

T.C.
GEBZE YÜKSEK TEKNOLOJİ ENSTİTÜSÜ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

ŞİRKET GİRİŞİMCİLİĞİNİ ETKİLEYEN
FAKTÖRLER VE ŞİRKET GİRİŞİMCİLİĞİNİN
PERFORMANS ÜZERİNE ETKİLERİ

146323

Çağrı BULUT

YÜKSEK LİSANS TEZİ
STRATEJİ BİLİMİ ANABİLİM DALI

146323

TEZ DANIŞMANI
Yrd.Doç.Dr. Lütfihak ALPKAN

GEBZE
2004

Çağrı BULUT'un tez çalışması, G.Y.T.E. Sosyal Bilimleri Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun 12.06.2004 tarih ve 2004.1.1. sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından ...Strateji...Artımı..... Anabilim Dalında YÜKSEK LİSANS tezi olarak kabul edilmiştir.



JÜRİ

ÜYE

(Tez Danışmanı) : Yrd.Doç. Dr. Lütüfihak ALPKAN

ÜYE

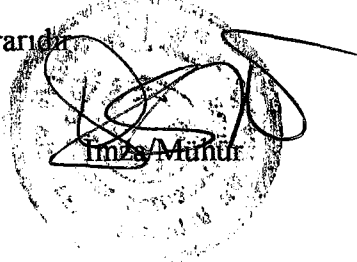
: Yrd.Doç. Dr. Abdulkayyum KESİCİ

ÜYE

: Yrd. Doç. Dr. Ercan ERGÜN

ONAY

G.Y.T.E. Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun ...10.10.2004..... tarih ve 2004.1.4..... sayılı kararıyla



ÖZET

Şirket girişimciliği üzerindeki çalışmalar son on yılda hızla gelişmiştir. Yerel ve küresel pazarlardaki rekabetin yoğunlaşması ile rekabet avantajı elde etme ve bu avantajı koruyabilme arzuları şirket girişimciliğinin önemini daha da artırmıştır. Şirket girişimciliğindeki asıl amaç, yüksek pazar dinamizmi ve şiddetli rekabete cevap verebilecek şekilde dinamik, esnek ve rekabetçi bir örgüt yapısı ve kültürü oluşturmaktır.

Şirket girişimciliği, şirketin bir bütün halinde proaktif olma, risk alma ve yenilik yapma faaliyetlerini içeren girişimsel yönelimdir. Dış çevredeki değişimler sebebiyle meydana gelen tehditler ve fırsatlar tanımlanarak, bu değişiklik karşısında şirketlerin fırsatlar karşısında atik olmasını, çevrenin hızlı değişimi ile ortaya çıkacak tehditler karşısında bu değişime hızla uyum sağlamasını ve yenilikçiliğini arttıracak stratejik bakış açısını kazanmasını sağlamaktadır.

Araştırma maksadıyla Türkiye'nin en büyük sanayi bölgelerinden biri olan Ostim Organize Sanayi Bölgesinde civarında ihracat yapan küçük ve orta büyüklükteki imalat işletmeleri seçilmiştir. Yapılan uygulamada, pazar şartlarından etkilenen küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin girişimci özelliklerinin, yenilikçi ve genel performanslarına etkileri ölçülmüştür. Şirket girişimciliği boyutlarının performansın faktörlerine olan pozitif yönlü etkileri istatistiksel olarak ortaya konulmuştur. Bunların yanında şirket girişimciliğinin boyutları ve performansın faktörleri arasında ara değişken etkileri analiz edilmiş ve 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

The studies on Corporate Entrepreneurship (CE) have grown rapidly on the last decade. Increasing intensity of competitiveness in local and global markets has made CE more important to develop a competitive advantage and preserve it. The main purpose of CE is to create a dynamic, flexible and competitive organizational structure and culture to cope with high market dynamism and competition.

CE is a corporate orientation including proactiveness, riskiness, and innovativeness. 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 small and medium sized enterprises (SMEs) being manufacturer and exporter and chosen randomly from OSTIM region which is one of the greatest industrial regions of Turkey. We analyzed the effects on innovative and general performance of firm's entrepreneurial characteristics which are affected by market conditions. The direct and mediating effects of CE's 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 CE, how to create and improve it. Finally conclusions and suggestions for future studies are presented.

TEŞEKKÜR

Öncelikle yüksek lisans çalışmam süresince hoşgöruları, destekleri ve katkılarından dolayı tüm hocalarıma, aileme ve arkadaşlarıma sonsuz teşekkürlerimi sunmayı bir borç biliyorum. Bilgisini ve vaktini benden esirgemeyen, kıymetli hocam ve danışmanım Sayın Yrd.Doç.Dr. Lütfihak Alpkın'a şükranlarımı sunuyorum. Kendileri yüksek öğrenimim süresince bana cesaret vermiş, her konuda destek olmuş ve yol göstermiştir. Yrd.Doç.Dr. Ercan Ergün'e şahsıma ayırdığı değerli zamanlarından, vermiş olduğu tavsiyelerden ve sonsuz yardımlarından dolayı teşekkür ediyorum. Mesleki kariyerimin mimarı olan ve yolumu aydınlatan hocam, Sayın Prof.Dr. Salih Aynural'a, verdiği desteklerin yanı sıra, göstermiş olduğu yakın ilgisinden dolayı Sayın Yrd.DoçDr. Abdulkayyum Kesici'ye teşekkürlerimi sunuyorum. Ayrıca, cesaret verici sözleri ve sohbetleri ile motivasyonumu her daim arttıran Sayın Yrd.Doç.Dr. Cemal Zehir'e ve sevgili arkadaşım Anıl Sırt'a teşekkür ediyorum.

Yüksek lisans öğrenimim boyunca bana destek veren değerli arkadaşlarım Necip Bolat, Serkan Kekevi, Yavuz Cankara ve Mehtap Özşahin'e de teşekkürlerimi sunuyorum.

Bir başka teşekkürü tüm hayatım boyunca bana destek veren, ilk öğretmenim, sevgili Hüsne Bulut'a, güvenini tüm hayatım boyunca hissettiğim dostum ve arkadaşım Hüseyin Bulut'a, eşimin tüm ailesine ve kardeşlerim Pınar, Ebru ve Faruk'a sunmak istiyorum.

Son olarak kalbimin en derinlerinden gelen çok özel bir teşekkürü hayat arkadaşım Av.İpek Çimen Bulut'a sunmak istiyorum. Çünkü; çiçeği burnunda bir akademisyen olarak bana, onun göstermiş olduğu sabır, destek ve fedakarlığı bu zorlu yolda, daha bugünden ilham vermiştir. Evliliğimizin ilk gününden beri tüm ilgimi verdiğim ve bütün vaktimi ayırdığım bu tezi, sevgili eşime ithaf etmeyi bir borç biliyorum.

Saygı, sevgi ve şükranlarımla.

İÇİNDEKİLER DİZİNİ

	<u>Sayfa</u>
ÖZET	iv
SUMMARY	v
TEŞEKKÜR	vi
İÇİNDEKİLER DİZİNİ	vii
KISALTMALAR DİZİNİ	xi
ŞEKİLLER DİZİNİ	xii
TABLolar DİZİNİ	xiii
1. GİRİŞ	1
2. GİRİŞİMCİLİK VE BOYUTLARI	3
2.1. Girişimcilik Kavramı ve Tanımı	3
2.2. Şirket Girişimciliğinin Tanımı	7
2.3. Şirket Girişimciliği Türleri	10
2.3.1. Sürdürülebilir Yenilenme	10
2.3.2. Örgütsel Gençleşme	11
2.3.3. Stratejik Yenilenme	11
2.3.4. Faaliyet Alanının Yeniden Tanımlanması	12
2.4. Şirket Girişimciliği Boyutları	12
2.4.1. Proaktiflik	12
2.4.2. Risk Alma Eğilimi	13
2.4.3. Yenilikçilik Eğilimi	14
3. ŞİRKET GİRİŞİMCİLİĞİNİN ÖNCÜLLERİ VE SONUÇLARI	16
3.1. Şirket Girişimciliğinin Öncülleri	16
3.1.1. Rekabetin Şiddeti	16

3.1.2. Pazar Dinamizmi	
3.2.Şirket Girişimciliğinin Sonuçları	
3.2.1. Yenilik Performansı.	22
3.2.2. Genel Performans	25
4. METODOLOJİ VE UYGULAMA	32
4.1.Anket Ölçeklerinin Oluşturulması	32
4.2.Kullanılan Ölçekler	33
4.2.1. Risk Alma Eğilimi	33
4.2.2. Proaktiflik	33
4.2.3. Yenilikçilik Eğilimi	34
4.2.4. Rekabetin Şiddeti	34
4.2.5. Pazarın Dinamikliği	35
4.2.6. Yenilik Performansı	35
4.2.7. Genel Performans	36
4.3. Anket Formunun Oluşturulmasında Dikkat Edilen Hususlar	36
4.4. Verilerin Toplanması Aşaması	37
4.4.1. Araştırma Örnekleme	37
4.4.2. Veri Toplama Yönteminin Seçilmesi	38
4.4.3. Verilerin Toplanması	39
5. ANALİZ VE BULGULAR	40
5.1.Verilerin Analizi	40
5.2.Örnekleme Ait Temel Karakteristik ve Demografik Veriler	40
5.3.Faktör Analizleri	42
5.3.1. Şirket Girişimciliği	43
5.3.2. Pazar Şartları	43
5.3.3. Performans	45

5.4. Güvenilirlik Analizi	
5.5. Tüm Değişkenlere Ait Korelasyon Katsayıları, Ortalamaları, Alfa ve Standart Sapma Değerleri	48
5.6. Yapısal Model ve Regresyon Analizleri	51
5.6.1. Risk Alma Eğilimi Üzerinde Pazar Şartlarının Etkileri ile İlgili Regresyon Analizi	51
5.6.2. Proaktiflik Üzerinde Pazar Şartlarının Etkileri ile İlgili Regresyon Analizi	52
5.6.3. Yenilikçilik Üzerinde Pazar Şartlarının Etkileri ile İlgili Regresyon Analizi	53
5.6.4. Yenilik Performansı Üzerinde Şirket Girişimciliği Boyutlarının Etkileri ile İlgili Regresyon Analizi	53
5.6.5. Kalitatif Performans Üzerinde Şirket Girişimciliği Boyutlarının Etkileri ile İlgili Regresyon Analizi	54
5.6.6. Kantitatif Performans Üzerinde Şirket Girişimciliği Boyutlarının Etkileri ile İlgili Regresyon Analizi	55
5.6.7. Kantitatif Performans Üzerinde Yenilik Performansı ve Kalitatif Performansın Etkileri ile İlgili Regresyon Analizi	56
5.7. Şirket Girişimciliği Boyutlarının ara Değişken Etkisi	59
5.7.1. Yenilik Performansına Etkileri Açısından Şirket Girişimciliği Boyutları Arasındaki Ara Değişken Etkileri	59
5.7.2. Kalitatif Performansına Etkileri Açısından Şirket Girişimciliği Boyutları Arasındaki Ara Değişken Etkileri	62
5.7.3. Kantitatif Performansına Etkileri Açısından Şirket Girişimciliği Boyutları Arasındaki Ara Değişken Etkileri	64
5.7.4. Kalitatif Performansına Etkileri Açısından Şirket Girişimciliği Boyutları ve Yenilik Performansı Arasındaki Ara Değişken Etkileri	66

5.7.5. Kantitatif Performansına Etkileri Açısından Şirket Girişimciliği
Boyutları ve Yenilik Performansı Arasındaki Ara Değişken
Etkileri

68

6. SONUÇ VE ÖNERİLER	70
6.1. Araştırmanın Sonuçları	70
6.1.1. Şirket Girişimciliği Üzerindeki Pazar Şartlarının Etkileri	70
6.1.2. Performans Üzerindeki Etkiler	71
6.1.3. Ara Değişken Etkileri	73
6.2. Genel Sonuçlar	74
6.3. Yöneticilere Yönelik Sonuçlar	75
6.4. Çalışmanın Kısıtlamaları ve Gelecek Araştırmalar İçin Öneriler	77
KAYNAKLAR	79
ÖZGEÇMİŞ	88
EKLER	
Ek 1 : Anket Soruları	

KISALTMALAR DİZİNİ



A.B.D. : Amerika Birleşik Devletleri

OSTİM : Ortadoğu Sanayi ve Ticaret Merkezi

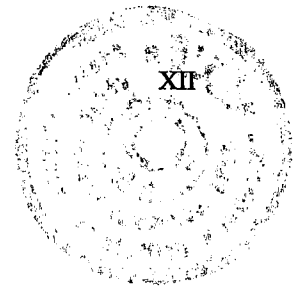
KOBİ : Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler

örn. : Örneğin

vb. : ve benzerleri

vd. : ve diğerleri





ŞEKİLLER DİZİNİ

<u>Sekil</u>	<u>Sayfa</u>
3.1. Araştırma Hipotezlerinin Modeli	30
5.1. Araştırma Bulgularının Şematik Gösterimi	57
5.2. Ara Değişken İlişkileri	59
5.3 Şirket Girişimciliği Boyutlarının Yenilik Performansına Yönelik Ara Değişken Etkisi	61
5.4 Şirket Girişimciliği Boyutlarının Kalitatif Performansa Yönelik Ara Değişken Etkisi	63
5.5 Şirket Girişimciliği Boyutları ve Yenilik Performansının Kalitatif Performansa Yönelik Ara Değişken Etkisi	65
5.6 Şirket Girişimciliği Boyutları ve Yenilik Performansının Kantitatif Performansa Yönelik Ara Değişken Etkisi	67
6.1 Şirket Girişimciliği Boyutları ve Performans Faktörleri Arasındaki İlişkiler ve Ara Değişken Etkileri	73

TABLolar DİZİNİ



<u>Tablo</u>	<u>Sayfa</u>
5.1. Ankete Cevap Verenlerin Pozisyonu	41
5.2. Ankete Cevap Verenlerin Eğitim Düzeyi	41
5.3. Ankete Cevap Verenlerin Çalıştığı Bölüm	42
5.4. Şirket Girişimciliği İle İlgili Faktörler	44
5.5. Pazar Şartları İle İlgili Faktörler	45
5.6. Performans İle İlgili Faktörler	46
5.7. Güvenilirlik Analiz Sonuçları	47
5.8. Tüm Değişkenlere Ait Alfa, Ortalama, Standart Sapma Değerleri ve Korelasyon Katsayıları.	50
5.9. Risk Alma Eğilimine, Pazar Şartlarının Etkisi	52
5.10. Proaktifliğe Pazar Şartlarının Etkisi	52
5.11. Yenilikçiliğe Pazar Şartlarının Etkisi	53
5.12. Yenilik Performansına, Şirket Girişimciliği Boyutlarının Etkisi	54
5.13. Kalitatif Performansa Şirket Girişimciliği Boyutlarının Etkisi	55
5.14. Kantitatif Performansa Şirket Girişimciliği Boyutlarının Etkisi	56
5.15. Kantitatif Performansa Yenilik ve Kalitatif Performanslarının Etkileri	56
5.16 Şirket Girişimciliği Boyutlarının Yenilik performansına etkileri için Hiyerarşik Regresyon Tablosu	60
5.17 Şirket Girişimciliği Boyutlarının Kalitatif Performansa etkileri için Hiyerarşik Regresyon Tablosu	62
5.18 : Şirket Girişimciliği Boyutlarının Kantitatif Performansa etkileri için Hiyerarşik Regresyon Tablosu	65
5.19 : Şirket Girişimciliği Boyutları ve Yenilik Performansının Kalitatif Performansa Etkileri İçin Hiyerarşik Regresyon Tablosu	67

5.20 : Şirket Girişimciliği Boyutları ve Yenilik Performansının

Kantitatif Performansa Etkileri İçin Hiyerarşik Regresyon Tablosu

68

6.1: Şirket Girişimciliği Boyutları ve Performans Faktörleri Arasındaki
İlişkiler ve Ara Değişkenleri

74



1. GİRİŞ

Bu çalışmanın amacı şirket girişimciliği konusuna hem akademisyenlerin hem de uygulamacıların dikkatini çekerek, hem küçük hem de büyük örgütlerin genel ve yenilik performanslarına etki eden girişimcilik boyutlarının önemini ortaya koymaktır.

Şirket girişimciliği üzerindeki çalışmalar son on yılda hızla gelişmiştir. Yerel ve küresel pazarlardaki rekabetin yoğunlaşması ile rekabet avantajı elde edilmesi ve bunun korunabilmesi de şirket girişimciliğinin önemi daha da artmıştır (Nakahara, 1997; Zahra, Neubaum ve Huse, 2000). Şirket girişimciliğindeki asıl amaç, yüksek pazar dinamizmi ve şiddetli rekabete cevap verebilecek şekilde dinamik, esnek ve rekabetçi bir örgüt yapısı ve kültürü oluşturmaktır.

Rekabetçi kalmaya çalışan, şiddetli rekabet ve yüksek pazar dinamizmi ile karşı karşıya kalan organizasyonlar yenilikçi ve proaktif olmalı ve makul derecede risk alabilmelidirler, başka bir ifadeyle fırsatları gözlemleyen, uygun fırsatı yakaladığında risk alarak yenilik yapabilen firmalar rekabet güçlerini artıracak ve uzun vadede de koruyacaklardır. Bu bağlamda tez çalışmamızda pazar dinamizminin ve rekabetin şiddetinin şirket girişimciliğinin temel unsurları olan yenilikçi olma, proaktif olma ve risk alabilme boyutlarına ve bu boyutların şirketin yenilik ve genel performansına olan etkileri araştırılacaktır.

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 şirket girişimciliğinin tanımı yapılmış, önemi ve boyutları incelenerek, şirket girişimciliği türleri hakkında bilgi verilmiştir. Şirket girişimciliğinin öncülleri olan pazar şartlarının faktörleri (rekabetin şiddeti ve pazar dinamizmi) anlatılmıştır. Şirket girişimciliğinin yenilik performansı ve genel performans üzerine etkileri de

tartışılarak ilgili hipotezler geliştirilmiştir. Sonrasında, uygulamalı araştırmamızın metodolojisi ve bulgularımız açıklanmıştır.

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



2. GİRİŞİMCİLİK VE BOYUTLARI

2.1. Girişimcilik Kavramı ve Tanımı

Girişimci tanımı eski Türkçe kelimelerden iki kavrama karşılık gelmektedir. Bunlar; müessis, müessese kuran kişi ve müteşebbis, teşebbüs eden kişi olarak sözlüklerde açıklanmaktadır (Çetindamar, 2002). Girişimci kavramı sadece Türkiye’de değil diğer gelişmiş ülkelerde de anlam karmaşası içindedir. Literatürde girişimci kavramı, Fransızca *entreprendre* fiilinin öznesi olan *entrepreneur* kelimesinden gelmektedir. *Entreprendre*, üstlenmek anlamına gelmektedir. O halde girişimci bir işletmede örgütlenme ve yönetme faaliyetleri ile riski de üstlenen kişidir (Kuratko ve Hodgetts, 1998).

Girişimcilik kavramının belirli tek bir tanımı olmamakla beraber, günümüzün girişimcisini de tek bir profil içinde anlatmak mümkün değildir. 20’inci yüzyılda ortaya çıkan girişimcilik teorisine göre, girişimci risk üstlenerek, yenilik (inovasyon) yapan kişidir. Schumpeter’e göre; girişimci, pazardaki ihtiyaçları bir fırsat olarak takip eden ve fırsatı yakaladığını düşündüğünde risk alarak gerçekleştirmeye çalışandır (Schumpeter 2000; Westhead ve Wright, 2000; Çetindamar,2002).

1950’lere kadar girişimci kavramına daha ziyade iktisatçılar tarafından değinilmiştir. Girişimciliğin işletme bilimi literatüründe yer alması 1980’lerden sonra ağırlık kazanmıştır (Kuratko ve Hodgetts, 1998). İktisatçılar girişimciyi, kaynakları, işgücünü, makine, teçhizat ve diğer varlıkları da bir araya getiren ve mevcut değerlerinden daha fazla değer kazandıran kişi olarak betimlemektedir. Psikologlar, belirli bir amaca ulaşmak, fayda elde etmek, başarı kazanmak, başkalarının otoritesinin altında değil kendi işinde çalışmak gibi güdülerle motive olarak davranış gösteren kişileri tanımlamaktadır. İş adamları için ise girişimci hem bir tehdit hem de bir fırsat olarak algılanmaktadır, zira ya potansiyel bir rakiptir ya da potansiyel bir müşteri veya bir iş ortağıdır (Arıkan, 2002).

Günümüzde girişimci denildiğinde akla işletme sahibi kimseler gelmektedir, halbuki her işletme sahibi girişimci değildir. Girişimci riski göze alarak yenilik yapan kişidir. Girişimciliğin temelinde yenilik yapmak gelmektedir.

Sanlı ve Şahsuvar (1999) girişimciyi; pazarda var olan fırsatları görüp, toplumun ihtiyaç duyduğu ürünleri üreterek, hizmetleri sunarak ya da ticaret yaparak maddi ve manevi kazanç sağlamak amacıyla kendi işini kurmak için harekete geçen, toplumun ihtiyaçlarını iş fikrine dönüştürürken gerekli araştırma, planlama, örgütlenme ve koordinasyon faaliyetlerini de gerçekleştirerek nihayetinde risk üstlenip kendi işini kuran ve üründe, yönetimde teknolojiye, pazarlamada sürekli yeniyeye doğru değişme ve yenilik yapma çabasında olan kişi olarak tanımlamaktadır.

Girişimci tanımından hareketle girişimcilik kavramı, girişimcilerin toplumun ihtiyacını bir fırsat olarak görmesi, gördüğü fırsatlarla iş fikrini oluşturması, risk alması, iş fikrini hayata geçirmesi ve sürekli değişim ile yenilikler yapma süreçlerinin toplamı olarak tanımlanabilir.

Richard Cantillon, girişimcilik kavramına ilk olarak değinen kişilerdendir. Girişimcilik ile risk arasındaki ilişkiyi 18.yy. Fransası'nda Cantillon (Kuratko ve Hodgetts, 1998), şöyle anlatmıştır; tacir köylüden belirli bir fiyat üzerinden ürün satın alıp, belirsiz bir fiyat üzerinden şehirde sattığı için risk üstlenmektedir (Hisrich ve Peters, 1995; 2002). Keza Kirzner'in belirttiği üzere Endüstri Devrimi'nin aynı tarihlerde İngiltere'de gerçekleşmesi ile girişimcilerin kaynakları değişiminde yenilik yapmaları ve risk üstlenmeleri belirgin bir şekilde görünmeye başlamıştı (Kuratko ve Hodgetts, 1998).

İktisat biliminin babası olarak kabul edilen Adam Smith' e göre girişimci ve kapitalist aynı kişidir. 19.yy başlarında ortaya çıkan neo-klasik ekonomi de aynı görüşe katılarak girişimcinin işyeri yöneticisi olduğunu kabul etmiştir. 19.yy ve 20.yy'da girişimciliğe ekonomik perspektiften bakılmıştır. Girişimci kısaca kendi şahsi çıkarları için işletmesini kurar ve faaliyetlerini sürdürür. Hammaddenin,

işgücünün ve kullanılan mekanın masraflarını ödeyerek karşılığında kazanç elde etmeyi hedefleyen ancak kontrol edilemeyen ve tahmini zor olan durumlardan dolayı da risk üstlenen kişidir (Hisrich ve Peters, 1995; 2002).

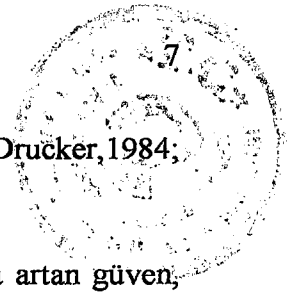
20. yy'ın başında girişimcinin belirsizliğe tahammül etme ve risk alma özelliklerinden başka yenilik yapması gerektiği görüşü benimsenmiştir. Bu fikir Avusturyalı ekonomist Joseph Schumpeter tarafından bilimsellik kazanarak "The Theory of Economic Development" adlı eserinde girişimciliğin ekonomik teorisinin temellerini atmıştır. Schumpeter'in görüşleri hala günümüz girişimcilik çalışmalarının çıkış noktasıdır(Çetindamar, 2002).

Schumpeter'in yenilik tanımında beş çeşit girişimci davranış bulunmaktadır. Bu davranışlar; yeni bir malın ya da hizmetin üretimi, yeni bir üretim metodunun geliştirilmesi, yeni bir pazarın oluşturulması, yeni bir hammadde kaynağının bulunması ve endüstrinin yeniden yapılandırılmasıdır. Schumpeter'e göre girişimci yenilik yapan kişidir, bu bağlamda girişimcilik ise yenilik yapma süreci ile varolan anlayış ve davranış biçimidir (Çetindamar, 2002).

Çetindamar (2002) kimlerin girişimci olup olmadığı konusunda kavramsal sınırları çizerken yeniliğe atıf yapılması gerektiğini vurgulamaktadır. Bu çerçevede "(1)Tüm şirket kurucuları girişimci midir? Ya da profesyonel yöneticiler girişimci midir? diye sorduğumuzda Bir şirketin kurucusu ya da maaş karşılığı çalışan profesyonel yönetici yenilik yapıyorsa, girişimci özelliklerini taşıyordur ve girişimcidir. Bu da her işletmenin kurucusunun girişimci olmadığı anlamına gelir diyebiliriz. (2) Mevcut şirketlerin içinde şirket sahibi ya da profesyonel yönetici olmayan, mühendis veya ustabaşı gibi herhangi bir çalışan da girişimci olabilir mi? İşletmeler organizasyon yapılarını düzenleyerek değişik departmanların insan kaynaklarından çıkan yeni fikirleri ticarileştirmeye çalışabilirler. Bu tür organizasyon içinde çalışan işçi, memur, mühendis, yönetici vs. kişilerin yenilik yaparak girişimci olmasına İngilizce de "intrapreneurship" (Pinchot, 1985; Antoncic ve Hisrich, 2001) denirken Türkçe'ye "örgütiçi girişimci" (Çetindamar, 2002) olarak çevrilmiştir. Pinchot (1985) intrapreneurship terimini literatürle tanıştıran kişidir. Örgütiçi

girişimci mevcut faaliyetleri geliştiren ya da örgüt içinde ticari fayda sağlayacak yeni faaliyetlerin fikrini ortaya atarak gerçekleşmesi için çaba gösteren ve yenilik sürecine yardım eden kişi olarak tanımlanmaktadır (Pinchot, 1985; Pittaway, 2001) Davis (1999) örgüt içi girişimciyi, organizasyon içinde yeni bir yatırımı üstlenerek başarıyı sağlayan ve yürüttüğü faaliyetleri üstlerine raporlayan bir yönetici olarak tanımlamaktadır. (3) Pekiyi uzun süre önce kurulmuş olan mevcut şirketlerin yöneticileri de girişimci olabilir mi? Sadece kişiler mi girişimci olur, örgütler de girişimci olarak tanımlanabilir mi? Uzun dönem önce kurulmuş bir işletmenin profesyonel yöneticileri ya da sahipleri girişimci özellikleri gösteriyorsa şirket girişimcidir. Şirketin ne kadar yaşlı olduğu değil ne kadar yenilik yaptığı önemlidir. İşletmelerin girişimci olarak nitelendirilmesi, yeni olmalarından değil fırsatları değerlendirerek yenilik yapmalarındandır. Örgütlerin, hızla değişen, belirsiz ekonomik çevrede yeni pazarlara girmek, yeni ürünler sunmak ve performanslarını arttırmak için risk alma, yenilik yapma ve proaktif davranışlarda bulunma eğiliminde bir kültürel gelişme içinde buldukları keşifsel araştırmalar sonucunda ortaya çıkmıştır (Covin ve Slevin,1991; Morris ve Paul, 1987; Liu, Dubinsky ve Shi, 2000; Liu, Luo ve Shi, 2002). Organizasyonlar performanslarını arttırmak için organizasyon yapısında, hizmet/üretim süreçlerinde, pazarda veya hizmet/üründe değişiklik ya da tamamen bir yenilik yaptıklarında girişimci olarak tanımlanmaktadır(Covin ve Miles, 1999; Miles, Paul ve Wilhite,2003; Dess vd., 2003).

Son on yılda kurumsal stratejilerin özellikle yenilik üzerine odaklanması, 1980'den sonra hızla gelişen ekonomi döneminde girişimciliğe verilen önemden kaynaklanmaktadır (Kuratko ve Hodgetts, 1998). Ünlü yönetim uzmanı Peter Drucker (1984) bu ekonominin gelişmesinde 4 ana unsuru ortaya koymuştur. Birincisi, bilgi ve teknolojinin hızlı gelişmesi ile teşvik edilmiş yüksek teknolojlili girişimler artmıştır. İkincisi, ailede kadının da iş hayatına girerek gelir elde etmesi, yetişkinlerin eğitim sürelerinin uzaması ve nüfusun yaşlanması gibi demografik özelliklerdeki değişimlerin yeni girişimlerin hızla çoğalmasında katalizör olmasıdır. Üçüncüsü, girişimciler için risk sermayesi borsaları sayesinde fon bulma imkanlarının artması etkili bir teşvik aracı olmuştur. Dördüncüsü ise, Amerikan



endüstrisinin girişimcilik yönetimini öğrenmeye başlamasıdır (Drucker, 1984; Kuratko ve Hodgetts, 1998).

Yenilik yapmak için girişimciliğe verilen önem ve risk almaya artan güven, büyük firmalarda da girişimcilik faaliyetlerinin oluşturulmasına yönelik çabaların oluşturulmasına yol açmıştır.

2.2. Şirket Girişimciliğinin Tanımı

Gelişen yerel ve küresel rekabet, başarılı firma performansı için şirket girişimciğine verilen önemi artırmıştır (Nakahara, 1997). Şirket girişimciliği, bir firmanın risk alarak atılımda bulunması, yenilik yapması (Guth ve Ginsberg, 1990) yeni yetenekler kazanması (Stopford ve Baden-Fuller, 1994) ve sonuçta performansını artırması (Lumpkin ve Dess, 1996) faaliyetlerinin toplamıdır. Şirket girişimciliği yeni işlerin oluşturulmasına (Zahra, 1993) ve yerel, uluslararası ve küresel pazarlardan yeni gelir kanalları elde edilmesine de (Block ve MacMillan, 1993) yardım eder. Şirket girişimciliği karlılığın (Covin ve Slevin, 1991) ve büyümenin (Zahra, 1991; 1993) artmasına da olanak sağlar (Zahra, Neubaum ve Huse, 2000).

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. Böylece, büyük işletmelerde girişimci uygulamaların canlandırılmasında veya yaratılmasında esas temeli oluşturacaktır. Şirketin stratejik odaklarında mevcut olmayan fırsatların heba edilmemesini, hatta bu fırsatların görülerek uygulanmasını ve sürdürülmesini sağlayarak, yöneticilere çevre hakkında farkındalık kazandırıp performansa katkıda bulunacaktır. Şirket girişimciliğinin önemi büyüktür, çünkü şirket girişimciliği ile mevcut ticari faaliyetler gelişecektir. Böylece yeni ticari faaliyetler yaratılıp bu faaliyetlerden azami fayda sağlanacak, dolayısıyla gelirler, öz kaynaklar ve çalışan sayısı artacaktır. Bu da organizasyonun genel performansına ve sürekliliğine katkı sağlayacaktır (Pittaway, 2001).



Şirket girişimciliğinin bu kadar önem kazanması ile araştırmacılar, şirket girişimciliğini oluşturan faktörler üzerinde yoğunlaşmaya başlamışlardır (Örn: Kanter, 1985; Zahra, 1996; Lumpkin ve Dess, 1996; Kuratko, Montagno ve Hornsby, 1990). Zahra (1996), Şirket girişimciliğinin 3 faktörü olduğunu belirtmiştir. Bunlar (1) yeniliğe olan bağlılık (yeni bir ürün/hizmetin yaratılması ve pazarla tanıştırılması, Ar-Ge yatırımlarına verilen önem ve patentleşme), (2) firmanın atılım faaliyetleri (yeni pazarlara girme, yeni girişimleri destekleme ve yeni ticari faaliyetler yaratma), (3) stratejik yenilenme ile rekabet yeteneğini güçlendirme amacı.

Bu çerçevede organizasyonlar içinde girişimsel iklimin yaratılması için gerekli olan beş temel faktör şöyle tanımlanmıştır: yönetimin desteği, risk alabilme, örgüt yapısı, ödüller ve kullanılabilir kaynaklar (Hisrich ve Peters, 1986; Hornsby, vd., 1993; Zahra ve Covin, 1995; Azulay vd., 2002).

Başarılı şirket girişimciliği için örgüt ikliminin belirleyici nitelikleri şöyle özetlenebilir:

- Yenilik yapmayı organizasyonun bir aracı olarak görme, çalışanların fikir üretmesini destekleme, yaptıkları işlerde çalışanlara sınır koymayıp yenilik yapma konusunda onları cesaretlendirme ve destekleme (Hisrich, 1986; Hisrich ve Peters, 1986; Hornsby, vd., 1993; Stopford ve Baden-Fuller, 1994; Azulay, vd., 2002).
- Yenilik denemelerini cesaretlendirme, bu denemelerde iyi niyetli yanlışlıkları ve hataları tolere etme (Hisrich, 1986; Hisrich ve Peters, 1986; Azulay, vd., 2002).



- Şirket girişimciliği sürecinde ilgili çalışanların gerekli kaynaklara erişimini sağlama (Kanter, 1985, Hisrich ve Peters, 1986; Hisrich, 1986; Hornsby, vd., 1993; Azulay, vd., 2002).
- Takım çalışmasını destekleme, departmanlar arası takımları oluşturma (Hisrich ve Peters, 1986; Hisrich, 1986; Hornsby, vd., 1993; Kuratko, 1993; Stopford ve Baden-Fuller, 1994; Azulay, vd., 2002).
- Özerk ve adem-i merkeziyetçi karar alma süreci oluşturulması, organizasyon içindeki sınırlarda esneklik yapılması, açık ve yatay iletişimin kurulması (Azulay, vd., 2002).
- Şirketin girişimciliğine olan inancın ve sorumluluğunun üst yönetim tarafından kabul edilmesi (Pinchot, 1985; MacMillan, vd., 1986; Hisrich ve Peters, 1986; Rule ve Irwin, 1988; Azulay, vd., 2002).
- Yapılacak yenilik ve şirket girişimciliği için tahsis edilecek kaynakları planlayarak yazılı hale getirme (Hisrich, 1986; Pinchot, 1985; Block ve Ornati, 1987; Azulay, vd., 2002).

Şirket girişimciliğinin sağlıklı bir şekilde yürütülmesi için, gerçekleştirilecek atılımların, yeniliklerin ve örgütsel düzenlemelerin yapılmasında yönetimin desteği ve katılımı önem arz eder (Covin ve Slevin, 1991; Kuratko vd., 1997; Zahra, Neubaum ve Huse, 2000). Büyük ve eski örgütlerin yönetici ve sahipleri önemli derecede risk arz eden bu konuda isteksiz olabilirler. Zaten buluşların ancak %20'sinden azı ticari değer kazanabilmiştir. Ticarileşebilen ürünler ise ilk birkaç yılında karlı olmamıştır (Crawford, 1987). Bunlara ek olarak uluslararası girişimlerin de yaklaşık %70'i başarısız olmuştur (Geringer ve Herbert, 1991; Zahra, Neubaum ve Huse, 2000). Küresel, uluslararası ve yerel pazarlarda yenilik yapan firmalar bu pazarlarda görülen siyasal, sosyal, ekonomik, hukuki ve çevresel belirsizlikler yüzünden önemli derecelerde riskle karşı karşıya kalmaktadırlar (Acs, vd., 1997).

Böylece şirket girişimciliği, performansı arttırırken, ortaya çıkacak risk ile şirketin başarısında ve hissedarlarının varlıklarında azaltıcı bir tehlikeye de neden olabilmektedir (Zahra, Neubaum ve Huse, 2000).

2.3. Şirket Girişimciliği Türleri

Covin ve Miles (1999) ürün ve pazar çeşitlendirmesi yapmış yapısal olarak karmaşık şirketlerde şirket girişimciliğinin bir veya daha fazla şeklinin birbirine benzer olarak kullanıldığına dikkat çekerek, şirket girişimciliğini dört şekilde görüldüğünü ortaya koymaya çalışmıştır. Bunlar: (1) Sürekli yenilik yapma çabaları, sürdürülebilir yenilenme; (2) Süreçlerde ve idari faaliyetlerde değişiklik yapılması ve bunlara yönelik yenilik çabaları, örgütsel gençleşme; (3) stratejik tercihlerdeki değişiklikler, stratejik yenilenme; (4) yeni bir pazar yaratarak rekabet avantajı yakalama, Faaliyet alanının yeniden tanımlanması (Dess, vd.,2003; Miles, vd., 2003).

2.3.1. Sürdürülebilir Yenilenme

Sürdürülebilir yenilenme şirket girişimciliğinin en çok görünen şeklidir. Firmaların hem mevcut pazarlarına sürekli yeni ürün sunmaları hem de yeni pazarlar arayarak bu pazarlarda mevcut ürünlerini arz etme girişimlerini desteklemeleri ve cesaretlendirmeleri, sürdürülebilir yenilenmenin konusu olmaktadır(Covin ve Miles, 1999). Özellikle ürün yaşam eğrisi kısa olan pazarlarda şirket girişimciliğine bağlı olan firmalar rakipleri ile mücadele edebilmek için uyum sağlama ve öğrenme yeteneklerine önem vererek geliştirmişlerdir (Dess, vd., 2003).

Sürdürülebilir yenilenme çabaları sonucunda radikal yeni ürünler ortaya çıkmaktadır (Miles vd., 2003). Covin ve Miles (1999) sürdürülebilir yenilenme ile firmalar, fark edilmesi zor olan gelişen ürün-pazar fırsatlarından yararlanma olanaklarına ya da endüstrinin ana segmentinde öngörülemeyen değişikliklere çabuk uyum sağlama imkanlarına ulaşabilirler (Dess, vd., 2003).

2.3.2. Örgütsel Gençleşme

Örgütsel gençleşme firmaların iç süreçlerinde, yapılarında ve yeteneklerinde yapılan yenilikleri içerir. Üst düzey yöneticilerin firmanın yeteneklerini geliştirmek için, zincir faaliyetlerde yapacakları değişiklikler örgütsel gençleşme ile ilişkilidir (Dess, vd., 2003). Miles, vd.'lerine (2003) göre süreçlerde yapılan radikal değişiklikler ile elde edilen uzun vadeli ekonomik başarı örgütsel gençleşmenin sonucudur. Yönetimde ve süreçlerde değişiklikler yapma çabaları yeni ürün yaratma çabalarından daha yoğun görülmesi organizasyonun örgütsel gençleşme içinde olduğunu gösterir. Böylece şirket girişimciliği çabaları, firmanın yönetim biçimine ve süreçlerine odaklanmış olur. Porter'a göre, örgütsel gençleşme çabaları daha çok temel faaliyetlerde (lojistik, üretim vs.) görünürken son yıllarda artan rekabet ile destek faaliyetlerinde (insan kaynakları yönetimi, satın alma vs.) de yenilik yapılmaya başlanmıştır. En başarılı örgütsel gençleşme çabaları firmanın temel Faaliyet alanında veya alanlarında yapılan yeniliklerdir (Covin ve Miles, 1999; Dess, vd., 2003).

2.3.3. Stratejik Yenilenme

Firmanın genel ticaret veya işletme anlayışında yapılan yenilikler, stratejik yenilenme ile ilişkilidir (Covin ve Miles, 1999; Miles vd., 2003). Firmalar uzun vadede rekabetin niteliğini kendi lehlerine değiştirebilmek için fırsatları değerlendirmeye çalışırlar. Böylece, firma kendisiyle birlikte dış çevresini düzene sokmak için yenilenen stratejileri kullanmaya konsantre olduğu sürece rekabetin tabiatını değiştirecektir. Örgütsel gençleşme ile örgütün kendisi şirket girişimciliği çabalarının ilgi odağında olacaktır. Şirket girişimciliği çabalarından stratejik yenilenme firmaya olağanüstü karlar sağlayacak ürün ve pazar fırsatlarını görebilmesine ve bu konularda stratejik kararlar almasına yardımcı olacaktır. Bu sürecin çıktıları genellikle, mevcut rekabet avantajının eşzamanlı başarısına ve

gelecekte elde edilecek yüksek ekonomik başarılarla ulaştırarak avantajların keşif edilmesine imkan sağlamaktadır (Ireland, vd., 2002; Dess, vd., 2003).

2.3.4. Faaliyet Alanının Yeniden Tanımlanması:

Faaliyet alanının yeniden tanımlanması için firmalar proaktif olarak, rakiplerinin daha tanımadığı veya keşfedemedikleri yeni ürünleri ya da pazarları bulmayı çalışırlar (Covin ve Miles, 1999; Dess, vd.,2003). Burada önemli olan cari zamanda ulaşılabilir olanlardan çok elde edebilme imkanları bulunanlardır. Faaliyet alanının yeniden tanımlanmasındaki anlayış, firmayı daha da güçlendirecek alanın tekrar tanımlanması ve bu konuda ilk harekete geçme avantajını elde etmektir. Firma pazarda çok talep göreceği bir ürünü arz ettiğinde (Golder ve Tellis, 1993), faaliyet alanının yeniden tanımlanmasında proaktif olacak ve yüksek derecede girişimsel başarı elde edecektir (Lumpkin ve Dess,1996). Sony'nin walkman yeniliğini pazarla tanıştırmayı ve bu alanda ilk harekete geçme avantajını elde etmesi yeni ürün arenasında Faaliyet alanının yeniden tanımlanmasına verilecek en iyi örnektir (Covin ve Miles, 1999; Dess, vd.,2003).

2.4. Şirket Girişimciliği Boyutları

Bileşenlerine odaklanacak olursak, şirket girişimciliği şirketin bir bütün halinde proaktif olma, risk alma ve yenilik yapma faaliyetlerini içeren girişimsel yönelimdir (Barringer ve Bluedorn, 1999; Miller, 1983; Covin ve Slevin, 1989; Zahra, 1991; Pittaway, 2001).

2.4.1. Proaktiflik

Proaktiflik çevrenin gelecekteki taleplerini sezerek cevap verebilecek ve çevreyi değiştirebileceğini öngörebilecek yapıdaki liderliğe istekli firmaların davranış biçimidir. Proaktiflik inisiyatif kullanmayı ve risk almayı gerektirir (Antoncic ve Hisrich, 2001)

Bateman ve Crant (1993) proaktifliği, çevrede meydana gelen fırsatları değerlendirmek üzere inisiyatif kullanarak harekete geçme ve çevrede oluşan değişimi yakalama çabaları olarak tanımlamışlardır (Demircan, 2000). Bu bağlamda, proaktiflik kavramı organizasyonların pazarda lider olma girişimlerinde, rakiplerine göre temel ticari faaliyet alanında yeni ürünleri/hizmetleri, teknolojileri ve yönetim tekniklerini daha önce sunması ile ilgilidir (Covin ve Slevin, 1989; Antoncic, Hisrich,2001). Girişimcinin özünde fırsatları değerlendirmek için harekete geçme dürtüsü vardır. Bu yüzden, gelecekte oluşacak talepleri öngörmek ve fırsatları değerlendirerek hareket edebilmek için şirketlerin yoğun çevre taraması yapması gerekir.

Hızla değişen çevrede firmalar, uyum sağlamada ve değişiklik yapmada istekli davranmalı ve daha hızlı cevap veren nitelikte esnek olmalıdır. Esnek olabilmek için rekabet yeteneklerini güncellemek, yeniliği teşvik edecek, çevrede hızla artan yeni bilgileri özümsemek ve yenilik yaratmak durumundadırlar. Bu organizasyonların liderleri, dışsal değişmelere uyum sağlamayı destekleyerek proaktif olmalıdırlar.

2.4.2. Risk Alma

Risk, girişimci şirketlerin rekabet avantajı elde etmek için fırsatları değerlendirme arzularının sonucu olarak kaybedebileceği kaynakların toplamıdır. Bu bağlamda risk alma, farkında olunan riske rağmen girişimden geri durmamak belli oranda riski tolere edebilmektir.

İşletme bilimi literatüründe girişimcilik kavramının belirli tek bir tanımı olmamakla beraber, hemen hemen her tanımın içinde risk alma cesaretinin önemli bir yeri vardır. 20'inci yüzyılda ortaya çıkan girişimcilik teorisine göre, girişimci risk üstlenerek, yenilik yapan kişidir. Girişimci, pazardaki ihtiyaçları bir fırsat olarak takip eden ve fırsatı yakaladığını düşündüğünde risk alarak gerçekleştirmeye çalışandır (Schumpeter 2000; Westhead ve Wright, 2000). Şirket girişimciliği

proaktif olmayı ve makul derecede risk almayı gerektirir. Firmalar büyümek ve performanslarını artırmak için stratejik planlar yapmalı, mevcut durumlarını korumak yerine, yenilik yapmaya yönelik müteşebbis bir sistem oluşturmalı başka bir deyişle risk almayı öğrenmelidirler (Hitt, Ireland ve Lee, 2000).

Yeni bir atılımda bulunma, riski de beraberinde getirecektir. Elde edilmesi düşünülen fayda ne kadar artarsa, risk de o kadar artacaktır (Kuratko ve Hodgetss, 1998). Risk alma yeni bir işletme kuran birisi ile sınırlı kalmamaktadır, risklilik bir firmanın hayat eğrisi içerisinde rekabet yeteneklerini koruması ve geliştirmesi için atılımda bulunduğu tüm faaliyetlerinde önemli bir unsurdur. Böylece girişimci şirket yenilik yaparken, istihdam ederken ya da yatırım kararları alırken belirli miktarda risk alma arzusunu taşımaktadır (Noy ve Ellis, 2003).

2.4.3. Yenilikçilik Eğilimi

Gabor'a göre, yenilik yapmak bir icadın pazarlanabilir bir ürüne dönüş sürecidir (Mueller ve Thomas, 2000). Başka bir deyişle bir buluşun (ürünün, hizmetin ya da sürecin) ticari değer kazanmasıdır (Neely ve Hii, 1998). Bu sebeple yenilik buluştan farklı olarak, mevcut ürünlerde, kaynaklarda ve süreçlerde yapılan değişikliklerin veya tamamen yeni olan fikirlerin ticarileştirilmesini kapsamaktadır (Mueller ve Thomas, 2000).

Genelde yenilik denilince akıla ilk olarak yüksek teknoloji alanındaki buluşlar gelmektedir. Yenilikler farklılık göstermektedir. Xerox'un radikal yeniliği olan fotokopi makinesine olan pazar talebine karşılık, cep telefonu sektöründe yaşanan kıyasıya rekabette her gün yapılan tedrici yenilikler bu farklılığı göz önüne sermektedir. Halbuki Schumpeter, üretim sürecinde yapılacak herhangi bir özgün iyileştirmeyi ya da pazarlama kanallarındaki bir yeniliği de girişimciliğin göstergesi olarak belirtmektedir (Çetindamar, 2002).

Ireland vd. (2001) belirttiği üzere, yenilikçilik eğilimi ya da sürekli bir değer yaratılması çabaları girişimciliğin kalbinde bulunmaktadır (Miles, Paul ve Wilhite, 2003). Bu sebeple, şirketlerin, yenilikçi olmaya yönelik faaliyetlerinde başarılı olmaları için üst düzey yöneticiler tarafından gerekli miktarda finansal kaynakları ve insan kaynakları yenilik yaratma faaliyetlerine tahsis edilmeli, işbirliği, eşgüdüm ve dayanışma içerisinde katılımcı bir karar sistemi oluşturulmalı, mevcut ürünler, hizmetler ya da süreçlere yönelik yaratıcılık teşvik edilmeli ve yenilikçiliğe şirketin stratejik planları içerisinde önemli bir yer kazandırılmalıdır (Dougherty ve Hardy, 1996).

Uzun bir geçmişe sahip şirketlerde yenilik yapmak yeni ve küçük işletmelere göre daha zor olmaktadır. Ancak küresel rekabetin yoğun olduğu günümüzde değişimi yakalayabilmek ve hayatta kalabilmek için yenilikçi bir stratejiye ve yapıya sahip olmak şarttır (Dougherty ve Hardy, 1996).

3. ŞİRKET GİRİŞİMCİLİĞİNİN ÖNCÜLLERİ VE SONUÇLARI

3.1. Şirket Girişimciliğinin Öncülleri

3.1.1. Rekabetin Şiddeti

Şirket girişimciliği ile ortaya çıkacak riski azaltmak ve rekabetin şiddetli olduğu pazarlarda rekabet avantajı elde etmek için firmalar bakış açısını genişleterek, proaktif ve yenilikçi bir yapıya kavuşmaya çalışacaktır. Girişimci şirketler risk alabilen, yenilikçi ve proaktif olduğuna göre rekabetin kıyasıya olduğu pazarlarda süreklilik sağlayarak performanslarını artıracaklardır. Buna karşılık muhafazakar pazarlarda faaliyet gösteren firmalar ise girişimci özelliklerini kaybederek, risk karşıtı, az miktarda yenilik yapan ve daha çok bekle ve gör mantığı ile hareket eden yapıya dönüşecektir (Barringer ve Bluedorn, 1999).

Liberal ekonomilerde, ekonomik etkinliği sağlayabilmenin stratejik kaynaklarından birisi rekabettir. Ekonomik etkinliğe ulaşılmasında rekabet kadar hiçbir unsur daha kuvvetli bir dürtüye sahip değildir. Rekabetin şiddeti rakipleri tüketicilerin arzuları ve satın alma güçleri doğrultusunda ürün, pazarlama ve bakım hizmetleri konusunda sürekli mücadeleye sevk edecektir (Topçuoğlu, 2001).

Yenilik literatüründe başarılı yenilik stratejileri geliştirmek için bilgiyi toplama ve analiz etme kritik rol oynamaktadır (Covin, 1991; Barringer ve Bluedorn, 1999). Elektronik, yazılım, biyoteknoloji ve medikal gibi ürün yaşam eğrisinin kısa olduğu, rekabetin çok yoğun yaşandığı sektörlerde firmaların üst düzey yöneticileri, çevredeki değişimlere cevap verebilecek girişimci yapıyı desteklemeleri gerekmektedir. Şirket girişimciliği faaliyetleri organizasyon ticari değer kazanımına bir bütün olarak yardım ederken, rekabetin şiddeti, proaktiflik, yenilikçilik ve risk alma eğilimleri gibi girişimci özellikleri motive eder(Thomson ve Mc Namara,2001).



Fırsatları araştırmak, gelecekte oluşacak pazarı şekillendirmek ve gelecekte değişimi meydana getirecek talepleri karşılamakta aktif rol almak ve yeni ürün ve hizmetleri pazarla tanıştırmak proaktif olma sürecini betimlemektedir (Lumpkin ve Dess, 2001). Bu halde rekabetin zorlu olduğu pazarlarda, girişimci şirketlerin proaktif olma çabaları artacaktır.

H1: Pazardaki rekabetin şiddeti şirketin proaktifliği arttırır.

Khandwalla'nın bulguları, rekabetin şiddetli olduğu pazarların evre taramasının ve içinde bulunulan endüstrinin öngörüsünün yapılımlarının gerektiğini ve bu bilgilerin birbiri ile ilişkilendirilmesinin önemine işaret etmektedir (Thomson ve Mc Namara,2001). evre taraması ile şirketlerin girişimcilik çabalarına neden olan endüstriyel eğilimlerin ve değişimlerin altı çizilir ve girişim kararında riskin boyutunu belirleyen çevresel fırsatların ve tehditlerin (Zahra,1991) başka bir deyişle riskin belirlenmesine yardımcı olur (Antoncic ve Hisrich, 2001). Girişimci yöneticiler yoğun rekabet ortamında, rekabetçi kalmak ve belirsizliği aşabilmek için evre taramasını bir köprü olarak görmektedirler Böylece, girişimci şirketlerde st düzey yöneticiler ile yakın ve uzak çevrede meydana gelen fırsatları ve tehditleri analiz ederek fırsatları rakiplerinden daha hızlı değerlendirmeye çalışacaktır. Hakeza, rekabetin kıyasıya olduğu pazarlarda firmaların potansiyel girişimlerinin başarisının ve uzun dönemde tutunabilme şansının üretilen mal ve hizmetlerin nihai tüketiciler için her yönden cazip bulunması kaydıyla mümkün olduğuna göre (Topçuoğlu, 2001) firmalar rekabetçi kalabilmek için sonuçta meydana gelecek riskin boyutunu hesaplayıp, harekete geçmektedirler (Barringer ve Bluedorn, 1999).

H2: Pazardaki rekabetin şiddeti şirketin risk alma eğilimini arttırır.

Çevredeki değişimin çok hızlı olmadığı, istikrarın olduğu endüstrilerde rekabet eden firmalar daha muhafazakar bir yapıya sahiptir. Bu çevrelerde rekabet eden ürünlerin yaşam eğrisi daha uzun olduğu için girişimcilik faaliyetlerine verilen önem



azalmaktadır (Covin ve Slevin, 1989; Miller ve Friesen, 1983). Bu ortamlarda trendlerin takip edilmesi de güçleşmektedir. Dolayısıyla organizasyonlar rekabetçi kalabilmek ve pazar paylarını arttırmak için, ürün ve hizmet kalitesini artırmak ve potansiyel fırsatları yakalamak için faaliyete geçerler. (Barringer ve Bluedorn, 1999).

Değişimin hızlı, rekabetin yoğun olduğu çevrede, şirketler, değişimi fark edip kendi çıkarları doğrultusunda kullanabilmek ve rekabet edebilmek için sürekli yenilik faaliyetleri içinde olmalıdır. Massel'e (1997) göre rekabet bir anlamda mal ve hizmetleri asgari maliyetle üretmeye imkan veren yeni teknolojiyi arayıp bulma kaygısı güden piyasa sistemidir (Topçuoğlu, 2001). Buna paralel bir açılımla, bir mal veya hizmetin ilk ve belirli bir süre tek üreticisi olmak ise işletmelere monopol özelliği kazandırır. Tek satıcı konumundaki tekel işletme fiyat ve arz miktarını tek taraflı kontrol edebilecektir (Ülken, 1993). Rekabet piyasalarında girişimci şirketlerin başarılı olabilmesi; dinamik hareket etmek, ürün kalitesini yükseltmek ve maliyetlerini düşürmek, yeni teknolojiler ve yeni stratejiler geliştirmek suretiyle rakiplerinden farklı olarak yenilikçi bir yapıya sahip olmalarına bağlıdır (Topçuoğlu, 2001). Böylece oluşturulan yenilikçi yapı ve meydana getirilen yeni teknoloji ile kaliteli ve daha fonksiyonel ürün veya hizmet ile rekabet avantajı elde edilecektir. Rekabetin şiddetli olduğu pazarlar, şirketleri yenilik yapmaları konusunda cesaretlendirecektir (Barringer ve Bluedorn, 1999).

H3: Pazardaki rekabetin şiddeti yenilikçilik eğilimini artırır.

3.1.2. Pazar Dinamizmi

Duncan'a göre pazar dinamizmi, pazarla ilgili önemli değişimlerin meydana gelme sıklığıdır (Homburg, Krohmer ve Workman, 1999). Bu değişimin sık olması şirketlere fırsatların yanında tehlikeleri de arz ettirmektedir. Şirketler, müşteri ihtiyaçlarını tanımlamak ve bu talepleri karşılamak için pazardaki değişimleri yoğun olarak takip etmek zorundadır (Appiah-adu ve Singh, 1998).

Pazarın özellikleri ve karakteri, yönetimin her alanı (stratejisi, yapısı, süreçleri ve çıktıları) ile ilişkilidir (Goll ve Rasheed, 1997). Şirketler hayatta kalabilmek ve rekabet avantajı elde edebilmek için pazarın talepleri ile kendi yönetim tarzını birbirine uygunlaştırmalı ya da benzetmelidir (Venkataraman, 1990, Simerly ve Li, 2000).

Yüksek pazar dinamizmi çevresel belirsizliğe neden olmaktadır. Belirsizlikten kaçınmada çevre taraması yapmak belirsizliği önemli derecede azaltmaktadır ancak tamamen yok edememektedir. Dinamik ya da belirsiz çevrelerde, verilere ulaşamaması, ilişkilerin belirsizliği ve geleceğin tahmin edilememesi gibi çevre hakkındaki enformasyonun yeterince detaylı olmaması şirketlerin başarısız olmasına hatta tecrit edilmesine neden olabilir (Goll ve Rasheed, 1997). Yöneticilerin çevre taramasıyla, belirsizliği tamamen yok edemeyeceklerini bilmeleri gerekir, çünkü gelecek ve çevre hakkındaki belirsizlikler ancak azaltılabilir. Belirsizliklerin tamamen yok edilemeyeceği bilinciyle hareket eden yöneticiler belirsizliğin üstesinden gelerek karar verme süreçlerinde kendilerini güvene alabilirler ancak dış çevredeki değişimi gözlemleyerek, sürekli tetikte kalmaları kendi faydalarına olacaktır (Barringer ve Bluedorn, 1999).

Mintzberg, girişimci şirketlerin pazardaki yeni fırsatların peşinde koşacak ve pazardaki değişime tepki verecek bir yapı oluşturduğunda ortaya çıkacak reaktif kararlarının *karmaşık*, gelecekteki beklentileri karşılamaya yönelik proaktif kararlarının da *alınmamış* olduğunu belirtmiştir (Li ve Simmerly, 1998).

Çevresel hareketliliğin daha da arttığı zamanlarda, üst düzey yöneticiler alternatif seçenekleri içinde daha az gelişmiş alternatiflerle ve net olmayan değerlendirme kriterleri ortaya koyan durumlarla karşı karşıya kalabilirler (Li ve Simmerly, 1998). Bu durumda pazardaki değişimin sıklığı, girişimci şirketlerin proaktifliğini, risk alma eğilimini ve yenilik faaliyetlerini karmaşık ya da alınmamış kararlar ile etkileyecektir.

Proaktiflik, çevrenin yeniden yapılandırılması sürecinde bir şirketin rekabet avantajı elde etmesine yönelik inisiyatifleri (Chen ve Hambrick, 1995; Lumpkin ve Dess, 2001) olduğuna göre pazarın dinamikliği çevrenin yeniden yapılandırılması sürecinde proaktif inisiyatifleri şekillendirecektir.

H4:Pazar dinamizmi şirketin proaktifliğini artırır.

Miller ve Friesen (1983), rekabetin sert olduğu çevrede proaktif inisiyatifler ile her geçen gün yeni ürünlerin piyasaya sürülmesi şirketleri daha büyük riskler almaya zorlayacağını belirtmişlerdir (Lumpkin ve Dess, 2001). Dinamizmin yüksekliği ile meydana gelen belirsizlikler karşısında üst düzey yöneticiler rekabetçi kalabilmelerinde, gerek pazara yeni ürünler sürmek gerekse pazarın taleplerini karşılamak için yüksek derecede riskli davranışlar gösterecektir. Pazar dinamizminin düşük ve değişim konjonktürünün az olması da üst düzey yöneticilerin risk alma eğilimini etkileyecektir. Durağan pazarlarda şirketlerin fark edilmesi zor eğilimlere odaklanarak yatırım yapması ise hatırı sayılır miktarlarda nakit çıkışına sebep olacak dolayısıyla alınan riskin boyutu artıracaktır (Jennings ve Seaman, 1994; Barringer ve Bluedorn, 1999).

D'Aveni'nin (1994) belirttiği üzere mevcut strateji literatürü şirketlere geçici rekabet avantajı sağlamak için spesifik konulara yatırım yapılmasını önermektedir. Spesifik konularda yapılacak yatırım, diğer şirketlerin statikliğinden dolayı rekabet avantajı sağlarken, daha büyük risk almasına da neden olacaktır. Durumsallık teorisi de dinamizmin yüksek olduğu durumlarda şirketlerin faaliyetlerinde risk alma eğiliminin arttığını desteklemektedir (Simerly ve Li, 2000).

H5:Pazar dinamizmi şirketin risk alma eğilimini artırır.

Büyüme hızının yüksek olduğu pazarlarda yeni ürünlere olan yoğun talep, şirket girişimciliğini cesaretlendirmektedir. Keza, Zahra (1993) mevcut pazarın gerilemeye başlamasının algılanması rekabet yeteneğinin korunması veya

güçlendirilmesi için şirketlere yenilik faaliyetlerini arttırmasını önermektedir (Antoncic ve Hisrich, 2001). Pazardaki değişim hızının yüksek oluşu, şirketlerin rekabetçi kalmalarında yenilikçi davranışlar içine girmelerini gerektirir. Dinamizmi yüksek ve kontrolü zor olan pazarlarda firmalar, yenilik faaliyetlerini sürekli kılmalıdır (Barringer ve Bluedorn, 1999). Pazar dinamizmin düşük olduğu ve yavaş değişen çevrede muhafazakar kalan firmalar durağan endüstrilerde faaliyet göstermektedirler (Covin, 1991). Bu pazarlarda belirsizliğin az olmasının yanında ürünlerin yaşam eğrileri çok uzundur ve dalgalanma göstermez. Bu sebeple pazar payını arttırmak isteyen şirketler yenilik faaliyetlerinde, fark edilmesi zor olan eğilimlere, kaliteye, gelişmelere ve fırsatlara odaklanırlar (Barringer ve Bluedorn, 1999).

Thompson'a göre pazar dinamizminin yüksek olduğu endüstrilerde, üst düzey yöneticiler büyük değişimlere meydan okumak için yaratıcı ve yenilikçi stratejiler geliştirmek zorunda kalırlar (Simerly ve Li, 2000).

H6: Pazar dinamizmi şirketin yenilikçilik eğilimini artırır.

3.2. Şirket Girişimciliğinin Sonuçları

Şirket girişimciliğinin sonucu olarak örgütsel gelişim, büyüme ve karlılık olarak belirlenmektedir (Covin ve Slevin, 1991; Antoncic ve Hisrich, 2001). Şirket girişimciliği ve performans arasındaki ilişkiye strateji ve çevresel faktörler arasındaki genel durum olarak bakılması gerekir (Miller ve Friesen, 1983; Covin ve Slevin, 1989; Dess, vd., 1997; Antoncic ve Hisrich, 2001).

3.2.1. Yenilik Performansı

Uzun bir zamandır yönetim ve uygulamalı işletme literatüründe, yenilik ve yenilikle ilgili konularda, firmaların yenilik performansının ölçülmesi tartışma konusu olmaktadır. Genel kabul gören yenilik performansının göstergeleri şunlardır: Ar-Ge girdileri, patent sayısı, patent alıntıları, yeni ürün duyurusu (Hagedoorn ve Cloudt, 2003).

Ar-Ge girdileri, yeni fikirlerin, ürünlerin, aygıtların, süreçlerin veya sistemlerin oluşturulmasında başarıya asıl yön verecek Ar-Ge departmanının kurulma maliyetlerini, yenilik çabaları için yapılan masrafları ve diğer harcamaları kapsamaktadır (Grilliches, 1990; Hitt, vd., 1997; Hagedoorn ve Cloudt, 2003).

Yenilik ve ekonomi literatürü, (örn. Pavitt 1988; Acs ve Audretsch, 1989; Aspden, 1983; Cantwell ve Hodson, 1991; Patel ve Pavitt, 1995, Grilliches, 1998) yaratıcı veya yenilikçi performansın belirlenmesinde, meydana getirilen buluşlara veya yeniliklere (yeni süreçler, ürünler ve teknolojiler) alınan patent sayısını dikkate almaktadır (Bresman, vd., 1999; Freeman ve Soete, 1997; Napolitano ve Sirilli, 1990; Hagedoorn ve Cloudt, 2003).

Araştırmacılar, yaratıcı performansın bir göstergesi olarak patent alıntılarını, gün geçtikçe daha çok kullanmaya başlamışlardır. Yaratıcı performansın göstergesi olarak patent alıntılarının önemsenmesinin sebebi, bir patente verilen önem ve o patentin sonraki patentler için kullanım derecesidir. Yeni patent uygulamasının önceki patentlerle bir şekilde benzeşmesi, benzer teknolojilerin kullanılması veya önceki usullerin yenileri için de kullanılması, önceki patentlerin izlenmesi anlamına gelmektedir. Önceki patentlerin izlenmesi başka bir deyişle patent alıntılarının çok olması o patentin önemini ve etkisini arttırmaktadır. Patent alıntısının çokluğu ekonomi (Harhoff, vd., 1999; Jaffe, vd., 1993; Trajtenberg, 1990) ve yönetim (Rosenkopf ve Nerkar, 2001; Stuart, 2000) literatürlerinde patent sayısının ve alıntısının çok olması performansın kantitatif analizlerinde kullanılmaktadır, aynı

şekilde bir patentin alıntısının çok olması o yeniliğin kalitesini ve geçerliliğini, yenilikçi performansın bir göstergesi olarak kanıtlamaktadır (Hagedoorn ve Cloudt, 2003).

Yeni ürünlerin pazara duyurulmasında farklı araştırmacılar farklı kaynaklar ve veri kaynakları dikkatte almaktadır. Bu konudaki ana sorun, yenilikçi performansın bir göstergesi olarak yeni ürünlerin duyurulması temelde medyada pazarlama departmanı tarafından üstlenilen stratejiler olarak kullanıldığı düşüncesidir. Patentlerden bu konuda farklılaşmaktadır, firma ürünü her seferinde yenilik olarak tanıtabilme olanağına sahip olduğu düşünülmektedir. Bu yüzden pazarla tanıştırılan yeni ürün sonradan meydana gelecek (temel) hataları düzeltmek, yenilikçi performansı güçlendirmek ve sonuçların geçerliliğini arttırmak için diğer yenilikçi performansın diğer göstergelerinden farklılaşmaktadır (Hagedoorn ve Cloudt, 2003).

Yenilik performansının anlaşılması için öncelikle yaratıcı performansın ve teknolojik performansın yenilik performansından ayrıştırılması gerekir. Yaratıcı performans, firmanın dönemler içerisinde ortaya koyduğu fikirler, taslaklar ve yeni ürünlerin, aygıtların, süreçlerin ve sistemlerin modelleridir (Ernst, 2001; Freeman ve Soete, 1997). Yaratıcı performans firmanın ham ürünler için aldığı patent sayısı ve patent alıntıları ile belirlenmektedir. Teknolojik performans, firmanın periyotlar içindeki Ar-Ge girdileri, araştırma yetenekleri ve Ar-Ge çıktılarının başarılı patentlerle ile tamamlanma süreçlerinin kombinasyonudur. Bu bağlamda dar anlamda yenilikçi performans, firmaların periyotlar içinde buluşlarını (yeni ürünler, aygıtlar, süreçler veya sistemler) pazarla tanıştırma derecesi olarak tanımlanmaktadır (Freeman ve Soete, 1997). O halde pazara duyurulan yeni ürünler yenilik performansının bir göstergesi olmaktadır (Hagedoorn ve Cloudt, 2003).

Geniş anlamda yenilik performansı, yeni fikirlerden, buluşlardan ve pazardan meydana gelen üç unsurun yörüngede hareket ettirilerek başarı ile sonuçlandırılmasıdır (Ernst, 2001). Yenilikçilik eğilimi, yeni fikirlerden oluşan girdilerin bütün Ar-Ge süreci sonrasında elde edilen çıktılara patent alınması ve bu

çıktıların ya da buluşların pazarla tanıştırılması süreçlerinin tamamını kapsamaktadır (Hagedoorn ve Cloudt, 2003).

Ar-Ge harcamaları için ayrılan kaynakların çok olması, sürecin sonunda kesin yenilikle sonuçlanacağını göstermemektedir. Yüksek teknoloji kullanılan endüstrilerde yenilikler yüksek Ar-Ge harcamaları ile meydana gelirken, tamamen tesadüfi bir olaydan yenilik doğabilmektedir. Yeni buluşlara alınan patentler buluşun pazardan talep göreceği yani yenilik olacağı anlamına da gelmeyeceği gibi, pazara tanıtılan yeni ürünler de başarısızlıkla sonuçlanabilir. O halde yenilikçi performans, pazarla tanıştırılan yeni ürünün ya da yeniliğin meydana getirilmesindeki teknik yönleri ve pazarla tanıştırılma 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).

Hagedoorn ve Cloudt'a (2003) göre, yenilik performansının dört göstergesinin birbiri ile tamamen kesişmesi de mümkün değildir. Çünkü yüzde yüzlük kesişme bütün Ar-Ge faaliyetleri ile yeni fikirlerin buluşa ya da icada dönüştürülmesinin veya Ar-Ge'nin bütün çıktılarına patent alınmasının ya da bütün çıktıların pazarla tanıştırılmasının birbirleri ile direkt bir ilişkiyle bağlandığı anlamına gelmektedir. Aslında bu kesişmelerin oranı firmanın girişimci özelliklerine ve pazarın karakterine bağlı olarak değişim göstermektedir. Firma, yenilik yaparken, rekabetçi yeteneklerini korumak veya rekabet avantajı elde etmek için pazarın ya da içinde bulunduğu endüstrinin özelliklerine göre (ürün yaşam eğrileri, teknolojinin değişim hızı vs.) Ar-Ge faaliyetlerine aktaracağı kaynaklar için risk üstlenecek, yenilikçi olacak ve pazara karşı proaktif davranacaktır. Bu bağlamda şirket girişimciliğinin boyutları ayrı ayrı yenilikçi performansı etkileyecektir.

H7: Proaktiflik şirketin yenilik performansını artırır.

H8: Risk alma eğilimi şirketin yenilik performansını artırır.

H9: Yenilikçilik eğilimi şirketin yenilik performansını artırır.

3.2.2. Genel Performans

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 (Pritchard, 1992; Ergün, 2003).

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 algularından 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; Ergün, 2003).

Bazı yazarlar girdi ve çıktı değerleri arasındaki ilişkide oluşan karlılık oranını örgüt performansını değerlendirme ölçümü olarak kullanılabileceğini önermektedirler. Denison (1990) karlılığın şu iki nedenden dolayı örgüt performansını ölçmede kullanılabileceğini belirtmektedir. Birinci neden, karlılık verisi örgütsel seviyedeki etkinliğin ölçümünü bir özet olarak sunar. İkinci neden ise karlılık firmaların küresel bazda, firma sahiplerince, yöneticilerce ve yatırım yapanlarca firma etkinliğini anlamada kullanılan ortak bir dildir.

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).

Dönemsel satış periyoduna bakarak yüksek performansı ifade etmek zor olmaktadır ve geniş bir zaman dilimiyle bunun düzenli artışı bir anlam ifade edecektir. Başarının sadece düzenli kar elde etmek değildir. Bunun bir zaman periyodunda karlılığı destekleyecek büyüme ile gerçekleşmesi gerektiği vurgulanmaktadır (Fisher, 1997; Ergün, 2003).

Calori ve Sarnin (1991) satışların artışında takım ruhu, güven, çevreye olan açıklık, dış çevreye uyum, girişimcilik, kalite, firma içi uyum gibi birçok faktörlerin etki ettiğini bulmuşlardır (Ergün, 2003).

Pazar payı şirket performansının göstergelerinden biridir (Denison and Neale, 1996). Bu kriter ürün ve hizmet sunan diğer benzer işletmelerle ilişkili performansın ölçümünde bize yardımcı olurken diğer performans faktörleri (Karlılık ve Satış ve Gelirlerdeki Artış) hataya neden olabilmektedir. Bu yüzden, firmanın pazar payının finansal performansın bir ölçütü olarak bu çalışmada da kullanılmıştır (Fisher, 1997; Ergün, 2003).

Girişimcilik literatürü ve bu konularda faaliyet gösteren medya, girişimci özelliklerinin firma performansı ile direkt ilişkili olduğuna dikkat çekmektedir. Forbes dergisinde yayınlanan “Yenilik Yap ya da Öl” (Young, 1994), “Yaşasın Risk” (Postrel, 1995) adlı makaleler bu eğilimin göstergeleridir. Lumpkin ve Dess (1996), şirket girişimciliği boyutlarını, otonomi, yenilikçilik, risklilik, proaktiflik ve agresif rekabetçilik olarak performans üzerine etkilerini ölçmüştür genel örgütsel

performans ile olan ilişkisini keşifsel araştırma ile orta koymuştur (Lumpkin ve Dess, 2001).

Dış çevresinde meydana gelen değişimleri dikkate almadan, kuruluşundan itibaren çalışmalarını aynen sürdüren proaktif olmayan firmalar zaman içerisinde kurulduğu zamanki dinamikliğini yitirecektir. Bu durum özellikle rekabetin de yoğunlaştığı pazarlarda firmalar için daha da tehlikeli olmaktadır. Firmalar, ne kadar az proaktif hareket ederse ya da çevredeki değişime ne kadar duyarsız kalırsa, pazarın ve zamanın gerektirdiği koşullara uymakta zorluk çekecek, değişime ve çevreye uyum sağlama gücü azalacak, dolayısıyla rekabet gücü önemli derecede azalacaktır (Alpugan, 1998).

Performans yönetim sistemi, sadece geçmişte gösterilen performansın eriştiği seviyeyi değil, firmaların geleceğe yönelik potansiyel performanslarını ve uygun motivasyon ve yönlendirmelerle gelecekteki performanslarını proaktif bir yaklaşımla nasıl tespit edilebileceğini de ortaya koyabilmelidir (Arslan, 2001).

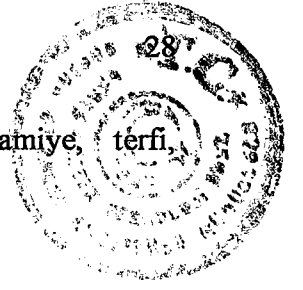
H 10 a : Proaktiflik kalitatif performansı artırır.

H 10 b : Proaktiflik kantitatif performansı artırır

Performans rutin faaliyetlerde alınan kararlarda, süreçlerin ve/veya faaliyetlerin kontrol edilmesi ve planlanmasında, etkinliğin ve verimliliğin belirlenmesinde ve genel amaçlara ulaşım derecesine bağlı olarak yöneticilerin motivasyonlarının artmasını sağlayacaktır (Kabadayı, 2002).

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 (cret artışı, ikramiye, terfi, tanınma, vb.) (Dhavale, 1996; Kabadayı,2002).



Küresel, uluslar arası ve yerel pazarların sürekli bir değişim içinde olması firmaları girişimci olmaya zorlamaktadır. Girişimcilik faaliyetleri sonucunda meydana gelen yeniliklerin firma genel performansına olan olumlu etkileri firmanın girişimci karakterini güçlendirecektir. Sonuç olarak firmaların, şirket girişimciliği sürecinde üstlendikleri risk, amaçlara ulaşma dereceleri ve kazandıkları para düzeyine göre değerlendirilecektir. Sonraki çabalar için cesaret ve kazanılacak güven elde ettikler performansa bağlı olacaktır (etin ve Mutlu, 1997).

H 11 a : Risk alma eğilimi kalitatif performansı artırır.

H 11 b : Risk alma eğilimi kantitatif performansı artırır.

Mone, vd.'ne (1998) göre, firma performansının en önemli belirleyicisi yenilik yapma yeteneğidir. Bu bulguyu yenilik literatürü destekleyerek firmaların yenilikçi olması varlığını srdrebilmelerinden öte firmalara rekabet avantajı kazandıracaktır (Li ve Calantone,1998; Calantone, vd.,2002).

Neely ve Hii (1998), yenilikten elde edilen getirinin performansa olan olumlu etkisi ile yenilik ve performansı birbiri ile eř sayılmasının doğru olmayacağını belirtmişlerdir. Çünkü yenilikçilik eğilimi genel performansı etkileyen bir çok faktörden birisi olduğu gibi performans da meydana getirilen yeniliğin bir çıktısı olmaktadır. Her iki halde de yenilik ve performans aynı kefeye konulmamalıdır. Yenilikteki başarısızlık veya başarı tek başına işletme performansının azalmasına ya da artmasına neden değildir. İşletmenin performansı bir tek kavrama bağlı değerdir, aksine çok geniş faktörler silsilesinin etkileşimi ile oluşmaktadır.



Yeniliklerin, firma performansını tek başına etkilemesi yaklaşımı makul bir açıklama olarak kabul etmek doğru olmayacaktır. Buna mukabil, girişimcilik ve özellikle yenilikçiliğin firmalara değer kattığı, firma yapısını güçlendirdiği ve genel performansı arttırdığı, yenilik ve girişimcilik literatüründe genel kabul görmektedir (Schumpeter, 1934; Cohen ve Levinthal, 1990; Hult, vd.,2003; Lumpkin ve Dess, 1996; Neely ve Hii, 1998; Calantone, vd., 2002; Zahra ve Garvis, 2000).

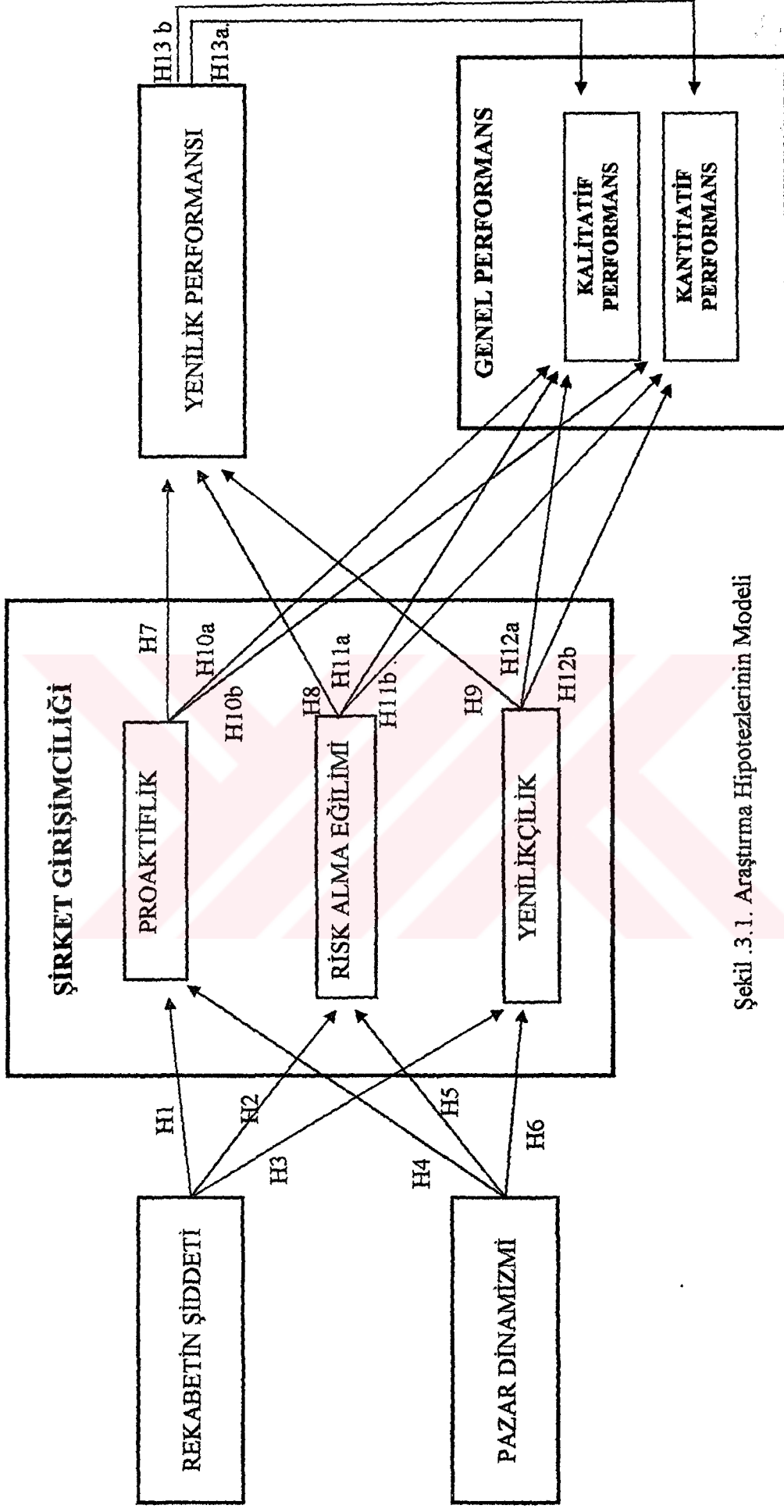
H 12 a : Yenilikçilik eğilimi kalitatif performansı artırır.

H 12 b : Yenilikçilik eğilimi kantitatif performansı artırır.

Küreselleşmenin yarattığı talep esnekliği, ulaşılabilirlik ve erişebilirliğin yarattığı yeni pazarlar, rekabet anlayışında da önemli değişikliklere neden olmuştur. Günümüzde rekabet, üründe yöntemlerinde ve pazarlamada yenilik yaratmak üzerine kurulmaktadır. Bu nedenle firmaların rekabetçi yeteneklerini korumaları, bu konulardaki yenilik performanslarına dayanmaktadır. Böylece yenilik yapmak firmaların yeni gereksinimlere ve çevredeki koşullara uyum sağlayabilmesinin en önemli koşulu olmaktadır (Alpugan, 1998). Meeus ve Oerlemans'ın (2000) yaptıkları araştırmanın ampirik bulguları yenilik performansının genel performansını arttırdığını desteklemektedir.

H 13 a : Yenilik performansı kalitatif performansı artırır.

H 13 b : Yenilik performansı kantitatif performansı artırır.



Şekil 3.1. Araştırma Hipotezlerinin Modeli

Çizelge.3.1. Araştırma Hipotezlerinin Listesi

Pazar Şartlarının Şirket Girişimciliği Üzerindeki Etkileri

- H1: Pazardaki rekabetin şiddeti şirketin proaktifliğini artırır.
H2: Pazardaki rekabetin şiddeti şirketin risk alma eğilimini artırır.
H3: Pazardaki rekabetin şiddeti yenilikçilik eğilimini artırır.
H4: Pazar dinamizmi şirketin proaktifliğini artırır.
H5: Pazar dinamizmi şirketin risk alma eğilimini artırır.
H6: Pazar dinamizmi şirketin yenilikçilik eğilimini artırır.

Şirket Girişimciliğinin Performans Üzerindeki Etkileri

- H7: Proaktiflik şirketin yenilik performansını artırır
H8: Risk alma eğilimi şirketin yenilik performansını artırır.
H9: Yenilikçilik eğilimini şirketin yenilik performansını artırır.
H 10 a : Proaktiflik kalitatif performansı artırır.
H 10 b : Proaktiflik kantitatif performansı artırır.
H 11 a : Risk alma eğilimi kalitatif performansı artırır.
H 11 b : Risk alma eğilimi kantitatif performansı artırır.
H 12 a : Yenilikçilik eğilimi kalitatif performansı artırır.
H 12 b : Yenilikçilik eğilimi kantitatif performansı artırır.
H 13 a : Yenilik performansı kalitatif performansı artırır.
H 13 b : Yenilik performansı kantitatif performansı artırır.

4. METODOLOJİ VE UYGULAMA

4.1. Anket Ölçeklerinin Oluşturulması

Bu araştırmada uygulanan anketlerin cevaplandırılmasında 5'li likert ölçeği kullanılmıştır. Ölçekteki değerlendirme seçenekleri ise şu şekildedir. 1- 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 güvenilirliklerinin bulunması amacıyla Cronbach'ın Alfa Güvenirlik Katsayısı hesaplanmıştır. İlgili katsayılar korelasyon analizi tablosunda gösterilmiştir.

4.2. Kullanılan Ölçekler

4.2.1. Risk Alma Eğilimi

Liu, vd.'lerinin (2002) de ampirik araştırmalarında kullandıkları Covin ve Slevin'e (1989) ait şirket girişimciliği boyutları ölçeğinden "Firmamızın rakiplerine kıyasla risk alma eğilimi daha yüksektir" risk alma eğilimi sorusu kullanılmıştır. Hakeza, Barringer ve Bluedorn'un (1999) şirket girişimciliği eğilimini ölçmek için araştırmasında kullandığı dokuz sorulu ölçek kullanmıştır. Miller ve Friesen'ne (1982) ait ve Covin ve Slevin (1986) tarafından geliştirilen Barringer ve Bluedorn'un (1999) şirket girişimciliği ölçeğindeki sorulardan iki tanesi bizim araştırmamızda risk alma eğilimi sorularına eklenmiştir. Bu sorular şunlardır: "Firmamız yüksek getiri ihtimali olan yüksek riskli projelere/yatırımlara girişmekten kaçınmaz." "Yüksek belirsizlik ve risk içeren projelere/yatırımlara firmamız yöneticilerince çok değer verilir." Risk alma eğilimi ile ilgili hazırlanmış bu sorulara ilave olarak Hornsby, vd.'lerinin (2002) şirket girişimciliği ölçeğinden üç soru daha eklenerek yedi sorulu risk alma eğilimi ölçeğimiz oluşturulmuştur. Hornsby, vd.'lerinden (2002) adapte edilen sorular şunlardır: "Sonuçta başarısız bile olursa yeni proje fikirleri önerip kişisel olarak risk alan çalışanlarımız takdir edilir." "Firmamızda risk alma olumlu bir girişim ve davranış olarak görülür." "Firmamızda çalışanlar hesaplanmış makul riskler taşıyan yeni fikirler üretmeleri için teşvik edilir."

4.2.2. Proaktiflik

Miller'in (1983) ampirik çalışmasında kullandığı şirket girişimciliği ölçeğinden proaktiflik bölümü ile ilgili beş sorudan üç tanesi Türkçe'ye çevirilerek ölçeğimize adapte edilmiştir. Bu sorular şunlardır: "Firmamız rakiplerin hamlelerini bekleyip onlara cevap vermeye değil, ilk hamleyi kendisi yapmaya çalışır." "Firmamız iddialı ve geniş kapsamlı stratejik hamleler (eylemler) yapmayı tercih eder." "Firmamız rakiplerine karşı genellikle kıran kırana bir rekabet anlayışını benimsemiştir." Ölçeği oluşturan diğer iki sorudan birisi olan "Firmamız pazara yeni ürün ve hizmet

sunmada rakiplerinden daha hızlı davranmayı hedeflemiştir” Barringer ve Bluedorn’un (1999) yukarıda bahsedilen çalışmasından ölçeğimize uyarlanmıştır. Beşinci ve sonuncusu Naman ve Slevin’in (1993) yaptıkları araştırmanın ölçeğinden alınan şu ifadedir: “Firmamız, her konuda rakiplerinden önce davranmaya çaba sarf eder.”

4.2.3. Yenilikçilik Eğilimi

Şirket girişimciliğinin boyutlarından yenilikçiliğin ölçülmesi için altı adet soru kullanılmıştır. Bu sorulardan üç tanesi Calontone, vd.’lerinin (2002) uygulamalı çalışmalarında kullandıkları Hurt vd.(1977) tarafından meydana getirilen ve sonrasında da bir çok uygulama tarafından güvenilirliği yüksek çıkan şu sorulardır: “Firmamız sıklıkla yeni fikirleri hayata geçirmeye çalışır.” “Firmamız işleri daha iyi yapabilmek için yeni yollar arar.” “Firmamız işlerin yürütülmesinde sürekli olarak yeni yöntemler(usuller) arayışındadır.” Yenilikçilik eğilimi ölçeğimizi oluşturan diğer üç soru ise Antoncic ve Hisrich’in (2001) içgirişimcilik uygulamasından alınarak ölçeğimize uyarlanmıştır. Bu sorular şunlardır: “Yeni ürün ve hizmet geliştirme konusuna firmamız çok önem verir.” “Yeni ürün ve hizmet geliştirebilmek için yeterli ölçüde harcama yapılır.” “Firmamız her zaman en son teknolojilere yatırım yapma çabası içindedir.”

4.2.4. Rekabetin Şiddeti

Şirket girişimciliğini 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 şirket girişimciliğine 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.”

4.2.5. Pazarın Dinamikliği

Şirket girişimciliğine 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.”

4.2.6. Yenilik Performansı

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.”

4.2.7. Genel Performans

Genel 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. Performansın değerlendirilmesi için cevaplanması istenilen on bir soru şunlardır: “Satışların artışı”, “Pazar payı artışı”, “Ciro karlılığı (Kar / Toplam satışlar)”, “Toplam varlık (aktif) karlılığı”, “Öz sermaye/yatırım karlılığı (Kar/ özsermaye)”, “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”.

4.3. Anket Formunun Oluşturulmasında Dikkat Edilen Hususlar

Zikmund (1997) araştırmalarda kullanılacak anket formunun düzeninin geri dönüş oranını açısından önemli olduğunu belirtmektedir (Ergün, 2003). 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 yanıtsız bırakması yada aşırı zaman yüküne neden olmasının önüne geçilmiştir. Anketin nasıl doldurulacağı bir örnek ile gösterilmiş olup, her bir anket sorusunun basit, anlaşılır ve kısa cümlelerle ifade edilmesine dikkat edilmiştir.

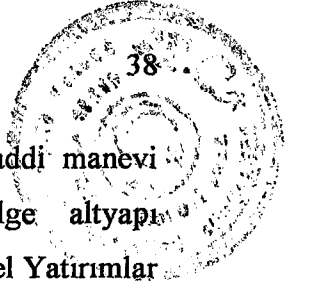
4.4. Verilerin Toplanması Aşaması

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

4.4.1. Araştırma Örnekleme

Araştırma Türkiye'nin en büyük sanayi bölgelerinden biri olan Ostim Organize Sanayi Bölgesinde civarında ihracat yapan küçük ve orta büyüklükteki imalat işletmelerinde uygulanmıştır. Bu firmaları seçmemizin çeşitli nedenleri bulunmaktadır. Bu işletmelere ulaşarak yüz yüze anket uygulamanın zaman ve maliyet artırıcı etkileri içerdiği göz önüne alınmıştır. İhracat yapan işletmelerin fonksiyonel olarak bir yapılanma içinde olacakları düşünülerek uygulanacak anketlerden daha sağlıklı cevaplar alınacağı varsayımının yanı sıra ihracat yapan bir işletmede birden fazla yöneticiye ulaşma şansıda vermektedir.

Araştırma kapsamındaki bölge hakkında kısaca bilgi verecek olursak; Finans, yatırım, pazarlama, haberleşme, sağlık, mesleki eğitim, ilköğretim, üniversite kampusu, sivil toplum ve KOBİ destek kuruluşları ile Ostim, Batıkent semti ile birlikte Ankara'nın ayrı bir metropolü görünümündedir. Ostim Küçük Sanayi Sitesi İşyeri Yapı Kooperatifi ve bu kurumun devamı niteliğindeki OSB organizasyonu, bölgenin üretim gücünün geliştirilmesi, tanıtılması ve küresel



değişime uyumu yönünde her türlü ekonomik ve sosyal oluşuma maddi manevi destek sağlamaktadır. Kooperatif halen tasfiye halinde olup, bölge altyapı hizmetlerini OSB'ye, ortak varlıklarını da büyük ölçüde Ostim Endüstriyel Yatırımlar A.Ş.'ne devretmiştir. Beş milyon metrekare açık alanda; yaklaşık 5 bin işletmesi, 40 bin çalışanı ve 100'e yakın farklı sektördeki endüstriyel imalatı ile "küçük devler"i tek çatı altında toplayan Ostim, adeta bir KOBİ kentidir (www.ostim.org.tr).

Yukarıdaki açıklamalar çerçevesinde Ostim Yönetim kurulundan alınan veriler doğrultusunda Ostim sanayi bölgesinde kriterlerimize uygun 300 civarında imalat firması tespit edilmiştir. Belirlenen bu örneklem içinden tesadüfî (rassal) olarak seçilen 50 KOBİ üzerinde araştırma yürütülmüştür.

4.4.2. Veri Toplama Yönteminin Seçilmesi

Veri toplama metodu olarak anket yöntemi seçilmiştir. Anketle veri toplama yöntemi sosyal bilimlerde oldukça yaygın olarak kullanılmaktadır. Örneklem kitlesi Ankara, OSTİM sanayi Bölgesi'nde 300 civarında küçük ve orta büyüklükteki ihracat yapan imalat firmalarından rast gele seçilen 50 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 Beaver, 1998).

- Araştırma esnasında sıklıkla konu hakkında geniş bir bilgi istemeleri ve alınacak verilerin gizliliği konusunda hassas davrandıkları görülmüştür. Yüz yüze görüşme ile anket toplama yönteminin seçilmesinin en önemli nedeni anketlerin sağlıklı doldurulması için verilerin gizliliği konusunda daha fazla güven aşılmasıdır.

4.4.3. Verilerin Toplanması

Verilerin toplanması aşamasında, ilk olarak Ostim Sanayi Bölgesi'nde 300 adet ihracat yapan imalat firmalarının adları adresleri Ostim Yönetimi'nden alınan bilgilerden ve Ostim 2002 ihracat katalogundan temin edilmiştir. Örneklem kitlesine dahil 50 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 büyük bir çoğunluğunu elden teslim alınmasının yanı sıra, kargo ve posta yoluyla da elimize ulaşmıştır. Eğer anketler bir hafta geçmesine rağmen gönderilmemişse birkaç defa telefonla aranarak hatırlatma yapılmıştır. Bu prosedür izlenmesine rağmen geri dönüşü olmayan anketler cevapsız olarak göz önüne alınmıştır. Uygulamamız Eylül, 2003 boyunca sürmüş ve 38 firmadan cevap alınmıştır. Bu ise bize 50 firma bazında %76'lık geri dönüş oranını vermektedir.

5. ANALİZ VE BULGULAR

5.1. Verilerin Analizi

Çalışmamıza katılan 38 firmanın 155 yöneticisinden cevap alınmış olup , bu anketler üzerinden analizler yürütülmüştür.

Verilerin analizinde, SPSS 10.0 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.

5.2. Örnekleme Ait Temel Karakteristik ve Demografik Veriler

Tablo 5.1'de görüldüğü üzere ankete cevap veren kişilerden %14,4'ü işçi, %14,4'ü Büro çalışanı, %19,6'sı ustabaşı ya da usta, %19'u orta kademe yönetici, %15,7'si üst kademe yöneticisi, %11,8'i işletmenin sahibinden oluşmaktadır. Anketimize yanıt verenlerden %5,2'si pozisyonunu cevaplamamıştır.

Tablo 5.1. Ankete Cevap Verenlerin Pozisyonu

POZİSYON	Sıklık	Yüzde
İşçi	22	14,4
Büro Çalışanı	22	14,4
Ustabaşı Usta	30	19,6
Orta Kademe Yönetici	29	19,0
Üst Yönetici	24	15,7
İşletme Sahibi	18	11,8
Toplam	145	94,8
İşaretlenmemiş	8	5,2

Tablo 5.2'de görüldüğü üzere ankete cevap veren kişilerin %15'i ilk ve orta okul mezunu, %31,4'ü lise mezunu, %2,9'u yüksek okul mezunu, %24,8'i lisans derecesine sahip ve %2,6'sı yüksek lisans veya doktora eğitimi almıştır. Anket uygulamasına katılıp eğitim düzeyini cevaplamayanlar %5,2 oranındadır.

Tablo 5.2. Ankete Cevap Verenlerin Eğitim Düzeyi

EĞİTİM DÜZEYİ	Sıklık	Yüzde
İlk ve Orta Okul Mezunu	23	15,0
Lise Mezunu	48	31,4
Yüksek Okul Mezunu	32	20,9
Lisans Mezunu	38	24,8
Yüksek Lisans ya da Doktora Mezunu	4	2,6
Toplam	145	94,8
İşaretlenmemiş	8	5,2

Tablo 5.3'de görüldüğü üzere ankete cevap veren kişilerden %54,9'u üretim bölümünde, %15,7'si Muhasebe, Finans ve Personel bölümünde, %12,4'ü satış ve pazarlama bölümlerinde ve %11,2'si bütün departmanlarda görev yapmaktadır. Görev sahasını cevaplamayanların oranı %5,9'dur.

Tablo 5.3. Ankete Cevap Verenlerin Çalıştığı Bölüm

BÖLÜM	Sıklık	Yüzde
Üretim (Satın Alma, İmalat, Kalite Kontrol, Ar-Ge)	84	54,9
Muhasebe- Finans Personel (İnsan Kaynakları)	24	15,7
Satış Pazarlama	19	12,4
Hepsi	17	11,2
Toplam	144	94,1
İşaretlenmemiş	9	5,9

5.3. Faktör Analizleri

Aşağıdaki tablolarda faktör analizlerinin sonuçları verilmiştir. Faktör analizini uygularken bağımsız değişkenler ile bağımlı değişkenler ayrı ayrı ele alınmıştır. Bağımsız değişkenlerden Şirket Girişimciliği; Pazar Şartları ve Performansı içeren değişkenler yapılan diğer çalışmalarda göz önüne alınarak ayrı ayrı analize tabii tutulmuştur. Şirket Girişimciliği ile ilgili değişkenler; Proaktiflik, Yenilikçilik ve Risk alma 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.

5.3.1. Şirket Girişimciliği

Şirket girişimciliği ile ilgili olarak 18 soru sorulmuş olup, faktör analizi sonucunda beklendiği gibi üç faktöre ayrılmıştır. Bu faktörler; yenilikçilik eğilimi (1., 2., 3., 4.,5. ve 6. sorular), risk alma eğilimi (1., 3.,4.,5.,6., ve 7. sorular), proaktiflik (1, 2., ve 5. sorular). Risk alma eğilimi ikinci sorusu, ve proaktifliğin üçüncü ve dördüncü soruları başka faktöre girdiğinden ölçek dışı bırakılmıştır. Buna göre, faktör analizi sonuçları ve toplam açıklanan varyans Tablo 5.4'de görülmektedir. Bu durum, değişkenleri ölçmek için kullandığımız anket sorularının bir bütünlük arz ettiğini ve değişkenlere doğru yüklendiğini göstermektedir.

5.3.2. 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 (1.,2., 3.,4., ve 6. sorular). Rekabetin şiddetinin beşinci, yedinci ve sekizinci soruları, başka faktöre girdiğinden ölçek dışı bırakılmıştır. Buna göre, faktör analizi sonuçları ve toplam açıklanan varyans Tablo 5.5'te görülmektedir. Bu durum, değişkenleri ölçmek için kullandığımız anket sorularının bir bütünlük arz ettiğini ve değişkenlere doğru yüklendiğini göstermektedir.

Tablo 5.4. Şirket Girişimciliği İle İlgili Faktörler

SORULAR	BİLEŞENLER		
	FAKTÖR 1	FAKTÖR 2	FAKTÖR 3
YENİLİKÇİLİK	1	2	3
Firmamız işlerin yürütülmesinde sürekli olarak yeni yöntemler (usuller) arayışındadır	0,801		
Yeni ürün ve hizmet geliştirme konusuna firmamız çok önem verir	0,754		
Firmamız işleri daha iyi yapabilmek için yeni yollar arar	0,748		
Yeni ürün ve hizmet geliştirebilmek için yeterli ölçüde harcama yapılır	0,740		
Firmamız sıklıkla yeni fikirleri hayata geçirmeye çalışır	0,687		
Firmamız her zaman en son teknolojilere yatırım yapma çabası içindedir	0,681		
RİSK ALMA EĞİLİMİ	1	2	3
Firmamızda risk alma olumlu bir girişim ve davranış olarak görülür		0,763	
Sonuçta başarısız bile olursa yeni proje fikirleri önerip kişisel olarak risk alan çalışanlarımız takdir edilir		0,761	
Yüksek belirsizlik ve risk içeren projelere/yatırımlara firmamız yöneticilerince çok değer verilir		0,628	
Firmamızda çalışanların çoğu risk almaya yatkındır		0,622	
Firmamızda çalışanlar hesaplanmış makul riskler taşıyan yeni fikirler üretmeleri için teşvik edilir		0,607	
Firmamızın rakiplerine kıyasla risk alma eğilimi daha yüksektir		0,597	
PROAKTİFLİK	1	2	3
Firmamız rakiplerin hamlelerini bekleyip onlara cevap vermeye değil, ilk hamleyi kendisi yapmaya çalışır			0,801
Firmamız iddialı ve geniş kapsamlı stratejik hamleler(eylemler) yapmayı tercih eder			0,730
Firmamız her konuda rakiplerinden önce davranmaya çaba sarf eder			0,709
Toplam Açıklanan Varyans : % 57,300			

Tablo 5.5. Pazar Şartları İle İlgili Faktörler

SORULAR	BİLEŞENLER	
	FAKTÖR 1	FAKTÖR 2
PAZAR DİNAMİZMİ	1	2
Pazarda, rakiplerin stratejileri / faaliyetleri sürekli değişir	0,844	
Pazarda, müşteri ihtiyaçlarındaki değişimler çok hızlıdır	0,813	
Pazarda , teknolojik değişim oranı çok yüksektir	0,767	
Pazarda ürünler, hızlı bir şekilde eskir (demode) olur	0,748	
REKABETİN ŞİDDETİ	1	2
Bu sektörde sermaye bulmak çok zordur		0,838
Bu sektörde yetenekli işgücü bulmak çok zordur		0,748
Bu sektörde dağıtım kanallarına hakim olmak çok zordur		0,682
Bu sektörde şirket iflasları çok sık olur		0,651
Endüstrimizdeki rekabet oldukça şiddetlidir		0,516
Toplam Açıklanan Varyans : % 55,701		

5.3.3. Performans

Performans ile ilgili olarak 19 soru sorulmuş olup, faktör analizi sonucunda beklendiği gibi üç faktöre ayrılmıştır. Bu faktörler; kantitatif performans (Genel Performans ölçeğinin 1., 2., 3., 4. ve 5. soruları), kalitatif performans (Genel Performans Ölçeğinin 6., 8., 9., 10. ve 11 soruları), yenilik performansı (2., 3., 4., ve 5. sorular). Kalitatif performansın ikinci sorusu (Genel Performans ölçeğinin 7. sorusu), ve yenilik performansının birinci, altıncı, yedinci ve sekizinci soruları başka

faktöre girdiğinden ölçek dışı bırakılmıştır. Buna göre, faktör analizi sonuçları ve toplam açıklanan varyans Tablo 5.6'da görülmektedir. Bu durum, değişkenleri ölçmek için kullandığımız anket sorularının bir bütünlük arz ettiğini ve değişkenlere doğru yüklendiğini göstermektedir.

Tablo 5.6. Performans İle İlgili Faktörler

SORULAR	BİLEŞENLER		
	FAKTÖR 1	FAKTÖR 2	FAKTÖR 3
KANTİTATİF PERFORMANS	1	2	3
Toplam varlık (aktif) karlılığı	0,892		
Ciro karlılığı (Kar/Toplam satışlar)	0,873		
Öz sermaye/yatırım karlılığı (Kar/ özsermaye)	0,780		
Satışların artışı	0,764		
Pazar payı artışı	0,731		
KALİTATİF PERFORMANS	1	2	3
Çalışanların firmaya bağlılığındaki artış		0,844	
Çalışanların işten aldığı tatmindeki artış		0,836	
Müşteri memnuniyetindeki artış		0,745	
Firmanın genel performansı		0,744	
Servis ve ürün kalitesinde gelişmedeki artış		0,656	
YENİLİK PERFORMANSI	1	2	3
Firmanızda son üç yılda geliştirilen yeni ürün ve hizmetlere dair fikir ve projeler sayıca çoktur			0,762
Firmanızın şu anda pazara sunduğu ürünlerin çoğu son üç yılda üretmeye başladığı ürünlerdir			0,711
Firmanızda son üç yılda geliştirilen iş süreç ve yöntemlerine dair yenilikler sayıca çoktur			0,698
Firmanızın son üç yılda geliştirdiği ürün ve hizmetlerin kalitesi oldukça yüksektir			0,576
Toplam Açıklanan Varyans : % 57,300			

5.4. Güvenilirlik Analizi

Değişkenler arasındaki ilişkilerin korelasyon ve regresyon analizleri ile ortaya konup hipotezler teyit edilmeden önce faktör analizi sonuçlarına göre gruplanan sorulara alınan cevaplar ilgili değişkenler olarak birleştirilmiş ve bu gruplamaların güvenilirlikleri (Tablo 5.7) analiz edilmiştir.

Güvenilirlik kısaca; bir değişken içindeki sorular arasındaki ortalama ilişkiyi göz önüne alan ölçümün içsel tutarlılığından gelir (Kerlinger, 1986). Tablo 5.7'ye bakıldığında görüleceği üzere alfa değerleri 0,713 ile 0,915 oranları arasında oluşu değişkenlerin içsel tutarlılığa sahip olduğu görülmüştür. Şöyle ki; Cronbach 0,70 alfa katsayısını içsel güvenilirlik için yeterli kabul etmiştir (Ergün, 2003).

Güvenilirlik analizinde, faktör analizi sonucunda ölçeklerde yapılan değişiklikler de dikkate alınarak, her bir değişkenin alfa katsayılarına bakılmıştır. Buna göre, aşağıda verilen Tablo 5.7'de ilgili değişkenler ve alfa güvenlik katsayıları görülmektedir.

Tablo 5.7. Güvenilirlik Analiz Sonuçları

DEĞİŞKENLER	Soru sayısı	Alfa Katsayısı (α)
Kantitatif Performans	5	91,5
Kalitatif Performans	5	89,7
Yenilikçilik Eğilimi	6	83,9
Pazar Dinamizmi	4	79,8
Risk Alma Eğilimi	6	77,4
Proaktiflik	3	76,9
Rekabetin Şiddeti	5	72,5
Yenilik Performansı	4	71,3



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

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

Tablo 5.8’de modeldeki değişkenlere ait Alfa, Pearson korelasyon katsayıları, ortalama, standart sapma ve korelasyon analizi sonuçları verilmiştir. Değişkenlere ait standart sapma değerleri 0,61 ile 0,90 arasında hesaplanmış olup, bu değerler arasındaki varyans (değişkenlik) miktarının, geçerli analiz yapılması için yeterli seviyede olduğunu göstermektedir (Yılmaz, 1999; Ergün, 2003).

Tablo 5.8’de verilen korelasyon katsayıları, hipotezlerde 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 5.8’de ($\rho < 0.01$ seviyesinde) anlamlı olan her ilişki için pozitif ya da negatif yönde bir ilişki olduğu iddia edilebilir.

Tablo 5.8’deki korelasyon katsayılarına bakılacak olunursa, ikili seviyedeki incelenen değişkenlerin bir çoğunun arasında $\rho < 0,01$ ve $\rho < 0,05$ düzeyine göre anlamlılık seviyesinde olduğu hipotezlerimizde öne sürülen yönde doğrulandığı görülmektedir.

Bu tabloya göre; Risk alma eğilimi ile pazar dinamizmi, yenilik performansı ve kantitatif performans arasında pozitif korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlıdır. Aynı biçimde proaktiflik ile risk alma eğilimi, yenilik performansı, kantitatif performans ve kantitatif performans arasında ilişkiler pozitif ve 0,01 düzeyinde, yenilikçilik eğilimi ile ilişkisi pozitif ve 0,05 anlamlıdır. Yenilikçiliğin rekabetin şiddeti ve pazar dinamizmi ile aralarında bir ilişki bulunmadığı bu analizden çıkan başka bir



sonuçtur. Diğer değişkenlerle aralarında korelasyon bulunmaktadır. Yenilik performansı ile rekabetin şiddeti arasında bir korelasyon bulunmamaktadır. Diğer bütün değişkenlerle ilişkisi pozitif ve 0,01 düzeyinde anlamlıdır. Kalitatif performansın, pazar dinamizmi haricinde diğer bütün değişkenler arasında 0,01 düzeyinde ilişki bulunurken, kalitatif performans ile rekabetin şiddeti arasında negatif ve 0,05 düzeyinde bir korelasyonun bulunduğu görülmektedir. Kantitatif performansın rekabetin şiddeti ve risk alma değişkenleri arasında bir ilişki bulunmadığı buna mukabil diğer tüm değişkenlerle 0,01 düzeyinde pozitif korelasyon bulunduğu tablo 5.8'den anlaşılmaktadır.



Tablo 5.8. Tüm Değişkenlere Ait Alfa, Ortalama, Standart Sapma Değerleri ve Korelasyon Katsayıları

DEĞİŞKENLER	Alfa α	Ortalama	Standart Sapma	Pazar Dinamizmi	Rekabetin Şiddeti	Risk Alma	Proaktiflik	Yenilikçilik Eğilimi	Yenilik Performansı	Kalitatif Performans	Kantitatif Performans
Pazar Dinamizmi	0,7983	3,3622	0,7825	1							
Rekabetin Şiddeti	0,725	3,3711	0,6921	0,070	1						
Risk Alma	0,774	3,1355	0,7709	0,372**	-0,59	1					
Proaktiflik	0,769	3,8596	0,8143	0,102	-0,24	0,390**	1				
Yenilikçilik Eğilimi	0,839	4,0804	0,6163	0,92	-0,70	0,202*	0,508**	1			
Yenilik Performansı	0,7130	3,6805	0,6736	0,277**	-0,156	0,282**	0,243**	0,296**	1		
Kalitatif Performans	0,8970	,6223	0,8566	0,103	-0,178*	0,296**	0,448**	0,421**	0,507**	1	
Kantitatif Performans	0,9149	3,1192	0,9025	0,258**	-0,081	0,153	0,291**	0,240**	0,435**	0,632**	1

*p<0,05

**p<0,01

5.6. Yapısal Model ve Regresyon Analizleri

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

5.6.1. Risk Alma Eğilimi Üzerinde Pazar Şartlarının Etkileri ile İlgili Regresyon Analizi

Tablo 5.9'da risk alma eğilimi için regresyon analizi sonuçları verilmiştir. Tablodaki F değeri, modelin anlamlığını gösteren bir değerdir ve tabloda da görüldüğü üzere model oldukça ($p < 0,01$ seviyesinde) anlamlıdır ($F=12,260$, $\rho=0,000$). R^2 değeri ise (belirlilik veya tanımlayıcılık katsayısı) bağımlı değişkendeki değişimin ne kadar bağımsız değişkenler tarafından tanımlanabildiğini gösteren bir ölçüdür ve R^2 değeri 0,146 olarak bulunmuştur. Buna göre firma performansını, modeldeki bağımsız değişkenlerin tümü ancak % 14,6'sını açıklayabilmektedir.

Modeldeki bağımsız değişkenlerden pazar dinamizmi ($\rho=0,000$), ile $p < 0,01$ seviyesinde risk alma eğilimi arasında pozitif bir ilişki bulunmuştur. Diğer bağımsız değişkenler olan rekabetin şiddeti ile risk alma eğiliminin pazar şartları üzerinde herhangi bir ilişki bulunamamıştır.

Tablo 5.9'da görülen regresyon analizi sonucuna göre pazarın dinamik olması risk alma eğilimini artırmaktadır. Ancak rekabetin şiddeti risk alma eğilimini etkilememektedir.

Tablo 5.9. Risk Alma Eğilimine, Pazar Şartlarının Etkisi

BAĞIMSIZ DEĞİŞKENLER	Standart Beta	t	p
Pazar Dinamizmi	0,378	4,892	0,000**
Rekabetin Şiddeti	-0,86	-1,111	0,268
F=12,260		R²=0,146	p=0,000**

5.6.2. Proaktiflik Üzerinde Pazar Şartlarının Etkileri ile İlgili Regresyon Analizi

Tablo 5.10'da proaktiflik üzerinde pazar şartlarının etkisinin analizi bulunmaktadır. Tablodaki regresyon analizi sonucunda görüldüğü üzere pazar şartlarının proaktiflik üzerinde hiçbir etkisi bulunmamaktadır. Bu durumda model anlamlı değildir.

Tablo 5.10. Proaktifliğe Pazar Şartlarının Etkisi

BAĞIMSIZ DEĞİŞKENLER	Standart Beta	t	p
Pazar Dinamizmi	0,104	1,253	0,212
Rekabetin Şiddeti	-0,320	-0,381	0,704
F=0,827		R²=0,011	p= 0,439

5.6.3. Yenilikçilik Eğilimi Üzerinde Pazar Şartlarının Etkileri ile İlgili Regresyon Analizi

Tablo 5.11’de yenilikçilik üzerinde pazar şartlarının etkisinin analizi bulunmaktadır. Tablodaki regresyon analizi sonucunda görüldüğü üzere pazar şartlarının yenilikçilik eğilimi üzerinde hiçbir etkisi bulunmamaktadır. Bu durumda model anlamlı değildir.

Tablo 5.11. Yenilikçiliğe Pazar Şartlarının Etkisi

BAĞIMSIZ DEĞİŞKENLER	Standart Beta	t	p
Pazar Dinamizmi	0,098	1,177	0,241
Rekabetin Şiddeti	-0,077	-0,929	0,355
	F=1,052	R ² =0,014	p=0,352

5.6.4. Yenilik Performansı Üzerinde Şirket Girişimciliği Boyutlarının Etkileri ile İlgili Regresyon Analizi

Tablo 5.12’de Yenilik Performansı üzerinde risk alma, proaktiflik ve yenilikçiliğin etkileri ile ilgili regresyon analizi sonuçları verilmiştir. Tabloda görüldüğü üzere model oldukça anlamlı (F=7,484, p=0,000) olup R² değeri 0,138 olarak bulunmuştur. Modeldeki bağımsız değişkenlerden risk alma (p=0,011) ve yenilikçilik eğilimi (p=0,017) ile p<0,05 seviyesinde pozitif bir ilişki bulunmuştur. Diğer bağımsız değişken proaktiflik ile yenilik performansı arasında herhangi bir ilişki bulunamamıştır.

Tablo 5.12. Yenilik Performansına, Şirket Girişimciliği Boyutlarının Etkisi

BAĞIMSIZ DEĞİŞKENLER	Standart Beta	t	p
Risk Alma	0,217	2,573	0,011
Proaktiflik	0,044	0,448	0,655
Yenilikçilik Eğilimi	0,224	2,422	0,017
F=7,484	R²=0,138	p= 0,000	

5.6.5. Kalitatif Performans Üzerinde Şirket Girişimciliği Boyutlarının Etkileri ile İlgili Regresyon Analizi

Tablo 5.13’de Kalitatif Performans üzerinde risk alma, proaktiflik ve yenilikçiliğin etkileri ile ilgili regresyon analizi sonuçları verilmiştir. Tabloda görüldüğü üzere model oldukça anlamlı ($F=15,739$, $p=0,000$) olup R^2 değeri 0,262 olarak bulunmuştur. Modeldeki bağımsız değişkenlerden proaktiflik ($p=0,005$) ve yenilikçilik eğilimi ($p=0,006$) ile $p<0,01$ seviyesinde pozitif bir ilişki bulunmuştur. Diğer bağımsız değişken risk alma ile kalitatif performans arasında herhangi bir ilişki bulunamamıştır.

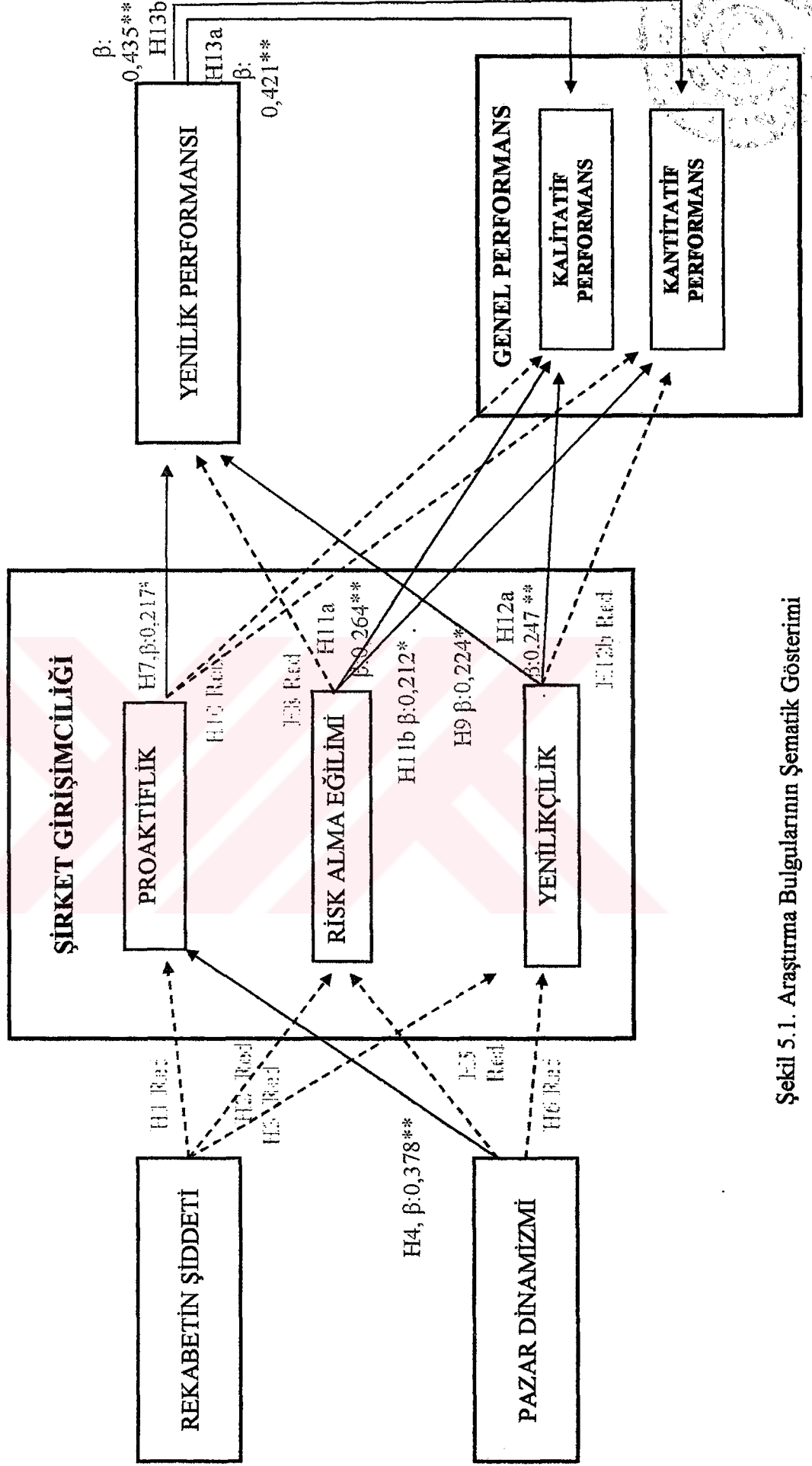
Tablo 5.13. Kalitatif Performansa Şirket Girişimciliği Boyutlarının Etkisi

BAĞIMSIZ DEĞİŞKENLER	Standart Beta	t	p
Risk Alma	0,133	1,648	0,102
Proaktiflik	0,264	2,846	0,005
Yenilikçilik Eğilimi	0,247	2,806	0,006
F=15,739	R²=0,262	p= 0,000	

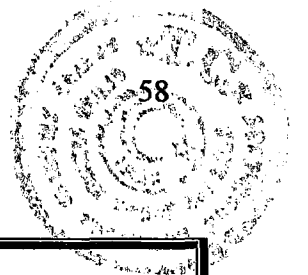
5.6.6. Kantitatif Performans Üzerinde Şirket Girişimciliği Boyutlarının Etkileri ile İlgili Regresyon Analizi

Tablo 5.14'te Kantitatif Performans üzerinde risk alma, proaktiflik ve yenilikçiliğin etkileri ile ilgili regresyon analizi sonuçları verilmiştir. Tabloda görüldüğü üzere model anlamlı ($F=4,793$, $p=0,003$) olup R^2 değeri 0,097 olarak bulunmuştur. Modeldeki bağımsız değişkenlerden proaktiflik ($p=0,039$) ve ($p=0,039$) ile $p<0,05$ seviyesinde pozitif bir ilişki bulunmuştur. Diğer bağımsız değişkenlerden yenilikçilik ve risk alma eğilimleri ile kantitatif performans arasında herhangi bir ilişki bulunamamıştır.

* 0,05 düzeyinde anlamlı
 ** 0,01 düzeyinde anlamlı
 → Hipotez Kabul
 - - - - - Hipotez Red



Şekil 5.1. Araştırma Bulgularının Şematik Gösterimi



Araştırma Hipotezlerinin Listesi :

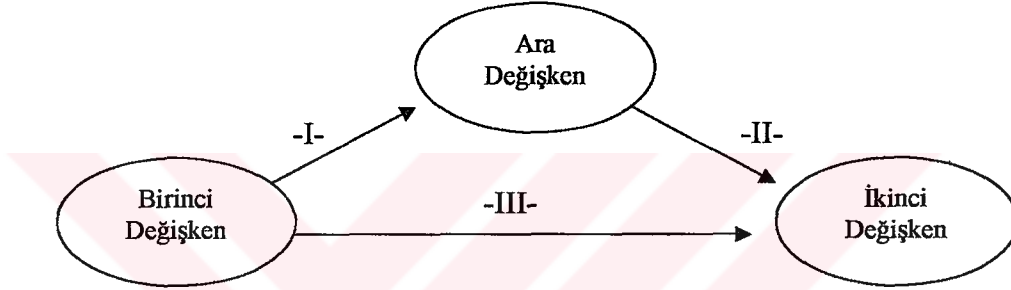
HİPOTEZLER	RED / KABUL
H1: Rekabetin şiddeti proaktifliği artırır.	Red
H2: Rekabetin şiddeti risk alma eğilimini artırır.	Red
H3: Rekabetin şiddeti yenilikçiliğini artırır.	Red
H4:Pazar dinamizmi şirketin proaktifliğini artırır.	Kabul / β :0,378**
H5:Pazar dinamizmi şirketin risk almasını artırır.	Red
H6: Pazar dinamizmi şirketin yenilikçiliğini artırır.	Red
H7: Risk alma eğilimi şirketin yenilik performansını artırır.	Kabul / β :0,217*
H8: Proaktiflik şirketin yenilik performansını artırır.	Red
H9: Yenilikçilik eğilimi şirketin yenilik performansını artırır.	Kabul / β :0,0,224*
H 10 a : Proaktiflik kalitatif performansı artırır.	Red
H 10 b : Proaktiflik kantitatif performansı artırır.	Red
H 11 a : Risk alma eğilimi kalitatif performansı artırır.	Kabul / β :0,0,264**
H 11 b : Risk alma eğilimi kantitatif performansı artırır.	Kabul / β :0,212*
H 12 a : Yenilikçilik eğilimi kalitatif performansı artırır.	Kabul / β :0,247**
H 12 b : Yenilikçilik eğilimi kantitatif performansı artırır.	Red
H 13 a : Yenilik performansı kalitatif performansı artırır.	Kabul / β :0,421**
H 13 b : Yenilik performansı kantitatif performansı artırır.	Kabul / β : 0,435**

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



5.7. Şirket Girişimciliği Boyutlarının Ara Değişken Etkisi

Şirket girişimciliği boyutlarının ara değişken etkilerini (mediating effects) görebilmek amacıyla Baron ve Kenny (1986) tarafından geliştirilen metot kullanılmıştır. Buna göre, bir ara değişken etkisinden bahsedebilmek için, şekil 5.2’de gösterilen I, II ve III ilişkilerinin bulunması ve ara değişkenin modele dahil edildikten sonra III. ilişkisinin azalması veya tamamen ortadan kalkması başka bir deyişle gölgelenmesi gerekmektedir.



Şekil 5.2. Ara Değişken İlişkileri

Şirket girişimciliği boyutlarının, şirket performansına olan etkilerinde boyutlar arasında bir ara değişken etkisinin mevcut olup olmadığını tespit etmek amacıyla Şekil 5.2’de gösterilen ilişkileri ortaya koyan regresyon modelleri oluşturulmuştur. I ilişkisi korelasyon tablosu sonuçlarına göre, II ve III ilişkisi ise hiyerarşik regresyon tablosu sonuçlarına göre analiz edilmiştir. Buna göre ilgili modellerin bulguları devam eden paragraflarda yorumlanmıştır.

5.7.1. Yenilik Performansına Etkileri Açısından Şirket Girişimciliği Boyutları Arasındaki Ara Değişken Etkileri

Şirket girişimciliği boyutlarından proaktiflik, risk alma eğilimi ve yenilikçilik eğiliminin performans faktörlerinden yenilik performansına olan etkileri Tablo 5.16’da görülmektedir.

Tablo 5.16.Şirket Girişimciliği Boyutlarının Yenilik performansına etkileri için Hiyerarşik Regresyon Tablosu

M	BAĞIMSIZ DEĞİŞKENLER	STD. BETA	T	R ²	F
1	PROAKTİFLİK	0,243	2,983**	0,059	8,897**
2	RİSK ALMA	0,282	3,519**	0,080	12,384**
3	YENİLİKÇİLİK	0,296	3,711**	0,088	13,772**
4	PROAKTİFLİK	0,160	1,865	0,102	8,018**
	RİSK ALMA	0,224	2,603**		
5	PROAKTİFLİK	0,120	1,272	0,097	7,614**
	YENİLİKÇİLİK	0,231	2,453*		
6	RİSK ALMA	0,228	2,856**	0,137	11,309**
	YENİLİKÇİLİK	0,246	3,082**		
7	PROAKTİFLİK	0,044	0,448	0,138	7,484**
	RİSK ALMA	0,217	2,573*		
	YENİLİKÇİLİK	0,224	2,422*		

*p < 0,05 **p < 0,01 M: Model

Yukarıdaki tablodan görüldüğü üzere model 1, 2 ve 3'te şirket girişimciliği boyutları ayrı ayrı ve tek başlarına yenilik performansını güçlü bir şekilde etkilemektedirler.

Korelasyon tablosuna göre proaktiflik ve risk alma eğilimi arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki (r:0,390**) vardır. Ancak dördüncü modele göre proaktiflik ve yenilikçilik eğilimi yenilik performansına etkileri açısından regresyon modeline birlikte sokulunca, risk alma eğilimi birinci modelde görülen proaktifliğin (β:0,243**) yenilik performansına olan etkisini gölgelemektedir. Buna göre, risk alma eğilimi bir ara değişken olarak yenilik performansını etkilemektedir.

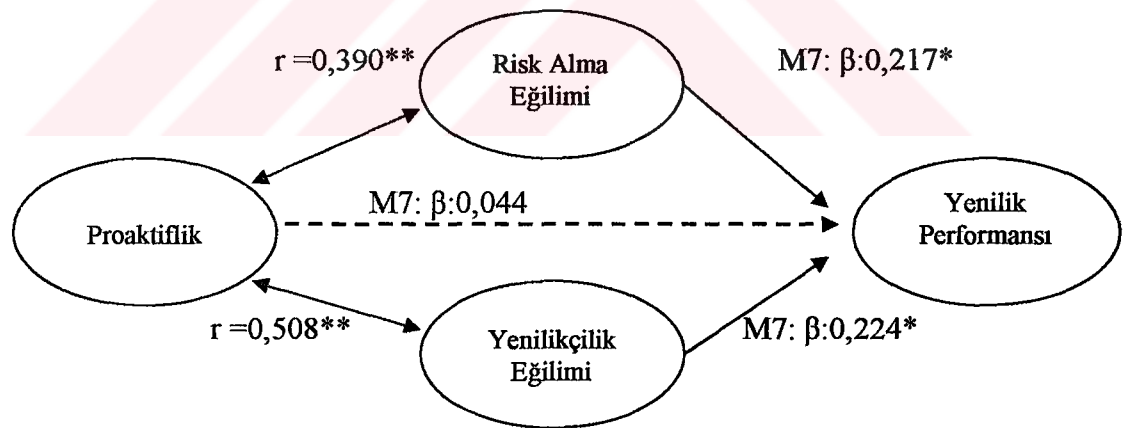
Korelasyon analizinden elde edilen sonuçlara göre yenilikçilik eğilimi ve proaktiflik arasında çok güçlü bir ilişki (r:0,508) bulunmaktadır. Beşinci modelde yenilikçilik eğilimi ve proaktiflik birlikte hiyerarşik regresyon modeline sokulmuştur. Benzer şekilde proaktiflik, bu sefer yenilikçilik eğilimi (β:0,231*)

tarafından gölgelenmiştir. Böylece yenilik performansı hem yenilikçilik eğilimi hem de proaktiflik tarafından gölgelenmektedir.

Altıncı modelde hem risk alma eğilimi ($\beta:0,228^*$) ve hem de yenilikçilik eğilimi ($\beta:0,246^{**}$) yenilik performansını birlikte etkilediklerinden ötürü bir ara değişken etkisi ortaya çıkmamıştır.

Yedinci modelde, şirket girişimciliği boyutlarının üçü birlikte yenilik performansına etkileri açısından regresyon modeline sokulunca birinci modeldeki proaktifliğin yenilik performansı üzerindeki etkisi ($\beta:0,296^{**}$) diğer iki değişken tarafından tamamen gölgelenmiştir.

Sonuç olarak Şekil 4'te görüldüğü üzere göre risk alma ve yenilikçilik eğilimlerinin, proaktifliğin yenilik performansı üzerindeki etkisini gölgelleyen birer ara değişken oldukları anlaşılmaktadır.



**p < 0,01 — Doğrudan ilişki
 * p < 0,05 - - - - - Gölgelenmiş ilişki
 M7 : Model 7'deki Standart Beta Katsayıları
 r : Korelasyon Katsayısı

Şekil 5.3. Şirket Girişimciliği Boyutlarının Yenilik Performansına Yönelik Ara Değişken Etkisi

5.7.2. Kalitatif Performansa Etkileri Açısından Şirket Girişimciliği Boyutları Arasındaki Ara Değişken Etkileri

Şirket girişimciliği boyutlarından proaktiflik, risk alma eğilimi ve yenilikçilik eğiliminin performans faktörlerinden kalitatif performansa olan etkileri aşağıdaki Tablo 5.17’de görülmektedir.

1., 2. ve 3. modellerden anlaşıldığı üzere şirket girişimciliği boyutlarının her biri ayrı ayrı tek başına kalitatif performansı güçlü bir şekilde etkilemektedirler.

Tablo 5.17:Şirket Girişimciliği Boyutlarının Kalitatif Performansa etkileri için Hiyerarşik Regresyon Tablosu

M	BAĞIMSIZ DEĞİŞKENLER	STD. BETA	T	R ²	F
1	PROAKTİFLİK	0,448	5,828**	0,201	33,969**
2	RİSK ALMA	0,296	3,609**	0,087	13,026**
3	YENİLİKÇİLİK	0,421	5,419**	0,178	29,361**
4	PROAKTİFLİK	0,393	4,731**	0,218	18,713
	RİSK ALMA	0,143	1,721		
5	PROAKTİFLİK	0,313	3,537**	0,247	21,969**
	YENİLİKÇİLİK	0,253	2,858*		
6	RİSK ALMA	0,206	2,631	0,218	18,782
	YENİLİKÇİLİK	0,372	4,741**		
7	PROAKTİFLİK	0,264	2,846**	0,262	15,739**
	RİSK ALMA	0,133	1,648		
	YENİLİKÇİLİK	0,247	2,806**		

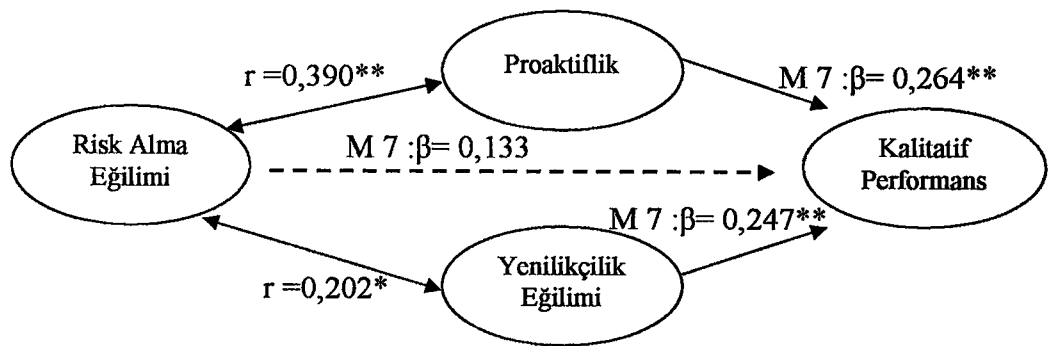
*p < 0,05 **p < 0,01 M: Model

Korelasyon tablosuna göre aralarında güçlü bir ilişki olan ($r = 0,390^{**}$) girişimciliğin boyutlarından proaktiflik ve risk alma eğilimi, Model 4’te bağımsız değişkenler olarak regresyon modeline birlikte sokulunca, proaktiflik bir yandan kalitatif performans üzerinde etkili olurken ($\beta: 0,313^{**}$), bir yandan da Model 2’ye

göre kalitatif performans üzerinde etkili olan ($\beta: 0,296^{**}$) risk alma eğiliminin bu etkisini tamamen gölgelemektedir. Başka bir deyişle proaktiflik risk alma eğilimi ile kalitatif performans arasındaki ilişkide bir ara değişken etkisi yapmaktadır.

Korelasyon tablosuna göre risk alma eğilimi ve proaktiflik ($r:0,390^{**}$) arasında ve yine risk alma eğilimi ile yenilikçilik eğilimi ($r:0,202^*$) arasında anlamlı ilişkiler bulunmaktadır. Beşinci regresyon modelinde proaktiflik ve yenilikçilik eğilimi birlikte regresyon modeline sokulduğunda her ikisinin de kalitatif performansa olan etkileri devam etmektedir. Altıncı regresyon modelinde risk alma ve yenilikçilik eğilimleri birlikte regresyon modeline sokulmuştur. Buna göre yenilikçilik eğilimi, risk alma eğiliminin ikinci modeldeki etkisini tamamen gölgelediği sonucu ortaya çıkmıştır. Buna göre yenilikçilik eğilimi, risk alma eğilimi ve kalitatif performans arasında bir ara değişken etkisi yapmaktadır.

Kalitatif performansa olan etkileri açısından şirket girişimciliğinin bütün boyutlarıyla birlikte regresyon modeline sokulduğu yedinci regresyon modelinde, yenilikçilik eğilimi ($\beta:0,247^{**}$) ve proaktiflik ($\beta:0,264^{**}$) kalitatif performansı güçlü bir şekilde etkilemektedirler. Dördüncü modelde de görüldüğü üzere proaktiflik, risk alma eğilimi ve kalitatif performans arasında bir ara değişken etkisine yedinci ve son modelde de sahiptir. Bu ilişkiler Şekil 5.4'te gösterilmiştir.



**p < 0,01 ——— Doğrudan ilişki
* p < 0,05 - - - - - Gölgelemiş ilişki

M7 : Model 7'deki Standart Beta Katsayıları

r : Korelasyon Katsayısı

Şekil 5.4. Şirket Girişimciliği Boyutlarının Kalitatif Performansa Yönelik Ara Değişken Etkisi

5.7.3. Kantitatif Performansa Etkileri Açısından Şirket Girişimciliği Boyutları Arasındaki Ara Değişken Etkileri

Şirket girişimciliği boyutlarından proaktiflik, risk alma eğilimi ve yenilikçilik eğiliminin performans faktörlerinden kantitatif performansa olan etkileri aşağıdaki Tablo 5.18’de görülmektedir.

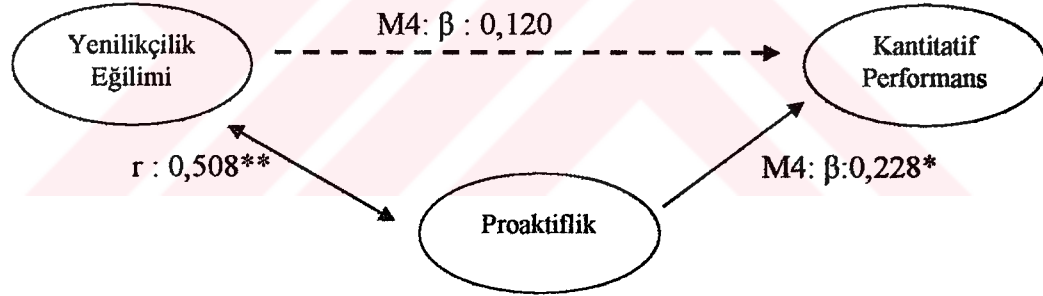
Şirket girişimciliğinin proaktiflik ve yenilikçilik eğilimi boyutları ayrı ayrı tek başlarına kantitatif performans etkilemektedirler. Zaten, yenilikçilik eğilimi ve kantitatif performans arasında ($r:0,240^{**}$) güçlü bir korelasyon bulunmaktadır. Aynı şekilde yenilikçilik eğilimi proaktiflik ile de güçlü bir korelasyona ($r:0,508^{**}$) sahiptir. Ancak risk alma eğilimi ile kantitatif performans arasında anlamlı bir ilişki bulunmadığı için kantitatif performans üzerine risk alma eğilimi ile ilgili hiyerarşik regresyonlarda ara değişken etkisi bulunmamaktadır. Bu sebeple sadece proaktifliğin ve yenilikçilik eğiliminin kantitatif performans üzerindeki ara değişken etkilerine bakmak için dördüncü modelde görülen regresyon analiz edilmiştir.

Buna göre, dördüncü modelde yenilikçilik eğilimi ve proaktiflik bağımsız değişkenler olarak regresyon modeline birlikte sokulunca, proaktiflik bir yandan kantitatif performans üzerinde etkili olurken ($\beta:0,228^*$), bir yandan da üçüncü modeldeki yenilikçi eğiliminin ($\beta:0,240^{**}$) etkisini gölgelemiştir. Başka bir deyişle proaktiflik yenilikçilik eğilimi ve kantitatif performans arasındaki ilişkide ara değişken etkisi göstermiştir. Bu ilişkiler şekil 5.5’te gösterilmektedir.

Tablo 5.18. Şirket Girişimciliği Boyutlarının Kantitatif Performansa etkileri için Hiyerarşik Regresyon Tablosu

M	BAĞIMSIZ DEĞİŞKENLER	STD. BETA	T	R ²	F
1	PROAKTİFLİK	0,291	3,549**	0,085	12,594**
2	RİSK ALMA	0,153	1,816	0,024	3,298
3	YENİLİKÇİLİK	0,240	2,895**	0,058	8,381**
4	PROAKTİFLİK	0,228	2,371*	0,095	7,104**
	YENİLİKÇİLİK	0,120	1,250		
5	PROAKTİFLİK	0,212	2,085*	0,97	4,793**
	RİSK ALMA	0,045	0,500		
	YENİLİKÇİLİK	0,118	1,225		

*p < 0,05 **p < 0,01 M: Model



**p < 0,01 — Doğrudan ilişki

* p < 0,05 - - - - Gölgelemiş ilişki

M4 : Model 4'teki Standart Beta Katsayıları

r : Korelasyon Katsayısı

Şekil 5.5. Şirket Girişimciliği Boyutlarının Kalitatif Performansa Yönelik Ara Değişken Etkisi

5.7.4. Kalitatif Performansa Etkileri Açısından Şirket Girişimciliği Boyutları ve Yenilik Performansı Arasındaki Ara Değişken Etkileri

Şirket girişimciliği boyutları ile kalitatif performans arasındaki ilişkide yenilik performansının gölgeleyici bir etkisi olup olmadığını görmek için Tablo 5.19'da sonuçları görülen hiyerarşik regresyon analizleri yapılmıştır.

Korelasyon tablosunda da görüldüğü üzere, yenilik performansı, girişimciliğin üç boyutu gibi kalitatif performans güçlü bir şekilde ($\beta:0,507^{**}$) etkilemektedir. Ancak bu etki girişimcilik boyutlarının etkisini gölgelemektedir. Yenilik performansı ile birlikte ikili olarak modellere girdiklerinde proaktiflik (M5: $\beta:0,357^{**}$), risk alma eğilimi (M6: $\beta:0,177^{**}$) ve yenilik performansı (M7: $\beta:0,461^{**}$) kalitatif performans üzerindeki etkilerini korumuşlardır. Bu tablodaki beşinci modelde proaktiflik ve yenilik performansı birlikte regresyon modeline sokulmuştur. Bu modele göre, proaktifliğin ($\beta:0,537^*$) ve yenilik performansının ($\beta:0,427^{**}$) kalitatif performans üzerinde etkili olması bir ara değişken etkisi oluşmadığını belirtmektedir. Altıncı regresyon modelinde, risk alma ($\beta:0,177^*$) ve yenilik performansı ($\beta:0,461^{**}$) kalitatif performans etkilemektedir, bu sebeple iki değişkenin kalitatif performans üzerinde etkili olması, bir ara değişken etkisi oluşmadığını göstermektedir. Yedinci modelde yenilikçilik eğilimi ve yenilik performansı birlikte regresyon modeline sokulmuştur. Buna göre yenilikçilik eğilimi ($\beta:0,301^{**}$) ve yenilik performansı ($\beta:0,420^{**}$) kalitatif performans güçlü bir şekilde etkilerini sürdürmektedirler. Her iki değişkenin de kalitatif performans üzerindeki etkilerini korumaları bu değişkenler arasında gölgeleme etkisi oluşmadığını belirtmektedir.

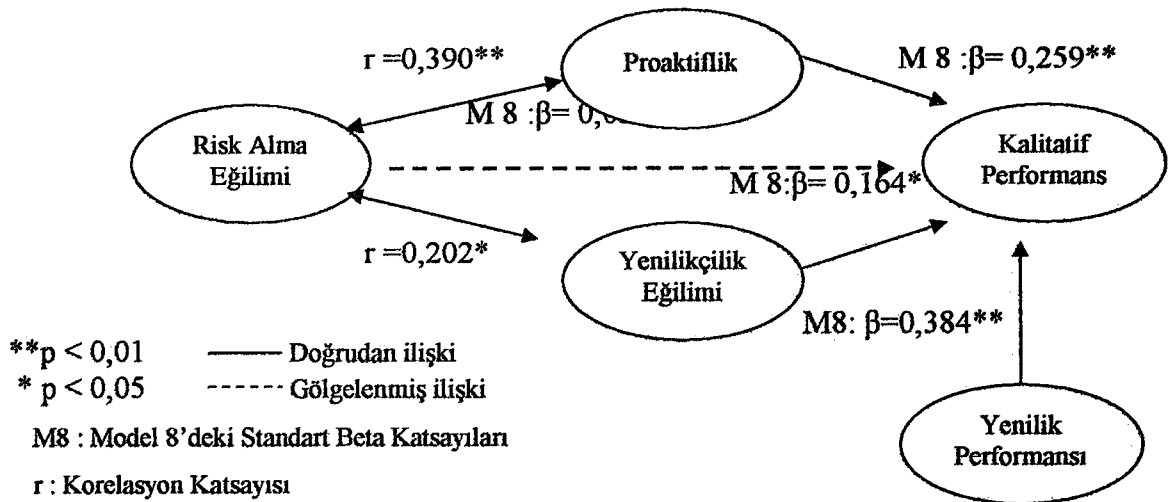
Sonuç olarak yenilik performansının, şirket girişimciliği ve kalitatif performans ilişkileri üzerinde bir ara değişken etkisi yoktur. Ancak sekizinci modele baktığımızda, ikinci modelde var olan risk alma eğiliminin, kalitatif performans üzerindeki etkisi gölgelenmiştir. Bunu yapan yenilik performansı olmadığına göre,

Tablo:5.17 dördüncü ve altıncı modelde zaten bulunduğu üzere proaktiflik ve yenilikçi eğilimdir.

Tablo 5.19. Şirket Girişimciliği Boyutları ve Yenilik Performansının Kalitatif Performansa Etkileri İçin Hiyerarşik Regresyon Tablosu

M	BAĞIMSIZ DEĞİŞKENLER	STD. BETA	T	R ²	F
1	PROAKTİFLİK	0,448	5,828**	0,201	33,969**
2	RİSK ALMA	0,296	3,609**	0,087	13,026**
3	YENİLİKÇİLİK	0,421	5,419**	0,178	29,361**
4	YENİLİK PERF.	0,507	6,758**	0,257	45,672**
5	PROAKTİFLİK	0,357	5,017**	0,376	39,185**
	YENİLİK PERF.	0,427	5,939**		
6	RİSK ALMA	0,177	2,319*	0,286	26,283**
	YENİLİK PERF.	0,461	6,032**		
7	YENİLİKÇİLİK	0,301	4,066**	0,340	33,787**
	YENİLİK PERF.	0,420	5,663**		
8	PROAKTİFLİK	0,259	3,046**	0,397	21,108**
	RİSK ALMA	0,056	0,735		
	YENİLİKÇİLİK	0,164	1,998*		
	YENİLİK PERF.	0,384	5,239**		

*p < 0,05 **p < 0,01 M: Model



Şekil 5.6. Şirket Girişimciliği Boyutları ve Yenilik Performansının Kalitatif Performansa Yönelik Ara Değişken Etkisi

5.7.5. Kantitatif Performansa Etkileri Açısından Şirket Girişimciliği Boyutları ve Yenilik Performansı Arasındaki Ara Değişken Etkileri

Şirket girişimciliği boyutlarının ve yenilik performansının kantitatif performansa olan etkileri aşağıdaki Tablo 5.20'de görülmektedir.

Korelasyon tablosundan da bilindiği üzere, risk alma eğilimi kantitatif performansı etkilememektedir. Bu nedenle, risk alma eğilimi ve kantitatif performans arasında ara değişken etkisi de araştırılmamıştır.

Tablo 5.20. Şirket Girişimciliği Boyutları ve Yenilik Performansının Kantitatif Performansa Etkileri İçin Hiyerarşik Regresyon Tablosu

M	BAĞIMSIZ DEĞİŞKENLER	STD. BETA	T	R ²	F
1	PROAKTİFLİK	0,291	3,549**	0,085	12,594**
2	RİSK ALMA	0,153	1,816	0,024	3,298
3	YENİLİKÇİLİK	0,240	2,895**	0,058	8,381**
4	YENİLİK PERF.	0,435	5,576**	0,189	31,092**
5	PROAKTİFLİK	0,207	2,644**	0,231	19,629**
	YENİLİK PERF.	0,391	4,984**		
6	YENİLİKÇİLİK	0,121	1,501	0,203	16,280**
	YENİLİK PERF.	0,402	4,978**		
7	PROAKTİFLİK	0,214	2,252*	0,233	9,818**
	RİSK ALMA	-0,53	-0,622		
	YENİLİKÇİLİK	0,026	0,290		
	YENİLİK PERF.	0,396	4,833**		

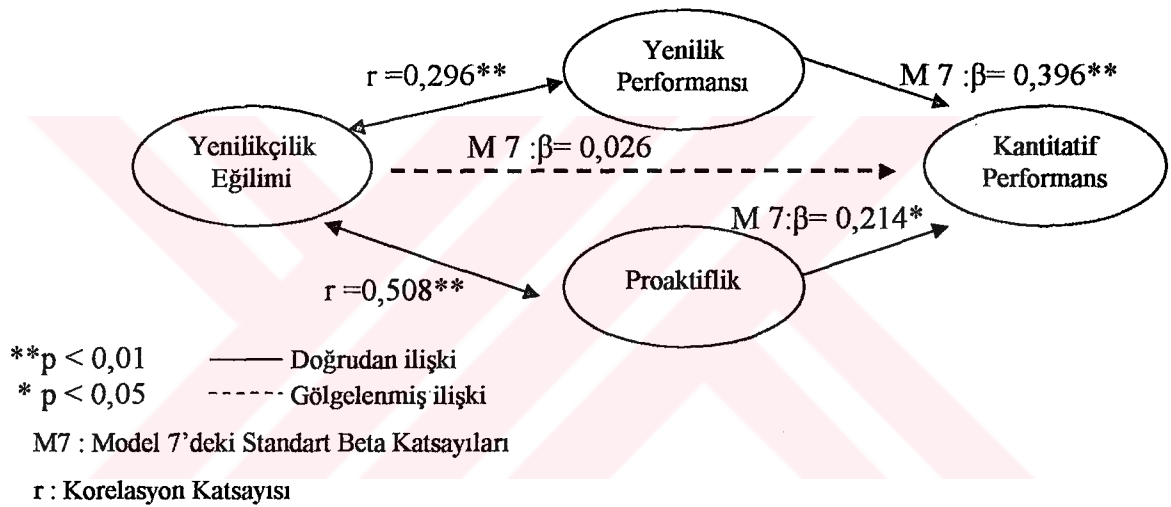
*p < 0,05 **p < 0,01 M: Model

Yedinci modele göre, yenilikçilik eğiliminin üçüncü modelde var olan etkisi gölgelenmiştir. Buna sebep olan değişken altıncı modelden anladığımızı göre yenilik



performansdır. Proaktiflik ise zaten Tablo 5.18'in beşinci modelinde yenilikçiliği gölgelemiştir.

Proaktiflik ve yenilik performansı arasında ise Tablo 5.20'nin beşinci modeline göre herhangi bir ara değişken etkisi yoktur. Zira her ikisinin de kantitatif performans üzerindeki etkileri birbirlerine rağmen devam etmektedir.



Şekil 5.4. Şirket Girişimciliği Boyutları ve Yenilik Performansının Kantitatif Performansa Yönelik Ara Değişken Etkisi

6. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu tez çalışmasının amacı, , şirket girişimciliğinin 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.

6.1. Araştırmanın Sonuçları

Bu tez çalışmasından elde edilen sonuçlar, yapılan alan araştırması ile toplanan verilerin analizlerinden elde edilen bulgulardan oluşmaktadır. Kurulan modelde Ostim Sanayi Bölgesinde faaliyet gösteren ihracat yapan küçük ve orta ölçekli 38 firmadan 153 çalışandan anket yoluyla toplanan verilerle, literatürden çıkarılan ilgili hipotezler test edilmiştir. Bu uygulama ile elde edilen bulgular pazar şartlarından etkilenen küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin girişimci özelliklerinin yenilik ve genel performanslarına etkileri açısından yöneticilere, uygulamacılara ve akademisyenlere çeşitli öneriler sunmaktadır.

6.1.1. Şirket Girişimciliği Üzerindeki Pazar Şartlarının Etkileri

Yapılan araştırmanın analizleri neticesinde hipotezleri test etmek amacıyla oluşturulan regresyon modelleri önemli bulgular ortaya koymaktadır. Regresyon analizlerimizden çıkan bulgulara göre pazar şartlarının şirket girişimciliği boyutları üzerine etkileri beklendiği üzere gerçekleşmemiştir. Şöyle ki; rekabetin şiddeti şirketin risk alma eğilimini, proaktifliğini ve yenilikçiliğini etkilememektedir. Aynı

biçimde daha önce de bahsettiğimiz üzere rekabetin şiddeti ile şirket girişimciliği boyutları arasında bir ilişkiye de korelasyon analizlerinde rastlanılmamıştır. Örneklem kitlesinin Ostim Sanayi Bölgesi Yönetimi tarafından desteklenen işletmelerden oluştuğu düşünülecek olursa rekabetin şiddeti bu kapsamdaki girişimcilere girişimcilik için yeterli zemin oluşturacak bir faktör olarak görülmeyebilir. Hatta şiddetli rekabet KOBİ'lerin pazarı yeterli, elverişli ve yeterince karlı görmelerini bile zorlaştırabilir. Çalışmamızda bazı yazarlarca (Lumpkin ve Dess, 2001) şirket girişimciliği boyutlarından sayılan rekabetçi agresiflik boyutu ele alınmış olsaydı belki rekabetin şiddeti ile etkileşebilirdi. Ancak KOBİ'lerden ziyade bu özellik büyük işletmelere özel bir durum olarak görülmüş ve çalışmamızda ele alınmamıştır.

Stratejik yönetim literatürünün desteklediği üzere dinamik pazarlarda şirketler kısa vadeli ve geçici rekabet avantajı elde etmek için spesifik konulara yatırım yapmaktadırlar (D'Aveni, 1994; Simerly ve Li, 2000). Dinamizmin yüksekliği ile meydana gelen belirsizlikler karşısında üst düzey yöneticilerin rekabetçi kalabilmelerinde, gerek pazara yeni ürünler sürmek gerekse pazarın taleplerini karşılamak maksadıyla risk alma eğiliminde olduğu işletme bilimi literatüründe ampirik çalışmalarla ortaya konulmuştur (Jennings ve Seaman, 1994). Benzer şekilde pazar dinamizminin düşük ve değişim konjonktürünün az olması da üst düzey yöneticilerin risk alma eğilimini etkilemektedir (Barringer ve Bluedorn, 1999; Lumpkin ve Dess, 2001). Nitekim regresyon analizleri sonucunda pazarın dinamizmi şirket girişimciliği boyutlarından risk alma eğilimini arttırmaktadır. Ancak pazar dinamizminin Ostim Sanayi Bölgesinde ihracat yapan küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin yenilikçi ve proaktif olmasında literatürü destekler bulgulara rastlanmamaktadır. Buna mukabil pazarın dinamikliği ile firma yenilik performansı arasındaki ilişki pozitif ve %5 düzeyde anlamlı olması dikkat çekicidir.

6.1.2. Performans Üzerindeki Etkiler

Elde edilen regresyon analizi bulgularına göre şirket girişimciliği boyutlarından risk alma eğilimi ve yenilikçilik eğilimi araştırılan bölgede faaliyet gösteren

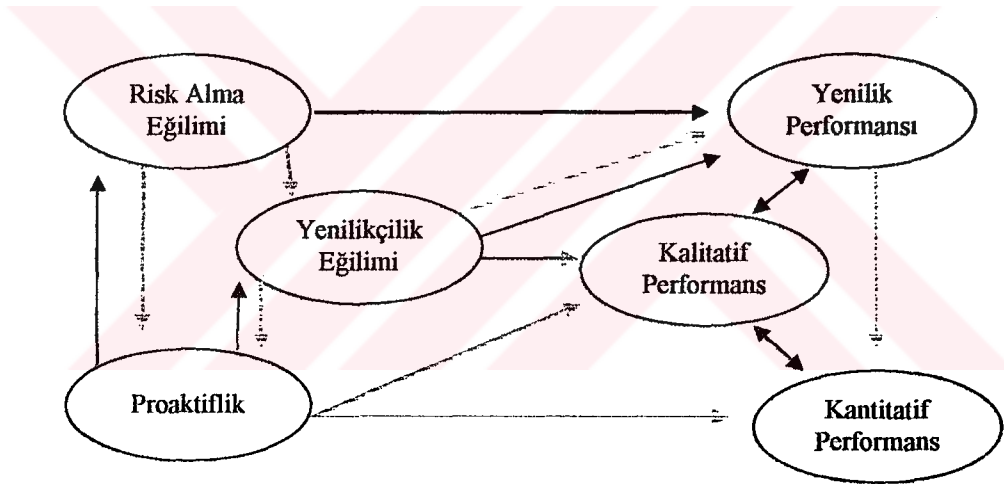
KOBİ'lerin yenilik performansını arttırmaktadır. Bu bölgedeki KOBİ'lerin proaktif davranışları ve yenilik performansları, yapılan korelasyon analizi sonuçlarına göre birbiri ile %5 seviyede anlamlı pozitif yönde ilişkilidir. Bu sonuçlar, şirket girişimciliği ile ilgili gelişmiş ülkelerde yapılan araştırmaların ve akademisyenlerin (Acs ve Audretsch, 1989; Ahuja ve Katila, 2001; Archibugi, 1992; Ernst, 2001; Freeman ve Soete, 1997; Grupp, 1994; Lanjouw ve Schankermann, 1999; Trajtenberg, 1990; Hagedoorn ve Cloudt, 2003) şirket girişimciliği ve firmaların performansı ilişkisi ile ilgili pozitif bulgularını teyit etmektedir.

Yenilik performansı, yeni ürünün ya da yeniliğin meydana getirilmesindeki teknik yönleri ve pazarla tanıştırılma süreçlerini kapsamaktadır. Yenilik performansı işletmenin esas beklentisini, başka bir deyişle buluşun ekonomik başarısını içermemektedir (Hagedoorn ve Cloudt, 2003). Buna mukabil yapılan regresyon analizi sonucunda elde edilen bulgular Ostim Sanayi Bölgesinde faaliyet gösteren ihracatçı KOBİ'lerin yenilik performanslarının, kantitatif performanslarını arttırdığı göze çarpmaktadır. Hatırlatma yapmak gerekirse, kantitatif performans kriterleri; ciro karlılığı, toplam varlık karlılığı, öz sermaye karlılığı, satışlardaki ve gelirlerdeki artış ve pazar payındaki artışlardır.

Şirket girişimciliği yenilik performansını arttırdığı gibi genel performansı da arttırmaktadır (Young, 1994; Lumpkin ve Dess, 1996; Lumpkin ve Dess 2001; Li ve Calantone, 1998; Calantone, vd., 2002). Elde edilen regresyon bulgularına göre risk alma eğiliminin yenilik performansında etkili olmasına karşın genel performans üzerinde etkisi bulunmamıştır. Halbuki korelasyon analizinden elde edilen sonuçlara göre risk alma eğilimi ve kalitatif performans arasında pozitif yönlü ve %5 anlamlılık seviyesine sahip bir ilişki göze çarpmaktadır. Benzer şekilde regresyon verilerine göre yenilikçiliğin performans üzerine etkili olmadığı görünürken yeniliğin hem kantitatif hem de kalitatif performans ile %5 seviyesinde anlamlı ve pozitif yönlü ilişkisi dikkat çekici bir değer husustur. Proaktiflik genel performansın iki boyutunu (kalitatif ve kantitatif) da arttırmaktadır.

6.1.3. Ara Değişken Etkileri

Yapılan çalışmada şirket girişimciliği boyutları ve performans faktörleri arasındaki ilişkiler üzerindeki ara değişken etkisi de incelenmiştir. Bu inceleme sonucunda ilk olarak, proaktifliğin yenilik performansına olan etkisi risk alma ve yenilikçilik eğilimleri vasıtasıyla gerçekleşmektedir. İkinci olarak, risk alma eğilimi ve kalitatif performans arasındaki ilişkide proaktiflik ve yenilikçilik eğilimi ara değişken etkileri göstermiştir. Üçüncü olarak, yenilikçilik eğiliminin kantitatif performansa etkileri proaktiflik ve yenilik performansını aracılığı ile gerçekleşmektedir. Kalitatif performans yenilik performansını ve kantitatif performans ile yüksek derecede ilişkilidir. Bu ilişkiler Şekil 9 ve Tablo 5.21 de gösterilmiştir.



Şekil 6.1. Şirket Girişimciliği Boyutları ve Performans Faktörleri Arasındaki İlişkiler ve Ara Değişken Etkileri

Tablo 6.1. Şirket Girişimciliği Boyutları ve Performans Faktörleri Arasındaki İlişkiler ve Ara Değişkenleri

İLİŞKİ		ARA DEĞİŞKEN
Proaktiflik	→ Yenilik Performansı	Risk Alma Eğilimi
Proaktiflik	→ Yenilik Performansı	Yenilikçilik Eğilimi
Risk Alma Eğilimi	→ Kalitatif Performans	Proaktiflik
Risk Alma Eğilimi	→ Kalitatif Performans	Yenilikçilik Eğilimi
Yenilikçilik Eğilimi	→ Kantitatif Performans	Proaktiflik
Yenilikçilik Eğilimi	→ Kantitatif Performans	Yenilik Performansı

6.2. Genel Sonuçlar

Bu tez çalışmasından bir çok sonuç elde edilmiştir. İlk olarak bu çalışma, nitelikli sanayi bölgelerinde faaliyet gösteren ihracatçı KOBİ'lerin girişimci özelliklerinin pazardan nasıl etkilendiği ve yenilikçi ve genel performanslarını şirket girişimciliği ile artırılması konularında teorik ve uygulamalı sonuçlar ortaya koymuştur. Ayrıca şirket girişimciliği ile ilgili, gelişmiş bir çok ülkede (örn., A.B.D., Kanada, Hollanda vd.) ihracat yapan imalat firmalarında yapılmış bir çok araştırma mevcuttur (Örn., Lumpkin ve Dess,2001; Zahra ve Garvis, 2000; Hornsby, Kuratko ve Zahra, 2000; Kemelgor, 2002). Ancak bu çalışma, daha önce şirket girişimciliği üzerinde Türkiye'de bu konuda bir araştırma yapılmamış olması bakımından Türk Girişimcilik Literatürüne bir yenilik getirmiştir.

Bu sonuçla; rekabetin şiddetinden ziyade Ostim Sanayi Bölgesindeki ihracatçı KOBİ'lerin, pazar dinamizminden etkilenecek, şirket girişimciliği vasıtasıyla yenilik performanslarını ve genel performanslarını artırma çabası içinde oldukları görülmüştür.

Yapılan uygulamalı araştırmanın sonucunda, proaktiflik kantitatif ve kalitatif performansları direkt olarak pozitif etkilemektedirler. Yenilik performansına etkisi ise yenilikçilik eğilimi üzerinden gerçekleşmektedir. Buna göre proaktiflik

yenilikçilik eğilimini artırmakta, o da firmaların yenilik performansları artmaktadır. Risk alma eğilimi, yenilik performansına direkt etki etmekte ve yenilikçilik eğilimi ve yenilik performansı vasıtalarıyla kalitatif performanslarını da artırmaktadırlar. Ancak firmaların risk alma eğilimleri kantitatif performansı etkilememektedir. Yenilikçilik eğiliminin, yenilik ve kalitatif performanslar üzerlerinde etkileri bulunmaktadır. Yenilikçilik eğilimi özellikleri ile yenilik performanslarını arttıran firmaların, yenilik performansları vasıtasıyla da kantitatif performanslarında artış görülmüştür. Performans faktörleri arasında da güçlü ilişkiler bulunmuştur. Yenilik performansı risk alma ve yenilikçilik eğilimlerinden etkilenirken, yenilik performansı da direkt olarak kantitatif performansı etkilemektedir. Kalitatif ve kantitatif performanslar arasında da çok güçlü bir ilişki bulunmaktadır.

6.3. Yöneticilere Yönelik Sonuçlar

Günümüzde örgütlerin, hızla değişen, belirsiz ekonomik çevrede yeni pazarlara girmek, yeni ürünler sunmak ve performanslarını arttırmak için risk alma, yenilik yapma ve proaktif davranışlarda bulunma eğiliminde bir kültürel gelişme içinde buldukları bizim araştırmamızda da olduğu gibi gelişmiş diğer ekonomilerde yapılan keşifsel araştırmalar sonucunda da ortaya çıkmıştır. Bu araştırmalara göre; şirket girişimciliği ikliminin oluşturulmasında öncelikle yeniliğe olan bağlılık (yeni bir ürünün veya hizmetin yaratılması ve pazarla tanıtılması, Ar-Ge yatırımlarına verilen önem ve patentleşme), sonrasında, firmanın teşebbüsleri (yeni pazarlara girme, yeni girişimleri destekleme ve yeni ticari faaliyetler yaratma), ve son olarak stratejik yenilenme ile rekabet yeteneğini güçlendirme amacı önem arz etmektedir (Covin ve Miles, 1999).

Bu tezden elde edilen sonuçlar ışığında müteşebbüs düşüncesinin firma içinde açığa çıkartılması maksadıyla firma sahipleri veya üst düzey yöneticiler tarafından dikkat edilmesi gereken hususlar ve uygulamalarına yönelik tavsiyeler takip eden paragraflarda açıklanmıştır.

İlk başta üst düzey yöneticiler ve dolayısıyla tüm örgüt proaktif, yenilikçi ve risk almaktan korkmayan bir kültürü benimsemelidir. Böylece, çevrede oluşan fırsatları değerlendirmek üzere inisiyatif kullanarak harekete geçecek ve çevredeki değişimden istifade edeceklerdir. Bu bağlamda firma içinde yöneticilerin girişimsel iklimin oluşturması için literatürde de en çok bahsedilen şu hususları dikkate almalarında fayda vardır (Hornsby, vd., 2002; Hisrich, 1986; Pinchot, 1985, Azulay, vd., 2002):

Yenilik yapmak temel amaçlardan olmalı, zira yenilik performansı kalitatif ve kantitatif performansı direkt olarak artırdığı gibi şirket girişimciliği boyutlarından yenilikçi eğilimin kantitatif performans üzerinde etkili olmasına da aracılık etmektedir. Ayrıca yenilikçilik eğilimi de proaktifliğin yenilik performansı ve risk alma eğiliminin kalitatif performans üzerindeki etkilerine aracı olmaktadır.

Üst yönetimin desteğini hissettirmesi gereklidir. Şirket girişimciliğinin tüm örgüte benimsetilebilmesi için üst yönetimin kararlılığını göstermesi şarttır. Çalışanlar da böylece daha proaktif, yenilikçi ve risk alır hale gelmeleri gerektiğini anlayacak ve benimseyeceklerdir.

Girişimci bir strateji belirlemek önemlidir. Şirketin stratejik yönelimi mevcut durumu korumaktansa fırsatları ve güçlü yanları ön plana çıkaran çevresel analizlere dayanmalı ve stratejik planlar daha çok yenilikçi ve proaktif büyüme hedeflerine yönelmelidir.

Kaynak tahsisi şirket içi girişimcileri özendirici olmalıdır. Yeni fikir ve projeler geliştirme potansiyeline sahip personele gerekli zaman, mekan, mali kaynak ve teçhizatı sağlamak kaynak tahsisi kriterlerinin en önceliklisi haline gelmelidir.

Yatay iletişim ve karar özerkliği arttırılmalıdır. Yeni fikir ve projeler için en önemli kaynak olan örgütsel zihin ve hafıza tüm personelin ortak aklıdır. Yenilik için gerekli bilgi ve fikirler (Pazar , müşteri ve bilgisi, know-how, üretim teknolojisi vs.)

bir takım ruhu içerisinde paylaşılmadıkça ortak yenilik yapılamaz. Personelden yaratıcı ve yenilikçi olanların ortaya çıkaracakları yeni fikirlerin de üst yönetimce dikkate alınması ve karar alma sürecinde güçlerinin artırılması ve adem-i merkeziyetçi yapılanma çok önemlidir.

Ödül ve ceza sistemi risk almayı özendirilmelidir. Yeni ve yaratıcı fikirlerin dikkate alınması ve hata geçirilmesi patronlar ve şirketin geleceği için sadece kar değil aynı zamanda zarar ihtimalini de beraberinde getirmektedir. Bu üst yönetim için caydırıcı değil ise personel için de olmamalıdır. Bu yüzden başarılı uygulamalar mutlaka özendirilirken iyi niyetli ama başarısız projelerde çalışanlar cezalandırılmamalıdır. Yenilik için çaba sarf edenleri cezalandırmak girişimciliği akamete uğratır.

Sonuç olarak şirket girişimciliği proaktif olmayı, yenilik yapmayı ve dolayısıyla makul derecede risk almayı gerektirir. Yöneticiler firmalarının büyümesini sağlamak ve performanslarını artırmak için stratejik planlar yapmalı, mevcut durumlarını korumak yerine, yenilik yapmaya yönelik müteşebbis bir sistem oluşturmalı başka bir deyişle inisiyatif kullanarak risk alabilmeyi de öğrenmelidirler.

6.4. Çalışmanın Kısıtları ve Gelecek Araştırmalar İçin Öneriler

Bu çalışma ortaya koyduğu teorik ve pratik sonuçlarıyla beraber kısıtlamalara da sahiptir. İlk olarak maddi imkanların sınırlı olması ve örnek bir sanayi bölgesi olan Ostim'e ulaşım sorunları nedenleriyle anket uygulaması sadece bu bölgede kurulmuş ihracat yapan küçük ve orta büyüklükteki imalat firmalarına uygulanmıştır. Ostim Sanayi Bölgesi beş milyon metrekare açık alanda; yaklaşık beş bin işletmesi, kırk bin kişiye istihdam sağlayan ve 100'e yakın farklı sektördeki endüstriyel imalatı ile "küçük devler"i tek çatı altında toplayan bir KOBİ kenti olmasına rağmen sektör bazlı ya da firma büyüklüğüne göre yapılacak uygulamalardan elde edilecek verilerden farklı sonuçlara ulaşılabilceği düşünülmektedir.



Bu çalışmada ele alınmayan şirket girişimciliği uygulanmasına cesaret verecek örgüt içi yönetsel ve kültürel faktörleri ortaya koymak amacıyla farklı faktörler ve daha fazla değişkenlerle gelecek çalışmalarının yapılmasının faydalı olacağı değerlendirilmektedir. Bu değişkenlere şirket girişimciliğinin literatürde geçen bazı diğer boyutları mesela rekabetçi agresiflik de ilave edilebilir.

Bu çalışmadan elde edilen sonuçların daha fazla geliştirilebilmesini sağlamak için, şirket girişimciliğini konu alan uygulamaların farklı organize sanayi bölgelerinde ya da farklı sektörlerde faaliyet gösteren firmaları konu alan uygulamalar yapılması Türk Sanayisine katkıda bulunulması açısından önem arz etmektedir.

Son olarak büyük özel şirketler ve kamu kurumları arasında yapılacak uygulamaların şirket girişimciliğine farklı bir bakış açısı kazandıracığı düşünülmektedir.



KAYNAKLAR

Acs, Z.J., Morck, R., Shaver, J.M., ve Yeung, B. (1997). The internationalization of small and medium-sized enterprises: A policy perspective. *Small Business Economics*, 9: 7–20.

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

Alpugan, O., (1998). Küçük İşletmeler, Per Yayınları, 3.Basım, Trabzon

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

Arıkan, S., (2002) *Girişimcilik Temel Kavramlar ve Bazı Güncel Konular*, Siyasal Kitabevi: Ankara

Arslan, A., http://www.koniks.com/topic.asp?TOPIC_ID=138&whichpage=2, 2001

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

Azulay, I., Lerner, M. ve Tishler, A. (2002). Converting military technology through corporate entrepreneurship, *Research Policy* 31 419–435

Barringer, B. R. ve Bluedorn, A. C., (1999). The Relationship Between Corporate Entrepreneurship And Strategic Management, *Strategic Management Journal Strat. Mgmt. J.*, 20: 421–444

Baron, 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*, 51 (6) 1173-1182

Bateman, T.S., Crant M.J.(1993), The Proactive Component of Organizational Behavior, A Measure and Correlates, *Journal of Organizational Behavior*

Block, Z., Ornati, O.A., (1987). Compensating corporate venture managers. *Journal of Business Venturing* 2, 41–51.

- Block, Z., ve MacMillan, I. (1993). *Corporate Venturing*. Cambridge, MA: Harvard Business Press.
- Bresman, H., Birkenshaw, J. ve Nobel, R., (1999). Knowledge transfer in international acquisitions. *Journal of International Business Studies* 30, 439–462.
- Calantone, R.J., Cavusgil, S. T. ve Zhao, Y., (2002). Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance, *Industrial Marketing Management* 31 515– 524
- Chen, M.J. ve Hambrick, 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.
- Covin, J. G. (1991). Entrepreneurial versus conservative firms: A comparison of strategies and performance, *Journal of Management Studies*, 28, 439–462.
- Covin, J. G. and D. P. Slevin (1989). Strategic management of small firms in hostile and benign environments, *Strategic Management Journal*, 10(1), 75–87
- 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. G., ve Slevin, D. P. (1991). A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 7 –25.
- Crawford, C. (1987). New product failure rates: A reprise. *Research Management*, 30:4, 20–24.
- Çetin, C., Mutlu, E.C., (1997). *Yönetim, Teori, Süreç ve Uygulama*, Der Yayınevi, İstanbul
- Çetindamar D. (2002) *Türkiye 'de Girişimcilik*, TÜSİAD: İstanbul
- Davis, K.S., (1999). Decision criteria in the evaluation of potential intrapreneurs, *J.Eng. Technol. Management*,16 295–327
- Demircan, N., (2000). *Girişimcilik ve Girişimcilerin Kişilik Özellikleri*, Yüksek Lisans Tezi, GYTE Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Demircan, N., (2003). *Örgütsel Güvenin Bir Ara Değişken Olarak Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi*, Doktora Tezi, GYTE Sosyal Bilimler Enstitüsü

- Dess G.G., Lumpkin, G.T. ve Covin, J.G. 1997. Entrepreneurial strategy making and firm performance: Tests of contingency and configurational models. *Strategic Management Journal* 18(9):677–695.
- Dess, G. G., Ireland, R.D., Zahra, S. A., Floyd, S.W., Janney, J.J. ve Lane, P.J., (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
- Dougherty, D. Ve Hardy, C. (1996), Sustained product innovation in large, mature organizations: overcoming innovation-to-organization problems, *academy of Management Journal*, 39 5, 1065-1083
- Drucker, P. F., (1984). Our Entrepreneurial Economy, *Harvard Business Review*
- Ellis, B.B., Minsel, B. ve Becher, P., (1989). Evaluation of Attitude Survey Translations: An Investigation Using Item Response Theory *International Journal Psychology*, 24 665-684.
- 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.
- Freeman, C. ve Soete, L., (1997). *The Economics of Industrial Innovation*. Pinter, London.
- Geringer, J.M., ve Herbert, L. (1991). Measuring performance of international joint ventures. *Journal of International Business Studies*, 22: 249–263.
- Golder, P. N. ve Tellis, 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 Management Journal*, 18:7, 583-591

- Griliches, Z., (1990). Patent statistics as economic indicators: a survey. *Journal of Economic Literature* 28, 1661–1697.
- Grupp, H., (1994). The measurement of technical performance of innovations by technometrics and its impact on established technology indicators. *Research Policy* 23, 175–193.
- Guth, W.D., ve Ginsberg, A. (1990). Guest editors' introduction: Corporate entrepreneurship. *Strategic Management Journal*, 11: 5–15.
- Hagedoorn, J. ve Cloodt, 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.
- Hisrich, R. D. ve Peters, M.P., (1995) *Entrepreneurship: Starting Developing, and Managing a New Enterprise*, McGraw-Hill Irwin.
- Hisrich, R. D. ve Peters, M.P., (2002) *Entrepreneurship*, McGraw-Hill Irwin.
- Hisrich, R.D., Antoncic, B., (2001). Intrapreneurship: Construct Refinement And Cross-Cultural Validation, *Journal of Business Venturing* 16, 495–527
- Hisrich, R.D., Peters, M.P., (1986). Establishing a new business unit within a firm. *Journal of Business Venturing*, 307–322.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., ve Lee, H. (2000). Technological learning, knowledge management, firm growth and performance. *Journal of Engineering and Technology Management*, 17: 231–246.
- Hitt, M.A., Hoskisson, R.E. ve Kim, H., (1997). International diversification: effects on innovation and firm performance in product-diversified firms. *Academy of Management Journal* 40, 767–798.
- Homburg, C., H., Krohmer, J.P. ve Workman J.R., (1999). Strategic Consensus and Performance: the role of Strategy Type and Market Related Dynamism, *Strategic Management Journal*, 20 356-357
- Hornsby, J.S., Naffziger, D.W. ve Kuratko, D.F., Montagnò, R.V., (1993). An interactive model of the corporate entrepreneurship process. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29–37.

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

<http://www.ostim.org.tr/Default.aspx?content=hakkinda&statikid=aboutostim1>

Hult, G. T. M., Snow C. C. ve Kandemir D., (2003). The Role of Entrepreneurship in Building Cultural Competitiveness in Different Organizational Types, *Journal of Management* 29(3) 401–426

Ireland, R. D., Hitt, M. A. ve Vaidyanath, D. (2002). Strategic alliances as a pathway to competitive success. *Journal of Management*, 28: 413–446.

Ireland, R.D., Hitt, M.A., Camp, S.M. ve Sexton, D.L., (2001). Integrating entrepreneurship and strategic management actions to create firm wealth. *Academy of Management Executive* 15 (1), 49–63.

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. F. ve S. Seaman (1994). 'High and low levels of organizational adaptation: An empirical analysis of strategy, structure, and performance', *Strategic Management Journal*, 15(6), pp. 459–475.

Jones, F., Morris, M.H., Rockmore, W., (1995). Human resource practices that promote entrepreneurship. *Human Resource Magazine* 40, 86–91.

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

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

Kanter, R.M., (1985). Supporting innovation and venture development in established companies. *Journal of Business Venturing* 1 (1), 47–60.

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

- Kerlinger, F.N., (1986) *Foundation of Behavioral Research*, Orlando, FL
- Kuratko, D. F., Montagno, R.V. ve Hornsby J.S., (1990). Developing an entrepreneurial assessment instrument for an effective corporate entrepreneurial environment, *Strategic Management Journal*, 11:49-58
- Kuratko, D.F., Hornsby, J.S., ve Naffziger, D.W. (1997). An examination of owner's goals in sustaining entrepreneurship. *Journal of Small Business Management*, 35(1): 24-33.
- Kuratko, D. F. ve Hodgetts, R.M. (1998), *Entrepreneurship A Contemporary Approach*, Dreyden Pres, London
- 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
- Li, T. ve Calantone, R. J. (1998), "The impact of market knowledge competence on new product advantage: conceptualisation and empirical examination", *Journal of Marketing*, Vol 62, 13-30.
- Liu, S. S., Dubinsky, A. J., ve Shi, Y. (2000). Change to survive: China's new state-owned enterprise. *Global Focus: An International Journal of Business, Economics, and Social Policy*, 12(2), 87- 97.
- Liu, S. S., Luo, X. ve Shi Y., (2002). Integrating customer orientation, corporate entrepreneurship, and learning orientation in organizations-in-transition: an empirical study, *Intern. J. of Research in Marketing*, 19 367-382
- Lumpkin, G.T., 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
- Lumpkin, G.T., ve Dess, G.G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review*, 21(1): 135-172.
- Macmillan, I.C., Block, Z., Narashima, P.N., (1986). Corporate venturing: alternatives, obstacles encountered, and experience effects. *Journal of Business Venturing* 1, 177-191.

- Meeus, M.T.H. ve Oerlemans, L.A.G., (2000) Firm behavior and innovative performance an empirical exploration of the selection-adaptation debate, *Research Policy*, 29 41-58
- Miles, M.P., Paul, C.W., Wilhite, A., (2003). Modeling corporate entrepreneurship as rent-seeking competition, *Technovation* 23 393-400
- Miller D. (1983), Entrepreneurship correlates in three types of firms, *Management Science*, 29: 770-794
- Miller, D, and Friesen, P. (1983). Strategy-making and environment: The third link. *Strategic Management Journal* 4:221-235.
- Miller, D. (1983). The correlates of entrepreneurship in three types of firms, *Management Science*, 29, 770-791
- Mone, M.A., McKinley W. ve Barker VL. Organizational decline and innovation: a contingency framework. *Acad Manage Rev* 23(1): 115-32.
- Morris, H. ve Paul, G. W. (1987). The relationship between entrepreneurship and marketing in established firms. *Journal of Business Venturing*, 2, 247- 259.
- Mueller, S.L. ve Thomas, A.S.(2000) Culture And Entrepreneurial Potential: A Nine Country Study Of Locus Of Control And Innovativeness, *Journal of Business Venturing* 16, 51-75
- Nakahara, T. (1997). Innovation in a borderless world economy. *Research-Technology Management*, 40:3, 7-9.
- Nakahara, T. (1997). Innovation in a borderless world economy. *Research-Technology Management*, 40:3, 7-9.
- Naman, J. ve Slevin, D. (1993). Entrepreneurship and the concept of fit: A model and empirical tests. *Strategic Management Journal*, 14, 137-153.
- Napolitano, G., Sirilli, G., (1990). The patent system and the exploitation of inventions: results of a statistical survey conducted in Italy. *Technovation* 10, 5-16.
- Neely, A. ve Hii, J.(1998). Innovation and Business Performance: A literature Review, *The Judge Institute of Management Studies*, University of Cambridge
- Noy, E. ve Ellis, S. Corporate Risk Strategy: Does it Vary Across Business Activities, *European Management Journal* Vol. 21, No. 1, pp. 119-128, 2003

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, III.G, (1985). *Intrapreneuring: Why You Don't Have to Leave the Corporation to Become and Entrepreneur*, New York, NY Harper and Row Publishers.

Pittaway, L. (2001). Corporate enterprise: a new reality for hospitality organisations? *Hospitality Management*, 20, 379-393

Rosenkopf, L. ve Nerkar, A., (2001). Beyond local search: boundaryspanning, exploration, and impact in the optical disk industry. *Strategic Management Journal* 22, 287-306.

Roth, P.R. ve Bevier, C.A. (1998). Response rates in HRM/OB survey research: norms and correlates, 1990-1994. *Journal of Management*, 24, 97-117.

Rule, E.G., Irwin, D.W., 1988. Fostering intrapreneurship: the new competitive edge. *Journal of Business Strategy* 9 (3), 44-47.

Sanlı, M., Şahsüvar, A. (1999) *Girişimciler İçin İş Planı Rehberi*, KOSGEB, Girişimciliği Geliştirme Enstitüsü: Ankara

Schumpeter, J.A., (2000) *Entrepreneurship as Innovation*, R. Swedberg *Entrepreneurship: The Social Science View*, Oxford, Oxford University Press.

Simerly, R.L. ve Li, M. (2000). Environmental Dynamism, Capital Structure and Performance: A Theoretical Integration and An Empirical Test, *Strategic Management Journal*, 21: 31-49

Stopford, J., ve Baden-Fuller, C. (1994). Creating corporate entrepreneurship. *Strategic Management Journal*, 15: 521-536.

Stopford, J.M., Baden-Fuller, C.W.F., (1994). Creating corporate entrepreneurship. *Strategic Management Journal* 15, 521-536.

Stuart, T.E., (2000). 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.

- Thomson, N. ve McNamara, P. (2001). Achieving Post-Acquisition Success: The Role of Corporate Entrepreneurship, *Long Range Planning* 34 669–697
- Topçuoğlu, M., (2001). Rekabeti Kısıtlayan Teşebbüsler Arası İşbirliği Davranışları ve Hukuki Sonuçları, www.rekabet.org.tr
- Trajtenberg, M., (1990). A penny for your quotes: patent citations and the value of innovations. *Rand Journal of Economics* 21, 172–187.
- Ülken, Y., (1993). Fiyat Teorisi, Filiz Kitabevi, İstanbul
- Venkatraman, N. (1990). Performance implications of strategic coalignment: A methodological perspective, *Journal of Management Studies*, 27, 19–41
- Westhead, P. ve Wright, M., (2000) *Advances in Entrepreneurship*, Edward Elgar: Cелtenham, UK.
- Yılmaz, C., (1999). Salesforce Cooperation: The impact of Relational, Task, Organizational and Personal Factors, PhD Thesis, Texas Tech University
- Zahra, S. (1991). Predictors and financial outcomes of corporate entrepreneurship: An exploratory study. *Journal of Business Venturing*, 6(4): 259–285.
- Zahra, S. ve Covin, J., (1995). Contextual influences on the corporate entrepreneurship—company performance relationship in established firms: a longitudinal analysis. *Journal of Business Venturing* 10, 43–58.
- 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., Neubaum, D. O. ve Huse, M. (2000). Entrepreneurship in Medium-Size Companies: Exploring the Effects of Ownership and Governance Systems, *Journal of Management* , Vol. 26, No. 5, 947–976
- 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
- Zahra, S.A., (1993). Environment, corporate entrepreneurship and financial performance: A taxonomic approach, *Journal of Business Venturing*, 8(4): 319-340.
- Zikmund, W., (1997). *Business Research Methods*, Dryden Pres, NY



ÖZGEÇMİŞ

KİŞİSEL

Adı Soyadı : Çağrı BULUT
Doğum Tarihi: 09.07.1977
Medeni Durum: Evli
Telefon : +90 535 741 61 44
e-posta: c.bulut@gyte.edu.tr

EĞİTİM

Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü (2002-2004),
İşletme Fakültesi / Yönetim Stratejileri
İstanbul Üniversitesi (1996-2000), Kamu Yönetimi
İspanyol Konsoloslğu, dil eğitim kursu, (1998-1999)
İGEME, Uluslararası Ticaret ve Küresel Pazarlar,
(2002)

TECRÜBE

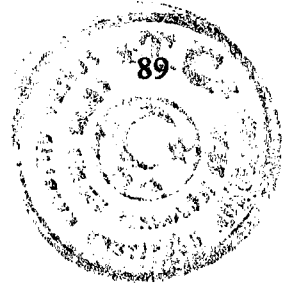
Ekim 2002-halen Yüksek Teknoloji Enstitüsü ,
Gebze/Kocaeli Araştırma Görevlisi
Temmuz 2002-Eylül 2002 Yongapan Orman Ürünleri
San ve Tic A.Ş., Gebze / Kocaeli, Kalite Yönetim
Temsilcisi
Mart-Temmuz 2002 Yongapan Orman Ürünleri San ve
Tic A.Ş. , Gebze/Kocaeli, Üretim Planlama Müdürü
Temmuz-2000;Eylül 2001 Kenmak Ltd.Şti., Sarnıç /
İzmir, Fabrika İdari İşler Müdürü

YABANCI DİL:

İngilizce İleri düzeyde
Almanca Orta seviyede
İspanyolca başlangıç düzeyinde

BİLGİSAYAR BİLGİLERİ:

MS Office (Word, Excel, PowerPoint, Frontpage),
SPSS, NETSIS ve Internet uygulamaları



EK -I-



GEBZE YÜKSEK TEKNOLOJİ ENSTİTÜSÜ

Bu anket formu, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü İşletme Fakültesi'nde "Şirket Girişimciliği ve Şirket Performansı" konulu Yüksek Lisans Tezi 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 adı belirtilmeksizin genel ve ortalama şeklinde anketi cevaplayan firmalara gönderilecektir. İlginiz için teşekkürlerimizi sunar, işlerinizde başarılar dileriz. Saygılarımızla,

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

Örnek:

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

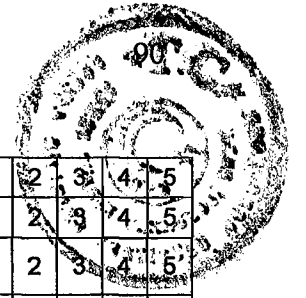
1= Kesinlikle katılmıyorum; 2= Katılmıyorum; 3= Kararsızım; 4= Katılıyorum; 5= Kesinlikle katılıyorum

Risk Alma Eğilimi

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

Pro-Aktiflik

Firmamız rakiplerinin hamlelerini bekleyip onlara cevap vermeye değil, ilk hamleyi kendisi yapmaya çalışır	1	2	3	4	5
Firmamız iddialı ve geniş kapsamlı stratejik hamleler(eylemler) yapmayı tercih eder	1	2	3	4	5
Firmamız rakiplere karşı genellikle kıran kırana bir rekabet anlayışını benimsemiştir	1	2	3	4	5
Firmamız pazara yeni ürün ve hizmet sunmada rakiplerinden daha hızlı davranmayı hedeflemiştir ¹	1	2	3	4	5
Firmamız her konuda rakiplerinden önce davranmaya çaba sarf eder	1	2	3	4	5



Yenilikçilik Eğilimi

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

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 Dinamizmi

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 oranı 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
Firmamızda 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 yapılmaktadır	1	2	3	4	5

Genel Performans

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 Sektörü(İşkolü):.....

Çalışan Sayısı:.....

İşletmenin Yaşı:.....



Kişisel Bilgiler

Yaşınız:.....

Cinsiyetiniz: a) Kadın b) Erkek

Eğitim Durumunuz: a) İlk veya Orta okul b) Lise c) Yüksekokul d) Lisans
e) Yüksek lisans/Doktora

Kaç Yıldır Bu Firmada Çalışıyorsunuz:.....

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

İşletmedeki Pozisyonunuz: a) İşçi b) Büro çalışanı c) Ustabaşı veya usta
d) Orta kademe Yöneticisi e) Üst Yönetici f) İşletmenin Sahibi

