski, B.J. (1990), "Market Orientation: The Construct, Research Propositions and Managerial Implications", **Journal of Marketing**, 54 (April), pp. 1- 18.
- Kohli, A., Jaworski, B., and Kumar, A. (1993), "Markor: A Measure of Marketing Orientation", **Journal of Marketing Research**, November, 30, pp. 467- 477.
- Krackhardt, David (1995) "Entrepreneurial Opportunities in an Entrepreneurial Firm: A Structural Approach", **Entrepreneurship Theory and Practice**, pp. 53- 70.
- Kuratko, Donald and Hodgetts, Richard M. (1995), **Entrepreneurship**, Third Edition, The Dryden Pres, USA.
- Kuratko, Donald and Hodgetts Richard M. (1998), **Entrepreneurship A Contemporary Approach**, 4th Ed., Dryden Press, USA.
- Li, M. and Simmerly, R. L. (1998), "The Moderating Effect of Environmental Dynamism on The Ownership and Performance Relationship", **Strategic Management Journal**, 19, pp. 169- 179.
- Liu, Sandra S., Luo, Xueming, Shi, Yi- Zheng (2002), "Integrating Customer Orientation, Corporate Entrepreneurship, and Learning Orientation in Organizations-in-Transition: An Empirical Study", **International Journal of Research in Marketing**, 19, pp. 367- 382.
- Lukas, B. A. and Ferrell O. C. (2000), "The Effect of Market Orientation on Product Innovation", **Journal of Academy Marketing Science**, 28 (2), pp. 239- 247.
- Lumpkin, G. T., and Dess, G. G. (1996), "Clarifying The Entrepreneurial Orientation Construct and Linking it to Performance", **Academy of Management Review**, 12 (1), pp. 135- 172.
- Lumpkin, G. T., and Dess, G. G. (2001), "Linking Two Dimensions of Entrepreneurial Orientation To Firm Performance: The Moderating Role of Environment and Industry Life Cycle", **Journal of Business Venturing**, 16, pp. 429- 451.

- Luo, X., Zhou, L., and Liu, S. S. (2005), "Entrepreneurial Firms in The Context of China's Transition Economy: An Integrative Framework and Empirical Examination", **Journal of Business Research**, 58, pp. 277- 284.
- Mac Millan, I. C. (1986), "Progress in Research on Corporate Venturing" in Sexton, D. L. and Smilor, R. W. (Eds), **The Art and Science of Entrepreneurship**, Ballinger Publishing Company, Cambridge, MA, pp. 241- 263.
- Matsuo, Makoto (2006), "Customer Orientation, Conflict, and Innovativeness in Japanese Sales Departments", **Journal of Business Research**, 59, pp. 242- 250.
- Mavondo, F.T. (2000) "Marketing As A Form of Adoption: Empirical Evidence From A Developing Economy", **Marketing Intelligence & Planning**, 1875, pp. 256- 272.
- Miller, D. (1983), "The Correlates of Entrepreneurship in Three Types of Firms", **Management Science**, 29, pp. 770- 791.
- Miller, D. and Friesen, P. H. (1993), "Strategy- Making and Environment", **Strategic Management Journal**, 4, pp. 221- 235.
- Morris, Michael H. ve Trotter Don J. (1990), "Institutionalizing Entrepreneurship in A Large Company: A Case Study at AT&T", **Industrial Marketing Management**, 19, pp. 131- 139.
- Mucuk, İsmet (1993), **Modern İşletmecilik**, 5. Baskı, Der Yayınları, İstanbul.
- Naktiyok, Atılhan (2003), "Algılanan Çevresel Belirsizliğin Yöneticinin Pazar Yönlülüğü ve Kişisel Şebeke Özellikleri Üzerine Etkisi", **İşletme Fakültesi Dergisi**, Dokuz Eylül Üniversitesi Yayınları, 4 (1), ss. 79- 101.
- Narver, J.C., and Slater, S. F. (1990), "The Effect of A Market Orientation on Business Profitability", **Journal of Marketing**, 54 (4) , pp. 20- 35.
- Olson, Philip D. (January / February 1990), "Choices for Innovation-Minded Corporations", **Journal of Business Strategy**, pp. 42- 46.
- Onal, Güngör (2000), **Temel İşletmecilik Bilgisi**, Türkmen Kitabevi, İstanbul.
- Özdamar, Kazım (1998), **Paket Programlar İle İstatistiksel Veri Analizi**, 2. Baskı, Kaan Kitabevi, Eskişehir.
- Özdamar, Kazım (1999), **Paket Programlar İle İstatistiksel Veri Analizi**, 2. Baskı, Kaan Kitabevi, Eskişehir.

- Pelham, A. E. (1999), "Influence of Environment, Strategy, and Market Orientation on Performance in Small Manufacturing Firms", **Journal of Business Research**, 45, pp. 33- 46.
- Pinchot, G. III (1985), **Intrapreneuring**, NY: Harper & Row, New York.
- Pittaway, Luke (2001), "Corporate Enterprise: A New Reality for Hospitality Organisations", **Hospitality Management**, 20, pp. 379- 393.
- Powell T.C. & Dent-Micallef A. (1997) "Information Technology as Competitive Advantage: The Role of Human, Business and Technology Resources", **Strategic Management Journal**, 18, pp. 375- 405.
- Robbins, Stephen P., David A. De Cenzo (1998), **Fundamentals of Management**, 2nd ed., Prentice Hall, Inc., New Jersey, USA.
- Rosenzweig, E. D., Roth, A. V., Dean, J., James, W. (2003), "The Influence of An Integration Strategy on Competitive Capabilities and Business Performance: An Exploratory Study of Consumer Products Manufacturers", **Journal of Operations Management**, 21, pp. 437- 456.
- Ruekert, R.W. (1992), "Developing A Market Orientation: An Organizational Strategy Perspective", **International Journal of Research in Marketing**, 9, pp. 225- 245,
- Sandra S. Liu, Xueming Luo, Yi- Zheng Shi (2002), "Integrating Customer Orientation, Corporate Entrepreneurship, and Learning Orientation in Organizations- in- Transition: An Empirical Study", **International Journal of Research in Marketing**, 19, pp. 367- 382.
- Santos- Vijande, M. Leticia, Sanzo-Perez, M. Jose, Alvarez- Gonzales, Luis I., Vazquez-Casielles, Rodolfo (2005), "Organizational Learning and Market Orientation: Interface and Effects on Performance", **Industrial Marketing Management**, 34, pp. 187- 202.
- Schollhammer, H. (1981), "The Efficacy of Internal Corporate Entrepreneurship Strategies", in Vesper, K. H. (Ed.), **Frontiers of Entrepreneurship Research**, Babson College, Wellesley, M. A., pp. 451- 456.
- Schollhammer, H. (1982), "Internal Corporate Entrepreneurship", in Kent, C. A., Sexton, D. L. And Vesper, K. H. (Eds), **Encyclopedia of Entrepreneurship**, Prentice- Hall, Englewood Cliffs, NJ, pp. 209- 229.

- Schumpeter, J. A. (1934), **Theory of Economic Development: An Inquiry Into Profits, Capital, Credit, Interest, and The Business Cycle**, New York: Oxford University Press.
- Seyidoğlu, Halil (1992), **Ekonomik Terimler**, Ansiklopedik Sözlük, Yayın No: 4, Ankara.
- Shapiro, B.P. (1998) “What The Hell is Market Oriented?”, **Harward Business Review**, 66 (November- December), pp. 119- 125.
- Sharma P., & Chrisman, J. J. (1999), “Toward A Reconciliation of The Definitional Issues in The Field of Corporate Entrepreneurship”, **Entrepreneurship Theory and Practice**, 23 (3), pp. 11- 27.
- Siguaw, J.A. and Diamantopoulos, A. (1995), “Measuring Market Orientation: Some Evidence on Narver and Slater’s Three-Component Scale”, **Journal of Strategic Marketing**, 3, pp. 77- 88.
- Silva, R.V.D., Davies, G., and Naude, P. (2002), “Assessing Customer Orientation in The Context of Buyer / Supplier Relationship Using Judgemental Modeling”, **Industrial Marketing Management**, 31, pp. 241- 252.
- Simmerly, R. L. and Li, M. (2000), “Environmental Dynamism, Capital Structure and Performance: A Theoretical Integration and An Empirical Test”, **Strategic Management Journal**, 21, pp. 31- 49.
- Sinkula J.M., Baker W.E., Noordewier T. A. (1997), “Frame Work for Market-based Organizational Learning: Linking Values, Knowledge, and Behavior”, **Journal of Academy Marketing Science**, 25 (4), pp. 305- 318.
- Slater, S. F. and Narver, J.C. (1994), “Market Orientation, Customer Value and Superior Performance”, **Business Horizons**, 37 (2), pp. 22, 23.
- Slater, S. F. and Narver, J.C. (1995), “Market Orientation and The Learning Organization”, **Journal of Marketing**, 59, pp. 63- 74.
- Stopford, J. M. and Baden– Fuller, C. W. F. (1994), “Creating Corporate Entrepreneurship”, **Strategic Management Journal**, 15 (7), pp. 521- 536.
- Swamidass, P. M. and Newell, W. T. (1987), “Manufacturing Strategy, Environmental Uncertainty and Performance: A Path Analytic Model”, **Management Science**, 33 (4), pp. 509- 523.
- Thomson, Neil and McNamara, Peter (2001), “Achieving Post-Acquisition Success: The Role of Corporate Entrepreneurship”, **Long Range Planning**, 34, pp. 669- 697.

- T.Ü.G.İ.A.D. (1994), **Ekonomik Kalkınmada Girişimciliğin Önemi ve Değişen Girişimcilik Nitelikleri**, Türkiye Genç İş Adamları Derneği, İstanbul.
- Vesper, K. H. (1984), **Three Faces of Corporate Entrepreneurship Research**, Wellesley, M. A: Babson Colleges.
- Vesper, K. H. (1990), **New Venture Strategies**, Rev. Ed., Prentice- Hall, Eaglewood Cliffs, NJ.
- Vickery, S. K., Droge, C. and Markland, R. E. (1993), "Production Competence and Business Strategy: Do They Affect Business Performance", **Decision Science**, 24 (2), pp. 435- 455.
- Vickery, S. K., Droge, C. and Markland, R. E. (1997), "Dimension of Manufacturing Strength in The Furniture Industry", **Journal of Operation Management**, 15 (4), pp. 317- 330.
- Weerawardena, Jay, O'Cass, Aron and Julian, Craig (2006), "Does Industry Matter? Examining The Role of Industry Structure and Organizational Learning in Innovation and Brand Performance", **Journal of Business Research**, 59, pp. 37- 45.
- Woodside, Arch G. (2005), "Firm Orientations, Innovativeness, and Business Performance: Advancing A System Dynamics View Following A Comment on Hult, Hurley, and Knight's 2004 Study", **Industrial Marketing Management**, 34, pp. 275- 279.
- Zahra, Shaker A. (1991), "Predictors and Financial Outcomes of Corporate Entrepreneurship: An Explorative Study", **Journal of Business Venturing**, 6 (4), pp. 259- 285.
- Zahra, Shaker A. (1993), "Environment, Corporate Entrepreneurship and Financial Performance: A Taxonomic Approach", **Journal of Business Venturing**, 8 (4), pp. 319- 340.
- Zahra, Shaker A. (1996), "Governance, Ownership, and Corporate Entrepreneurship: The Moderating Impact of Industry Technological Opportunities", **Academy of Management Journal**, 39 (6), pp. 1713- 1735.
- Zahra, Shaker A., and Covin, J. C. (1995), "Contextual Influences on The Corporate Entrepreneurship- Performance Relationship: A Longitudinal Analysis", **Journal of Business Venturing**, 10 (1), pp. 43- 58.
- Zahra, Shaker A. and Garvis, D. M. (2000), "International Corporate Entrepreneurship and Firm Performance: The Moderating Effect of

International Environmental Hostility”, **Journal of Business Venturing**, 15, pp. 469- 492.

Zahra, Shaker A., Neubaum, Donald O. and Huse, Morten (2000), “Entrepreneurship in Medium- Size Companies: Exploring The Effects of Ownership and Governance Systems”, **Journal of Management**, 26 (5), pp. 947- 976.

Zhang, O., and Doll, W.J. (2001), “The Fuzzy Front End and Success of New Product Development: A Casual Model”, **European Journal of Innovation Management**, 4 (2), pp. 95- 112.

ÖZGEÇMİŞ

GENEL BİLGİLER

Adı ve Soyadı : Müfide Şule EREN
Doğum Yeri ve Tarihi: Yenice / ÇANAKKALE- 09.09.1973
Mesleği : Öğretim Görevlisi
Görev Yeri : Kocaeli Üniversitesi, Kocaeli Meslek Yüksek Okulu

EĞİTİM DURUMU

Yüksek Lisans

- İşletme dalında Yüksek Lisans (Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, ÇANAKKALE, 1997- 2000)

Lisans

- İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İngilizce İşletme Bölümü, İSTANBUL (1992- 1996)

Lise

- Çanakkale Anadolu Lisesi, ÇANAKKALE (1983- 1990)

YABANCI DİL BİLGİSİ

İngilizce (Çok İyi)

Almanca (İyi)

EK- A: ARAŞTIRMADA UYGULANAN ANKET FORMU

Sayın İlgili,

Bu anket formu, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü İşletme Fakültesinde “**Örgütlerde Şirket Girişimciliği ve Şirket Performansı**” konulu Doktora Tezinin uygulama kısmı ile ilgilidir. Bu araştırma çalışması **tamamen akademik bir amaca yöneliktir** ve bilimsel amaçlara yönelik olarak kullanılacaktır.

Anketi oluşturan soruları cevaplandırmak, hiç kuşkusuz çok kıymetli zamanınızın bir kısmını alacaktır. Ancak, Üniversite ile iş hayatı arasındaki ilişkileri güçlendirmek ve elde edilen sonuçlardan ortaklaşa yararlanmak düşüncesi ile bu konuda bize yardımcı olacağınızı ümit ediyoruz. Doğru ve kesin sonuçlar elde edebilmemiz için anket formunun ciddi, doğru ve dikkatli bir şekilde cevaplandırılması oldukça önemlidir.

Gönderilecek cevaplarda firmanız ile ilgili bilgiler kesinlikle gizli tutulacak olup, elde edilecek sonuçlar işletme adı belirtilmeksizin genel ve ortalama özellikler şeklinde araştırmamıza katılan işletmelere istek halinde gönderilecektir. İlginiz için teşekkürlerimizi sunar, çalışmalarınızda başarılar dileriz.

Saygılarımızla,

Öğr. Gör. M. Şule EREN
Kocaeli Üniversitesi
Kocaeli Meslek Yüksekokulu
41140- Kullar / İZMİT
Tel: (262) 349 34 14
Fax: (262) 349 39 97

Yrd. Doç. Dr. Cemal ZEHİR
Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü
İşletme Fakültesi P.K. 141
Çayırova-Gebze/KOCAELİ
Tel: (262) 653 84 97
Fax: (262) 653 84 90

Firma Hakkında Bilgiler

Firmanızın çalışan sayısı:

Firmanız ne kadar zamandır bu sektörde faaliyet göstermektedir?yıl

Kişisel Bilgiler

Cinsiyet :Kadın () Erkek ()

Yaşınız :

Eğitim Durumunuz : İlköğretim () Lise () Lisans () Lisansüstü ()

Departmanınız :

İşletmedeki Pozisyonunuz:

Firmanızın e-mail adresi:@.....(Sonuçlar hakkında bilgi istiyorsanız lütfen doldurunuz)

Lütfen aşağıdaki her bir cümleye ne ölçüde katıldığınızı ya da katılmadığınızı belirtiniz. Cümlelerin yanında yer alan rakamlardan uygun olanı işaretleyiniz.

ÖRNEK: Kesinlikle Kesinlikle

Katılmıyorum Katılmıyorum Kararsızım Katılıyorum Katılıyorum

1

2

③

4

5

İşletme olarak bulduğunuz pazarın özelliklerini mevcut duruma göre 1-5 arasındaki bir rakamı işaretleyerek değerlendiriniz.	Kesinlikle	Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle
	Katılmıyorum	Katılmıyorum	Katılmıyorum	Katılıyorum	Katılıyorum	Katılmıyorum
Bulduğumuz pazarda:						
1. Müşterilerin ihtiyaçlarındaki değişimler çok hızlıdır	1	2	3	4	5	
2. Rakiplerin stratejileri / faaliyetleri sürekli değişir	1	2	3	4	5	
3. Ürünler hızlı bir şekilde modası geçmiş hale gelir	1	2	3	4	5	
4. Teknolojik değişim oranı çok yüksektir	1	2	3	4	5	
İşletmenizin örgütsel özelliklerini mevcut duruma göre 1-5 arasındaki bir rakamı işaretleyerek değerlendiriniz.						
Firmamızda :						
1. İş hedeflerimiz temelde müşteri tatmini açısından yönlendirilmektedir	1	2	3	4	5	
2. Müşteri ihtiyaçlarına hizmet etme eğilimi ve bağlılık düzeyimizi sürekli olarak kontrol ederiz	1	2	3	4	5	
3. Tüm iş bölümlerimiz arasında müşterilerle ilgili başarılı ve başarısız deneyimlerimizle ilgili bilgiyi serbest olarak iletiriz.	1	2	3	4	5	
4. Rekabet avantajı sağlama stratejimiz müşterilerimizin ihtiyaçlarını karşılama anlayışımıza dayanmaktadır	1	2	3	4	5	
5. Müşteri tatminini sistematik olarak sık sık ölçeriz	1	2	3	4	5	
6. Rutin ve düzenli olarak müşteri ihtiyaçlarını belirlemeye çalışırız	1	2	3	4	5	
7. Rakiplerimizden daha fazla müşteri odaklıyız	1	2	3	4	5	
8. Bu işletmenin temelde müşterilerine hizmet etmek için varolduğuna inanıyorum	1	2	3	4	5	
9. Ürün ve hizmetlerimizin kalitesini değerlendirmek üzere yılda en az bir kez nihai tüketicilerimize anket uyguluyoruz.	1	2	3	4	5	
10. Bu iş biriminde müşteri tatminine ilişkin veriler tüm kademelere düzenli olarak dağıtılmaktadır	1	2	3	4	5	
Firmamızda:						
1. Yöneticiler, organizasyonumuzun yeni bilgi ve / veya becerileri öğrenme yeteneğinin temelde rekabet avantajımızın anahtarı olduğu görüşüne katılmaktadırlar	1	2	3	4	5	
2. Bu organizasyonun temel değerleri, gelişmenin anahtarı olarak 'öğrenmeyi' görmektedir	1	2	3	4	5	
3. Çalışanların öğrenmesi gider değil; yatırım olarak değerlendirilmektedir	1	2	3	4	5	
4. Öğrenme, organizasyonun varlığını sürdürebilmesinin garantisi için gerekli bir anahtar değer olarak görülmektedir	1	2	3	4	5	
5. Amaç birlikteliği mevcuttur.	1	2	3	4	5	
6. Tüm kademe, fonksiyon ve bölümlerde örgütsel vizyonumuza ilişkin toplu fikir birlikteliği mevcuttur.	1	2	3	4	5	
7. Tüm çalışanlar bu organizasyonun hedeflerine bağlıdır	1	2	3	4	5	
8. Çalışanlar organizasyonun yönünün planlanmasında kendilerini şirket ortağı olarak görürler.	1	2	3	4	5	
9. Müşterilerimiz ile ilgili yapmış olduğumuz ortak tahminler üzerinde eleştirel düşünmekten çekinmeyiz	1	2	3	4	5	
10. Personelimiz, pazarı algılama biçimlerinin sürekli olarak sorgulanması gerektiğinin bilincindedir	1	2	3	4	5	
11. Müşteri bilgilerinin yorumlama yöntemimize ilişkin ön yargılarımızı, nadiren toplu olarak sorgularız	1	2	3	4	5	
12. Sürekli olarak karar ve faaliyetlerimizin kalitesini değerlendiririz	1	2	3	4	5	
13. Geçmişten alınan dersleri canlı tutan iyi düzeyde örgütsel müzakere mevcuttur	1	2	3	4	5	
14. Daima başarısız örgütsel çabaları inceler ve alınan dersleri yaygın olarak birbirimize iletiriz	1	2	3	4	5	
15. Örgütsel faaliyetlerden edinilen dersleri bölümden bölüme (birimden birime, takımdan takıma) aktarmak için özel mekanizmalarımız mevcuttur	1	2	3	4	5	
16. Tepe yönetim, bilgi paylaşımının önemini tekrar tekrar vurgular	1	2	3	4	5	
17. Alınan dersleri ve kazanılan deneyimleri paylaşmada az çaba gösteririz	1	2	3	4	5	

Şirket Girişimciliği

Lütfen firmanızın girişimcilik kültürü ile ilgili özelliklerini mevcut duruma göre 1-5 arasındaki bir rakamı işaretleyerek değerlendiriniz.						Kesimlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesimlikle Katılıyorum
Firmamız;										
Yeni İş Girişimi										
1. Mevcut pazarlarda mevcut ürünler için yoğun reklam ve pazarlama faaliyetleri yoluyla yeni talebi teşvik eder						1	2	3	4	5
2. Mevcut sektörlerde iş hatlarını geliştirir (genişletir)						1	2	3	4	5
3. Yeni sektörlerde mevcut işle bağlantılı yeni işleri takip eder						1	2	3	4	5
4. Mevcut pazarlardaki ürünler için yeni pazar boşlukları bulur						1	2	3	4	5
5. Yeni hatlar ve ürünler sunarak yeni işlere girer						1	2	3	4	5
Yenilikçilik										
1. Yeni ürün geliştirmeye önem verir						1	2	3	4	5
2. Pazara yeni ürün sunum oranı yüksektir						1	2	3	4	5
3. Yeni ürün geliştirme faaliyetleri için yüksek düzeyde harcama yapar						1	2	3	4	5
4. (Şirketimiz) tarafından ilave edilen yeni ürün sayısı yüksek düzeydedir						1	2	3	4	5
5. (Şirketimiz) tarafından sunulan yeni ürün sayısı yüksek düzeydedir						1	2	3	4	5
6. Patentli teknolojilerin geliştirilmesi için yatırım yapar						1	2	3	4	5
7. Patentli teknolojinin yaratılmasına önem verir						1	2	3	4	5
8. Diğer şirketler yada sektörler tarafından geliştirilmiş olan teknolojileri uygular						1	2	3	4	5
9. Teknolojik yeniliğe önem verir						1	2	3	4	5
10. Bulunduğu sektördeki teknolojik gelişmelere öncülük etmeye önem verir						1	2	3	4	5
11. Üç yıl önce mevcut olmayan ürünlerden elde edilen gelir oranı yüksektir						1	2	3	4	5
Kendini Yenileme										
1. (Şirketimiz) misyonunu tanımlar (belirler)						1	2	3	4	5
2. İş kavramını yeniden gözden geçirir						1	2	3	4	5
3. İçerisinde rekabet edeceği sektörleri yeniden belirler						1	2	3	4	5
4. Yeniliğin artırılması amacıyla birim ve bölümleri yeniden organize eder						1	2	3	4	5
5. Şirketin yenilik düzeyinin geliştirilmesi için birimler arasındaki faaliyetleri uyumlu hale getirir						1	2	3	4	5
6. Firmamızda farklı birimlerin yenilik düzeylerinin geliştirilebilmesi için bağımsızlıklarını artırır						1	2	3	4	5
7. Yeniliğin geliştirilmesi için esnek örgüt yapıları benimser						1	2	3	4	5
8. Çalışanlara yaratıcılık teknikleri konusunda eğitim verir						1	2	3	4	5
9. Çalışanları yaratıcılık ve yeniliğe katkılarından dolayı ödüllendirir						1	2	3	4	5
10. Yenilik konusunda fikir geliştirmeleri için çalışanların teşvik edilmesini sağlayacak prosedürler belirler						1	2	3	4	5
11. Fikir (proje yada girişim) şampiyonlarını (bir vizyonu ve bunu paylaşma yeteneği olan kişi) resmi olarak tayin eder						1	2	3	4	5
12. Deneysel projeler için kaynakları elverişli hale getirir						1	2	3	4	5
Proaktif (Etkisel) Olma										
1. Genellikle rakiplerinin sonradan tepki verdikleri faaliyetleri firmamız başlatır (öncü olur)						1	2	3	4	5
2. Çok sık olarak yeni ürün / hizmet, yönetim teknikleri, süreç teknolojilerini sektöre tanıtan ilk işletmedir						1	2	3	4	5
3. Tepe yönetim, yeni fikir ve ürünler sunmada diğer firmaların önünde olmaya güçlü bir eğilim gösterir						1	2	3	4	5
Aşağıdaki sorularda, son üç yılı dikkate alarak endüstri ortalamasıyla karşılaştırdığımızda şirket performansınızı 1-5 arasında bir rakamı işaretleyerek değerlendiriniz. Bu ölçekte; (1) Endüstri Ortalamasından Oldukça Düşük, (3) Endüstri Ortalamasına Eşit ve (5) Endüstri Ortalamasından Oldukça Yüksek seçeneklerine karşılık gelmektedir.						Ort. Oldukça Endüstri	Ort. Düşük Endüstri	Ort. Eşit Endüstri	Ort. Yüksek Endüstri	Ort. Oldukça
1. Ortalama net karımız						1	2	3	4	5
2. Satışlarımızın ortalama büyüme oranı						1	2	3	4	5
3. Temel faaliyetlerimizden elde ettiğimiz net gelir						1	2	3	4	5
4. Pazara sunduğumuz yeni ürün sayısı						1	2	3	4	5
5. Pazara sunduğumuz başarılı yeni ürün sayısı						1	2	3	4	5
6. Pazar payımız						1	2	3	4	5
7. Genel başarı düzeyimiz						1	2	3	4	5