

T.C.  
GEBZE YÜKSEK TEKNOLOJİ ENSTİTÜSÜ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

146096

GİRİŞİMCİLİK İKLİMİ VE YENİLİK  
PERFORMANSINA ETKİLERİ

Tuncay KAYHAN

YÜKSEK LİSANS TEZİ  
İŞLETME ANABİLİM DALI

146096

TEZ DANIŞMANI

Doç. Dr. Lütfihak ALPKAN

GEBZE

2005

*T. ... K. ...* 'ın tez çalışması, G.Y.T.E. Sosyal Bilimleri Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun *26.10.2005* tarih ve *2007.7* sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından *İşletme* Anabilim Dalında YÜKSEK LİSANS tezi olarak kabul edilmiştir.



**JÜRİ**

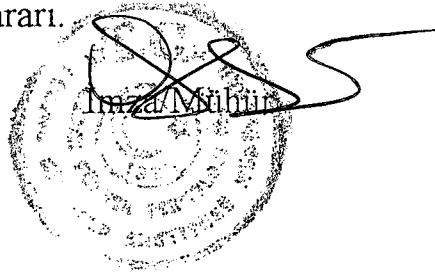
ÜYE  
(Tez Danışmanı) : *Doç. Dr. Lutfihak ALPKAN*

ÜYE : *Doç. Dr. Nihalit KESKİNE*

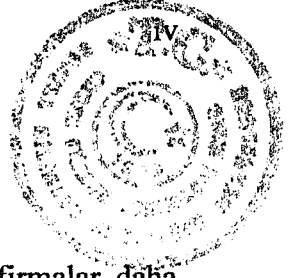
ÜYE : *Yrd. Doç. Dr. Nihalit KAYA*

**ONAY**

G.Y.T.E. Sosyal Bilimleri Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun *03.03.2005* tarih ve *2007.9* sayılı kararı.



## ÖZET



Günümüz çevre koşullarında ve globalleşen dünya şartlarında firmalar daha dinamik ve aynı zamanda da hızlı reaksiyon gösteren esnek bir yapıya ulaşmak için, mutlak surette kendi içlerine dönmeliler ve pazar koşulları karşısında yapısal değişikliğe giderek çalışanlarının da yönetsel kararlara ve yenilik süreçlerine katılımlarını sağlamalıdır. Şirketlerin hızla değişen pazar şartlarına ayak uydurup varlıklarını devam ettirebilmeleri için firmaların girişimcilik iklimi konusunda daha duyarlı olmalarına ve yenilik düşüncesine nasıl yaklaştıklarına bağlıdır.

Şirket içi girişimcilik, girişimci davranışının büyük bir organizasyonun tüm kademelerinde potansiyel yenilikleri uyandırmak ve gerçekleştirmek amacıyla desteklenmesini teşvik edilmesini gerektiren bir yaklaşımdır. Yeni ürün veya yeni fikirlerin üretilmesi, ve sonuçta yenilik yapılabilmesi için firmaların mutlak suretle çalışanlarını güdüleyici nitelikte girişime yönelik bir iklim ve kültür oluşturması günümüz rekabet ortamının bir gereğidir.

Araştırma maksadıyla Gebze ve civarındaki cam endüstrisinde faaliyet gösteren firmalar üzerinde seçilmiştir. Yapılan uygulamada, pazar şartlarından etkilenen küçük ve orta büyüklükteki bu işletmelerin girişimcilik iklimi özelliklerinin, önemli performans kriterleri üzerindeki etkileri ölçülmüştür. İç girişimcilik ve girişimcilik iklimi boyutlarının performans faktörlerine olan pozitif yönlü etkileri istatistiksel olarak ortaya konulmuştur. Elde edilen bulgular Türk Sanayisi'nin gelişimi için önemli bilgiler ortaya çıkarmıştır.

Bu bulguların yanında araştırmanın sonuçları tartışılmış, hem yöneticiler ve girişimciler, hem de akademisyenler için öneriler sunulmuştur.

## SUMMARY



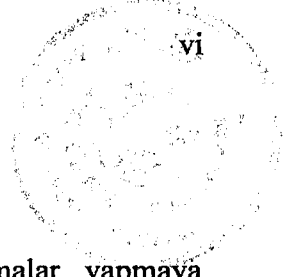
Studies on the climate of Entrepreneurship have grown rapidly during the last decade. Increasing intensity of competitiveness in local and global markets has made Intrapreneurship and entrepreneurial climate more important to develop a competitive advantage and sustain it.

Entrepreneurial climate is a corporate cultural orientation including management support, the appropriate use of rewards, availability of resources including the time availability, supportive organizational structure, risk taking and tolerance for failure. Rapid changes occurring in the task environment, force companies to identify the opportunities and threats leading to be more entrepreneurial, adaptative and innovative to sustain their competitiveness.

Our research has been conducted on large manufacturing firms in glass and glass materials sector and chosen randomly from Gebze and Koaceli regions of Turkey. We analyzed the effects on important performance criteria of firm's entrepreneurial climate characteristics which are affected by market conditions. The direct effects of entrepreneurial climate dimensions on performance factors have been explored.

The results of this research provide guidelines to help both managers and entrepreneurs and also academicians to better understand the importance of Entrepreneurial climate, how to create and improve it. Finally conclusions and suggestions for future studies are presented.

## TEŞEKKÜR



Bana geniş bir araştırma alanı sağlayan ve farklı çalıŐmalar yapmaya yönlendiren tez danıŐmanım Sn Doç. Dr. Lütfihak ALPKAN'a ve çalışmanın analiz kısmındaki yardımlarından dolayı ağrı BULUT'a teşekkür ediyorum. Ayrıca çalıŐmamda kaynak olarak yararlandığım İngilizce makalelerin çevirisinde bana yardımcı olan sevgili kardeŐlerim zgr ve znur KAYHAN'a teŐekkürü borç bilirim.



# İÇİNDEKİLER DİZİNİ

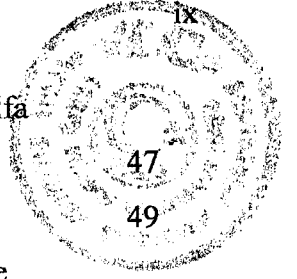


## Sayfa

ÖZET	iv
SUMMARY	v
TEŞEKKÜR	vi
İÇİNDEKİLER DİZİNİ	vii
ŞEKİLLER DİZİNİ	x
TABLolar DİZİNİ	xi
1. GİRİŞ	1
2. GİRİŞİMCİLİK	3
2.1. Girişimciliğin Tanımı ve Önemi	3
2.2. Girişimci Olma Nitelikleri	5
2.3. Girişimci ve Yönetici Arasındaki Farklar	6
2.4. Küçük İşletmecilikte Girişimcinin Rolü	8
2.4.1. İşletmenin Başarısında Girişimcinin Rolü	8
2.5. Yeni Kuruluşlarda Girişimcinin Rolü	8
2.6. İşletmenin Gelişme Aşamasında Girişimcinin Rolü	10
3. İÇ GİRİŞİMCİLİK VE ŞİRKET GİRİŞİMCİLİĞİ	11
3.1. İç Girişimcilik, Tanımı, Gelişimi ve Önemi	11
3.2. Şirket Girişimciliğinin Tanımı, Türleri ve Boyutları	13
3.2.1. Şirket Girişimciliğinin Tanımı	13
3.2.2. Şirket Girişimciliğinin Türleri	14
3.2.2.1. Sürdürülebilir Yenilenme	14
3.2.2.2. Örgütsel Gençleşme	14
3.2.2.3. Stratejik Yenilenme	14
3.2.2.4. Faaliyet Alanının Yeniden Belirlenmesi	15
3.2.3. Şirket Girişimciliği Boyutları	15
3.2.3.1. Proaktiflik	15
3.2.3.2. Risk Alma Eğilimi	16
3.2.3.3. Yenilikçilik Eğilimi	17
3.2.3.4. Rekabetçi Agresiflik	18

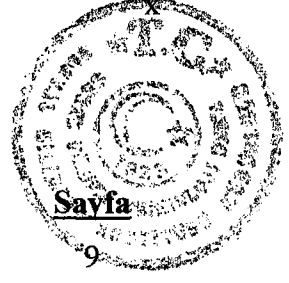
4. GİRİŞİMCİLİK İKLİMİNİN ÖNCÜLLERİ VE SONUÇLARI	19
4.1. Girişimcilik İklimi ve Firma Performansı	19
4.1.1. Üst Yönetimin Fikir Geliştirme ve Proje Desteği	21
4.1.2. Çalışanların Karar Alma Yetkisi	22
4.1.3. Zaman Gerekliliği	24
4.1.4. Ödüllendirme	25
4.2. Girişimcilik İklimi ve Pazar Şartları	27
4.2.1. Rekabetin Şiddeti	27
4.2.2. Pazar Dinamizmi	28
5. METODOLOJİ VE UYGULAMA	32
5.1. Anket Ölçeklerinin Oluşturulması	32
5.2. Kullanılan Ölçekler	32
5.2.1. Girişimcilik İklimi	32
5.2.2. Pazar Koşulları	32
5.2.3. Performans	33
5.2.3.1. Yenilik Performansı	33
5.2.3.2. Niteliksel Performans	36
5.2.3.3. Pazar Performansı	36
5.2.3.4. Finanssal Performans	37
5.3. Anket Formunun Oluşturulmasında Dikkat Edilen Hususlar	38
5.4. Verilerin Toplanması Aşaması	38
5.4.1. Araştırma Örnekleme	38
5.4.2. Veri Toplama Yönteminin Seçilmesi	39
5.4.3. Verilerin Toplanması	39
6. ANALİZ VE BULGULAR	41
6.1. Verilerin Analizi	41
6.2. Örnekleme Ait Temel Karakteristik ve Demografik Veriler	41
6.3. Faktör Analizleri	42
6.3.1. Girişimcilik İklimi	42
6.3.2. Pazar Şartları	43
6.3.3. Performans	45
6.4. Güvenilirlik Analizi	46

6.5. Tüm Değişkenlere Ait Kolerasyon Katsayıları, Ortalamaları, Alfa ve Standart Sapma Değerleri	47
6.6. Yapısal Model ve Regresyon Analizleri	49
6.6.1. Girişimcilik İklimi Üzerinde Pazar Şartlarının Etkileri ile İlgili Regresyon Analizi	49
6.6.2. Performans Değerleri Üzerinde Girişimcilik İkliminin Etkileri ile İlgili Regresyon Analizi	50
7. SONUÇ VE ÖNERİLER	54
7.1. Bulguların Özeti	54
7.2. Yöneticilere Öneriler	55
7.3. Çalışmanın Kısıtları ve Yöneticilere Öneriler	56
KAYNAKLAR	57
ÖZGEÇMİŞ	66
EK-1: AKKET FORMU	





## ŞEKİLLER DİZİNİ



### Sekil

2.1. Yeni Kuruluşlarda Girişimcinin Rolü

4.1. Pazar koşullarının girişimcilik iklimi ile, girişimcilik ikliminin firma performansı ile olan ilişkisi

20

4.2. Araştırma Hipotezlerinin Modeli

30

6.1 Değişkenler Arasında Bulunan İlişkiler

52



## TABLolar DİZİNİ

<b><u>Tablo</u></b>	<b><u>Sayfa</u></b>
6.1. Ankete Cevap Verenlerin Pozisyonu	41
6.2. Ankete Cevap Verenlerin Çalıştığı Bölüm	42
6.3. Girişimcilik İklimi İle İlgili Faktörler	43
6.4. Pazar Şartları İle İlgili Faktörler	44
6.5. Performans İle İlgili Faktörler	45
6.6. Güvenirlilik Analiz Sonuçları	46
6.7. Kolerasyon Tablosu	48
6.8. Girişimcilik İklimi Üzerinde Pazar Şartlarının Etkileri İle İlgili . Regresyon Analizi	50
6.9. Performans Değerleri Üzerinde Girişimcilik İkliminin Etkileri İle İlgili Regresyon Analizi	51
6.10 Araştırma Hipotezleri Kabul Çizelgesi	53

# 1.GİRİŞ

Rekabetin giderek arttığı günümüz koşullarında firmalar varlıklarını sürdürebilmek için genellikle daha fazla büyümeyi tercih ederler. Bunu da firmalar arası birleşmeler ve firmaların aynı sektörde faaliyet gösteren diğer firmaları satın almasıyla gerçekleştirirler. Bunun yararını ise artan rekabet koşullarına direnç göstermek, diğer firmaların oluşturduğu teknolojilerden yararlanmak gibi şekillerde firmaların buldukları sektörde ayakta kalmalarına yardımcı bir etken olarak görmektedirler. Bu yapılan işlem kısa vadede geçerli olabilir ancak uzun vadede kesin bir çözüm değildir. Firmaların asıl göremedikleri ise sürekli büyümenin beraberinde getirdiği önemli bir sakıncanın varlığıdır. Büyük firmalar daha bürokratik bir yapı oluşturduklarından değişen piyasa koşullarına göstermeleri gereken dinamik tepkilerden yoksun hale gelmektedirler.

Öte yandan, büyük firmalarda girişim yeteneğine ve fikirlerine sahip çalışanlar ortaya çıkan girişim fırsatlarını firma içinde değerlendirememektedirler. Aktif iç girişimciler şirket içersinde değişiklik ve yenilik yapmak için fırsatlar bulurlar ve kişisel olarak yeteneklerinden faydalanırlar. Çalışanlar tarafından fark edilen bu girişim ne kadar büyük veya ne kadar küçük olursa olsun firma için muhakkak bir aksaklığın veya iyileştirme sürecinin bir başlangıcı olarak değerlendirilmelidir. Firma tarafından değerlendirilmeyen bu girişimcilik özelliğine sahip iş görenler sahip oldukları yeni fikirlerle yeni bir iş durumunda ortaya çıkarlar. Bu durumda firma değerli bir elemanını kaybettiği gibi kendine yeni bir rakip yaratmış olur.

Bu sorunların çözümü ve firmanın girişimcilik iklimi konusunda yönetsel desteğini sağlamasıyla firma içinde serbest girişimcilik iklimi oluşturacaktır. Girişimcilik iklimi hem çalışanlar hem de firma için daha dinamik ve üretken bir ortam sağlamış olacaktır. Günümüz çevre koşullarında ve globalleşen dünya şartlarında firmalar daha dinamik ve aynı zamanda da hızlı reaksiyon gösteren esnek bir yapıya ulaşmak için, mutlak surette kendi içlerine dönmeliler ve pazar dinamizmi karşısında yapısal değişikliğe giderek çalışanlarının da yönetsel kararlara ve yenilik süreçlerine katılımlarını sağlamalıdır.

Bu çalışma şu şekilde devam etmektedir. İlk olarak girişimciliğin tanımı, tarihsel gelişimi göz önüne alınarak yapılmış, girişimci özelliklerinden bahsedilmiş ve şirketleri girişimciliğe zorlayan faktörlerin neler olduğu incelenmiştir. Devamında iç girişimciliğin ve girişimcilik ikliminin tanımları yapılmış, önemi ve boyutları incelenerek, iç girişimcilik ve gerekli olan örgütsel iklim hakkında bilgi verilmiştir. İç girişimciliğin öncülleri olan pazar şartlarını oluşturan, rekabetin şiddeti ve pazar dinamizmi anlatılmıştır. İç girişimciliğinin önemli performans kriterleri üzerindeki etkileri de tartışılarak ilgili hipotezler geliştirilmiştir. Sonrasında, uygulamalı araştırmamızın metodolojisi ve bulgularımız açıklanmıştır.

Bu bulguların yanında araştırmanın sonuçları tartışılmış ve hem yöneticiler ve iç girişimciler hem de akademisyenler için öneriler sunulmuştur.



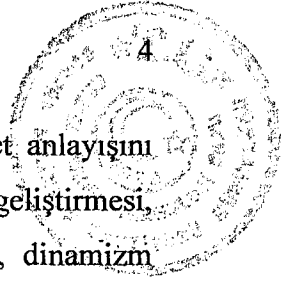
## 2. GİRİŞİMCİLİK

### 2.1. Girişimciliğin Tanımı ve Önemi

Bilimsel ve teknolojik ilerlemeler üretim sisteminin köklü bir biçimde değişmesine yol açmıştır. Bilim ve teknoloji alanındaki niteliğin değişimi, toplumsal ilişkileri belirleyen kurumları da değiştirmektedir. Bu anlamda girişimciliğin konusu da dünden bugüne farklı değerler kazanmıştır. Dünen girişimcisi kendi sınırlı sermayesi, iş gücü ve diğer olanaklarıyla mevcut teknolojiler düzeyinde yine sınırlı sayıda iş gücü kullanarak üretimde bulunan kimsedir (Soral, 1974). Girişimcilik üzerindeki tanımların sayıca fazla olmasına rağmen girişimcilik, genel olarak çevresel faktörlerden doğan fırsatlardan yararlanma yada yeni fırsatlar yaratabilme amacıyla ekonomik mal veya hizmet üretmek için üretim faktörlerine sahip olma, örgütleme yeteneği ve risk alma özellikleriyle bağdaştırılmıştır. Girişimciliğin tanımı ilk kez, 18. yüzyılın başlarında Fransa'da yaşayan İrlandalı ekonomist Cantillon tarafından yapılmıştır. Cantillon'a (1755) göre bu tanımda girişimci, üzerinde anlaşılmamış bir bedelle satmak üzere risk alarak üretimi girdilerini ve hizmetlerini öncesinden satın alan ve üreten kişi olarak ifade edilmiştir .

Girişimci her şeyden önce bir insandır. Bu nedenle girişimciler yaşadıkları sosyo – ekonomik ortamın bir parçasıdır. İktisat tarihçisi W. Sombart'ın deyimiyle iktisadi ortam girişimcinin işe yönelme çalışma kalıbını ( etik ) belirleyen en önemli etkidir (TÜSİAD, 1979). Schumpeter (2000), bu ortamın istikrarlı olması gerektiğini ve bir dönemi kapsaması halinde girişimcinin yeniliklere yöneldiğini kaydeder. Girişimci atılımda bulunduğu ekonomik faaliyetlerden doğabilecek sonuçları önceden hesaplamak ve bunlardan kaynaklanan riski üstlenmek durumundadır. Güven ortamı yada istikrar, riskleri azaltan yada riskleri daha kolay hesaplanabilir biçime dönüştüren unsurlardır. Bu nedenle siyasi ekonomik güven ortamı iş hayatı için son derece önemlidir. Güven ortamlarında girişimci sayısı artarak sağlıklı bir biçimde gelişmektedir.

“ Yenilikçilik yada pazar dinamizm, genellikle teknolojiye meydana gelen ilerlemeler nedeniyle ürün ve süreçlerdeki olumlu değişimleri çağrıştırmaktadır.” Appiah-Adu, K. ve Singh, (1998). Teknolojik gelişmelerin yarattığı üretim, ulaşım



ve iletişim olanakları, klasik sanayi döneminden çok farklı bir rekabet anlayışını gerektirmektedir. Bugün bir işletmenin rekabet gücü yaratması ve geliştirmesi, yaratıcı yenilikler üretmedeki becerisine bağlıdır. Schumpeter (2000), dinamizm kavramıyla ilgili açıklamalarında, ürünler ve süreçler bağlamında dar kapsamlı bir yenilik üzerinde durmamış, yeni örgütlenme biçimlerini, yeni pazarlar ve yeni hammadde kaynaklarını içeren bir şekilde geniş kapsamlı olarak ele almıştır. Yeniliğin yaratılması ve uygulaması olarak algılanan “dinamik girişimcilik” kavramını yerleştirmiştir. “Dinamik Girişimciler” yeni pazarlar, yeni tedarik ve finansman kaynakları bularak, yeni üretim teknikleri ve organizasyon şekilleri geliştirerek ekonomik gelişmenin öncülüğünü üstlenen kişiler olarak tanımlanmaktadır. “Olağan Girişimciler” ise dinamik girişimcilerin açtığı bu yeni yoldan ilerleyerek, başka bir deyişle onları izleyerek, ekonomik gelişmenin boyutunu genişletirler (Bozkurt, 1991).

Girişime yönelme, güçlü bir lider yada özel bir değer sistemine sahip olan bir organizasyon tarafından yapılan fırsatları görme, risk alma ve harekete karar verme yolunda atılan adımlardır. Girişimci firmalar, bir dereceye kadar riskli girişimlerde bulunurlar ve proaktif davranışlarıyla yeniliklerin başlamasına ön ayak olurlar. Pek çok araştırma belirsiz ve karmaşık çevrelerin girişimci firmaların sık sık strateji belirlemelerine yol açtığını ortaya koymuştur. Böyle bir çevre oluşumu özellikle gelişen globalleşmenin eseridir. Stratejik görev ve hedeflerini belirleyen firmalar bir dizi harekete bağlı olarak firma değerlerini yükseltirler. Bu hareketler; analiz etme, planlama, karar verme ve yönetmeden oluşur ( Knight, 2000).

Toplum içinde girişimci sözcüğüne yüklenen anlam çok belirli değildir. Girişimci kimisinin gözünde ekmeğini taştan çıkarma becerisine sahip bir kişi, kimine göre bir şey yapmadan para kazanmanın yolunu bulmuş bir “ iş bitirici “, kimilerine göre de bunlardan daha farklı nitelikle sahip kişilerin ortak adıdır.

Her düzenin vazgeçilmez öğeleri, “olmazsa olmaz” ları mutlaka vardır. Serbest Rekabet Sistemi yada başka bir adıyla Pazar Ekonomisi düzeninin de böyle vazgeçilmezleri vardır. Girişimciler, Pazar ekonomilerinin olmazsa olmazlarının başlıcalarından biri hatta en önemlisidir. Serbest Rekabet Sisteminin girişimcilik dışındaki diğer unsurları eksik olduğu takdirde, oluşan sistem tam olarak olmasabile

işleyecektir. Ama girişimciler olmaksızın Serbest Rekabet Sistemi işlemeşi hatta oluşması mümkün değildir (Titiz,1994).



## 2.2. Girişimci Olma Nitelikleri

Günümüze kadar girişimci kişilerin niteliklerini inceleyen araştırmalar yapılmıştır. David McClelland, araştırmaları sonucunda girişimci ruha sahip kişilerin başarı arzusunun oldukça yüksek olduğunu ve ayrıca bu kişilerin, emekli olmaktan hoşlanmadıklarını, uzun süreli çalışma saatlerine uyumlu oldukları ve tekrara dayalı rutin işleri sevmedikleri saptamıştır. Kets De Vries, girişimciliğin özgüveni olan, bireyler arası ilişkilerinde ihmalkar görünebilen, kendi değer yargılarına sadık kişiler olduklarını vurgulamıştır. Klandt, başarıma arzusunun, Alman girişimciler için, iş kurma aşamasında en önemli güdüleyici etken olduğunu belirlemiştir. Ayrıca Klandt'a göre, Alman girişimciler doğrudan getirisi olan işe yoğunlaşmakta, orta düzeyde risk üstlenmeyi tercih etmekte ve kontrol edilemeyen, dışsal etkenlere bağlı getiriler için risk almamaktadır (Çetin, 1996).

Kenneth ve Lawyer'ın küçük işletmeler ve girişimciler üzerine yaptığı araştırmada, başarılı girişimcilerin ortak özelliklerini aşağıdaki gibi özetlemektedir. "Başarılı bir girişimci kabul edilebilir riskleri göze alan kişidir. Gereksiz risklere atılmaz. Zira o bir kumarbaz değildir. Kararlıdır, sorunları olduğu gibi kabullenmek yerine çözüm yolları arar ve karar vermekten çekinmez. Çok yönlüdür, iş bitiricidir, kendine güvenir. Eksiklerini görür ve onları gidermeye çalışır. Ayrıca başarılı bir girişimci katıdır. İşlerin zamanında ve doğru yapılmasını ister. İşin yapıldığı aşamada yardımcılarının ve iş görenlerin düşüncelerini alır" (Müftüoğlu, 1996).

Girişimci bağımsız olmayı arzular, bu amaçla riskleri göze alan kişidir. Girişimci piyasadaki boşlukları gören kişidir. Tüketicilerin istek ve gereksinimlerini algılayıp bunu yerine getirmek doğrultusunda çalışmalıdır. Girişimci, fırsatları görüp değerlendiren ve geniş kapsamlı durum analizi yapabilme kapasitesine sahip olan kişidir. Bu özelliklerin fark edilmesi girişimciyi motive eder, harekete geçirir. Tüm bunlar ise dikkatli bir gözlem yapmakla olanaklıdır. Girişimci her şeyden önce gözlemci olmalıdır (Müftüoğlu,1996).

Kimble-Ellis'in (2000) Potansiyel iş alanlarının firmalar tarafından teşhis edilmesine yönelik önerileri;



- Araştırma yapın. Araştırma için kestirme bir yol yoktur. İlgilerinizi ve ihtiyaçlarınızı karşılayan iş alanlarını gözden geçirin.
- Beklentilerinizde gerçekçi olun.
- Yeteneklerinizin ve hedeflerinizin bir listesini yapın.
- Yeterli sermayeye sahip olun.
- Araştırma sahanızı bu verilere dayanarak daraltın.
- Belirlediğiniz iş alanları ile ilgili daha ayrıntılı bilgi edinin. Potansiyel girişim alanlarından hangisini seçerseniz rekabette daha avantajlı olacağınızı analiz edin. Sonuçta elde ettiğiniz bulgularla kazanacağın paranızın ve zamanınızın harcanmasına engel olacaktır

### 2.3. Girişimci ve Yönetici Arasındaki Farklar

Girişimci, ekonomik mal veya hizmet üretmek veya pazarlamak için üretim faktörlerini ele geçirip, düzenli bir şekilde bir araya getiren, kar amacı güden ve girişimlerin neticesi doğabilecek tüm risklere katlanan kişidir.

Yönetici ise; kar ve risk başkalarına ait olmak üzere ekonomik mal ve hizmet üretmek veya pazarlamak için üretim faktörlerini ele geçirip, düzenli bir şekilde bir araya getiren ve böylece kurulan veya çalışmakta olan işletmeyi amacına uygun olarak çalıştırma sorumluluğunu üstlenen kişidir (Demirkan, 2000).

Aşağıda da görüleceği gibi bu iki kişilik arasındaki temel farklar; iç güdüsel ve duygusal, analitik, kişisel yönelimler ile yapısal ve konumdan kaynaklanan farklar olmak üzere dört ana başlık altında toplanabilir.

#### İç güdü ve Duygusal Yönelim

##### Girişimci

- Yaratıcı ve yapıcı
- Başarılı olmak isteyen
- Kişisel imajını, çıkarlarını ön planda tutan
- Kendi yeteneklerini geliştirmeye önem veren
- Şirketine sadık
- Belirli oranlarda ve durumlarda risk üstlenmeye hazır





- Kendi sezgilerine güvenen

#### Profesyonel Yönetici

- Birleştirici,yetiştirici
- Güç elde etmek ve Etkin olmak isteyen
- Örgütün imajını çıkarlarını ön planda tutan
- Örgütün ve personelin gelişmesine ö-nem veren
- Yöneticiliğe saygılı
- Tedbirli davranan

#### **Analitik Yönelim**

##### Girişimci

- Uzun vadeli düşünen
- Modelleri bir bütün olarak görme yeteneği

##### Profesyonel Yönetici

- İşinin gereği daha kısa vadeli düşünen
- Detayları ve sonuçları görebilme yeteneği olan

#### **Kişisel Yönelim**

##### Girişimci

- Kişisel,politik,insanlara yakın davranan
- Kendini sorgulayan merkeziyetçi
- Aile bağlarına önem veren
- Duygusal, sabırsız

##### Profesyonel Yönetici

- Kişisel olmayan, gerçekçi, insanlardan uzak duran
- Merkezkaç, işleri delege eden
- Aile bağları iş yaşamında önemli olmayan
- Mantıklı, sabırlı

#### **Yapısal Konumdan Kaynaklanan Farklar**

##### Girişimci

- İşletme sahibi olmanın öncelik ve risklerini taşıyan
- Şirketin sahibi olduğundan konumundan emin olan

- Konumu nedeniyle dikkat çeken
- Aile çıkarlarıyla şirket çıkarları arasında bir tercih yapmak zorunda olan
- Yöneten

#### Profesyonel Yönetici

- işletmeye bağımlı olmayan
- Konumu nedeniyle aile ve şirket çıkarlarını aynı tutabilen

Aslında tüm bu farkların temelini oluşturan en önemli neden; yapısal ve konumdan kaynaklanan farklılıklardır. Yani girişimcinin üretim faktörlerinin mülkiyetini elinde bulundurması ve taşıdığı risk alabilme sorumluluğudur (Kao, 1989).

## **2.4. Küçük İşletmecilikte Girişimcinin Rolü**

Küçük ve orta boy işletmelerde genellikle işletme sahibi, girişimci ve yönetici özellikleri aynı kişide bütünleşmektedir. Girişimcinin aynı zamanda işletme sahibi olması, küçük ve orta ölçekteki işletmelerin başarısı açısından önem taşımaktadır. Sağlıklı ve güçlü işletme yapısında birincil faktör girişimcilik boyutunda, sonra yöneticilik ve en sonra işletme sahipliği boyutunda olması gerekir (Müftüoğlu, 1991).

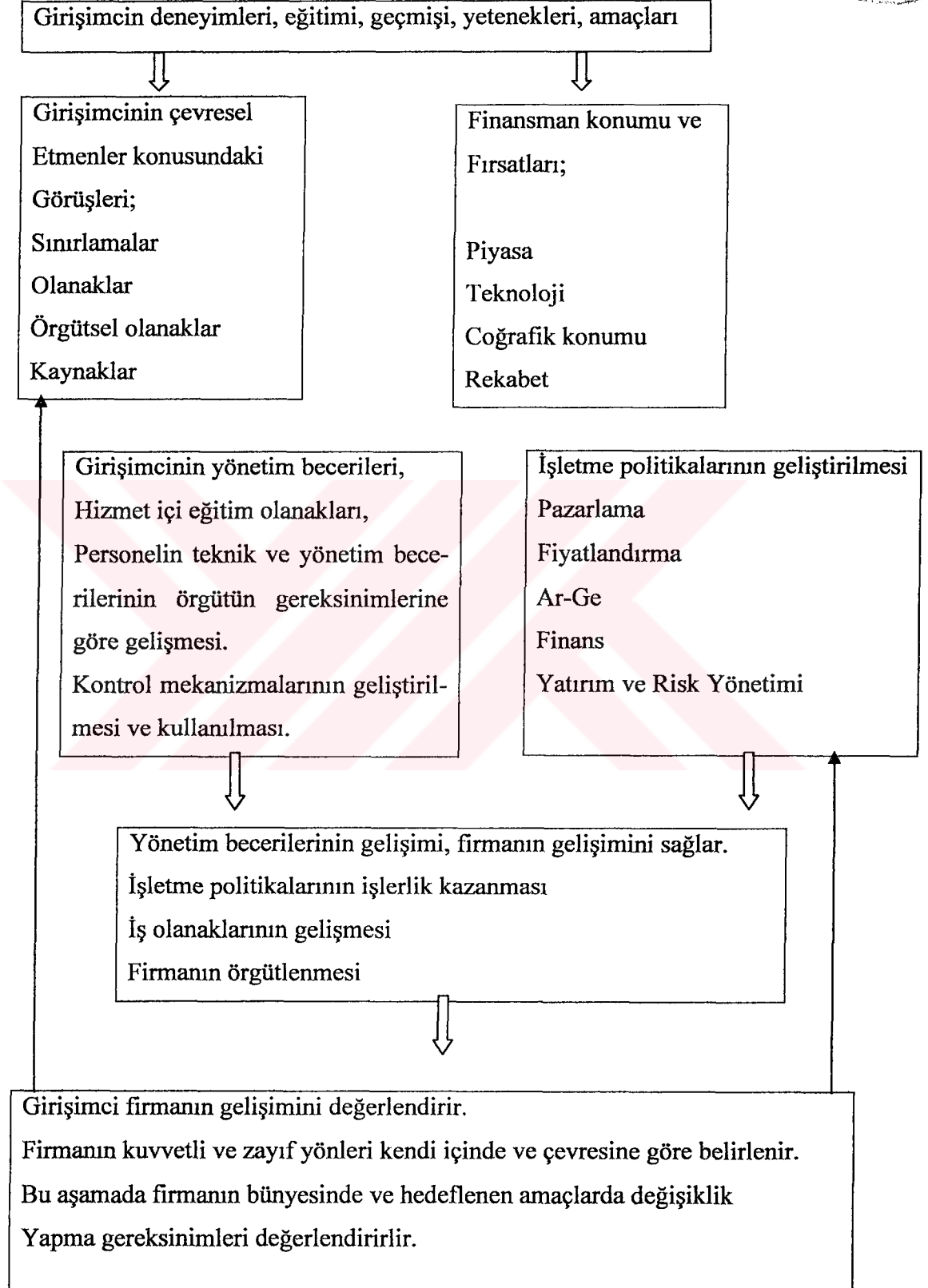
### **2.4.1 İşletmenin Başarısında Girişimcinin Rolü**

İşletmenin gelişimini ve başarısını belirleyici en önemli faktörlerden biri girişimci ve nitelikleridir. Köln Üniversitesi'nin yaptığı bir araştırmada yeni kurulan işletmelerde başarıyı etkileyen faktörlerden girişimcilerin kişilik nitelikleri ve girişimcinin birikimi incelenmiştir (Goffe ve Scase, 1987).

## **2.5. Yeni Kuruluşlarda Girişimcinin Rolü**

Yeni bir işletmenin başarılı olabilmesi için öncelikle girişimcinin atılım yaptığı konuyla ilgili ürün, teknoloji, pazar koşulları konusunda bilgi, deneyim ve beceriye sahip olması aranan özelliklerdir. Küçük işletmeler konusunda ise deneyim yanında pazarlama, üretim, finansman gibi işletme fonksiyonlarında çok yönlü bilgi birikimi başarıda önemli rol oynamaktadır. İşletmenin kurulması aşamasında kendi yetersizliklerini tamamlaması, bu amaçla danışmanlık hizmetlerinden yararlanmaya, eğitim almaya açık olması daha sonra ortaya çıkabilecek olası aksaklıkları giderici

rol oynayacaktır. Tüm bunların yanı sıra işletmeyi büyümeye ve geliştirmeye istekli olması aranan özellikler arasındadır(TÜGİAD, 1993).



Şekil 2.1. Yeni Kuruluşlarda Girişimcinin Rolü (Milne ve Thomson,1986)



## 2.6. İşletmenin Gelişme Aşamasında Girişimcinin Rolü

Girişimcinin istenen niteliklere sahip olması ve görevlerini yerine getirmesi başarı için yeterli olmayacaktır. İşletme ve çevrenin başarısı için gerekli olanakları sağlaması kaçınılmazdır. İlk aşamada işletmenin yapısı başarısı için engel olmamaktadır. Çünkü başlangıçta girişimcinin kendisi örgütsel yapıyı belirlemekte, işletme kültürü, faaliyet alanları girişimci ile özdeşleşmektedir. Buna karşın işletme geliştikçe kendi kimliğine kavuşmaktadır. Bu aşamada girişimcinin ve örgütün gereksinimlerinin uyum içinde olması, çalışanların girişimciyi desteklemesi ve aralarında amaç birliğinin bulunması ve her şeyden önemlisi işletmenin değişime açık olması başlıca konular olarak ortaya çıkmaktadır (TÜGİAD, 1993).



# 3. İÇ GİRİŞİMCİLİK VE ŞİRKET GİRİŞİMCİLİĞİ



Girişimcilik literatüründe katkıda bulunan teoriysen ve uygulamacılar, birbirlerinin tanımlarının üzerinde gelişmeler yapmaktansa, kendi türettikleri kavramlara sahip çıkmaktadırlar ve araştırmalarını bu kavramlara odaklamaktadırlar. En çok kabul gören girişimcilik kavramları iç girişimcilik ve şirket girişimciliği kavramlarıdır (Kilby, 1971; Jennings ve Lumpkin 1989). Böylece girişimciliğin türleri yerel anlamlarla tartışılmıştır (Birkinshaw,2004).

## 3.1. İç Girişimcilik, Tanımı, Gelişimi ve Önemi

İç girişimciler, kurum içersinde girişimci ruhuna sahip, yenilik getirme fırsatını gören ve yakalayan, sadece yeniliği getirmekle kalmayarak, bu fikirlerini ve modellerini, buldukları işletmenin karlılığını ve rekabet gücünü arttıracak gerçek faaliyetlere dönüştürebilen yaratıcı bireylerdir (Kuratko vd., 1998).

The American Heritage Dictionary of the English Language(1992) iç girişimciyi (intrapreneur) “büyük bir firma içinde bir fikri karlı son ürüne risk alma ve innovasyon yolu ile dönüştürme sorumluluğunu üstlenen kişi” olarak tanımlamaktadır. Her ne kadar içgirişimci sözcüğü ilk kez Pinchot(1983) tarafından kullanılmış olsa da kavram, Pinchot’tan önce, Norman Macrae’nin The Economist dergisinde yayınlandığı makalede “geleceğin dinamik firmaları rekabete benzer bir çalışma yöntemini firma içinde de bulmak zorundadırlar şeklinde ifade edilmiştir (Arıkan ve Erkan, 2001).

Kuruluştaki yenilik yaratma yolunda gerçek anlamda sorumluluk alan insanlardır bunlar. İçgirişimci belki yaratıcı yada mucit olabilir, ama kesinlikle ve her zaman, fikrini karlı bir gerçeğe dönüştürebilen hayalcinin ta kendisidir (Çorakçı,1996).

Bir içgirişimci şirket bünyesinde yaratıcı bir projeye ticari değer kazandırmak için, bağımsız bir girişimci gibi tanıtan, yürüten ve gerektiğinde de yöneten bir şirket çalışanıdır. Ayrıca şirket içi girişimci, şirketle kendisi arasında belirlenmiş örgütsel

sınırlar çerçevesinde, serbest pazar girişimcisi olarak çalışma alanına sahip güçlendirilmiş bir çalışandır (Thorsten, 1998):

Bir iç girişimci olmak heyecanlı olmayı gerektirir. İçgirişimci işten her gün kovulmaya istekli biri gibi yaratıcı bir düşünceye sahip olarak gelir. Hayallerini durdurmaya yönelik eylemlerin karşısında duran ve bağış istemenin izin istemekten daha kolay olduğunu bilen kişilerdir (Crann, 1999).

İç girişimcilerin kişisel özellikleri genellikle girişimcilerin kişisel özelliklerine benzemekle birlikte, belli temel farkları da vardır. İç girişimciler, girişimcilere göreceli olarak daha az risk almayı tercih ederler. Firmanın getirdiği sosyal statü onlar için daha önemlidir. Bir sistemi tamamen terk etmek yerine, onu duruma uygun olacak şekilde değiştirmeye çalışırlar ( Arıkan ve Erkan, 2001).

70'li yılların ortalarından itibaren, çalıştıkları kurumun sisteminde kendi düşünce ve yaratıcılıklarına yer bulamayan bir takım çalışanların yavaş yavaş bu büyük ve bürokratik kurumları terk ederek kendi girişimlerini oluşturmaya yöneldikleri gözlemlendi. Bu durumu önceleri hiç önemsemeyen ve bir çalışanın yaratıcı düşüncesini kendisine rakip olarak tahayyül edemeyen büyük şirketler, pazarı bu yaratıcı düşüncenin ürünleriyle paylaşmak zorunda kaldılar. Bu durum Avrupa ülkelerinin, özellikle pazarının ağırlığı büyük ve bürokratik şirketlerde olan İsveç'in ekonomisini derinden etkiledi. Şirketlerinden ayrılan ancak yakalamış oldukları fikirleri uygulayabilmek için sermaye bulamayan çalışanlar da hem işlerinden oldular hem de bunların pazara getirebilecekleri bir takım yenilikler sadece fikir aşamasında kaldı. Bu sebeplerden ötürü büyük şirketler küçülmeye başladılar; birçok çalışan işini kaybetti ve sonuçta ekonomik küçülme eğilimi başladı. Bunun üzerine araştırmacılar bu girişimci ruhu "yıkıcı bir yaratıcılık" haline gelmeden şirketin içinde tutup canlandırmak için neler yapılması gerektiği konusunu incelemeye koyuldular (Tuncer, 2002).

Şirket veya organizasyon bünyesinde her çalışanın potansiyel yenilik getirecek bireyler olarak görülmesi, bu bireylerin yaratıcı fikirlerinin gerekli kaynakların tahsisi ile ortaya çıkarılıp ilerleyeceği görüşü özellikle 1980'lerden sonra önem kazanmıştır. Hatta 3M gibi bazı küresel büyük firmalar çalışanlarının yenilik yapma

konusunda cesaretlendirilmesini kendilerine strateji olarak belirlemiş, bu yeteneklerini de temel yetenekleri olarak atfetmişlerdir( Fry, 1987)

## **3.2 Şirket Girişimciliğinin Tanımı ,Türleri ve Boyutları**

### **3.2.1 Şirket Girişimciliğinin Tanımı**

Girişimci bir şirketin amacı büyük yapıdaki organizasyonları yeniden karlı, esnek ve yenilikçi bir firmaya dönüştürmektir. Dönüşümü gerçekleştirirken de kısmen küçük firmalara bölünerek büyük firmaların tekrar düzenlenmesini sağlar. Girişimciler, büyük organizasyonlar da riskli projeler üstlenerek yenilikçi yönetsel prosedürler ve yeni ürünler ortaya koymaya çalışırlar. Ayrıca organizasyon yapısının yenilenmesi ve gelişmesi için çaba gösteren şirketler de girişimci şirketler olarak tanımlanabilirler (Thomson ve McNamara,2002).

Girişimsel faaliyetlere yönelen şirketlere dahil olanlar, yeni atılımların risklerini üstlenerek yeni şirketler kurar. Bazı yeni ve tehlikeli girişimler, yeni ürünler içeren ve rakiplerinden daha iyi proaktif davranışlar sunan riskler almayı gerektirir (Dess vd.,2003).

Şirket girişimciliği, dış çevredeki değişimler nedeniyle oluşan fırsatların veya çıkarların tanımlanarak, bu değişiklik karşısında atik olmasını ve uyum sağlamasını ve yenilikçiliğini arttıracak stratejik bakış açısını kazandırır(Lumpkin ve Dess,1996). Böylece, büyük işletmelerde girişimci uygulamaların canlandırılmasında veya yaratılmasında esas temeli oluşturacak bu stratejik bakış açısı olacaktır. Şirketin stratejik odaklarında bulunmayan potansiyel fırsatların heba edilmemesini, bilakis bu fırsatların tanımlanarak değerlendirilmesini ve sürdürülmesini sağlayarak, yöneticilere genel ve yakın çevre hakkında farkındalık kazandırıp performansa katkıda bulunacaktır. Şirket girişimciliğinin bu farkındalığın ortaya çıkması ve uygun davranışların sergilenmesinde önemi büyüktür, çünkü şirket girişimciliği ile mevcut ticari faaliyetler de gelişecektir. Böylece yeni ticari faaliyetler oluşturularak ve bu faaliyetlerden azami fayda sağlanacak, dolayısıyla gelirler, öz kaynaklar ve çalışan sayısı artacaktır. Bu da organizasyonun genel performansına ve sürekliliğine katkı sağlayacağı gibi makro ekonomide de olumlu etkiler ortaya koyacaktır (Pittaway, 2001) .

## 3.2.2. Şirket Girişimciliği Türleri

### 3.2.2.1 Sürdürülebilir Yenilenme

Sürdürülebilir yenilenme sık sık girişimci işletme tipini tanımlamayı gerektirir. Burada, firma kültürlerini, süreçlerini destekleyici yapıları ve devam eden yeni ürün akışını bugünkü pazarda ve hatta yeni pazarda varolan girişimciler geliştirmektedir (Covin ve Miles,1999).

Firmalar ürün yaşam devrinin farkında olup sık sık kendileriyle ilgili rekabetçi beklentilerin etrafındaki ürün stratejilerini oluşturmak için uğraşırlar. Çoğunlukla bu stratejiler, endüstrinin kabul ettiği kuralları anlayan firmalar tarafından fark edilir (Porter,1980), firmalar aktif olarak rakipleri ile mücadele ederken öğrenmenin ve adaptasyonun önemini girişimcilik politikalarını benimseyerek anlamışlardır ( Dess vd.,2003).

### 3.2.2.2 Örgütsel Gençleşme

Örgütsel gençleşme firmaların iç proseslerinde, yapılarında ve yeteneklerinde yapılan değişiklik hedeflerini içerir. Stratejilerin uygulanabilmesi için firmanın yeteneklerini geliştirmesi gerekmektedir. Bunun içinde birinci basamak olarak örgütsel gençleşme için sık sık değer zinciri aktivitelerini değiştirmesi gerekmektedir. Ürün yeniliğinden çok yöntemi ve idari yenilikleri geliştirmek suretiyle, örgütsel alanda gençleşmeye çalışan firmaların yeni ürünler tanıtarak yada varolan ürünlerle yeni pazarlara girenlerden daha girişimci olabileceklerini göstermektedir. Son yıllarda şirket girişimciliği radikal yönetimsel kararlar alarak ve onları destekleyecek politikaları kullanıp geliştirerek kendini yenilemektedir(Dess vd., 2003).

### 3.2.2.3 Stratejik Yenilenme

Stratejik yenilenme, değişen koşullarda firmaların nasıl rekabet edebileceğini araştırarak ortaya koyma çalışır. Firmalar stratejilerini rekabet ortamına göre ayarlayarak durumu kendi lehlerine çevirirler. Buda dış çevresiyle başarılı bir şekilde düzene girmelerini sağlar. Örgütsel gençleşmeyle organizasyonun kendisi şirket girişimciliği çabalarının odağı sayılır(Covin ve Miles,1999).



Stratejik yenilenmedeki gibi firma girişimciliği firmaya olağanüstü bir şekilde ürün – pazar olanağının karlılığı için ortam yaratır. Firma kendisini bazı koşullarda planlanmış adımlarla geriye çekerse başarılı olur. Bu adımlar şimdiki rekabet avantajlarına eş zamanlı başarısı ve gelecekteki başarıyı sağlayacak avantajların araştırmasına olanak sağlar (Ireland vd. ,2002).

Kendini yenileme boyutu strateji yenileme, organizasyon yenileme ve organizasyon değişiklikleriyle ilgilidir. Stratejik ve örgütsel değişim yan anlamlara sahiptir. İş kavramının, yeniden organize olmanın, yenilik için sistemin kapsamı ve değişikliklerin tanıtımının yeniden yapılmasını gerektirmektedir. Muzyka göre örgütsel işin sürekli yenilemesi suretiyle, firma esnekliğinin ve adaptasyonunun başarılılabileceğini değerlendirmiştir(Antonic vd., 2001).

#### **3.2.2.4 Faaliyet Alanının Yeniden Belirlenmesi**

Faaliyet alanının yeniden tanımlanması yardımıyla firma aktif olarak rekabetçilerin fark edemediği yeni ürün pazarı pozisyonu yaratmak için araştırma yapmaktadır. Buradaki odak nokta yaygın olarak mevcut olanı işletmekten çok olabilecek olanı araştırmaktır. Faaliyet alanının tekrar tanımlanmasıyla enerjisinin geri dönüşümü için alınan sorumluluk aynı zamanda birinci hareket verici avantajların kurulması için planlanmaktadır. Yeni ürün kategorisinde satış için sunum ilk firmaya göre firmanın alanını yeniden belirlemesi, güçlü girişimsel yönlendirmeyi göstermektedir (Golder ve Telis,1993).

#### **3.2.3 Şirket Girişimciliği Boyutları**

##### **3.2.3.1 Proaktiflik**

Proaktiflik çevreyi, pazarı ve rekabeti şekillendirme ve yönetme isteği ve bu davranışları sergileme çabasıdır(Lumpkin ve Dess,2001). Proaktiflik boyutu mücadeleyi takip etmedeki üst yönetimin uyumunu yansıtır. Yenilikçiliği, risk almayı, mücadelecü uyumu ve cesareti kapsar. Proaktif bir şirket deneyimlerini kullanarak risk almaya yönelir. Fırsatları kovalamada proaktif olma konsepti “hangi firmaların, yeni ürünlerin ve hizmetlerin, teknolojilerin ve yönetimsel tekniklerin girişi olan anahtar iş alanlarında rakiplerini takip etmekten ziyade liderlik yapmaya



yöneldiğine değinir ”. Proaktiflik yeniliği ve risk almayı, en üst yönetimin uyum derecesini ve aktivitelerinde yansıtılan adresif rekabetçiliği de kapsar (Antonio ve Hısrıch, 2001).

Proaktiflik fırsatlara bir karşılık şartların hızlı bir şekilde değıştiği ve ilerlemek için fırsatların pek çok olduğu büyüme aşamasındaki endüstrilerde yada dinamik çevrelerdeki firmalar için uygun bir moddur. Proaktiflik, fırsat kollama; rekabetin önünde yeni ürünler ve hizmetler sunmayı kapsayan ileri görüşlülük perspektifidir ( Lumkin ve Dess,2001).

Chen and Hambrick’e (1995) göre proaktif davranış gösteren firmalar firmanın kendi rekabetçi avantajlarıyla çevreyi etkileme ve hatta yeni pazarlar yaratmaya yönelik yenilikçiliği yansıtır

### **3.2.3.2 Risk Alma Eğilimi**

Yenilik açısından risk kavramı bir firmanın yenilik faaliyetlerinden kaynaklanabilen olası kayıplar ve kazançlar olarak tanımlanabilir (Morgan ve Strong, 1998).

Bilinmeyen yeni pazarlara girme, belirsiz giderlerle ve ağır borçlarla girişimler için geniş kaynak porsiyonuna kalkışmak gibi cesur aktivitelere erişim anlamına gelir ( Lumkin ve Dess,2001).

Risk alma üstün başarı gösteren ve göreceli daha az başarılı firmalar arasında genel olarak çok farklı olmayabilir. Diğer taraftan sert rekabetin yaşandığı çevrelerde, karlı iş fırsatları ve savunmacı pazarlama stratejileri daha nadirdir. Böylelikle bu çevrelerdeki işletmeler, güçlü rekabet avantajları kazanmak için bazı yeni alanlarda agresif olarak keşfetmekte ve faaliyette bulunmakta zorlanır ve bu sık sık risk almayı gerektirir. Genel olarak bilinen ve kabul edilen faaliyet alanlarında risk alma yönü teknoloji ile ilgili olarak gerçekleştirilmesi başarı için en iyi reçete olabilir (Potter,1994).

Risk almaktan kaçınmak ise, firmaların mevcut müşterilerine ve rakiplerine odaklanmalarına ve firmaların mevcut ve potansiyel müşterilerin gelecekteki ihtiyaçlarını ve isteklerini göz ardı etmelerine bu da risk almaktan kaçınan firmaların



orta ve uzun vadede Pazar koşullarına de bağılı olarak rekabet avantajlarının kaybetmelerine neden olur (Slater ve Narver, 1995).

### 3.2.3.3 Yenilikçilik Eğilimi

Yenilikçilik eğilimi temelde bir yatırım faaliyetidir. Kısa vadede giderlerin artması fakat orta ve uzun vadede ise rekabet avantajı elde etmek ve toplam şirket değerini artması demektir. Günümüzdeki tüm yenilik faaliyetlerinin uluslar arası rekabet durumu dikkate alınmalıdır (Neely ve Hii, 1998).

Yenilik zamanla ortaya çıkar ve bir çok faktörden etkilenir. Firmalar kendilerini yenilikten izole edemezler ve yenilik izlemede değişik bilgi ve diğer kaynakların değişimi, elde edilmesi ve gelişimiyle ilgili olarak diğer kuruluşlarla etkileşim halinde olursa, bu kuruluşlar diğer firmalar olabileceği, üniversiteler, araştırma kurumları, yatırım bankaları vb. olabilir. Farklı işleri olan kuruluşlar arasındaki ilişki yenilik işlemi için çok önemlidir (Kenndy, 1980).

Yenilikçi bir organizasyon mutlaka çevresel faktörlerin de farkında olmalıdır. Bu etkileşim sonucunda bu değişime tepki gösterenlerden ziyade değişimi tahmin eden buna göre önlem alanlar ve kendi iradeleri ile değişimi gerçekleştirenle başarılı olurlar.

Yenilikçilik eğilimi yeni ürünler, hizmetler ve teknolojiler yaratmayı içerir ayrıca teknolojideki yenilik ve gelişmeyi kullanarak ürün ve hizmet oluşumuna değinir. İç girişimcilik yeni ürün yapmayı, ürün geliştirmeyi ve yeni üretim metotlarını ve prosedürlerini kullanmayı gerektirir. Yenilikçilik eğilimi üretimdeki teknolojilerin, süreçlerin ve tekniklerin, nihai ve ara ürünlerin ve bu ürünlerin satış sonrası hizmetlerin geliştirilmesini de sağlamıştır (Antonic ve Hısrıch, 2001).

Yeni iş girişimi, organizasyon içerisindeki firmanın mevcut ürünleri yada pazarları ile ilgili potansiyel yeni işleri takip etmesi ve girmesi üzerine yoğunlaşır. Yeni girişimlerde bulunmak iç girişimciliğin en belirgin karakteristiğidir. Çünkü bir organizasyon ürünlerini yeniden tanımlayarak ya da yeni pazarlar geliştirerek geniş büyük ortaklıklarda daha resmi otonom bir firma oluşturabilir (Antonic ve Hisrich,2001).

### 3.2.3.4 Rekabetçi Agresiflik

Şirket girişimciliği içerisindeki araştırma genel olarak stratejiyi ve özel olarak rekabet mücadelesini gözlemler, rakiplere yönelik agresif, gösterilebilir davranış ve rekabetsel pozisyonu geliştirmek ve pazardaki rakiplerin performanslarını arttırmak için devam ettirilen davranış olarak gözlemlenir.(Covin ve Slevin,1991; Lumpkin ve Dess,1996). Özel olarak, agresif rekabetçi firmanın rekabetteki pozisyonunu geliştirmek için rakiplerle direkt olarak mücadelecilerle zorluklara karşılık vermesi olarak tanımlanır. Agresif firmalar, diğer firmalara nazaran, şu yapıları gösteren değişkenler üzerinde daha yüksek skorlara sahiptir: dış finans, servis, garanti, fiyat, ürün kalitesi, patent, yenilikçi operasyonlar (Walter J. Ferrier vd., 2002)

Proaktiflik ve mücadelecilerle agresiflik girişimsel başarıya yönelik çok farklı yollar gösterir. Proaktiflik ve agresif rekabetçi faaliyet girişimci örgütler tarafından farklı olarak uygulanır. Rekabetçi agresiflik performansı zayıf olarak ilgilidir. Farklı mücadelecilerle agresif yapısı endüstri gelişiminin daha olgun aşamalarında firmalara yardımcı olur (Lumkin ve Dess,2001).

Rekabetçi agresiflik, çevredeki istekleri ve rekabetsel eğilimi arttırmayı içerir. Bu koşullar altında varolan kaynak zemininin kullanımı ve güçlendirilmesi araştırmaktan daha alakalı olabilir (Helfat,1997).

Bununla birlikte, küçük firmaların diğerlerinin arasında pazarda pay sağlamak için agresif girişimleri, yüksek olasılıkla daha geniş rakipleri misilleme yapmaya kışkırtabilir. Büyük firmalar, daha geniş kaynak zeminleriyle daha küçük agresiflere karşı pek çok avantaj sağlamak için ihtiyaç duyulan sofistike ürünleri yada proses yeniliklerini geliştirmek ve uygulamak için iyi pozisyonda olabilirler (Covin&Covin,1990).

## 4. GİRİŞİMCİLİK İKLİMİNİN ÖNCÜLLERİ VE SONUÇLARI



### 4.1. Girişimcilik İklimi ve Firma Performansı

Girişimci bir çalışma ortamı kurmak isteyen bir şirket mutlaka bu iş için prosedürlerini oluşturmalıdır. Bu işi kendi çalışanları tarafından da yapılabileceği gibi, genellikle şirketler işi kolaylaştırmak için şirket dışından danışmanlık hizmeti almaktadırlar.

Benzetmek gerekirse, dinozordan ceylana dönüşmek gerekebilir ve bu da mümkündür. Çünkü değişim gereklidir, gerçekleştirilmelidir ve sürekli olmalıdır. Kültür, bir işletmeden diğer işletmeye ve hatta çoğunlukla aynı işletmenin içinde bile büyük farklılıklar gösterebilir. Dış çevre şartlarının her gün değişiyor olması nedeniyle, kalite yöneticilerinin, işletmenin amacına ulaşabilmesi için gereken her şeyi değiştirmek zorunda oldukları gerçeğini bilmeleri gerekmektedir. Çünkü hayatta kalabilme, değişim kabiliyetine bağlıdır. İşletme kültürünün değişmesi, ihtiyaçtan doğan normal bir gelişmedir.

Bu değişimin gerçekleşebilmesi için üst yönetimden başlanarak, işletmedeki herkese liderlik, takım çalışması, kalite ve servis konularında eğitim verilmelidir. Kendilerini yenileme ve geliştirmeleri teşvik edilerek, yaptıkları işin planlama, yürütme ve kontrol sorumluluğunu üstlenmeleri sağlanmalıdır (Kovancı, 2001).

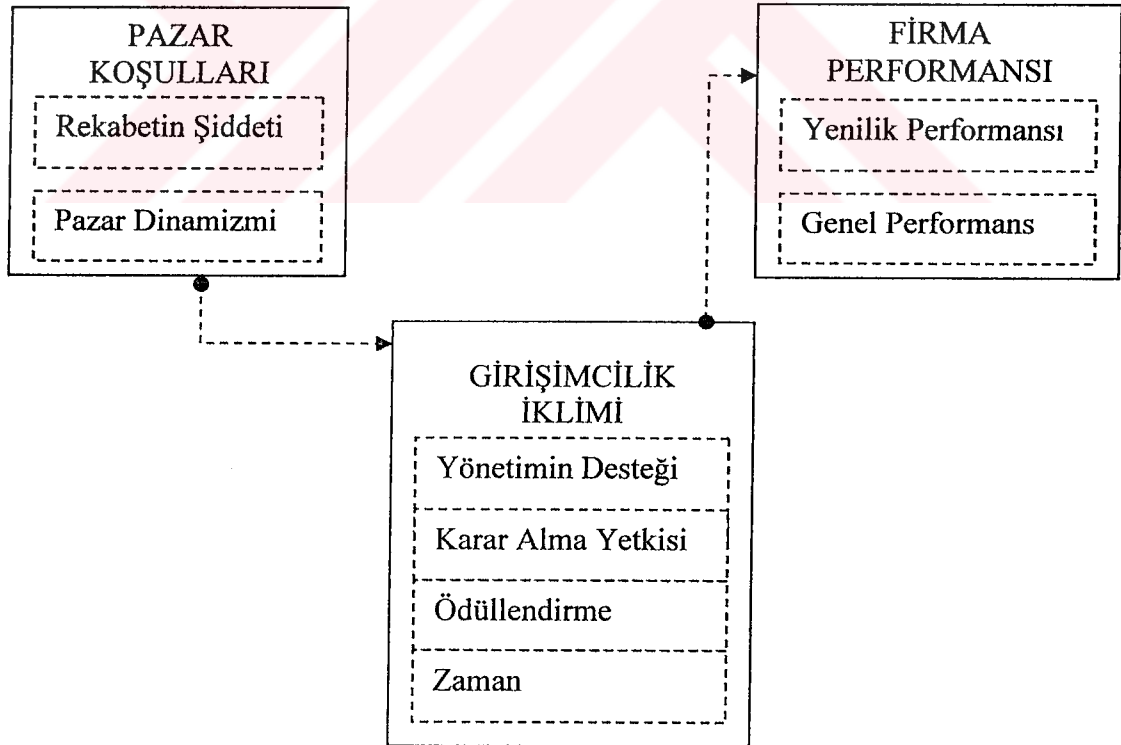
Pinchot girişimci organizasyon olmak için on adım'ı şu şekilde sıralamaktadır

1. Firma içi kaynak kullanıcılarına birden fazla seçenek verin.
2. Gerek firma genellikle gerek çalışanın kendi yarattığı girişimde sahiplik hissini güçlendirin.
3. Karar vermeyi desteklemek için piyasanın tepkilerine, piyasa disiplinine, güven ve disipline önem verin.
4. Girişimcilere kendilerinin amaçladıkları sonuçlarını belirleme sorumluluğu verin.
5. Projede çalışacak personelin, işini geliştirme çabalarının ve iş gruplarının seçiminde çeşitlilik sağlayın.

6. Şirket içi girişimleri geliştikçe risk almayı kolaylaştıracak eğitimi verin.
7. Her iç girişim için bir “banka hesabı” oluşturun.
8. İç girişimleri firmanın genel yapısında yer alabilecek şekilde basitleştirin.
9. İç girişimler arasında bir kontrat sistemi oluşturun.
10. İç girişimler ve çalışanlar arasında anlaşmazlıkların çözümü için bir mekanizma kurun (Pinchot, 2004).

Ayrıca diğer bağımsız girişimler gibi şirket içi özgür girişimler de şirketin kendi sermaye kaynaklarına bağlıdır. Eğer şirket içi girişimciler geçmişteki başarılarının meyvelerini saklayıp, yenilikçi ve hatta riskli yeni projelere yatırım yapamazlarsa, kısa vadeli düşünüyor demektir ve uzun vadede parayı kontrol eden hiyerarşiye bağımlı olacaklardır.

Şirket içi girişimlerde yenilikler yapmak ve bu yeniliklerin başkalarının da benimsenmesini sağlayacak motivasyonu yaratmak için, şirket içi başka yeniliklere de olanak verilmelidir. Bunlardan biri de şirket içi girişimcilerin ortaklı çalışmasıdır (Pinchot, 1998).



Şekil 4.1. Pazar koşullarının girişimcilik iklimi ile, girişimcilik ikliminin firma performansı ile olan ilişkisi görülmektedir.



#### 4.1.1 Üst Yönetimin Fikir Geliştirme ve Proje Desteği

Şirket içi girişimcilik, girişimci davranışının büyük bir organizasyonun tüm kademelerinde potansiyel yenilikleri uyandırmak ve gerçekleştirmek amacıyla desteklenmesini teşvik edilmesini gerektiren bir yaklaşımdır. Bu yaklaşımı sadece çalışanın bilinci, öz verisi ve yetenekleriyle değişebileceğini düşünmek doğru değildir. Şirket kültürünün çizdiği tablo ve yeniliği destekleyecek gelişimci bir örgüt yapılanması, yaklaşımın gerçeğe dönüştürülebilmesi için kaçınılmazdır (Hornsby vd., 2002).

Yenilikçi bir organizasyon, yenilikleri teşvik eden bir ortam yaratmak ve yeniliğe verilen önemi kuvvetlendirmek için gerekli yönetsel ve örgütsel unsurların bütünleşik bir diziye sahip bir organizasyon olarak tanımlanabilir (Baranano, 2001).

Girişimsel yönetim ve girişimsel olmayan yönetim arasındaki temel farkların bazılarının şöyle olduğu söylenebilir: (1) Girişimsel yönetsel davranışlar yaratıcı ve risk alan kültürü destekler, tekdüze olmayan yapılar yaratır ve fırsatları değerlendirmenin avantajlarını elde etmek için strateji formüle eder; (2) Girişimsel olmayan yönetsel davranışlar planlamayı, kontrolü ve formüle edilmiş organizasyonel yapıları vurgular ( Smith, 2003).

Hafelfinger(1990), Şirket içi yenilik fikrini geliştirmek için bir şirketin, çalışanlarını, amaçlara uygun biçimde yenilik yapma çalışmalarına yönlendirerek, yerleşmiş yapıları kıran, yönetim iklimini iyileştiren ve yenilikçi dinamik bir şirket kültürü kurmak için yönetim tarafından desteklenen başarılı bir uygulamalar bütünüdür diye tanımlamıştır.

İşletme içinde girişimciliği desteklemek yenilik ve değişimleri gerçeğe taşıyarak pazarda rekabet avantajı sağlamak ve girişimci ruhunu taşıyan bu bireylerin değişim ve yenilik getirme arzuları kendi başlarına küçük işletmelere yönelerek kısıtlı olanaklarla kullanmaları yerine, gerek bireysel, gerekse proje bazlı olarak işletmenin sunduğu kaynaklarla daha avantajlı biçimde işletmenin yararı için yenilik yapma çabalarına olanak tanımaktadır (Berber, 2000).



Yönetimin desteği değişik şekillerde olabilir. Yönetim fikir geliştirme destekleyebileceği gibi projelerde ve girişimsel süreçlere kaynak tahsis yaparak girişimsel yönelimi arttırabilir (Hornsby vd, 2002)

H3a : Fikir Geliştirme Desteği Yenilik Performansını arttır.

H3b : Fikir Geliştirme Desteği Niteliksel Performansı arttırır.

H3c : Fikir Geliştirme Desteği Pazar Performansını arttır.

H3d : Fikir Geliştirme Desteği Finanssal Performansı arttırır.

H4a : Proje Desteği Yenilik Performansını arttır.

H4b : Proje Desteği Niteliksel Performansı arttırır.

H4c : Proje Desteği Pazar Performansını arttır.

H4d : Proje Desteği Finanssal Performansı arttırır.

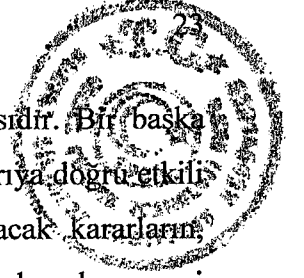
#### 4.1.2. Çalışanların Karar Alma Yetkisi

Şirketlerin girişimsel süreçlerinde bireyler çalışan yada eleman olarak nitelendirilmezler. Ortak sözcüğü uygun gözüküyorsa da gerekli olan enerjiden yoksundur. Bunların yerine bağımsızlık, saygınlık ve sorumluluk kavramlarını da çağrıştıran içgirişimci sözcüğü tercih edilmektedir. Girişimci bir şirkette bireyler ne yapacaklarına kendileri karar verirler. Onları sınırlayan yalnızca genel kurallar; verdikleri sözler ve hizmetlerini yerine getirmek gereğidir. Kimse bir diğerrinin işinin sahibi değildir ve işlerin kendi istediği gibi yapılması için kimse kimseyi zorlayamaz. Girişimci şirketlerde tam zamanlı çalışanların tümü, kuruluşun sahibidir ve sonuç üretmek konusunda birbirleriyle adeta bir sözleşme yapmış durumdadırlar (Pinchot, 1998).

Yönetime katılma, çalışanların kendi fikri katkılarını organize ederek görüş ve isteklerini karar organlarına duyurulmasının kararları daha sağlıklı ve gerçekçi yaptığı, kararların alınmasına katıldığı bu kararları kendilerinin daha kolay ve isteyerek uyguladıkları, çalışma başarısının gerçekleştiği ve verimliliğin arttığı bilinmektedir (Fişek, 1997).

Üretim yönetimleri konusunun üst yönetimin bilgisine sunulduğunda verimliliği arttırabilecek çalışanların görüşlerinin de alınması önemli bir katkı olacaktır. Benzer şekilde , yönetsel kararlara katılan işçilerin teknolojik gelişmelere





de gerekli bütün değişiklikleri benimsemeye de daha yatkın olmasıdır. Bir başka nokta emir komuta zincirinde veya hiyerarşik olarak aşıya ve yukarıya doğru etkili ve açık bir haberleşme olmadıkça, üst yönetimin tarafından alınacak kararların çalışma şartları konusunda yetersiz bilgilere dayanacağıdır. Ayrıca çalışanların yeni girişimlere katılma yönündeki bireysel isteklerinin tatmin edilmesi ve kendi faaliyetlerine sahip çıkmaları önemli değerler olarak görülmesi, bu inisiyatiflerin kendilerine tanınması, çalışmak ve bütün güçlerini işletmeye vermek isteklerini ve toplam faaliyet verimliliğini arttıracaktır. Verimlilik, bir de işçilerin yönetime katılmasının çalışma başarısına yapacağı katkıyla artırılabilir (Walker, 1967).

Çalışanların stratejik kararlara katılması, parasal ödüllerden daha çok önemli olabilen, çalışanın yönetimce dikkate alınıp dinlenmesi ile sonuçlanan ve çalışanın güdülenmesinde oldukça etkili olabilen bir yöntemdir (Kemalgor ve Jones, 1992).

Çalışanların katılmalı yönetim sayesinde önlerinde bulunması, planlar teklif etmesi ve çalışanın yapmış olduğu uygun ve makul önerilerinin dikkate alınıp uygulamaya konulduğunu görmesi çalışan için son derece önemli ve motive edici bir durumdur (Pitts, 1995).

İş görenlerin kararların alınmasına dahil eden bu yönetimde kararlar eşit ve özgür tartışma temellerine dayandırılarak alınır. Kararlara katılma bir yandan kuruluşun alt kademelerinin etkisini geliştiren örgüt sorunlarının daha gerçekçi bir biçimde çözülmesini öte yandan yönetimin daha etkin kararlar almasını ve örgüt sorunlarının daha gerçekçi bir biçimde çözülmesini sağlar (Kemalgor). Katılmalı yönetim, doyumsuzluk nedenlerinin azaltılması, mükemmel bir bilgi yönetiminin yürütülmesi, sorumluluk dağılımının artması ve kaynak tahsisinde söz sahibi olabilmeye imkan vermesi sayesinde iş görenlerin gerçek durumuna maddi psikolojik yönden etki yapmaktadır (Kuratko, Montagna, Hornsby, 200). Ayrıca kararlara katılma, iş görenlerin örgüt amaçlarını benimsemelerini ve bu amaçlar doğrultusunda çaba harcamalarını sağlar (Turan, 1989).

Kararlara katılmanın tüm bu yararlarına rağmen, henüz kararlara katılımın nasıl olacağı hususunda bir fikir birliği yoktur. Özellikle işletmelerin hangi kararlarında çalışanları buna davet edeceği ve bunun nasıl gerçekleştirileceği hususu açıklığa kavuşturulamamıştır. Çok sayıda çalışana sahip büyük sanayi işletmelerinin tüm

çalışanlarını bu uygulamaya dahil etmesi imkansız denecek kadar zordur. Keza gittikçe karmaşık ve riskli bir hale gelen karar almada hangi konular çalışanlara açılacaktır veya gerçekten uzmanlık isteyen ve işletme stratejisini yakından ilgilendiren konularda şirket nasıl bir politika izleyecektir sorusunun cevabı oldukça zordur. İşletmenin çalışanlarını kararlara katılıyor gibi göstermesi ancak bunun bir göz boyama uygulaması olduğu hakkında çalışanlarda meydana gelebilecek en ufak bir kuşkunun, onlarda meydana gelebilecek aldatıldıklarına dair hislerin işletmeler için oldukça olumsuz sonuçlar doğurması kaçınılmazdır.

H5a : Çalışanların Karar Alma Yetkisi Yenilik Performansını artırır.

H5b : Çalışanların Karar Alma Yetkisi Niteliksel Performansı artırır.

H5c : Çalışanların Karar Alma Yetkisi Pazar Performansını artırır.

H5d : Çalışanların Karar Alma Yetkisi Finanssal Performansı artırır.

#### 4.1.3. Zaman Gerekliliği

Zaman kavramının işletmeler ve yöneticiler üzerindeki etkileri açısından incelendiğinde, özellikle son yirmi yılda zamanın farklı etkileri olduğu ortaya konulmuştur. Zamanın çerçevesine, temposuna, karar verme süreçlerine ve stratejik ve üretim planlama süreçlerine etkilerinde hem etkin kullanımı (Harvey ve Buckley, 2002) hem de yenilik yapmada ayrı bir kaynak olarak tahsis edilmesi gerektiği fikirleri ortaya sürülmüştür (Hisrich ve Peters, 1986; Sykes ve Block,1989; Kuratko vd,1993; Stopford ve Baden-Fuller, 1994; Hornsby vd 2002).

Zaman kavramı üzerinde ortaya sürülen bazı düşünceler şunlardır Zaman çerçevesi; planların, yönetim tekniklerinin, projelerin veya süreçlerin beklenen veya tahmin edilen yaşam süresidir. Zamanın temposu; değişimin yoğunluğu ve hızı ürünlere ve örgütsel faaliyetleri etkilemesini konu almaktadır. Zamanın yönetsel kararlar üzerindeki etkisi ise hızlı değişimin ürünlere, süreçlere ve benzer örgütsel faktörlere olan etkisi karar verme sürecinin hızlandırılmasını gerekliliğinin ortaya koymaktadır. Şöyle ki; öngörülen zaman diliminde verilen vaatler ve bu vaatlerin sonucunda oluşacak riski sınırlamak üst yönetimi, zamanı geçmiş yatırımlarda ve kaynakların etkin kullanımında mevcut stratejilerini sürdürebilmeleri için zorlayacaktır. Faaliyetlerin eş zamanlı yürütülmesi ise belirlenen hedeflere ulaşmada işletme çalışanlarının kendi zamanlarını etkin kullanamaması birbirleri ile ilintili olan faaliyetleri aksatacaktır. Birbirini takip eden süreçlerde zaman yönetiminin planlara dahil edilmesi, üretimin bant sisteminde olduğu gibi arka arkaya birbirini takip eden



süreçlerde gerçekleştirilmesinde zamanın etkisinin üretim planlarında dikkate alınması verimliliği arttıracaktır (Harvey ve Buckley, 2002).

Kaynakların tahsisi edilmesi yenilik yapmada önemli bir unsur olarak görülmektedir. Kaynak tahsisinde maddi ve beşeri kaynaklar, fiziksel ortamların bireylere tahsis edilmesi kadar kritik bir diğer kaynak ise serbest bir zamanın potansiyel iç girişimcilere tahsisi edilebilmesidir (Sykes ve Block, 1989; Kuratko vd, 1993; Hornsby vd 2002)

Yenilik projelerine konulan temlik süreleri ile ortaya çıkan zaman baskısı karar verenler tarafından belirlenen stratejilerde olumsuz ve yetersiz etkilere yol açmaktadır. Zaman baskısı yenilik performansını negatif olarak etkilemektedir (Seshadri ve Shapira,2001).

İstekli bir çalışan projesiyle ilgili ilk adımlarını boş vaktinde atmıştır (Ende vd, 2003). Keza bireylere faaliyetlerinde serbest zaman tahsisi etmek ise ortaklaşa fikirlerin gelişmesinde ve problemler karşısında bilgi akışını hızlandırarak, grup halinde öğrenmeyi sağlamaktadır. Ayrıca yenilik yapma çabalarında yaratıcı fikirlerin oluşmasına da zemin hazırlamaktadır (Kuratko, vd., 1990; Hornsby, vd, 2002; Pardo del Val ve Llyod, 2003).

H6a : Zaman Tahsisi Yenilik Performansını arttırır.

H6b : Zaman Tahsisi Niteliksel Performansı arttırır.

H6c : Zaman Tahsisi Pazar Performansını arttır.

H6d : Zaman Tahsisi Finanssal Performansı arttırır.

#### 4.1.4. Ödüllendirme

Örgütlerin varlıklarını sürdürebilmeleri, örgütsel hedeflere ulaşmalarına bağlıdır. Örgütlerin hedeflerine ulaşmalarında en önemli kilometre taşlarından birisi ise çalışanların bu hedefler doğrultusunda hareket etmeleridir (Eren,2000). Örgüt hedeflere ulaşma ve bu ulaştığı düzeyde varlığını sürdürebilmesi için “İnsan Kaynakları Girdileri” ile “Çıktıları” arasındaki dengeyi en üst seviyeye çıkarmak zorundadırlar. Dengenin kurulması ise kaynakların ekonomik kullanımıyla mümkündür. Çalışanların hedefe yönlendirilmesinde kullanılan ödüllendirme



mekanizmalarının gereği gibi kullanılmaması ve uygulama hataları nedeniyle istenilen sonuçlara ulaşmayı engelleyebilmektedir (Kaya,1998).

İnsanlar eylemlerini yapmadan önce, bilerek veya bilmeyerek yaptıkları eylemin sonucunda kazançlarının ne olacağını veya bunun sonucunda ne gibi bir yarar elde edecekleri hususundaki soruları sorarlar. Ödül bir görevi başarmaktan, bir hizmeti yapmaktan yada verilen sorumlulukların gereklerini yerine getirmekten doğan çalışanların elde ettikleri kazançlardır (Pitts, 1995).

Firma içinde girişimciliğin gelişimi çoğu zaman kendiliğinden gerçekleşmemektedir. Şirket girişimciliğinin oluşabilmesi ve sürdürülebilmesi için iş fikirlerinin bir iş planı çerçevesinde değerlendirilerek hayata geçirilmesi gereklidir. Burada amaç sadece yeni bir üretim fikrini ortaya koymak değil, yeni bir girişim başlatmaktır. Çalışanları güdüleyerek girişimsel motivasyonu oluşturarak yönetim desteği ve bir ödül sistemi oluşturulabilir. Girişimci şirketlerde çalışanlara gerekli kaynakların sağlanması ve yenilik yapma sürecinde risk almayı ve inisiyatif kullanmayı çalışanlara kazandırmak gerekir. Ayrıca firma yöneticileri de girişimci çalışanlar kadar risk almalı ve yeni girişimlerin başarısızlık ihtimaline hazır olmalı en önemlisi iyiniyetle sonuçlanmış hataları tolere edebilmelidir (Hornsby, ve Naffziger, 1992).

Organizasyon faaliyetlerine başladığı andan itibaren çalışanlar, gösterdikleri çabalar karşılığında bir takım gerek maddi, gerekse manevi beklentilere gireceklerdir. Bu gibi beklentileri karşılayarak, onları motive etme ve bunu sağlamak için gerekli şartları sağlama görevi, yönetici durumundaki girişimcidir (Hisrich, 1992).

Ödüllerin seçimi ve ayrımı yapılmadan önce çalışanların işlerindeki durumu ve örgütün üyelerinin tüm bir analizinin yapılmasını gerektiren kapsamlı bir inceleme örgütler için oldukça önemli olmaktadır. Bireysel üyeliklere ve bu üyelerin ihtiyaçlarına cevap vermeyen tekdüze bir ödül sistemi yanlıştır. Etkili bir ödül sistemi bireylerin ihtiyaçlarını karşılayan yeter derecede önemli ve adil olan ödüller verme ile yüksek kalitede iş yaşamını meydana getirmelidir (Gordon, 1991).

Ödüllendirme, iş de devamlılığı ve daha iyiyi başarmayı cesaretlendirmelidir. Bu şekilde örgütsel etkinliğin artırılması sağlanacaktır. Ödül sistemi devamlılık yada

devamsızlık durumuna oldukça etkilidir ve eğer ödüller gerçek başarı üzerine temellendirilirse, çalışanlar bu ödülü elde etmek için çok sıkı çalışmaya yönelirler (Griffin, 1990).

Ödül sistemlerinin olumlu ve aktif olarak çalıştırılması, çalışanların işlerini ve iş yerlerini daha çok benimsemelerine yol açar. Çalışanların başarılarının tanınması ve takdir edilmesi bir aile içindeki işlere benzer saygı, itaat ve özbenlikleme sonucu doğuracak, aslında işletme başkalarının olmasına rağmen, ona sahip çıkma duygusu geliştirecektir (Kaya, 1998).

Dünyanın her yerinde başarılı örgütler etkili bir ödül sistemi oluşturmaya oldukça dikkat ederler (Gordon, 1991). Yapılan araştırmalarda ödül sistemleri;

- İş görenin motivasyonu
- Örgüt kültürü
- Organizasyon yapısını
- Ücret düzeyini etkilediği tesbit edilmiştir (Gürol, 1996).

H7a : Ödüllendirme Yenilik Performansını artırır.

H7b : Ödüllendirme Niteliksel Performansı artırır.

H7c : Ödüllendirme Pazar Performansını artırır.

H7d : Ödüllendirme Finanssal Performansı artırır.

## 4.2. Girişimcilik İklimi Ve Pazar Şartları

Şirketler faaliyetlerini sürdürürken mevcut pazarlardaki rekabetin şiddetinden ve pazardaki değişimin sıklığından etkilenmektedirler(Miles ve Snow, 1978; Barringer ve Bluedorn, 1999; Kelly ve Rice,2001; Mavondo, 2000; Appiah-Adu ve Singh, 1998; Hurley ve Hult, 1998).

### 4.2.1 Rekabetin Şiddeti

Girişimci şirketler risk alabilen, yenilikçi ve proaktif olduğuna göre rekabetin kıyasıya olduğu pazarlarda süreklilik sağlayarak performanslarını artıracaklardır. Buna karşılık tutucu pazarlarda faaliyet gösteren firmalar ise girişimcilik özelliklerini kaybederek, risk almayı istemeyen, az miktarda yenilik yapabilen ve daha çok bekle

ve gör mantığı ile hareket edebilen yapıya dönüşeceklerdir (Barringer ve Bluedorn, 1999).

Rekabet ve Pazar çevresi sürekli gelişmekte ve hızlı bir şekilde değişmektedir. Bu nedenle, teknoloji odaklı firmalar asla sona ermeyen bir rekabet avantajı sağlayacak yeni kaynaklar yaratma işi ile karşı karşıya kalmaktadırlar. Yenilik bu çevrelerde rekabet eden firmaların stratejilerinde anahtar bir rol oynamaktadır (Kelly ve Rice,2001).

Belirsizliğin düşük olduğu pazarlar, firmaların pozisyonlarını koruyarak güvenli bir nişe yerleşme ve burada varlığını devam ettirme çabası içinde olan savunmacı firmaları meydana getirir. Savunmacı firmalar ürünlerini sınırlı sayıdaki Pazar bölümlerine yönlendirirler ve etkin ve verimli olmak için sürekli ve yoğun çaba harcarlar (Mavondo, 2000).

H1a : Rekabetin Şiddeti Fikir Geliştirme Desteğini artırır.

H1b : Rekabetin Şiddeti Proje Desteğini artırır.

H1c : Rekabetin Şiddeti Çalışanların Karar alma Yetkisini artırır.

H1d : Rekabetin Şiddeti Ödüllendirmeyi artırır.

H1e : Rekabetin Şiddeti Serbest Zaman Tahsisini artırır.

#### **4.2.2 Pazar Dinamizmi**

Pazar dinamizmi, Pazar şartlarıyla ilgili önemli değişimlerin meydana gelebilme sıklığıdır (Homburg, Krohmer ve Workman, 1999). Bu değişimin sıklıkla olması şirketlere fırsatların yanında tehlikeleri de beraberinde getirmektedir. Şirketler, müşteri ihtiyaçlarını tanımlayabilmek ve bu talepleri karşılayabilmek için pazardaki değişimleri yoğun olarak takip etmek zorundadırlar (Appiah-ade ve Singh, 1998).

Christen ve Bower ise (1996), müşterilerini çok dikkatli bir şekilde dinleyen firmalarda, kaynak tahsislerinin yeni ürünlerden çok mevcut pazarlar tarafından talep edilen aşamalı yeniliklere yapılmasının tercih edildiğini göstermişlerdir.

Fazla değişimin yaşanmadığı ve belirsizliğin yüksek olmadığı pazarlarda firmalar bir yandan dikkatlerini üretim ve dağıtım maliyetlerini azaltmaya

yönlendirirler. Diğer taraftan da , eş zamanlı olarak ürün kalitesini sürdürmeye ve geliştirmeye çalışırlar (Miles ve Snow, 1978). Firmalar kendi ürünlerini, pazarlarını ve teknolojilerini korumak ve temel teknolojilerini savunmak için çaba harcarlar (Venkatraman, 1989).

Hurley ve Hult'e (1998) göre pazardaki rekabet firmanın geliştirebileceği yenilik miktarını etkilemektedir. Bu şekilde desteklenen bir yenilik yeteneği, firmaların çevrelerine hızlı tepki vermesini ve yüksek rekabet avantajı elde etmesini ve yüksek performansa ulaşmasını sağlayan yeni yetenekler geliştirme konusunda daha başarılı olmalarını mümkün kılmaktadır.

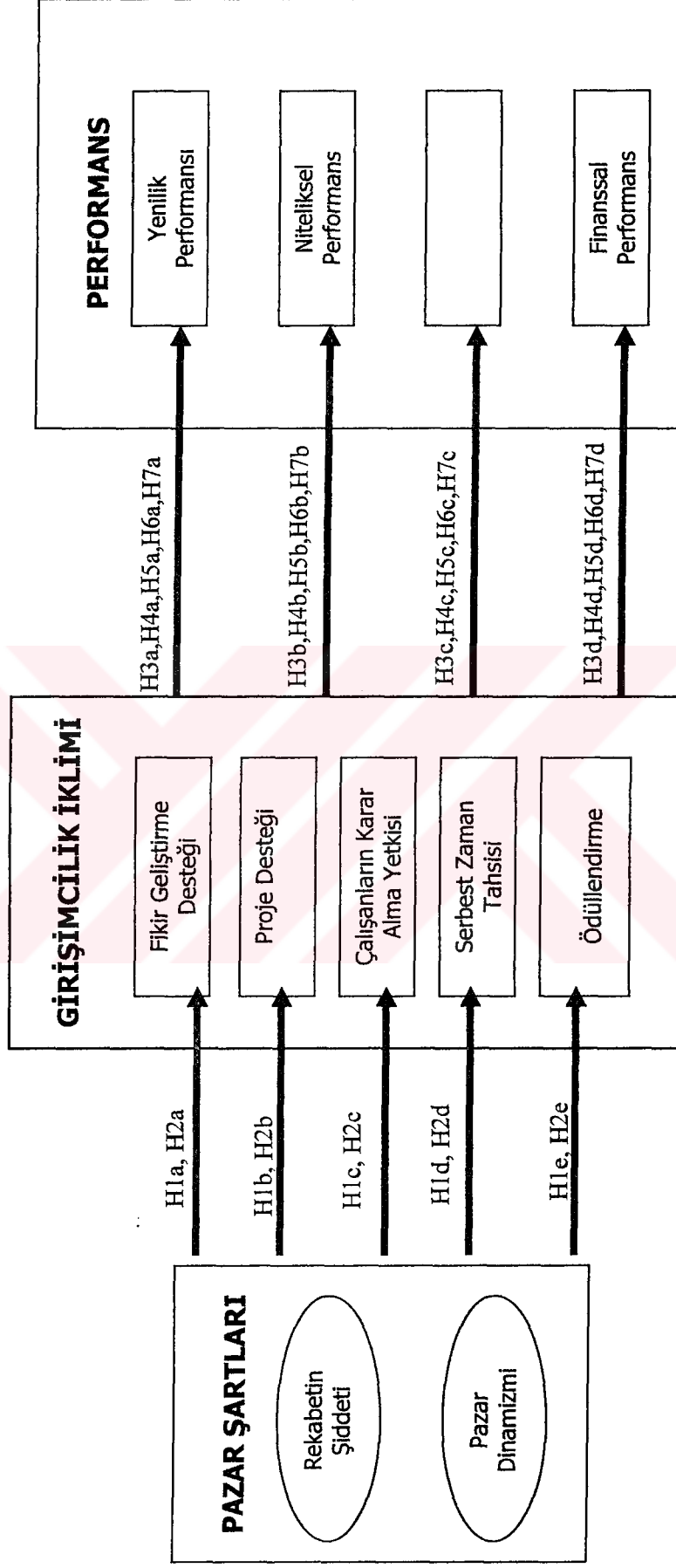
H2a : Pazar Dinamizmi Fikir Geliştirme Desteğini artırır.

H2b : Pazar Dinamizmi Proje Desteğini artırır.

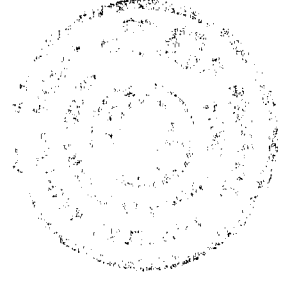
H2c : Pazar Dinamizmi Çalışanların Karar alma Yetkisini artırır.

H2d : Pazar Dinamizmi Ödüllendirmeyi artırır.

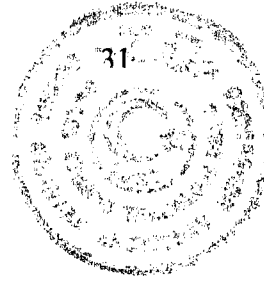
H2e : Pazar Dinamizmi Serbest Zaman Tahsisini artırır.



Şekil 4.2. Araştırma Hipotezlerinin Modeli







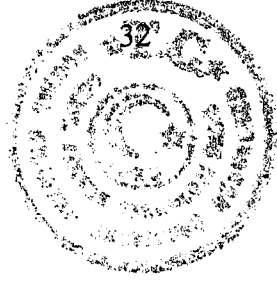
### **Çizelge 1: Araştırma Hipotezlerinin Listesi**

#### **Pazar Şartlarının Girişimcilik İklimi Üzerindeki Etkisi**

- H1a : Rekabetin Şiddeti Fikir Geliştirme Desteğini artırır.  
H1b : Rekabetin Şiddeti Proje Desteğini artırır.  
H1c : Rekabetin Şiddeti Çalışanların Karar alma Yetkisini artırır.  
H1d : Rekabetin Şiddeti Ödüllendirmeyi artırır.  
H1e : Rekabetin Şiddeti Serbest Zaman Tahsisini artırır.  
H2a : Pazar Dinamizmi Fikir Geliştirme Desteğini artırır.  
H2b : Pazar Dinamizmi Proje Desteğini artırır.  
H2c : Pazar Dinamizmi Çalışanların Karar alma Yetkisini artırır.  
H2d : Pazar Dinamizmi Ödüllendirmeyi artırır.  
H2e : Pazar Dinamizmi Serbest Zaman Tahsisini artırır.

#### **Girişimcilik İkliminin Performans Üzerindeki Etkileri**

- H3a : Fikir Geliştirme Desteği Yenilik Performansını artırır.  
H3b : Fikir Geliştirme Desteği Niteliksel Performansı artırır.  
H3c : Fikir Geliştirme Desteği Pazar Performansını artırır.  
H3d : Fikir Geliştirme Desteği Finanssal Performansı artırır.  
H4a : Proje Desteği Yenilik Performansını artırır.  
H4b : Proje Desteği Niteliksel Performansı artırır.  
H4c : Proje Desteği Pazar Performansını artırır.  
H4d : Proje Desteği Finanssal Performansı artırır.  
H5a : Çalışanların Karar Alma Yetkisi Yenilik Performansını artırır.  
H5b : Çalışanların Karar Alma Yetkisi Niteliksel Performansı artırır.  
H5c : Çalışanların Karar Alma Yetkisi Pazar Performansını artırır.  
H5d : Çalışanların Karar Alma Yetkisi Finanssal Performansı artırır.  
H6a : Zaman Tahsisi Yenilik Performansını artırır.  
H6b : Zaman Tahsisi Niteliksel Performansı artırır.  
H6c : Zaman Tahsisi Pazar Performansını artırır.  
H6d : Zaman Tahsisi Finanssal Performansı artırır.  
H7a : Ödüllendirme Yenilik Performansını artırır.  
H7b : Ödüllendirme Niteliksel Performansı artırır.  
H7c : Ödüllendirme Pazar Performansını artırır.  
H7d : Ödüllendirme Finanssal Performansı artırır.



## 5. METODOLOJİ VE UYGULAMA

### 5.1. Anket Ölçeklerinin Oluşturulması

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

Anket sorularında Türkçe'den İngilizce'ye çevriminde doğabilecek yanlışlıkların ortadan kaldırılması için ilk olarak, 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, vd., 1989; Ergün, 2003; Demircan, 2003).

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

### 5.2. Kullanılan Ölçekler

#### 5.2.1. Girişimcilik İklimi

Hornsby, Kuratko ve Zahra'nın (2002) şirket girişimciliğinin ölçülmesi için oluşturduğu ve kendi ampirik çalışmalarında kullandıkları istatistiksel olarak geçerliliği ve güvenilirliği ortaya konulmuş olan CEAI skalası Türkçe diline adapte edilerek kullanılmıştır. Bu sorular şunlardır;

#### 5.2.2. Pazar Koşulları

Girişimcilik İklimini güdüleyen pazar şartları bir çok ampirik çalışmada rekabetin şiddeti ve pazarın dinamikliği ile ölçülmüştür. İşletme literatüründe yapılan araştırmalarda (Goll ve Rasheed, 1997; Zahra, 1996; Audretsch, vd., 2001; Pelham,

1999; Simerly ve Li, 2000) rekabetin şiddetinin ölçülmesinde kullanılan skalalar göz önüne alınarak girişimcilik iklimine etki eden rekabetin şiddeti ile ilgili sekiz soru anketimizde kullanılmıştır. Bu sorular şunlardır: “Bu sektörde dağıtım kanallarına hakim olmak çok zordur.” “Bu sektörde sermaye bulmak çok zordur.” “Bu sektörde yetenekli işgücü bulmak çok zordur.” “Bu sektörde şirket iflasları çok sık olur.” “Bu sektörde mevcut ürünlere olan rağbet azalmaktadır.” “Endüstrimizdeki rekabet oldukça şiddetlidir.” “Pazarda rakipler, diğer firmaların yaptığı her hangi bir yeniliği kolaylıkla taklit edip pazara sunabilir.” “Rakiplerimiz oldukça güçlüdür.”

Girişimcilik İklimine etki eden diğer pazar şartı olan pazarın dinamikliği yapılan çeşitli ampirik çalışmalardan (Simmerly ve Li, 2000; Li ve Simerly, 1998; Goll ve Rasheed, 1997; Pelham, 1999; Zahra ve Garvis, 2000) derlenerek anketimize konulmuştur. Pazar Dinamikliğini ölçmek için kullanılan ölçeğimizdeki dört soru şunlardır: “Pazarda, müşteri ihtiyaçlarındaki değişimler çok hızlıdır.” “Pazarda, rakiplerin stratejileri / faaliyetleri sürekli değişir.” “Pazarda ürünler, hızlı bir şekilde eskir ( demode ) olur.” “Pazarda , teknolojik değişim oranı çok yüksektir.”

### 5.2.3. Performans

Performans değerlendirmesi genel bir tanımla, işletme amaçlarının gerçekleştirilebilmesi için gösterilen tüm çabaların değerlendirilmesidir veya bir yöneticinin önceden belirlenmiş standartlarla karşılaştırma ve ölçme yoluyla çalışanların işteki başarı ve başarısızlık durumlarının değerlendirilmesidir (Atılğan, 2000).

İşletme bilimi literatüründe, performans kavramı yıllar boyunca etkinlikten, verimliliğe kadar çeşitli şekillerde tanımlanmıştır. Performans kavramı, çıktı, motivasyon, bireysel performans, örgütsel etkinlik, verimlilik, karlılık, maliyet etkinliği, rekabetçi olma, iş kalitesi, gibi birçok kavramlarla ölçülmektedir (Ergün, 2003).

#### 5.2.3.1 Yenilik Performansı

Örgütsel yenilikçilik, bir organizasyonun yeniliklere diğer organizasyonlardan veya rakiplerden daha önce uyum sağlama derecesidir (Korsing vd.,2001). (Deshpande vd.,2000) ise, örgütsel yenilikçiliği yeni ürünler ve hizmetler sunarak pazarda ilk olmak şeklinde tanımlamışlardır.

Yenilikçi firmalar yeni teknoloji ve Pazar fırsatlarının yaratılmasına ve kullanılmasına önem verirler. Bu firmalar dinamik, karmaşık ve değişen pazarlarda faaliyet göstermek için uygun yapıya sahiptirler. Bu firmalar girişimsel stratejileri sayesinde, yeni fırsatlar sağlayacak çevresel değişimlerin farkına varırlar. Saldırgan teknoloji ve pazarlama stratejileri yoluyla geleceklerini aktif bir şekilde yaratırlar. Böylece organizasyon yapıları esnek olarak ve biçimsellikten kurtulacaktır (Nyström,1993)

Yenilik performansı yada başarısı bir firmanın performansının bir yönüdür. Bu nedenle firma performansı konusunda yapılan her şey, yenilik performansının ölçülmesinde de geçerlidir. Örneğin finanssal ve finanssal olmayan ölçütler konusunda yapılan ayırım yenilik başarısının belirlenmesinde de geçerlidir (Hultink ve Robben,1995)

Yenilik faaliyetleri firmaları performansları üzerinde kritik bir rol oynamaktadır. Çünkü pazarlarda belirsizlik seviyesi yüksektir (Vazquez vd., 2001) ve böyle pazarlarda firmalar başarılı olmak için yenilikçi olmak zorundadırlar. Bu nedenle birçok firmanın başarısı onların pazara yeni ürünler sunma yeteneklerine daha bağımlı hale gelmiştir (Mumford,2000). Yenilik yeteneği firma performansını direkt olarak ve pozitif yönde etkiler (Deshpande vd., 1993)

Yenilik performansının en yaygın kullanılan göstergeleri ölçülebilir göstergelerdir. Bunlar satışlar veya yeni ürünlerin başarı oranları, Pazar payı, karlılık gibi göstergeleri içerir. Ayrıca , son yıllarda tanımlanan yeni ürünlerin sayısı, zaman etkinliği gibi sayısal ölçeklerdir. Ayrıca yeni ürünlerin satış başarısı, yeni ürünlerin pazarda başarılı olması gibi sayısal olmayan ölçeklerde mevcuttur (Dyer vd., 1999)

Gerçekleştirilen büyük ürün yeniliklerinin sayısı, alınan patentlerin sayısı, ürün yeniliğinin ticari ve pazara duyurulan yeni ürün sayısıdır (Romjin ve Albaladejo, 2002)

Araştırmacılar, yaratıcı performansın bir göstergesi olarak patent alımını daha çok ön plana çıkarmaktadırlar. Yenilikçi performansın göstergesi olarak patent alımının benimsenmesinin sebebi, bir patente verilen önem ve o patentin kullanılabilme derecesidir. Yeni patent uygulamasının önceki patentlerle bir şekilde benzeşmesi, birbirine benzeyen teknolojilerin kullanılması veya önceki

uygulamaların yenileri içinde kullanılması, önceki patentlerin izlenmesi anlamına gelmektedir. Patent alımlarının çok olması o patentin önemini ve etki derecesini arttırmaktadır. Patent sayısının çokluğu ekonomi (Harhoff, vd., 1999; Jaffe, vd., 1993; Trajtenberg, 1990) ve yönetim (Rosenkopf ve Nerkar, 2001; Stuart, 2000) literatürlerinde patent sayısının ve alıntısının fazla olması performansın kantitatif analizlerinde kullanılmaktadır, aynı biçimde patent alımlarının çokluğu o yeniliğin kalitesini ve gerçekliliğini, yenilikçi performansın bir göstergesi olarak kanıtlamaktadır (Hagedoorn ve Cloudt, 2003).

Ar-Ge harcamaları için sağlanan kaynakların fazlalığı, araştırmanın sonunda kesin yenilikle sonuçlanacağını göstermemektedir. Yüksek teknoloji kullanılan endüstrilerde yenilikler yüksek Ar-Ge harcamaları ile meydana gelirken, tamamen tesadüf olarak bir yenilik gerçekleşebilmektedir. Yeni buluşlara alınan patentler buluşun pazardan talep göreceği anlamına gelmeyeceği gibi, pazara sunulan yeni ürünler de başarısızlıkla sonuçlanabilmektedir. O halde yenilikçi performans, pazara sunulan yeni ürünün ya da yeniliğin meydana getirilmesindeki teknik yönleri ve pazara sunulma süreçlerini kapsarken, işletmenin esas beklentisini, başka bir deyişle buluşun ekonomik başarısını içermemektedir (Ahuja ve Katila, 2001; Ernst, 2001; Freeman ve Soete, 1997; Grupp, 1994; Trajtenberg, 1990; Hagedoorn ve Cloudt, 2003).

Firmaların yenilikçi performanslarının ölçümünde son üç yılı göz önüne alınmıştır ve ölçekte son üç yılı dikkate alınarak cevaplanması gerektiği belirtilmiştir. Yenilikçi performansın ölçülmesi için sekiz sorulu bir ölçekle uygulanmıştır. Bu sorulardan ilk iki tanesi Qian ve Hi'nin (2001) yenilikçi performans ölçeğinden adapte edilen şu sorulardır: "Firmamız son üç yıl dikkate alındığında yeni ürünleri rakiplerinden daha önce pazara sunmayı başarmıştır." "Firmamızın şu anda pazara sunduğu ürünlerin çoğu son üç yılda üretmeye başladığı ürünlerdir." Bu soruların takip eden dört soru, Neely ve Hii'nin (1998) "Yenilik ve İşletme Performansı" adlı kitabından yenilikçi performans ölçekleri bölümünden anketimize eklenmiştir. Bu sorular şunlardır: "Firmamızda son üç yılda geliştirilen yeni ürün ve hizmetlere dair fikir ve projeler sayıca çoktur." "Firmamızda son üç yılda geliştirilen iş süreç ve yöntemlerine dair yenilikler sayıca çoktur." "Firmamızın son üç yılda geliştirdiği ürün ve hizmetlerin kalitesi oldukça yüksektir." "Firmamızın son üç yılda geliştirdiği iş süreç ve yöntemleri sayesinde üretim maliyetleri azalmıştır." Yenilikçi

performans ölçeğimizin son iki sorusundan birisi Meeus ve Oerlemans (2000) araştırdıkları model üzerine oluşturdukları ölçekten alınmıştır. Bu soru şudur : “Firmamızda son üç yılda geliştirdiği iş süreç ve yöntemleri sayesinde üretim ve teslim hızımız artmıştır.” İkinci ve son olarak Hagedoorn ve Cloudt’un (2003) uygulamalarında kullandıkları skaladan adapte edilen soru şudur: “Firmamızda son üç yılda patent alabilecek yada patent alınmış yenilikler yapılmaktadır.”

### 5.2.3.2 Niteliksel Performans

İşletmeler nicel ölçütlerin yanında performans değerlendirme sistemlerine nitel olan diğer ölçütleri de eklerler.

Servis ve ürün kalitesinde gelişmeler, çalışanların firmaya bağlılığındaki ve işten aldığı tatmindeki artışlar, Müşteri memnuniyetindeki artış ve son olarak firma genel performansının artışı kalitatif performans kriterleri olarak ölçülmüştür ( Ergün 2003).

Niteliksel performansın ölçümü ile ilgili ankete katılan altı soru şudur; Çalışanların firmaya bağlılığındaki artış; Çalışanların işten aldığı tatmindeki artış, Müşteri memnuniyetindeki artış. Servis ve ürün kalitesinde gelişmeler; Yeni ürün geliştirme başarısı ve Firmanın genel performansı’dır.

### 5.2.3.3 Pazar Performansı

Belirsiz pazar koşullarında firma performansı ile elde edilen yeni Pazar bilgilerine cevap verebilme ve mevcut çevre koşullarına kendini adapte edebilme yeteneği arasında olumlu bir ilişkinin varlığı konusunda, genel bir kabul vardır. Düzenli Pazar koşullarında firmanın rekabet ve imalat stratejileri, sabit bir konum belirleyip bu pozisyonunu devam ettirmek ve savunmak için gerekli faaliyetlerde bulunmak iken, çalkantılı Pazar şartlarında belirlenen stratejilerin en önemli amacı esnekliğe sahip olmalarıdır (Uzkurt, 2004)

Pazar performansının değerlendirilmesi için Satışların artışı ve Pazar payı artışı dikkate alınarak bu sorular anketimize eklenmiştir.



#### 5.2.3.4 Finansal Performans

Bu çalışmada kantitatif performans kriterleri olarak karlılık (ciro karlılığı, toplam varlık karlılığı, öz sermaye karlılığı, ), satışlardaki ve gelirlerdeki artış ve pazar payındaki artışlar çalışmaya iştirak eden işletmelerin yöneticilerinin belirtilen performans kriterleri üzerindeki algılarından yola çıkılarak ölçülmüştür. Servis ve ürün kalitesinde gelişmeler, çalışanların firmaya bağlılığındaki ve işten aldığı tatmindeki artışlar, müşteri memnuniyetindeki artış ve son olarak firma genel performansının artışı kalitatif performans kriterleri olarak ölçülmüştür (Fisher, 1997).

Karlılık ölçümü ise şu yöntemlerle ölçülmektedir:

- Yatırımların geri dönüş oranı (Kaynakların faydalı bir şekilde kullanımı)
- Satışların Geri dönüş oranı (Operasyonların verimliliğin ölçümü)
- Varlıkların geri dönüş oranıdır.

Bu çalışmada her üç karlılık ölçümü de kullanılmaktadır.

Firma performansını ölçmede satışlardaki ve gelirlerdeki artışın ölçümü önemli kriterlerden biridir. Araştırmacılar, özellikle müşteri bağlılığını oluşturamamış, hızlı büyüme sonucu karlarını tekrar yatırıma dönüştürmede başarısız olan firmaların satışların yıldan yıla akıcılık gösterebileceğini gözlemlemektedirler. Bu yüzden beşer yıllık periyotlardaki satışların firma performansını ölçmede daha etkili olacağı belirtilmektedir (Ergün, 2003).

Performansın ölçülmesinde temel iki amaç bulunmaktadır. Birincisi, firmanın mevcut durumu hakkında bilgi vermesi ve şirket girişimciliği süreci içerisinde faaliyetlerin kontrol edilmesi, yeniden planlaması ve uygulamada yapılacak değişikliklerdir. İkincisi ise, başarılı sonuçlarla çalışanları motive edecek ve şirket girişimciliğini cesaretlendirecek uygun ödüllerdir (ücret artışı, ikramiye, terfi, tanınma, vb.) (Dhavale, 1996).

Finansal performansın ölçümü ile ilgili soruların değerlendirilmesinde "Firmanızı sektördeki diğer firmalarla karşılaştırdığınızda aşağıdaki sorulara göre nasıl değerlendirirsiniz?" sorusuna cevap olarak beşli likert ölçeği kullanılmıştır. Ölçekteki değerlendirme seçenekleri ise şu şekildedir. 1- Yetersiz, 2-Ortalamanın altı, 3- Ortalama, 4- Ortalamanın Üstü ve 5- Yüksek. Finansal Performansın değerlendirilmesi için cevaplanması istenilen üç soru şunlardır: "Ciro karlılığı (Kar /

Toplam satışlar”,”Toplam varlık (aktif) karlılığı”, “Öz sermaye/yatırım karlılığı  
(Kar/ özsermaye)”



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

Ergün (2003) araştırmalarda kullanılacak anket formunun düzeninin geri dönüş oranını açısından önemli olduğunu belirtmektedir. Bu nedenden dolayı anket formu oluşturulurken literatürde belirtilen hususlara dikkat edilmiştir. Bu amaçla anketin üst kısmına kurum adı ve logosu, giriş kısmına çalışmanın içeriği, bilimsel ve sosyal faydasına ve firmalardan alınacak bilgilerin gizliliğine dair kısa bir açıklama yapılmıştır. Bu metnin altına çalışmayı yürüten kişilerin adı, unvanı, çalıştığı kurum, iletişim bilgileri ve adresleri eklenmiştir.

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

### **5.4. Verilerin Toplanması Aşaması**

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

#### **5.4.1. Araştırma Örnekleme**

Uygulamalı araştırmamız Öz'e göre ()YIL Türkiye'nin ulusal rekabet avantajında önemli bir role sahip cam endüstrisinde faaliyet gösteren firmalar üzerinde yapılmıştır. Bu firmaları Kocaeli ve Gebze bölgelerinden seçmemizin çeşitli nedenleri bulunmaktadır. Bu sektördeki işletmelerin tamamına ulaşarak yüz yüze anket uygulamanın zaman ve maliyet artırıcı etkileri içerdiği göz önüne alınmıştır. Sektöründe öncü olan bu işletmelerin fonksiyonel olarak bir yapılanma içinde olacakları düşünülerek uygulanacak anketlerden daha sağlıklı cevaplar



alınacağı varsayımının yanı sıra bu büyüklükteki işletmelerde birden fazla yöneticiye ulaşma şansıda vermektedir.

#### **5.4.2. Veri Toplama Yönteminin Seçilmesi**

Veri toplama metodu olarak anket yöntemi seçilmiştir. Anketle veri toplama yöntemi sosyal bilimlerde oldukça yaygın olarak kullanılmaktadır. Örneklem kitlesi sektöründe öncü, 5 firma ile anketlerin yüz yüze görüşülerek elden dağıtılmasına karar verilmiştir. Bu yöntemin kullanılmasının başlıca nedeni şunlardır;

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

#### **5.4.3. Verilerin Toplanması**

Örneklem kitlesine dahil 5 firmadan veri toplarken sırası ile aşağıdaki süreç uygulanmıştır.

İlk olarak, firmalarla telefon bağlantısı kurularak yapılacak çalışma ile ilgili kısa bir bilgi verilip randevu talep edilmiştir. Daha sonra firmadaki bir üst yöneticiye anketin içeriği ve önemi anlatılmıştır. Bazı anketler yönetici ile görüşme anında doldurulmuştur. Anketlerin tamamı elden teslim alınmıştır. Eğer anketler bir hafta geçmesine rağmen gönderilmemişse birkaç defa daha işletmelere gidilerek ve bire bir

üst düzey yöneticilerle görüşülerek hatırlatma yapılmıştır. Bu prosedür izlenmesine rağmen geri dönüşü olmayan anketler cevapsız olarak göz önüne alınmıştır. Uygulamamız 2004 yılının ilk yarısı boyunca sürmüştü ve bu önder firmalardan da cevap alınmıştır.



## 6. ANALİZ VE BULGULAR

### 6.1. Verilerin Analizi

Çalışmamıza katılan 5 firmanın 102 personelinden cevap alınmış olup , bu anketler üzerinden analizler yürütülmüştür.

Verilerin analizinde, SPSS 10.5 istatistik programı kullanılmıştır. Analizler sırasıyla, anketi cevaplayanların demografik özellikleri ve firmaların çalışan sayılarına ve sektörlerine göre ankete katılım oranlarına ait frekans tabloları, faktör analizi, güvenilirlik testleri, değişkenlerin ortalamaları ve standart sapmalarına da içeren değişkenler arasındaki birebir ilişkiyi gösteren korelasyon analizi ve araştırma hipotezlerinin test edilmesi için regresyon analizlerinden oluşmaktadır. Yapılan bu analizler aşağıda sırasıyla açıklanmıştır.

### 6.2. Ornekleme Ait Temel Karakteristik ve Demografik Veriler

Tablo 6.1’de görüldüğü üzere ankete cevap veren kişilerden %14’ü usta ya da ustabaşı, %28’i Büro çalışanı, %58,8’i orta kademe yönetici ya da üst kademe yöneticisinden oluşmaktadır.

Tablo 6.1. Ankete Cevap Verenlerin Pozisyonu

POZİSYON	Sıklık	Yüzde
Büro Çalışanı	28	27,5
Ustabaşı Usta	14	13,7
Orta Üst Kademe Yönetici	60	58,8
Toplam	102	100

Tablo 6.2’de görüldüğü üzere ankete cevap veren kişilerden %62,7’si üretim bölümünde, %22’si Muhasebe, Finans ve Personel bölümünde, %16’sı satış ve pazarlama bölümlerinde görev yapmaktadır.

Tablo 6.2. Ankete Cevap Verenlerin Çalıştığı Bölüm

BÖLÜM	SIKLIK	Yüzde
Üretim (Satın Alma, İmalat, Kalite Kontrol, Ar-Ge)	64	62,7
Muhasebe- Finans Personel (İnsan Kaynakları)	22	21,6
Satış Pazarlama	16	15,7
Toplam	102	100

### 6.3. Faktör Analizleri

Aşağıdaki tablolarda faktör analizlerinin sonuçları verilmiştir. Faktör analizini uygularken bağımsız değişkenler ile bağımlı değişkenler ayrı ayrı ele alınmıştır. Bağımsız değişkenlerden Girişimcilik İklimi; Pazar Şartları ve Performansı içeren değişkenler yapılan diğer çalışmalarda göz önüne alınarak ayrı ayrı analize tabii tutulmuştur. Girişimcilik İklimim ile ilgili değişkenler; Yönetimin Desteği, Çalışanların Karar Alma Yetkisi, Zaman Tahsisi ve Ödüllendirme eğilimleridir. Pazar şartları ile ilgili değişkenler pazar dinamizmi ve rekabetin şiddetidir. Performans ile ilgili değişkenler; Satışların artışı, Pazar payı artışı, Ciro karlılığı, Toplam varlık karlılığı, Öz sermaye/yatırım karlılığı, Servis ve ürün kalitesinde gelişmedeki artış, Yeni ürün geliştirme başarısı, Çalışanların firmaya bağlılığındaki artış, Çalışanların işten aldığı tatmindeki artış, Müşteri memnuniyetindeki artış, Firmanın genel performansı ve yenilik performansıdır.

#### 6.3.1. Girişimcilik İklimi

Girişimcilik İklimi ile ilgili olarak 35 soru sorulmuş olup, faktör analizi sonucunda beklendiği gibi dört faktöre ayrılmamıştır. Yapılan analiz sonucunda Yönetimin Desteği; Fikir Geliştirme Desteği ve Proje Desteği Olarak iki başlık altında değerlendirmeye alınmıştır. Yönetimin Desteği 1,5,6,8,13,15,16'ncı soruları, Kararlara Katılma 2,4,5'inci soruları, Ödüllendirme 3'üncü ve Zaman Tahsisi 4 ve 5'inci soruları başka faktöre girdiğinden ölçek dışı bırakılmıştır. Buna göre, faktör analizi sonuçları ve toplam açıklanan varyans Tablo 6,3'de görülmektedir. Bu

durum, değişkenleri ölçmek için kullandığımız anket sorularının bir bütünlük arz ettiğini ve değişkenlere doğru yüklendiğini göstermektedir.

### 6.3.2. Pazar Şartları

Pazar Şartları ile ilgili olarak 12 soru sorulmuş olup, faktör analizi sonucunda beklendiği gibi iki faktöre ayrılmıştır. Bu faktörler; pazar dinamizmi (1., 2., 3. ve 4. sorular) ve rekabetin şiddeti (6.,7., ve 8. sorular). Rekabetin şiddetinin birinci, ikinci üçüncü. Dördüncü ve beşinci soruları, başka faktöre girdiğinden ölçek dışı bırakılmıştır. Buna göre, faktör analizi sonuçları ve toplam açıklanan varyans Tablo 6.4'te görülmektedir. Bu durum, değişkenleri ölçmek için kullandığımız anket sorularının bir bütünlük arz ettiğini ve değişkenlere doğru yüklendiğini göstermektedir.

Tablo 6.3. Girişimcilik İklimi İle İlgili Faktörler

SORULAR	BİLEŞENLER				
	1	2	3	4	5
<b>FİKİR GELİŞTİRME DESTEĞİ</b>					
Firmamızda bireyin kendi fikirlerini geliştirmesi, kurumun gelişmesi için cesaretlendirilir.	0,622				
Üst yönetim fikir ve önerilerimize dikkat eder ilgi gösterir.	0,797				
Yeni ve ilerici fikirlerin geliştirilmesi genellikle teşvik edilir.	0,798				
Üst yöneticiler, gelecek vadeden yeni fikirlerin oluşumunu katı kural ve yöntemlerle baltalamazlar.	0,684				
<b>PROJE DESTEĞİ</b>					
Yeni proje fikirlerini hayata geçirmek isteyenlere genellikle parasal destek sağlanır.		0,766			
Başarılı yenilikçi projelere sahip bireyler fazlasıyla ödüllendirilerek çabalarının karşılığını alırlar.		0,747			
Yenilikçi proje ve fikirleri desteklemek için ayrılmış pek çok kurum içi mali kaynak imkanı mevcuttur.		0,761			
Sonuçta başarısız bile olsalar, yeni proje veya fikir geliştirerek bireysel risk alanlar takdir edilirler hamleler (eylemler) yapmayı tercih eder.		0,753			
Firmamızda kişilerin risk almaları olumlu görülen ve hoş karşılanan bir davranıştır		0,713			
Firmamız çalışanları arasında öyle bir hava oluşturmuştur ki, herkes yeni fikirler üretme arzusu içindedir.		0,735			
Farklı bölümde çalışanların yeni proje fikirleri hakkında konuşmak için bir araya gelmelerine destek verilir.		0,656			

SORULAR	BİLEŞENLER				
	1	2	3	4	5
<b>KARARLARA KATILMA</b>					
İşimle ilgili kararlar verirken kendimi özgür hissediyorum.			0,720		
Bu firma kendi yargılarımı ve yöntemlerimi kullanmam için özgürlük sağlar.			0,725		
Mesleğimle ilgili ne yaptığıma karar verme özgürlüğüne sahibim.			0,797		
İşimin nasıl yapılacağı benim sorumluluğumdadır.			0,764		
Her gün temel ve rutin görevleri yapmak için farklı çalışma metodları kullanmakta özgür bırakılıyorum.			0,721		
<b>ZAMAN TAHSİSİ</b>	1	2	3	4	5
Geçen üç ay boyunca, işimle ilgili yeni fikirler geliştirmeye vakit harcamak için çok fazla zamanım oldu.				0,851	
Her şeyi yapmak için her zaman çok zamana sahibim.				0,841	
Her şeyi yapmak için uygun zamana ve iş yükümlülüğüne sahibim.				0,776	
<b>ÖDÜLENDİRME</b>	1	2	3	4	5
Aldığım yada alacağım ödüller iş performansuma bağlıdır.					0,570
Eğer işimi iyi yapıyorsam amirim iş sorumluluğumu arttıracaktır.					0,821
İşimde başarılı olursam takdir edileceğimi biliyorum.					0,488
Toplam Açıklanan Varyans : % 68,395					

Tablo 6.4. Pazar Şartları İle İlgili Faktörler

SORULAR	BİLEŞENLER	
	1	2
<b>REKABETİN ŞİDDETİ</b>		
Endüstrimizdeki rekabet oldukça şiddetlidir.	0,636	
Pazarda rakipler, diğer firmaların yaptığı her hangi bir yeniliği kolaylıkla taklit edip pazara sunabilir.	0,548	
Rakiplerimiz oldukça güçlüdür.	0,873	
<b>PAZAR DİNAMİZMİ</b>		
Pazarda, müşteri ihtiyaçlarındaki değişimler çok hızlıdır.		0,836
Pazarda, rakiplerin stratejileri / faaliyetleri sürekli değişir.		0,838
Pazarda ürünler, hızlı bir şekilde eskir ( demode ) olur.		0,734
Pazarda , teknolojik değişim hızı çok yüksektir.		0,793
Toplam Açıklanan Varyans : % 62,344		

### 6.3.3. Performans

Performans ile ilgili olarak 19 soru sorulmuş olup, faktör analizi sonucunda dört faktöre ayrılmıştır. Bu faktörler; Niteliksel Performans (Genel Performans ölçeğinin 6., 7., 8., 9., 10. ve 11. soruları), Finanssal Performans (Genel Performans Ölçeğinin 3., 4., ve 5. soruları), Pazar performansı (Genel Performans Ölçeğinin 1., ve 2. soruları), yenilik performansı ( 1., 2., 3., 4., 5. ve 8. sorular). Yenilik performansının altıncı, ve yedinci soruları başka faktöre girdiğinden ölçek dışı bırakılmıştır. Buna göre, faktör analizi sonuçları ve toplam açıklanan varyans Tablo 6.5’de görülmektedir. Bu durum, değişkenleri ölçmek için kullandığımız anket sorularının bir bütünlük arz ettiğini ve değişkenlere doğru yüklendiğini göstermektedir.

Tablo 6.5. Performans İle İlgili Faktörler

SORULAR	BİLEŞENLER			
	1	2	3	4
<b>YENİLİK PERFORMANSI</b>				
Firmamız son üç yıl dikkate alındığında yeni ürünleri rakiplerinden daha önce pazara sunmayı başarmıştır.	0,827			
Firmamızın şu anda pazara sunduğu ürünlerin çoğu son üç yılda üretmeye başladığı ürünlerdir.	0,662			
Firmamızda son üç yılda geliştirilen yeni ürün ve hizmetlere dair fikir ve projeler sayıca çoktur.	0,838			
Firmamızda son üç yılda geliştirilen iş süreç ve yöntemlerine dair yenilikler sayıca çoktur.	0,726			
Firmamızın son üç yılda geliştirdiği ürün ve hizmetlerin kalitesi oldukça yüksektir.	0,651			
Firmamızda son üç yılda patent alabilecek yada patent alınmış yenilikler yapılmıştır.	0,601			
<b>NİTELİKSEL PERFORMANS</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
Çalışanların firmaya bağlılığındaki artış.		0,831		
Çalışanların işten aldığı tatmindeki artış.		0,806		
Müşteri memnuniyetindeki artış.		0,732		
Servis ve ürün kalitesinde gelişmeler.		0,641		
Yeni ürün geliştirme başarısı.		0,550		
Firmanın genel performansı.		0,671		
<b>FİNANSSAL PERFORMANS</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
Ciro karlılığı (Kar/Toplam satışlar).			0,804	
Toplam varlık (aktif) karlılığı.			0,821	
Öz sermaye/yatırım karlılığı (Kar/ özsermaye).			0,771	
<b>PAZAR PERFORMANSI</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
Satışların artışı.				0,854
Pazar payı artışı.				0,811
Toplam Açıklanan Varyans : % 70,453				

## 6.4. Güvenilirlik Analizi

Değişkenler arasındaki ilişkilerin korelasyon ve regresyon analizleri ile ortaya konup hipotezler teyit edilmeden önce faktör analizi sonuçlarına göre gruplanan sorulara alınan cevaplar ilgili değişkenler olarak birleştirilmiş ve bu gruplamaların güvenilirlikleri (Tablo 6.6) analiz edilmiştir.

Güvenilirlik kısaca; bir değişken içindeki sorular arasındaki ortalama ilişkiyi göz önüne alan ölçümün içsel tutarlılığından gelir (Kerlinger, 1986). Tablo 6.6'ye bakıldığında rekabetin şiddeti harici tüm değişkenlerden anlaşıldığı üzere alfa değerleri 0,65 ile 0,90 oranları arasında oluşu değişkenlerin içsel tutarlılığa sahip olduğu görülmüştür. Şöyle ki; Nunnally 0,65 güvenilirlik katsayısının içsel güvenilirlik için yeterli olduğunu belirtmiştir. Rekabetin şiddetinin cam sektöründe çok yoğun olmaması bu soruların güvenilirlik analizinde düşük olduğunu ortaya çıkarır.

Güvenilirlik analizinde, faktör analizi sonucunda ölçeklerde yapılan değişiklikler de dikkate alınarak, her bir değişkenin alfa katsayılarına bakılmıştır. Buna göre, aşağıda verilen Tablo 6.6'de ilgili değişkenler ve alfa güvenilirlik katsayıları görülmektedir.

Tablo 6.6 .Güvenirlilik Analiz Sonuçları

DEĞİŞKENLER	Soru sayısı	Alfa Katsayısı ( $\alpha$ )
Rekabetin Şiddeti	3	53,29
Pazar Dinamizmi	4	81,27
Fikir Geliştirme Desteği	4	81,47
Proje Desteği	7	90,17
Kararlara katılma	5	83,47
Zaman Tahsisi	3	85,52
Ödüllendirme	5	65,53
Yenilik Performansı	6	84,37
Niteliksel Performans	6	87,64
Pazar Performansı	2	84,53
Finanssal Performans	3	87,29



## 6.5. Tüm Değişkenlere Ait Kolerasyon Katsayıları, Ortalamaları, Alfa ve Standart Sapma Değerleri



Tablo 6.7'de modeldeki değişkenlere ait Alfa, Pearson korelasyon katsayıları, ortalama, standart sapma ve korelasyon analizi sonuçları verilmiştir. Değişkenlere ait standart sapma değerleri 0,61 ile 0,93 arasında hesaplanmış olup, bu değerler arasındaki varyans (değişkenlik) miktarının, geçerli analiz yapılması için yeterli seviyede olduğunu göstermektedir (Yılmaz, 1999; Ergün, 2003).

Tablo 6,7'de verilen korelasyon katsayıları, hipotezlerimizde ileri sürülen ilişkilerin bir anlamda test edilmesi amacıyla da kullanılabilir. Çünkü birebir korelasyon katsayıları aslında, iki değişken arasındaki basit regresyon ile aynı anlamı taşır (Yılmaz, 1999; Ergün, 2003). Bu bağlamda, Tablo 6,7'de ( $\rho < 0.01$  seviyesinde) anlamlı olan her ilişki için pozitif ya da negatif yönde bir ilişki olduğu iddia edilebilir.

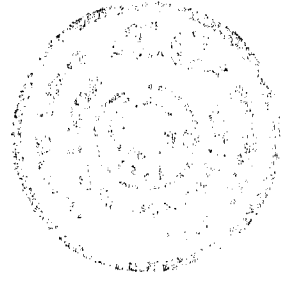
Tablo 6.7'deki korelasyon katsayılarına bakılacak olunursa, ikili seviyedeki incelenen değişkenlerin bir çoğunun arasında  $\rho < 0,01$  ve  $\rho < 0,05$  düzeyine göre anlamlılık seviyesinde ilişki olduğu hipotezlerimizde öne sürülen yönde kısmen doğrulandığını göstermektedir.

Bu tabloya göre; Fikir Geliştirme Desteği, Kararlara Katılma ve Zaman Tahsisi, Rekabetin Şiddeti ile  $P < 0,01$  düzeyinde anlamlıdır. Proje Desteği ve Ödüllendirme, Rekabetin Şiddeti ile  $P < 0,05$  düzeyinde anlamlıdır. Fikir Geliştirme Desteği; Pazar Dinamizmi ile  $P < 0,05$ , Zaman Tahsisi  $P < 0,01$  ile düzeyinde anlamlıdır. Diğer taraftan Proje Desteği, Kararlara Katılma ve Ödüllendirme ile Pazar Dinamizmi arasında bir ilişki bulunmadığı ortaya analizde ortaya çıkan başka bir sonuçtur. Yenilik Performansının, Rekabetin Şiddeti ve Kararlara Katılma haricinde diğer bütün değişkenlerle  $P < 0,01$  düzeyinde bir korelasyonun bulunduğu görülmektedir. Niteliksel Performansın Pazar Dinamizmi hariç diğer tüm değişkenlerle  $P < 0,01$  düzeyinde anlamlı olduğu görülmektedir. Pazar Performansının Rekabetin Şiddeti ile arasında negatif, Pazar Dinamizmi ile  $P < 0,05$  düzeyinde, Fikir Geliştirme Desteği ve Proje Desteği ile  $P < 0,01$  düzeyinde anlamlı olduğu ve diğer değişkenlerle arasında bir ilişki bulunmadığı tespit edilmiştir. Finanssal Performans ile Fikir Geliştirme Desteği ve Proje Desteği arasında  $P < 0,01$  düzeyinde anlamlı diğer değişkenler ile herhangi bir ilişki bulunmadığı tablo 6.7' den anlaşılmaktadır.

Tablo 6.7. Kolerasyon Tablosu

Değişkenler	Ort.	S.Sap ma	α	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
(1) Rekabetin Şiddeti.	3,5867	,7804	53,29	1,000										
(2) Pazar Dinamizmi	3,3971	,7917	81,27	0,477**	1,000									
(3) Fikir Geliştirme Destegi	3,7712	,6878	81,47	0,338**	0,231*	1,000								
(4) Proje Destegi	2,9020	,8371	90,17	0,209*	0,160	0,582**	1,000							
(5) Kararlara katılma	3,6268	,6783	83,47	0,276**	0,129	0,389**	0,391**	1,000						
(6) Zaman Tahsisi	2,6585	,9300	85,52	0,234**	0,274**	0,258**	0,370**	0,329**	1,000					
(7) Ödüllendirme	3,2772	,7815	65,53	0,205*	0,73	0,498**	0,558**	0,305**	0,404**	1,000				
(8) Yenilik Performansı	3,3399	,7140	84,37	0,78	0,311**	0,232**	0,441**	0,183	0,507**	0,360**	1,000			
(9) Niteliksel Performans	3,6005	,6357	87,64	0,282**	0,187	0,667**	0,712**	0,399**	0,374**	0,425**	0,549**	1,000		
(10) Pazar Performansı	4,0000	,6412	84,53	-0,02	0,246*	0,332**	0,321**	0,70	0,80	0,191	0,388**	0,441**	1,000	
(11) Finansal Performans	3,8504	,6091	87,29	0,111	0,191	0,246**	0,364**	0,82	0,176	0,09	0,440**	0,587**	0,478**	1,000

\*\* Katsayı 0.01 düzeyinde anlamlı (çift yönlü) \* Katsayı 0.05 düzeyinde anlamlı (çift yönlü)



## 6.6. Yapısal Model ve Regresyon Analizleri

Araştırma kapsamındaki hipotezleri test etmek için çoklu regresyon analizi kullanılmıştır. Çoklu regresyon analizi iki veya daha fazla tahmin değişkenlerinin kullanıldığı regresyon analizidir ve amacı regresyon denkleminin parametrelerinin değerlerini saptamaktır. Araştırma kapsamındaki tüm modeller SPSS 10.5 istatistik paket programı ile analiz edilmiştir ve elde edilen sonuçlar ve hipotezlerin testi, aşağıda sırası ile açıklanmıştır.

### 6.6.1. Girişimcilik İklimi Üzerinde Pazar Şartlarının Etkileri İle İlgili Regresyon Analizi

Tablo 6.8'de Girişimcilik İklimi boyutları üzerine etkileri açısından Çevre koşullarının regresyon analizi sonuçları verilmiştir. Tablodaki F değerleri, modellerin anlamlıklarını gösteren değerlerdir.  $R^2$  değerleri ise (belirlilik veya tanımlayıcılık katsayısı) bağımlı değişkendeki değişimin ne kadarının bağımsız değişkenler tarafından tanımlanabildiğini gösteren bir ölçüdür.

Rekabetin Şiddeti, Girişimcilik İklimi boyutlarından Fikir Geliştirme Desteği ( $\beta:0,299^{**}$ ), Kararlara Katılma ( $\beta:0,283^*$ ) ve Ödüllendirme ( $\beta:0,236^{**}$ ) boyutları üzerinde etkileri pozitif yönde, oldukça anlamlı etkiler olduğu çıkmıştır. Rekabetin Şiddetinin regresyon analizi bulgularına göre proje desteği ve zaman tahsisi üzerinde etkileri istatistiksel olarak anlamlı çıkmamıştır.

Tablo 6.8'den anlaşıldığı üzere Pazar şartlarının Fikir Geliştirme Desteği üzerine etkileri araştırılan model oldukça anlamlıdır (  $F:6,601^{**}$ ). Benzer şekilde Pazar şartları, Kararlara katılma, Zaman tahsisi ve Ödüllendirme üzerine etkileri açısından araştırılan modellerde oldukça anlamlı çıkmıştır (  $F:3,985^*$  ;  $F: 4,851^{**}$  ;  $F: 2,387^{**}$ ).

Pazar şartlarının Girişimcilik İklimi boyutlarından Proje desteği etkilerinin araştırıldığı model, bulgular neticesiyle anlamlı çıkmamıştır.

Tablo 6.8. Girişimcilik İklimi Üzerinde Pazar Şartlarının Etkileri İle İlgili Regresyon Analizi

BAĞIMSIZ DEĞİŞKENLER	Bağımlı Değişkenlerin Standart $\beta$ Katsayıları				
	Fikir Geliştirme Desteği	Proje Desteği	Kararlara Katılma	Zaman Tahsisi	Ödüllendirme
Rekabetin Şiddeti	0,299**	0,151	0,283*	0,155	0,236*
Pazar Dinamizmi	0,089	0,087	-0,006	0,200	0,41
R <sup>2</sup>	0,123	0,043	0,078	0,074	0,048
F	6,601**	2,113	3,985*	4,851**	2,387

\*\* Katsayı 0.01 düzeyinde anlamlı (çift yönlü) \* Katsayı 0.05 düzeyinde anlamlı (çift yönlü)

### 6.6.2. Performans Değerleri Üzerinde Girişimcilik İkliminin Etkileri İle İlgili Regresyon Analizi

Tablo 6.9'de Performans boyutlarının üzerinde Girişimcilik İklimi boyutlarının etkileri ile ilgili regresyon analizi sonuçları verilmiştir. Tabloda görüldüğü üzere model oldukça anlamlı bulunmuştur. Modeldeki bağımsız değişkenlerden Fikir Geliştirme Desteği; Performans değerlerinden Niteliksel Performans üzerinde ( $\beta = 0,392^{**}$ ), Proje Desteği; Yenilik Performansı üzerinde ( $\beta = 0,302^*$ ), Niteliksel Performans üzerinde ( $\beta = 0,462^{**}$ ) ve Pazar Performansı üzerinde ( $\beta = 0,451^{**}$ ), Zaman Tahsisi; Yenilik Performansı üzerinde ( $\beta = 0,397^{**}$ ), Ödüllendirme ( $\beta = 0,333^*$ ) etkileri pozitif yönde oldukça anlamlı etkileri çıkmıştır. Diğer bağımsız değişken olan Kararlara Katılma performans değerleri üzerinde herhangi bir etkisi bulunamamıştır.

Tablo 6.9'de Yenilik Performansı, Niteliksel Performans, Pazar Performansı ve Finanssal Performans üzerinde Fikir Geliştirme Desteği, Proje Desteği, Kararlara Katılma, Zaman Tahsisi ve Ödüllendirme ile ilgili regresyon analizi sonuçları verilmiştir. Modeldeki bağımsız değişkenlerden Fikir Geliştirme Desteği bağımlı değişkenlerden Niteliksel Performans ile arasında  $\rho < 0,01$  seviyesinde anlamlı bir ilişki bulunmuş diğer bağımlı değişkenlerle bir ilişki bulunamamıştır. Bağımsız değişkenlerden Proje Desteğinin Performans Değerlerinden Finanssal Performans haricindeki diğer tüm değişkenlerle arasında ( $\rho < 0,05$ ,  $\rho < 0,01$ ) seviyesinde anlamlı

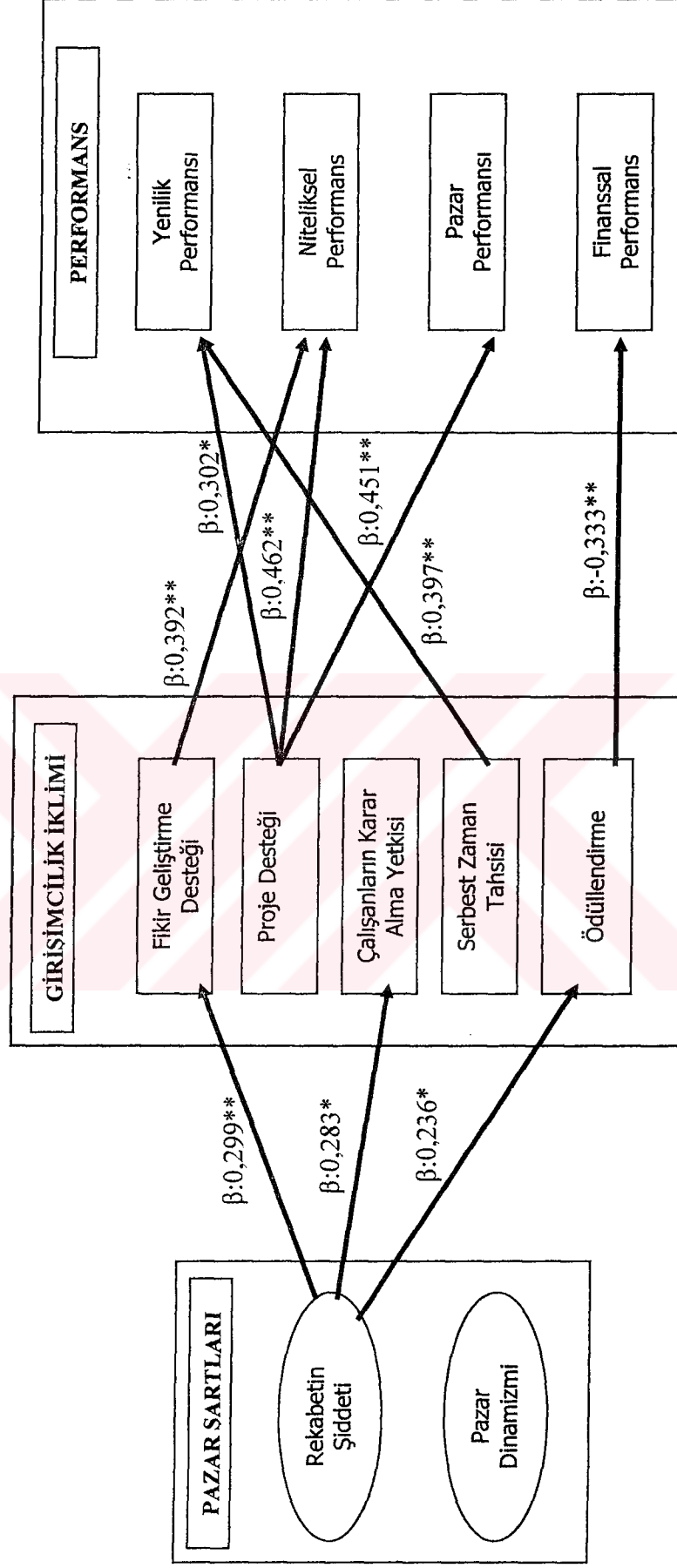
bir ilişki bulunmuştur. Kararlara Katılma ile Performans değerleri arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Tablo 6.9'a göre diğer bağımsız değişkenlerden Zaman Tahsisi  $p < 0,01$  seviyesinde Yenilik Performans ile ve Ödüllendirme  $p < 0,05$  Pazar Performansı ile negatif bir ilişki bulunmuş bu iki bağımsız değişkenin diğer Performans değerleri üzerinde herhangi bir anlamlı ilişki olduğu bulunamamıştır. risk alma eğilimleri ile kantitatif performans arasında herhangi bir ilişki bulunamamıştır.

Tablo 6.9. Performans Değerleri Üzerinde Girişimcilik İkliminin Etkileri İle İlgili Regresyon Analizi

BAĞIMSIZ DEĞİŞKENLER	Bağımlı Değişkenlerin Standart $\beta$ Katsayıları			
	Yenilik Performansı	Niteliksel Performans	Pazar Performansı	Finansal Performans
Fikir Geliştirme Desteği	-0,054	0,392**	0,144	0,244
Proje Desteği	0,302*	0,462**	0,451**	0,248
Kararlara Katılma	-0,071	0,040	-0,087	-0,142
Zaman Tahsisi	0,397**	0,150	0,126	-0,046
Ödüllendirme	0,082	-0,118	0,015	0,333*
R <sup>2</sup>	0,339	0,612	0,211	0,150
F	9,531	26,863	4,394	2,992

\*\* Katsayı  $p < 0.01$  düzeyinde anlamlı (çift yönlü)  
\* Katsayı  $p < 0,0050.05$  düzeyinde anlamlı (çift yönlü)



Şekil 6.1. Değişkenler Arasında Bulunan İlişkiler



Tablo 6.10: Araştırma Hipotezleri Kabul Çizelgesi

HİPOTEZLER	RED / KABUL
H1a : Rekabetin Şiddeti Fikir Geliştirme Desteğini artırır.	Kabul / $\beta:0,299^{**}$
H1b : Rekabetin Şiddeti Proje Desteğini artırır.	Red
H1c : Rekabetin Şiddeti Çalışanların Karar alma Yetkisini artırır.	Kabul / $\beta:0,283^*$
H1d : Rekabetin Şiddeti Ödüllendirmeyi artırır.	Kabul / $\beta:0,236^*$
H1e : Rekabetin Şiddeti Serbest Zaman Tahsisini artırır.	Red
H2a : Pazar Dinamizmi Fikir Geliştirme Desteğini artırır.	Red
H2b : Pazar Dinamizmi Proje Desteğini artırır.	Red
H2c : Pazar Dinamizmi Çalışanların Karar alma Yetkisini artırır.	Red
H2d : Pazar Dinamizmi Ödüllendirmeyi artırır.	Red
H2e : Pazar Dinamizmi Serbest Zaman Tahsisini artırır.	Red
H3a : Fikir Geliştirme Desteği Yenilik Performansını artırır.	Red
H3b : Fikir Geliştirme Desteği Niteliksel Performansı artırır.	Kabul / $\beta:0,392^{**}$
H3c : Fikir Geliştirme Desteği Pazar Performansını artırır.	Red
H3d : Fikir Geliştirme Desteği Finanssal Performansı artırır.	Red
H4a : Proje Desteği Yenilik Performansını artırır.	Kabul / $\beta:0,302^*$
H4b : Proje Desteği Niteliksel Performansı artırır.	Kabul / $\beta:0,462^{**}$
H4c : Proje Desteği Pazar Performansını artırır.	Kabul / $\beta:0,451^{**}$
H4d : Proje Desteği Finanssal Performansı artırır.	Red
H5a : Çalışanların Karar Alma Yetkisi Yenilik Performansını artırır.	Red
H5b : Çalışanların Karar Alma Yetkisi Niteliksel Performansı artırır.	Red
H5c : Çalışanların Karar Alma Yetkisi Pazar Performansını artırır.	Red
H5d : Çalışanların Karar Alma Yetkisi Finanssal Performansı artırır.	Red
H6a : Zaman Tahsisi Yenilik Performansını artırır.	Kabul / $\beta:0,397^{**}$
H6b : Zaman Tahsisi Niteliksel Performansı artırır.	Red
H6c : Zaman Tahsisi Pazar Performansını artırır.	Red
H6d : Zaman Tahsisi Finanssal Performansı artırır.	Red
H7a : Ödüllendirme Yenilik Performansını artırır.	Red
H7b : Ödüllendirme Niteliksel Performansı artırır.	Red
H7c : Ödüllendirme Pazar Performansını artırır.	Red
H7d : Ödüllendirme Finanssal Performansı artırır.	Kabul / $\beta:-0,333^{**}$

\* 0,05 düzeyinde anlamlı, \*\* 0,01 düzeyinde anlamlı

## 7. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu tez çalışmasının amacı, girişimcilik ikliminin pazar şartlarından nasıl etkilendiğini ve yenilik performansı ve genel performansı nasıl etkilediğini araştırmaktır.

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

### 7.1. Bulguların Özeti

Kocaeli Gebze Sanayi bölgesinde faaliyet gösteren ve anket çalışmasına katılan ihracatçı ve yurt içi tedarikçi firmaların girişimcilik iklimi konusunda pazar şartlarından nasıl etkilendiği ve etki altında kalan girişimcilik ikliminin firma performansını nasıl etkilediği ile ilgili çalışmanın bulguları aşağıdaki gibi özetlenmiştir.

1. Girişimcilik ikliminin beş boyutundan olan fikir geliştirme desteği ve proje desteği Niteliksel Performansı arttırmaktadır. Bir başka deyişle yenilikçi bir strateji ve ortam, firmanın çalışan ve müşteri bağlılığı ve çıktı kalitesine önemli katkılarda bulunmaktadır.
2. Girişimcilik iklimi boyutlarından olan proje desteği ve serbest zaman tahsisi Yenilik Performansını olumlu yönde arttırmaktadır. Buradan da anlaşılacağı gibi firma içinde çalışana projesi ile ilgili destek ve bu projesini hayata geçirmesi içinde kendisine yeterli zaman verilirse yenilik performansının artmasına neden olmaktadır. Firmalar çalışanları konusunda onları destekler nitelikte prosedürlerini oluştururlarsa değişen şartlara daha çabuk ayak uydurup rekabet koşullarında önemli bir yer edinebilirler.
3. Girişimcilik iklimi boyutlarından proje desteği Pazar performansını olumlu yönde etkilemektedir. Proje desteğinin aynı zamanda Yenilik ve Niteliksel performansı da etkilediğine değinmiştik. Girişimcilik iklimi boyutlarından sadece Proje desteğinin Pazar payı ve pazardaki satışların artışına etkisinin olumlu yönde olması firma yöneticilerinin bu boyuta daha fazla önem vermeleri ve firma çalışanlarının varsa projeleri bunları hayata geçirmeleri için destek verir prosedürlerini oluşturmaları yok ise de yeni fikirler,



projeler üretmeleri için stratejiler belirleyip çalışanlarını düşündürmeye sevk etmelidirler.

4. Diğer bir boyut olan ödüllendirme sadece Finanssal performans üzerinde etkisi olduğu ve finansal performansı olumsuz etkilediği görülmüştür.

Bu çalışmada görüldüğü üzere girişimcilik iklimi boyutları Pazar şartlarından olan Rekabetin şiddetinin artmasıyla etkilenmekte ve girişimcilik iklimi boyutlarına önem verilmesi gerektiği görülmektedir. Diğer bir Pazar şartı olan Pazar dinamiklerinin girişimcilik iklimi üzerinde herhangi bir etkisi görülmemektedir.

## 7.2. Yöneticilere Öneriler

Günümüzde örgütlerin hızla değişen Pazar şartlarına ayak uydurup firmayı yeni pazarlara sokması, yeni ürünler sunması ve performanslarını arttırmaları için girişimcilik iklimi konularında prosedürlerini oluşturarak hayata geçirmeleri gerekmektedir. Aynı zamanda yönetim şu konularda ifade birliğine varmalı;

- Güven
- Mükemmellik beklentisi
- Uzun dönemli odaklanma
- Sponsorluk görevine açık
- Eleştiriye açık

Fikir geliştirme desteği firmaların en önde gelen stratejilerine dahil edilmeli ve çalışanın varsa yeni fikirleri bunu hayata geçirebilmesi için ona gerekli olan imkanların sunulması sağlanmalıdır. Yeni fikirlerin üretilebilmesi içinde firmanın bu konuda çalışanlarını güdüleyici nitelikte bir çalışma yapması ve her birimine kadar bu konuyu iletir yapıda olması sağlanmalıdır. Bunun yapılması firmanın gelişmeye açık ve daha fazla rekabet edebilir olma özelliğini arttıracak gibi direkt olarak firma genel performansını olumlu etkileyecektir.

Geliştirilen ve ortaya sunulan projelerin kayıt altına alınması ve bunların sadece arşivlenmesi firmaya hiçbir yarar sağlamayacaktır. Mevcut projelerin hayata geçirilmesi için yöneticilerin daha duyarlı olmaları gerekir. Projesinin hayata geçirilmediğini gören bir çalışan diğer bir yenilik için adım atmayacaktır. Firmanın daha dinamik bir yapıya bürünmesi için mutlaka kendini yenilemesi gerekmektedir. Yenilik çok radikal alınması gereken kararlar olarak düşünülmemelidir. Firma içinde

çalışan bir operatörün kendi işiyle ilgili aldığı iyileştirme kararı da bir yenilik olarak düşünülmeli ve gereken hassasiyet sağlanmalıdır.

Yeni fikir ve projeler için en önemli kaynaklardan birisi de zaman yaratılmasıdır. Zamanının olmadığını düşünen kişi sadece mevcut tanımlı olan işini düşünür ve onunla uğraşır. Zamanın nasıl ve ne şekilde sağlanacağı firmanın kararlarının içinde olmalıdır. Girişimcilik için gerekli zaman ve kaynakları sağlamak gerekir.

Ödül sistemi, yapılan yenilikler konusunda başarılı olanları değerlendirir ve onları daha fazla yenilik konusunda tetikleyici olmalıdır. Yalnız bunu yaparken de finansal performansı düşürücü yönde olmamalıdır.

Sonuç olarak firmaların Pazar şartlarından fazla etkilenmeden firma performansını arttırmaları için girişimcilik iklimi konusunda firma çalışanlarının desteklenir nitelikte yapılarını oluşturmaları gerekmektedir. Fayda sağlayacak her türlü iyileştirmelerin hayata geçirilmesine çalışılmalıdır. Aynı zamanda yönetim, insanların sistemi anlamasına izin vermeli sadece ne yapacaklarını belirtmemelidir.

### **7.3. Çalışmanın Kısıtları ve Araştırmacılara Öneriler**

Bu çalışma ortaya koyduğu teorik ve pratik sonuçlarıyla beraber kısıtlamalara da sahiptir

İlk olarak maddi imkanların sınırlı olması Gebze ve civarındaki firmalara ulaşımın daha kolay olması nedenleriyle anket uygulaması sadece bu bölgede kurulmuş ihracat yapan büyük ölçekli sektöründe hakim imalat firmalarına uygulanmıştır.

Bu çalışma da ki örnek olarak kullanılan firmalar kendi sektöründe büyük yapıya ve pazara hakim olan yani tekel firmalardır. Farklı yapıya sahip olan ve sürekli rekabet içinde bulunan firmalar ile yapılacak olan çalışma sonucunda daha farklı sonuçların çıkabileceği düşünülmektedir.

Bu çalışmadan elde edilen sonuçların daha fazla genelleştirilmesini sağlamak için, girişimcilik iklimini konu alan uygulamaların farklı sektörlerde faaliyet gösteren, sürekli rekabet içersinde olan ve kendi sektöründe tekel olmayan firmalar seçilerek yapılması Türk Sanayisine katkıda bulunulması açısından önem arz etmektedir.



## KAYNAKLAR

Ahuja, G., Katila, R., (2001). Technological acquisition and the innovative performance of acquiring firms: a longitudinal study. *Strategic Management Journal* 22, 197-220

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

Appiah-Adu, K. ve Singh, (1998), Customer Orientation and Performance: a Study of SMEs, *Management Decision* 36/6 286-387

Arkan, S., ve Erkan, V., (2001), İç Girişimcilik, Vergi Dünyası

Art Fry, S., *SAM Advanced Management Journal* 1987

Atılğan, T., (2000), Konfeksiyon İşletmelerinde Performans Değerlendirilmesi ve Etki Eden

Faktörler

Audretsch, DB, Baumol, WJ ve Burke, AE (2001), Competition Policy in Dynamic Markets, *International Journal of the Industrial Organization* 19(5) 613-634

Barañano, A.M., (2001), The Non-Technological Side of Technological Innovation State of The Art and Further Empirical Research, *Amot Paper Achieve*

Barringer, R.M. ve Kenny, D.A., (1986), The Moderator – Mediator Distinction in Social Psychology Research: Conceptual, Strategic and Statistical Considerations, *Journal of Personality and Social Psychology*, 5/16, 1173-1182

Berber, A., (2000), Girişimci ile Yönetici Profilinin Karşılaştırılması ve Girişimcilikten Yöneticiliğe Geçiş Süreci, İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi: C.29, S.1

Bitzer, J., (1991), Intrapreneurship,

Birkinshaw, J., (2004). The Paradox of Corporate Entrepreneurship, *strategy + business* issue 30, <http://www.strategy-business.com/press/article/8276?pg=all&tid=230>

Bozkurt, R., (1991), Schumpeter'de Teknolojik Süreksizlik Kavramı ve Dinamik Girişimcilik, Ankara

Chen, M.J. ve Hambrich, D.C., (1995), Speed, Stealth and Selective Attack How Small Firms Differ from Large Firms in Competitive Behavior, *Academy of Management Journal*, 38/2, 453-482

Christiansen, J.A ve Bower, A., (1996) Customer Power, Strategic Investment and Teh Failure of Leading Firms, *Strategic Management Journal*, 17, 197-218

Covin, J.G., Miles, M.P., (1999), CorporateEntrepreneursgip and The Pursuit of Competitive Advantage, *Entrepreneurship Theory and Practice*

Covin, J.G. ve Miles, M.P., (1999), Corporate Entrepreneurship and The Pursuit of Competitive Advantage, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23/3, 47-63

Covin, J., Slevin D., (1991), Aconceptual Model of Entrepreneurship as Firm Behavior, *Entrepreneurship Theory and Practice Fall*

Covin, J.G. ve Covin T., (1990), Competitive Agresiveness, Enviromental Context and Small Firm Performance

Cranm,M., (1999), Education for İnformation

Çetin, C., (1996), Yeniden Yapılanma, Girişimcilik, Küçük ve Ortaboy İşletmeler ve Bunların Özendirilmesi, İstanbul

Çorakçı, B., (1996), Ünite Yönetimi

Demirkan, D., (2000), Girişimcilik, Sminer Notları, G.Y.T.E.

Deshpande, R., Farley, J.V. ve Webster, F.E., (2000), Triad Lessons generalizing Results on High Performance Firms in Five Business Markets, *International Journal of Research in Marketing*

Deshpande, R., Farley, J.V. ve Webster, F.E., (1993), Corporate Culture, Customer orientation and Innovativeness in Japanese Firms: A Quarad Analysis, *Journal of Marketing*

Dess, G.G. ve et. al., (2003), Emerging Issues in Corporate Entrepreneurship, *Journal of Management* 29(3), 351-378

Dhavale, D.G. (1996). Performance Measures For Cell Manufacturing and Focused Factory Systems., *Journal of Cost Management*, vol:10, issue:1, spring, 59-70

Dye, B., Gupta, A.K. ve Wkemon, D., (1999), What is First to Market Companies Do Differently?, *Research and technology Management Journal*

Ende, J.V.D., Wijnberg, N., Vogels, R. ve Kerstens, M., Organizing Innovative Projects to Interact with Market Dynamics: A Coevolutionary Approach, *European Management Journal*, 21, 273-284

Ergün, E., (2003), İşletmelerdeki Kültürel Özelliklerin Örgüt Performansına Etkisi Üzerine Bir Uygulama, Doktora Tezi, GYTE Sosyal Bilimler Enstitüsü

Ernst, H., (2001). Patent applications and subsequent changes of performance: evidence from time-series cross-section analyses on the firm level. *Research Policy* 30, 143-157

Fisher, C. J., (1997), Corporate Culture And Perceived Business Performance: A Study of The Relationship Between The Culture Of An Organization And Perceptions of Its Financial and Qualitative Performance, California School of Professional Psychology - Los Angeles, PhD,

Fişek, K., (1997), Yönetime Katılma, Ankara

Freeman, C. ve Soete, L., (1997). The Economics of Industrial Innovation. Pinter, London

Fry, A., (1987). The Post It note: An Intrapreneurial Success, *SAM Advanced Management Journal*, Summer 1987

Goffee R ve Scase R (1987) *Entrepreneurship in Europe*, Croom Helm, London.

Golder, P.N. ve Telis, G.J., (1993), Pioneer Advantage: Marketing Logic or Marketing Legend, *Journal of Marketing Research*, 30:158-170

Goll, I. ve Rasheed A.M.A., (1997). Rational Decision Making and Firm Performance;. The Moderating Role Of Environment, *Strategic Managemet Journal*, 18:7, 583-591

Gordon, J.R., (1991), *Organizational Bhavior*, Boston

Griffin, R., (1990), *Management*, 3rd Edition, Boston

Grup, H., (1994). The measurement of technical performance of innovations by technometrics and its impact on established technology indicators. *Research Policy* 23, 175-193

- Gürol, Y., (1996), Stratejik Ödüllendirme ve Bir Örnek Olay Çalışması, *Yönetim, İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi*, Yıl7, Sayı23, İstanbul
- Häfelfinger, K., (1990), Intrapreneurship
- Hagedoorn, J. ve Cloudt, M. (2003). Measuring innovative performance: is there an advantage in using multiple indicators? *Research Policy* 32 1365-1379
- Harhoff, D., Narin, F., Scherer, F.M. ve Vopel, K., (1999). Citation frequency and the value of patented inventions, *Review of Economics and Statistics* 81, 511-515
- Helfat, C., (1997), Know-How and Asset Accumulation and Dynamic Capabilities Accumulation, *The Case of R&D Strategic Management Journal*, 18, 339-360
- Hisrich, R.D., ve Peters, M.P., (1986), Establishing a New Business Venture Unit Within a Firm, *Journal of Business Venturing*, 307-322
- Hisrich, Robert D. ve Michael, P., (1992), *Entrepreneurship*, 2nd Edition, Boston
- Hornsby, Jeffry S. ve Naffziger, Douglas V., (1992 ), *An Interactive Model of The Corporate Entrepreneurship*
- Hultink, E.J. ve Robben H.S.J., (1993), Measuring New Product Success the Difference that Time Perspective Makes, *Journal of Product Innovation Management*, 392-405
- Hurley, R.F., ve Hult, G.T.M., (1998), Innovation, Marketing Orientation and Organizational Learning : An Integration and Empirical Examination, *Journal of Marketing*, 62, 42-54
- Ireland, R.D., Kuratko, D.F. ve Covin, J.G., ( 2002), Antecedents, Elements and Consequences of Corporate Entrepreneurship Strategy, Working Paper, Universty of Richmond
- Jaffe, A., Trajtenberg, M. ve Henderson, R., (1993). Geographic localization of knowledge spillovers as evidenced by patent citations. *Quarterly Journal of Economics* 108,577-598.
- Jennings, D. ve Lumpkin J.R., (1989) Functioning Modeling Corporate Entrepreneurship: an Empirical Intagratve Analysis, *Journal of Management*, Vol.15 No.3.485-502
- Jones, S., (1992 ), *The Human Factor*, London

- Kao, J., (1989), *Entrepreneurship, Creativity and Organization*, London
- Kaya, N., (1998), *Motivasyon Teorilerinde Ödüllendirme Sistemleri ve Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi
- Kenndy, P., (1980), *Büyük ve Yükseliş ve Çöküşler*, Ankara
- Kelly, D.J., ve Rice M.P., (2001), *Advantage Beyond Founding The Strategic Use of Technologies*, *Journal of Business Venturing*
- Kerlinger, F.N., (1986) *Foundation of Behavioral Research*, Orlando, FL
- Kilby, (1971) *Entrepreneurship and Economic Development* New York: Free Press.
- Kimble-Ellis, S., (2000), *Entrepreneurship*, USA
- Knight, G., (2000), *Entrepreneurship, Small Business, Globalization*, USA
- Korsing, P.F., EL-Ghamrini, S. And Peter, G., (2001), *Rural Telephone Companies; Offering Technology Innovations to Enhance the Economic Development of Communities*, *Technology in Society*, 23, 79-91
- Kovancı, A., (2001), *Toplam Kalite Yönetimi*
- Kuratko, Donald, F., ve Montagno, R.V., (1998), *Intrapreneurship Developing Innovation in The Corporate Culture*, *Training and Development Journal*, 43, 83-85
- Kuratko, D.F., Montagno, R.V., Hornsby, J.S., 1990. *Developing an intrapreneurial assessment instrument for an effective corporate entrepreneurial environment*. *Strategic Manage. J.* 11, 49-58.
- Kuratko, D.F., Montagno, R.V., Naffziger, D.W. ve Hornsby, J.S., 1993 *Implement Entrepreneurial Thinking in Established Organizations*, *SEM Advanced Management Journal*, Wntr 1993 v58 n1 p28(7)
- Li, M. ve Simerly, R.L. (1998). *The moderating effect of environmental dynamism on the ownership and performance relationship*, *Strategic Management Journal*, 19:169-179
- Lumkin, G.T. ve Dess, G.G., (2001), *Linking Two Dimensions of Entrepreneurial Orientation to Firm Performance ; The Moderating Role of Environment and Industry Life Cycle*, *Journal of Business Venturing*, 16, 429-451

Lumkin, G.T., Dess, G.G., (1996), Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking it to Performance, *Academy of Management Review*, 21, 135-172

Manuela Pardo del Val; Bruce Lloyd, 2003 Measuring empowerment *Leadership & Organization Development Journal*; 24, 1/2; pg. 102

Mavando, F.T., (2000), Marketing As a Form of Adaption: Empirical Evidence from a Developing Economy, *Marketing Intelligence & Planning*, 18/5, 256-272

Miles, R.E. ve Snow, C.C., (1978), *Organizational Strategy, Structure and Process*, New York

Morgan, R.E. ve Strong, C.A., (1998), Market Orientation and Dimensions of Strategic Orientation, *European Journal of Marketing*, 32, 11/112, 1051-1073

Mumford, M.D., (2000), Managing Creative People : Strategies and Facies for Innovation, *Human Resource Management Review*, 10/3, 313-351

Müftüoğlu, T., (1991), *Türkiye’de Küçük ve Ortaboy İşletmeler : Sorunlar – Öneriler*, Ankara

Müftüoğlu, T., (1996), *Girişimcilik*, Anadolu Üniversitesi Ders Kitapları, Eskişehir

Neely, A. ve Hii, J.(1998). Innovation and Business Performance: A literature Review, *The Judge Institute of Management Studies*, University of Cambridge

Nunnally, JC (1967). *Psychometric theory*. New York: McGraw Hill.

Nyström, H., (1993), *Technological and Market Innovation*

Pelham, A.E. (1999). “Influence of Environment, Strategy, and Market Orientation on Performance in Small Manufacturing Firms,” *Journal of Business Research* 45, 33-46

Pinchot & Company. <http://www.pinchot.com/> 13 Mart 2004.

Pinchot, G. ve E., (1998), *Şirket İçi Girişimcilik Bildirgesi*, Executive Excellence, 20, Kasım, 1998

Pitts, C., (1995), *Motivating Your Organizations, Achieving Business Success Through Reward and Recognitions*, London



- Pittaway, L. (2001). Corporate enterprise: a new reality for hospitality organisations? *Hospitality Management*, 20, 379–393
- Potter, D.V., (1994), *Rarremettle: Gold and Silver Strategies to Succeed in Hostile Markets*, *California ManagemetReview*, 31/1, 65-82
- Qian Y. Ve Xu C., (1998), Innovation and Bureaucracy Under Soft and Hard Budget Constraints, *Review of Economic Studies*, 65, 151-164
- Romjin, N. ve Albaladojo, M., (2002), Determinants of Innovation Capability in Small Electronics and Software firms in Southeast England, *Research Policy*, 21, 1053-1067
- Rosenkopf, L. ve Nerkar, A., (2001). Beyond local search: boundaryspanning, exploration, and impact in the optical disk industry. *Strategic Management Journal* 22, 287-306.
- Schumpeter, J.A., (2000) *Entrepreneurship as Innovation*, R. Swedberg *Entrepreneurship: The Social Science View*, Oxford, Oxford Universty Pres.
- Seshadri, S. ve Shapira, Z., (2001), *Managerial Allocation of Time and Effort : The Effects of Interruptions*
- Simerly, R.L. ve Li, M. (2000). Environmental Dynamism, Capital Structure and Performance: A Theoretical Integration and An Empirical Test, *Strategic Managemet Journal*, 21: 31-49
- Sykes, Hollister B., Block, Zenas. *Journal of Business Venturing*. New York: May 1989. Vol. 4, Iss. 3; p. 159
- Slater, S.F. ve Narver, J.C, (1995), Market Orientation and Learning Organization, *Journal of Marketing*, 59, 63-74
- Sadler-Smith, E., Hampson, Y., Chaston I. ve Badger B. (2003), Managerial Behavior, Entrepreneurial Style and Small Firm Performance, *Journal of Small Business Management* 41(1) pp.47-67
- Soral, E., (1974), *Özel Kesimde Türk Müteşebbisleri*, Ankara
- Stopford, J., ve Baden – Fuller, C., (1994), Creating Corporate Entrepreneurship, *Strategic Management Journal*, 15, 307-322

- Stuart, T.E., (200). Interorganizational alliances and the performance of firms: a study of growth and innovation rates in a high – technology industry. *Strategic Management Journal* 21, 791-811
- Sykes, H.B. ve Block, Z., (1989), Corporate Venturing Obstacles; Sources and Solutions, *Journal of Business Venturing*, 4, 15-167
- Titiz, T., (1994), Girişimcilik, İstanbul
- Tom M. ve Marcus T., (1986), *The Infast Business Development Process*, London
- Trajtenberg, M., (1990). A penny for your quotes: patent citations and the value of innovations. *Rand Journal of Economics* 21, 172-187
- Tuncer, D., (2002), İşe Cezbolma Durumu ve şirket İçi Girişimcilik Davranışı Üzerine Bir Araştırma, Yüksek lisans Tezi
- Turan, M., (1989), Yönetime Katılmatekniği ve Uygulamasına İlişkin Bazı Sorunlar, Çukurova Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, 3,1
- Tügiad, (1993), Ekonomik Kalkınmada Girişimciliğin Önemi ve Değişen Girişimcilik Nitelikleri, İstanbul
- Tüsiad, (1979), Türkiyede Girişimcilik ile İlgili Sorunlar ve Çözümler, İstanbul
- Uludağ, İ. ve Serin, V., (1991), Türkiyede Küçük Orta Ölçekli İşletmeler Yapısal ve Finansal Sorunlar, Çözümler
- Uzkurt, C., (2004), Çevresel Belirsizliklere Karşı Rekabet Avantajı Yakalamada Stratejik Esnekliğin Rolü ve Firma Performansına Etkileri, Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
- Walker, Kenneth F. ve Ballencebe, (1967), *Participation in Management*
- Walter J.F., Fhionnlaich, C.M., Smith, G.S. ve Grimn, C.M., (2002), The Impact of Performance Disiress on Agressive Competitive Behavior , A Reconciliation of Conflicting views, 23, 301-316
- Vazquez, R., Santoz, M.C. ve Alvarez, L.I., (2001), Market Orientation Innovation and Competitive Strategies in Industrial Firms, *Journal of Strategic Marketing*, 9, 69-90

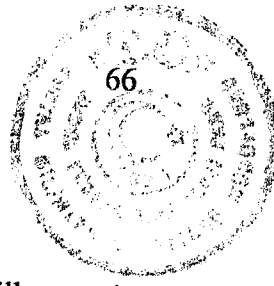
Venkatraman, N. ve Ramanujam, V., (1986), Measures of Business Performance in Strategy Research : A Comparision of Approaches, *Academy of Management Review*, 1/4, 801-814

Yılmaz, C., (1999), Salesforce Cooperation: The impact of Relational, Task, Organizational and Personal Factors, PhD Thesis, Texas Tech Universty

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

Zahra, S.A. ve Garvis, D.M. (2000). International Corporate Entrepreneurship And Firm Performance: The Moderating Effect Of International Environmental Hostility, *Journal of Business Venturing* 15, 469–492





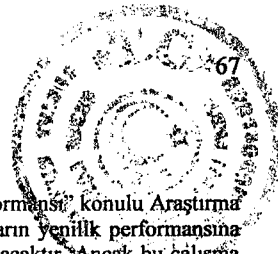
## ÖZGEÇMİŞ

1976 yılında Kocaeli'nin Kandıra ilçesinde doğdum. 1989 yılında ilk ve orta öğrenimimi, 1994 yılında lise öğrenimimi tamamladım. Pamukkale Üniversitesi Mühendislik Fakültesi Makine Mühendisliğinden 2000 yılında mezun oldum. Halen bir otomobil firmasında çalışmaktayım.





# GEBZE YÜKSEK TEKNOLOJİ ENSTİTÜSÜ



Bu anket formu, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü İşletme Fakültesi'nde "Şirketin Girişimcilik İklimi ve Yenilik Performansı" konulu Araştırma Projesi ile ilgilidir. Anketin amacı; Türkiye'deki firmaların kültürel özelliklerinin tespit edilmesi ve kültürün firmaların yenilik performansına etkisinin ortaya çıkarılmasıdır. Anketi oluşturan soruları cevaplamak, şüphesiz çok kıymetli zamanınızın bir kısmını alacaktır. Ancak bu çalışma üniversite ile iş hayatı arasındaki ilişkileri güçlendirecek ve elde ettiğimiz bulgular, anketimizi cevaplayan firmalara istenildiği takdirde e-mail ya da posta ile bildirilecektir. Gönderilecek cevaplarda firmanız ile ilgili bilgiler kesinlikle gizli tutulacak olup, elde edilecek sonuçlar firma veya kişi adı belirtilmeksizin genel ortalamalar şeklinde anketi cevaplayan firmalardan isteyenlere gönderilecektir. İlginiz için teşekkürlerimizi sunar, Saygılarımızla,

Yrd. Doç. Dr. Lütfihak ALPKAN

Mak. Müh. Tuncay Kayhan(tuncaykayhan@hotmail.com)

Bu anket çalışmasında firmanızın iş ortamı ile ilgili ifadeler bulunmaktadır. Soruları cevaplarırken firmanın genelini düşünerek her bir cümleye ne ölçüde katıldığınızı ya da katılmadığınızı belirtiniz. İşaretleyeceğiniz numarayı aşağıdaki gibi daire içine alınız.

**Örnek:** Karar alırken müşterinin çıkarları genellikle dikkate alınır..... 1 2 3 4 5

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

## Yönetim Desteği

Firmamız gelişmiş çalışma metodlarını kullanmada hızlıdır.....	1	2	3	4	5
Firmamızda bireyin kendi fikirlerini geliştirmesi, kurumun gelişmesi için cesaretlendirilir.....	1	2	3	4	5
Üst yönetim fikir ve önerilerimize dikkat eder ilgi gösterir .....	1	2	3	4	5
Yeni ve ilerici fikirlerin geliştirilmesi genellikle teşvik edilir .....	1	2	3	4	5
Kendilerine ait yenilikçi fikirlere sahip çalışanların bunları hayata geçirmelerine yönetim destek olur.....	1	2	3	4	5
Uygulamacıların çalıştıkları projeler ile ilgili kararlara katılmalarına izin verilir.....	1	2	3	4	5
Üst yöneticiler, gelecek vadeden yeni fikirlerin oluşumunu katı kural ve yöntemlerle baltalamazlar.....	1	2	3	4	5
Üst yöneticilerimiz iş yapış tarzları açısından yenilikçidirler.....	1	2	3	4	5
Yeni proje fikirlerini hayata geçirmek isteyenlere genellikle parasal destek sağlanır.....	1	2	3	4	5
Başarılı yenilikçi projelere sahip bireyler fazlasıyla ödüllendirilerek çabalarının karşılığını alırlar.....	1	2	3	4	5
Yenilikçi proje ve fikirleri desteklemek için ayrılmış pek çok kurum içi mali kaynak imkanı mevcuttur.....	1	2	3	4	5
Sonuçta başarısız bile olsalar, yeni proje veya fikir geliştirerek bireysel risk alanlar takdir edilirler.....	1	2	3	4	5
Çalışanlar hesaplanmış(makul) riskleri almaya teşvik edilirler .....	1	2	3	4	5
Firmamızda kişilerin risk almaları olumlu görülen ve hoş karşılanan bir davranıştır.....	1	2	3	4	5
Yönetimimiz bazılarının başarısız olma ihtimali yüksek bile olsa yeni projeleri destekler .....	1	2	3	4	5
İyi bir fikre sahip bir çalışan fikrini geliştirmek için sık sık serbest bırakılır.....	1	2	3	4	5
Firmamız çalışanları arasında öyle bir hava oluşturmuştur ki, herkes yeni fikirler üretme arzusu içindedir.....	1	2	3	4	5
Farklı bölümde çalışanların yeni proje fikirleri hakkında konuşmak için bir araya gelmelerine destek verilir.....	1	2	3	4	5

## Çalışanların Karar Alma Yetkisi

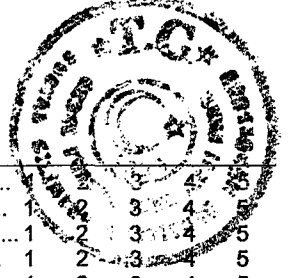
İşimle ilgili kararlar verirken kendimi özgür hissediyorum.....	1	2	3	4	5
İşimde hata yaparsam çok sert cezalandırılırım diye bir kaygım yok .....	1	2	3	4	5
Bu firma kendi yargılarımı ve yöntemlerimi kullanmam için özgürlük sağlar.....	1	2	3	4	5
Bu firma çalışanlarına yaratıcı olma şansı sağlar.....	1	2	3	4	5
Bu firma yeteneklerimi kullanmak için bir şeyler yapma şansı sağlar.....	1	2	3	4	5
Mesleğimle ilgili ne yaptığıma karar verme özgürlüğüne sahibim.....	1	2	3	4	5
İşimin nasıl yapılacağı benim sorumluluğumdadır.....	1	2	3	4	5
Her gün temel ve rutin görevleri yapmak için farklı çalışma metodları kullanmakta özgür bırakılıyorum.....	1	2	3	4	5

## Ödüllendirme

Aldığım yada alacağım ödüller iş performansıma bağlıdır.....	1	2	3	4	5
Eğer işimi iyi yapıyorsam amirim iş sorumluluğumu arttıracaktır.....	1	2	3	4	5
Çalışma performansım özellikle iyiyse amirim bana özel ödüller verecektir.....	1	2	3	4	5
İşimde başarılı olursam takdir edileceğimi biliyorum .....	1	2	3	4	5

## Zaman

Geçen üç ay boyunca, işimle ilgili yeni fikirler geliştirmeye vakit harcamak için çok fazla zamanım oldu.....	1	2	3	4	5
Her şeyi yapmak için her zaman çok zamana sahibim.....	1	2	3	4	5
Her şeyi yapmak için uygun zamana ve iş yükümlülüğüne sahibim .....	1	2	3	4	5
İşimde hep zaman sıkıntısıyla çalıştığımı hissediyorum .....	1	2	3	4	5
Ben ve takım arkadaşlarım işle ilgili problemlere çözüm üretebilmek için yeterince zaman bulmuyor .....	1	2	3	4	5



### Rekabetin şiddeti

Bu sektörde dağıtım kanallarına hakim olmak çok zordur.....	1	2	3	4	5
Bu sektörde sermaye bulmak çok zordur.....	1	2	3	4	5
Bu sektörde yetenekli işgücü bulmak çok zordur.....	1	2	3	4	5
Bu sektörde şirket iflasları çok sık olur.....	1	2	3	4	5
Bu sektörde mevcut ürünlere olan rağbet azalmaktadır.....	1	2	3	4	5
Endüstrimizdeki rekabet oldukça şiddetlidir.....	1	2	3	4	5
Pazarda rakipler, diğer firmaların yaptığı her hangi bir yeniliği kolaylıkla taklit edip pazara sunabilir.....	1	2	3	4	5
Rakiplerimiz oldukça güçlüdür.....	1	2	3	4	5

### Pazarın Dinamikliği

Pazarda, müşteri ihtiyaçlarındaki değişimler çok hızlıdır.....	1	2	3	4	5
Pazarda, rakiplerin stratejileri / faaliyetleri sürekli değişir.....	1	2	3	4	5
Pazarda ürünler, hızlı bir şekilde eskir ( demode ) olur.....	1	2	3	4	5
Pazarda , teknolojik değişim hızı çok yüksektir.....	1	2	3	4	5

### Yenilik Performansı

Firmamız son üç yıl dikkate alındığında yeni ürünleri rakiplerinden daha önce pazara sunmayı başarmıştır....	1	2	3	4	5
Firmamızın şu anda pazara sunduğu ürünlerin çoğu son üç yılda üretmeye başladığı ürünlerdir.....	1	2	3	4	5
Firmamızda son üç yılda geliştirilen yeni ürün ve hizmetlere dair fikir ve projeler sayıca çoktur.....	1	2	3	4	5
Firmamızda son üç yılda geliştirilen iş süreç ve yöntemlerine dair yenilikler sayıca çoktur.....	1	2	3	4	5
Firmamızın son üç yılda geliştirdiği ürün ve hizmetlerin kalitesi oldukça yüksektir.....	1	2	3	4	5
Firmamızın son üç yılda geliştirdiği iş süreç ve yöntemleri sayesinde üretim maliyetleri azalmıştır.....	1	2	3	4	5
Firmamızın son üç yılda geliştirdiği iş süreç ve yöntemleri sayesinde üretim ve teslim hızımız artmıştır.....	1	2	3	4	5
Firmamızda son üç yılda patent alabilecek yada patent alınmış yenilikler yapılmıştır.....	1	2	3	4	5

### Firma Genel Performansı

Son üç (3) yılı gözönüne alarak firmanızı sektördeki diğer firmalarla karşılaştırdığınızda aşağıdaki sorulara göre firmanızın performansını nasıl değerlendirirsiniz?

Satışların artışı .....	1	2	3	4	5
Pazar payı artışı.....	1	2	3	4	5
Ciro karlılığı (Kar/Toplam satışlar) .....	1	2	3	4	5
Toplam varlık (aktif) karlılığı .....	1	2	3	4	5
Öz sermaye/yatırım karlılığı (Kar/ özsermaye) .....	1	2	3	4	5
Servis ve ürün kalitesinde gelişmedeki .....	1	2	3	4	5
Yeni ürün geliştirme başarısı.....	1	2	3	4	5
Çalışanların firmaya bağlılığındaki artış.....	1	2	3	4	5
Çalışanların işten aldığı tatmindeki artış.....	1	2	3	4	5
Müşteri memnuniyetindeki artış.....	1	2	3	4	5
Firmanın genel performansı.....	1	2	3	4	5

Firmanızın Adı ve Sektörü (İşkolu):.....

Çalışan Sayısı:.....

İşletmenin Yaşı:.....

### Kişisel Bilgiler

Hangi Bölümde Çalışıyorsunuz? a) Üretim (Satın Alma, İmalat, Kalite Kontrol, Ar-Ge)  
b) Muhasebe, Finans, Personel (İnsan Kaynakları)  
c) Satış- Pazarlama

İşletmedeki Pozisyonunuz:

a) Büro çalışanı b) Ustabaşı veya usta  
d) Orta kademe Yöneticisi (Müdür, Şef, vs.)  
e) Üst Düzey Yönetici (Genel Md., Genel Md. Yrd, Yönetim Kurulu Başkan veya üyesi vb.)