

T.C.
DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM ORGANİZASYON PROGRAMI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

FİRMA DAVRANIŞI OLARAK GİRİŞİMCİLİK

Yasemin DEMİROĞLU

Danışman

Prof. Dr. Necati TAŞKIRAN

2007

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “Firma Davranışı Olarak Girişimcilik” adlı çalışmanın, tarafımdan, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin bibliyografyada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

Tarih

..../..../.....

Adı SOYADI: Yasemin DEMİROĞLU

İmza:

YÜKSEK LİSANS TEZ SINAV TUTANAĞI

Öğrencinin

Adı ve Soyadı : YASEMİN DEMİROĞLU
Anabilim Dalı : İŞLETME
Programı : YÖNETİM VE ORGANİZASYON
Tez/Proje Konusu : FİRMA DAVRANIŞI OLARAK GİRİŞİMCİLİK
Sınav Tarihi ve Saati :

Yukarıda kimlik bilgileri belirtilen öğrenci Sosyal Bilimler Enstitüsü'nün tarih ve Sayılı toplantısında oluşturulan jürimiz tarafından Lisansüstü Yönetmeliğinin 18.maddesi gereğince yüksek lisans tez/proje sınavına alınmıştır.

Adayın kişisel çalışmaya dayanan tezini dakikalık süre içinde savunmasından sonra jüri üyelerince gerek tez konusu gerekse tezin dayanağı olan Anabilim dallarından jüri üyelerine sorulan sorulara verdiği cevaplar değerlendirilerek tezin,

BAŞARILI	<input type="radio"/>	OY BİRLİĞİ ile	<input type="radio"/>
DÜZELTME	<input type="radio"/>	OY ÇOKLUĞU	<input type="radio"/>
RED edilmesine	<input type="radio"/>	ile karar verilmiştir.	

Jüri teşkil edilmediği için sınav yapılamamıştır. ***
Öğrenci sınava gelmemiştir. **

* Bu halde adaya 3 ay süre verilir.
** Bu halde adayın kaydı silinir.
*** Bu halde sınav için yeni bir tarih belirlenir.

Evet

Tez, burs, ödül veya teşvik programlarına (Tüba, Fullbright vb.) aday olabilir.
Tez, mevcut hali ile basılabilir.
Tez, gözden geçirildikten sonra basılabilir.
Tezin basımı gerekliliği yoktur.

JÜRİ ÜYELERİ

İMZA

.....	<input type="checkbox"/>	Başarılı	<input type="checkbox"/>	Düzeltilme	<input type="checkbox"/>	Red
.....	<input type="checkbox"/>	Başarılı	<input type="checkbox"/>	Düzeltilme	<input type="checkbox"/>	Red
.....	<input type="checkbox"/>	Başarılı	<input type="checkbox"/>	Düzeltilme	<input type="checkbox"/>	Red

ÖZET

Yüksek Lisans Tezi
Firma Davranışı Olarak Girişimcilik
Yasemin DEMİROĞLU

Dokuz Eylül Üniversitesi
Sosyal Bilimleri Enstitüsü
İşletme Anabilim Dalı
Yönetim ve Organizasyon Programı

Günümüzde globalleşmeyle birlikte, rekabet giderek artmıştır. Ekonomik sınırların ortadan kalkmasıyla birçok kuruluş daha önce faaliyet gösterdikleri pazarlarda yeni ve güçlü rakiplerle yarışmak durumunda kalmıştır. Bu nedenle, pazar payını kaybeden şirketlerin bir kısmı küçülmüş ve ya yok olmuş, diğerleri ise rakiplerinin pazarlarından pay alma çabası içine girmişlerdir. Bu yeni ortamda başarılı olan kuruluşları incelediğimizde, bunların girişimci, diğer bir deyişle; yenilikçi, yaratıcı, risk alan, öncü, rekabetçi firmalar oldukları söylenebilir.

Girişimcilik denildiğinde, öncelikle bireysel düzeyde girişimcilik akla gelir. Ancak, girişimcilik aynı zamanda örgütsel bir süreçtir. Bu çalışmada, girişimcilik, firma davranışı olarak ele alınmış, bireysel anlamda girişimcilik ile ayrımı ortaya konmuştur.

Firma düzeyinde girişimcilik; firmanın yenilikçi, yaratıcı, rekabetçi, öncü olmasını, risk almasını ifade eden stratejik bir kavramdır.

Bireysel düzeyde girişimcilik ise, fırsatları değerlendirme, risk alma, yenilikleri yakalama ve bunların hayata geçirilmesi sürecidir. Bir bireyin daha önce var olmayan bir şeyi deneyip, yaratıcı olmasıdır.

Günümüzde, firmaların hızlı bir şekilde devam eden değişime ayak uydurabilmeleri, büyümeleri için, girişimci olmaları gerekir. IBM, Sony,

Siemens gibi tanınan, büyük firmalar, girişimci davranışları sayesinde performanslarını arttırmışlardır.

Girişimci örgütler; pazara sıklıkla yeni ürünler sunar, Ar- Ge faaliyetlerine önem verir, yüksek risk ve yüksek getirisi olan projeleri uygulamaktan çekinmez, rakiplerin daha sonra tepki verecekleri faaliyetleri başlatarak pazarda ilktirler.

Ülkemiz gibi gelişmekte olan ülkelerde, firma yöneticilerinin global dünya ile rekabet edebilmek için rakiplerinden hızlı davranmaları bir zorunluluktur. Bu da ancak, girişimci bir firma olma yolunda gösterilen ilerlemelerle mümkün olacaktır.

Bu çalışmada, girişimci bir firmanın özellikleri belirlenmeye çalışılmış ve elde edilen bulgular değerlendirilmiştir.

Anahtar Kelimeler: 1) firma düzeyinde girişimcilik 2) girişimci
3) risk alma 4) yenilikçilik
5) rekabet gücü

ABSTRACT

**Postgraduate Thesis
Entrepreneurship As Firm Behavior
Yasemin DEMİROĞLU**

**Dokuz Eylul University
Institute Of Social Sciences
Department of Management**

Today, with globalism, competition has been increased gradually. With disappearance of economic boundaries, many organization had to compete with new and strong competitors in the market where they were active. For this reason, some of the organizations which losed their market share, are downsized or went bankrupt, the others tried to take competitor's market share. In this new environment, when we examine successfull organizations, we can say that; they are entrepreneurial, in other words; innovative, creative, risk taking, proactif and competitive.

When we think of entrepreneurship, first individual entrepreneurship occur to us, but entrepreneurship is also an organization process. In this study, entrepreneurship as firm behavior has been researched and the difference between individual entrepreneurship is explained.

Corporate entrepreneurship is a strategic concept that means firm's creative, innovative, competitive, proactif and risk taking.

İndividual entrepreneurship is to take the advantage of the opportunities, taking risk, catching innovations and the process of those formation. It is trying something that is not existing before, and being creative. It provides formation of new business areas.

Today, to grow and adopt to the changes that are fastly developing, firms must act as entrepreneurial. Large and famous firms like IBM, Sony, Siemens increased their performance with their entrepreneurial behaviors.

Entrepreneurial organizations frequently present new products to the market, consider important Research and Development (R&D) activities, They are not reluctant to put projects with high risk and high yield. They are first in the market; begin activities that competitors will react then.

In developing countries, as Turkey, to compete with the global world, firm managers are supposed to act fastly than their competitors. This will be possible with increases for the sake of being an entrepreneurial organization.

In this study, characteristics of an entrepreneurial organization have been determined and results have been examined.

**Key Words: 1) corporate entrepreneurship 2) entrepreneur
3) risk taking 4) innovativeness
5) competitiveness**

FİRMA DAVRANIŞI OLARAK GİRİŞİMCİLİK

YEMİN METNİ	ii
TUTANAK	iii
ÖZET	iv
ABSTRACT	vi
İÇİNDEKİLER	viii
KISALTMALAR	xi
TABLO LİSTESİ	xii
ŞEKİL LİSTESİ	xiii

BİRİNCİ BÖLÜM

BİREYSEL DÜZEYDE GİRİŞİMCİLİK

1.1. GİRİŞ	1
1.2. GİRİŞİMCİLİK KAVRAMI, TANIMI VE ORTAYA ÇIKIŞI	2
1.3. GİRİŞİMCİLERİN ÖZELLİKLERİ	9
1.4. GİRİŞİMCİLİK DAVRANIŞI	11
1.5. GİRİŞİMCİLİĞİN ÖNEMİ	13
1.6. GİRİŞİMCİLİK SÜRECİ	16
1.7. YÖNETSEL VE YARATICI KARAR VERME	18

İKİNCİ BÖLÜM

FİRMA DÜZEYİNDE GİRİŞİMCİLİK

2.1. FİRMA DAVRANIŞI OLARAK GİRİŞİMCİLİK	20
2.2. GELENEKSEL VE GİRİŞİMCİ FİRMA ÖZELLİKLERİNİN KARŞILAŞTIRIŞMASI	22
2.3. FİRMA GİRİŞİMLERİNİN TÜRLERİ	28
2.3.1. Firmanın Riskli Girişimi (Corporate Venturing)	29
2.3.2. Firma İçi Girişimcilik (Intrapreneuring)	30
2.3.3. Örgütsel Dönüşüm (Organizational Transformation)	33
2.3.4. Sanayi (Rekabet) Kuralını Bozucu Girişim	33
2.3.5. Firma Girişimlerinin Ortak Özellikleri	34

2.4. FİRMA DAVRANIŞI OLARAK GİRİŞİMCİLİĞİN BOYUTLARI	35
2.4.1. Yenilikçilik Boyutu	36
2.4.1.1. Yenilik, Boyutları, Çeşitleri ve Yenilik Yapma Süreci	36
2.4.1.2. Yaratıcılık	40
2.4.1.3. Örgütsel Yaratıcılık ve Teşvik Edilmesi	41
2.4.1.4. Yenilikçi ve Yaratıcı Firmaların Özellikleri	44
2.4.1.5. Yenilik, Yaratıcılık ve Girişimcilik	48
2.4.2. Risk Alma	49
2.4.3. Öncü (Proaktif) Olma	50
2.4.4. Rekabetçi Düşünme	52
2.4.4.1. Rekabet Gücünün Tanımı	53
2.4.4.2. Rekabet Gücünü Belirleyen Etkenler	54
2.4.4.3. Rekabet Gücünü Arttıracak Yöneltil Eğilimler	54
2.4.4.3.1. Makro Düzeyde Rekabet Gücünü Arttıracak Yöneltil Eğilimler	55
2.4.4.3.2. Mikro Düzeyde Rekabet Gücünü Arttıracak Yöneltil Eğilimler	56
2.5. FİRMA DÜZEYİNDE GİRİŞİMCİLİK MODELLERİ	66
2.5.1. COVIN VE SLEVIN'İN FİRMA DAVRANIŞI OLARAK GİRİŞİMCİLİK MODELİ	66
2.5.1.1. Modelin Elemanları ve Aralarındaki İlişkiler	68
2.5.1.1.1. Girişimsel Görünüm	69
2.5.1.1.2. Dışsal Değişkenler	70
2.5.1.1.3. Stratejik Değişkenler	72
2.5.1.1.4. İçsel Değişkenler	75
2.5.1.1.5. Firma Performansı	86
2.5.1.2. Covin ve Slevin'in 'Firma Davranışı Olarak Girişimcilik Modeli'ndeki Sınırlamalar	88
2.5.1.3. Zahra'nın Covin ve Slevin'in 'Firma Davranışı Olarak Girişimcilik Modeli'ne Karşı Eleştirileri	91
2.5.2. LUMPKİN VE DESS'İN FİRMA DÜZEYİNDE GİRİŞİMCİLİK MODELİ	94

2.5.3. ZAHRA’NIN FİRMA DÜZEYİNDE GİRİŞİMCİLİK MODELİ	96
2.5.4. GUTH VE GİNSBERG’İN FİRMA DÜZEYİNDE GİRİŞİMCİLİK MODELİ	97
2.6. FİRMA DAVRANIŞI OLARAK GİRİŞİMCİLİĞİ DESTEKLEYEN FİRMA İÇİ ÇEVRENİN ÖZELLİKLERİ	99
2.7. FİRMANIN GİRİŞİMCİLİKTEKİ BAŞARISI	103

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM FİRMA DAVRANIŞI OLARAK GİRİŞİMCİLİK UYGULAMASI

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI	109
3.2. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE SINIRLARI	110
3.3. ARAŞTIRMANIN TEMEL VARSAYIMLARI VE MODELE YÖNELİK KISITLAR	110
3.4. ARAŞTIRMANIN METODU VE ANALİZİ	112
3.5. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ VE VERİ TOPLAMA TEKNİĞİ	113
3.5.1. Anketlerin Dağıtılması ve Geri Dönüşüm Oranı	113
3.5.2. Araştırmada Çalışılan Veri Formu ve Boyutları	114
3.6. VERİLERİN ANALİZİ	116
3.6.1. Güvenilirlik Analizi	116
3.6.2. Aritmetik Ortalamalar	117
3.6.3. Frekans Tabloları	121
3.7. ARAŞTIRMANIN SONUÇLARI	129
SONUÇ	132
KAYNAKÇA	134
EKLER	143

KISALTMALAR

TKY	Toplam Kalite Yönetimi
AR- GE	Araştırma – Geliştirme
s.	Sayfa No

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1: Girişimcide Olması Gereken Özellikler	s. 11
Tablo 2: Yenilik Çeşitleri	s. 38
Tablo 3: Örgüt Yapısı ve Yönetim Tarzlarına Bağlı Olarak Firma Türleri	s. 85
Tablo 4: Yenilikçilik Boyutunu Ölçen İfadelerin Aritmetik Ortalamaları	s.118
Tablo 5: Risk Alma Boyutunu Ölçen İfadelerin Aritmetik Ortalamaları	s.119
Tablo 6: Öncü Olma Boyutunu Ölçen İfadelerin Aritmetik Ortalamaları	s.120
Tablo 7: Mevcut Ürün ve Hizmetlerin Pazarlanmasına verilen önem	s.121
Tablo 8: Firmanın Ar- Ge, Teknolojik Ürün ve Yeniliklere Verdiği Önem	s.122
Tablo 9: Son 5 Yıl içinde Firmanın Pazara Sunduğu Yeni Ürün ve Hizmetler	s.122
Tablo 10: Son 5 Yılda Firmanın Ürün ve Hizmetlerinde Yapılan Değişimler	s.123
Tablo 11: Firmanın Ortalama Düzeyde Getirisi Olan Düşük Risk İçeren Projelere Verdiği Önem	s.123
Tablo 12: Firmanın Yüksek Düzeyde Getirisi Olan Yüksek Risk İçeren Projelere Verilen Önem	s.124
Tablo 13: Firmanın 'Bekle ve Gör' Politikasını Uygulaması	s.124
Tablo 14: Firmanın Cesur ve Saldırgan Bir Tutum Sergilemesi	s.125
Tablo 15: Aşamalı Olarak Araştırma yapma	s.125
Tablo 16: Firmanın Cesur Faaliyetlerde Bulunması	s.126
Tablo 17: Firmanın Rakiplerin Başlattığı Değişimlere Sonradan Yanıt Vermesi	s.126
Tablo 18: Firmanın Rakiplerin Daha Sonra Tepki Vereceği Değişimleri Başlatması	s.127
Tablo 19: Firmanın Nadiren Pazara Yeni Ürün ve Hizmetler Sunması ve Yeni Teknolojiler Kullanması	s.127
Tablo 20: Firmanın Genellikle Pazara Yeni Ürün ve Hizmetler Sunması ve Yeni Teknolojiler Kullanması	s.128
Tablo 21: Firmanın Rekabetten Uzak Durması	s.128
Tablo 22: Firmanın Oldukça Rekabetçi Olması	s.129
Tablo 23: Firma Davranışı Olarak Girişimciliğin Boyutlarının Aritmetik Ortalamaları	s.131

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Firma Davranışı Olarak Girişimciliğin Kavramsal Modeli	s. 69
Şekil 2: Örgüt Yapısı ve Performans İlişkisi	s. 84
Şekil 3: Girişimcilik Yönelimi- Performans İlişkisinin Kavramsal Modeli	s. 95
Şekil 4: Zahra'nın Firma Düzeyinde Girişimciliği Revize Ettiği Model	s. 96
Şekil 5: Guth ve Ginsberg'in Firma Düzeyinde Girişimcilik Model	s. 98
Şekil 6: Firma Düzeyinde Girişimciliğin Elemanları	s.100
Şekil 7: Araştırmanın Modeli	s.111

I.BÖLÜM

BİREYSEL DÜZEYDE GİRİŞİMCİLİK

1.1. GİRİŞ

Günümüze kadar, girişimcilik konusunda birçok tanımlama yapılmıştır. Girişimcilik, hem bireysel anlamda, bir kişinin kendi işini kurması olarak, hem de örgütsel anlamda; bir firmanın yenilikçi, öncü, rekabetçi olması ve risk alması olarak düşünülebilir.

Geçmişe göre rekabetin giderek artması, kâr marjlarının azalması, sürekli değişen çevre koşulları gibi nedenlerden dolayı, firmaların pazarda fark yaratabilmeleri, başarılı olabilmeleri için, sürekli kendilerini yenilemeleri, fırsatları yakalamaları gerekmektedir. Rekabet avantajı sağlayabilmeleri için, rakiplerinin daha sonra tepki verecekleri faaliyetleri ilk kez başlatmalı yani öncü olmalı, risk almalıdırlar.

Yenilikçi, öncü, rekabetçi olma, risk alma, bir firmanın başarılı olabilmesi, faaliyette bulunduğu sektörde kalıcı olabilmesi için sahip olması gereken özelliklerdir. Bu özellikler de, firma davranışı olarak girişimciliğin boyutlarını oluşturur. Bu nedenlerden dolayı, günümüzde, firma davranışı olarak girişimcilik, kurumsal firmaların giderek daha fazla önem verdiği bir konu haline gelmektedir.

Bu çalışmada, bireysel ve firma düzeyinde girişimcilik kavramlarının tanımları, firma davranışı olarak girişimciliğin boyutları, literatürde girişimcilik konusunda yapılan önemli çalışmalar üzerinde durulmaktadır. Birinci bölümde, bireysel düzeyde girişimcilik, ikinci bölümde firma düzeyinde girişimcilik incelenmiş, üçüncü bölümde ise firma düzeyinde girişimcilik faaliyetlerini tespit etmeye yönelik olarak, banka işletmelerinde bir uygulama çalışması yapılmıştır.

1.2. GİRİŞİMCİLİK KAVRAMI, TANIMI VE ORTAYA ÇIKIŞI

İnsanoğlunun tarihin ilk yıllarından bu yana yaşamak ve ihtiyaçlarını karşılayabilmek için yaptıkları faaliyetler basitçe girişim olarak değerlendirilebilir. Hatta geçmişteki atalarımızın bizden daha girişimci olduğu söylenebilir çünkü; hayatlarını devam ettirebilmek amacıyla risk alıyor, yenilik yapıyor ve yaşamlarını ortaya koyuyorlardı (<http://www.girisimciliknetwork.gen.tr>, 2005;1).

İlk kez ortaçağda kullanılan 'girişimci' kelimesi, 'entreprendre' (bir iş yapmaya başlamak, kalkışmak) fiilinin kökünden gelir. 'Entrepreneur- girişimci' ise 'birşeyi yapmaya başlayan kişi, işi yapan' dır (Saraç, 1992; 525).

Girişimciliğin tanımı ilk kez, 1755 yılında, Fransa'da yaşayan İrlandalı ekonomist Richard Cantillon tarafından yapılmıştır. Cantillon, girişimciyi; kâr elde etmek amacıyla işi organize eden ve işin riskini üstlenen kişi olarak tanımlar. Ekonomik faaliyetler ile girişimcinin rolü, risk alma ve belirsizlik durumunu yönetme becerisi açısından ele alınmıştır. Cantillon'a göre; girişimciler, henüz belirginleşmemiş bir fiyatla toptan veya perakende olarak satmak için, ürünleri belirli bir fiyattan satın alırlar, bağımsız spekülörlerdir. Onları bu girişime motive eden, faaliyetleri karşılığında elde etmeyi umdukları kârdır. Bu kâr, tüketim malları fiyatlarının dalgalanmalarının önceden belli olmaması nedeniyle belirsizdir (Döm, 2006; 6 ; Hamilton, Harper, 1994; 3-4 ; Alada, 2001; 1).

Cantillon'un tanımında, girişimci ile risk unsuru ilişkilendirilmektedir. Cantillon, girişimciliğin risk alma ya da risk üstlenme vasfını ortaya çıkartmıştır. *Risk*; istenmeyen bir durumun meydana gelme olasılığıdır. Amerikalı ekonomist, Frank H. Knight (1921) ise, risk ile belirsizliği birbirinden ayırmıştır. Bu manada, belirsizliğin tanımını yapan ilk kişidir. *Belirsizlik*; belirli bir hareketin birden fazla sonucunun bulunması, bu farklı sonuçların ortaya çıkma olasılıklarının belli olmamasıdır. Eğer belirli sonuçları elde etmenin olasılıkları da biliniyor ise, belirsizlik değil, risk söz konusudur. Diğer bir deyişle, riski belirli ölçüde minimize etmek mümkündür. Ancak, rasyonel seçim kararına bağlı olmayan belirsizlik ölçülemezdir. Knight'a göre, girişimci belirsizlik ortamı içerisinde neyin, ne zaman

ve nasıl üretileceğine ilişkin üretken süreçte karar verici konumunda ve kâr elde etme beklentisiyle bunun sorumluluğunu alan kişidir (Alada, 2001; 1 ; Döm, 2006; 6).

İngiliz literatüründe girişimcilik kavramının yaygınlaşması ise, John Stuart Mill'in 1884 yılında yayınlanan 'Principles of Political Economy' adlı çalışması ile olmuştur. Ancak 19. yüzyılın sonuna kadar ekonomi literatüründen kaybolmuş, hakettiği ilgiyi görememiştir. Bareto (1989) ve Casson'a (1982, 2004) göre girişimciliği açıklayan bir ekonomik teori yoktur. Yine Casson'a göre, girişimcilik konusunda, ekonomistler dışında sosyologlar, psikologlar ve politik bilimlere kadar tüm sosyal bilimlerin teorisi vardır. Bunun nedeni olarak iki temel gerekçe öne sürmüştür. Birinci nedeni, klasik ekonomi teorisinin temel varsayımlarında aramak gerekmektedir (Döm, 2006; 7).

Geleneksel ekonomi teorisine göre, insanlar rasyonel varlıklardır, mevcut tüm bilgiye ulaşırlar, seçimleri de rasyoneldir. Alternatif olarak davranışsal yaklaşımda ise, sınırlı rasyonellik ya da irrasyonelite yaklaşımı benimsenmiştir. Belirsizlik içeren kararlarda, irrasyonelite olgusu daha da işler hale gelmektedir. Geleneksel ekonomi teorisi karar problemine ilişkin yargılama sürecini etkileyen unsurları hesaba katmaz. Eğer insanlar, bilgiye tam olarak ulaşıyorlarsa, yargulamaya ihtiyaç yoktur. Oysa, yargılama girişimciliğin özünü oluşturur. Diğer bir neden ise, klasik ekonominin bu varsayımının, karar almayı ve belirgin kararlarda girişimcinin rolünü analiz etmeyi, matematiksel uygulamalarını güçleştirmesidir (Döm, 2006; 7).

Fransız ekonomist Baudeau (1730-1792), girişimciyi çeşitli yenilikler yaparak maliyetlerini azaltmaya, karlarını arttırmaya çalışan bir yenilikçi olarak tanımlamıştır. Fakat, yenilik kavramını geniş bir biçimde ele alan, girişimcinin yenilikçi ve dinamik olma özelliğini vurgulayan ilk kişi Schumpeter olmuştur ve girişimcilik kavramına yaklaşımı geniş kabul görmüştür. Schumpeter, Cantillon'un tanımını yetersiz bulmuştur ve girişimciliği farklı bir açıdan ele almıştır. *Schumpeter'e göre girişimci*; yeni ürünler, yeni süreçler geliştirme, yeni ihracat pazarları bulma, yeni hammadde, yarı mamul arz kaynakları bulma ya da yeni bir organizasyon yapısı oluşturma gibi, işletme açısından yeni kombinasyonlar yaratarak

mevcut ekonomik düzeni yıkan kişidir. Bunu da *yıkıcı yaratıcılık (destructive entrepreneurship)* olarak tanımlar. Joseph A. Schumpeter'in bakış açısıyla girişimci; yeniliği ekonomik sistemde varolan sosyal ve kurumsal engellerin üstesinden gelmek için mevcut durumu zorlayarak gerçekleştiren, toplumda değişimi yaratan kişi ve kurumlardır (Döm, 2006; 8 ; Müftüoğlu, Ürper, Başar, Tosunoğlu, 2004; 4).

Ekonomik gelişme sürecine bağlı olarak girişimci tanımına yeni nitelikler eklenmiştir. Girişimci tanımı, Jean Baptiste Say tarafından da geliştirilerek, girişimcinin risk üstlenme kadar üretim girdilerini örgütleme ve yönetme niteliğine sahip olması gereği üzerinde de durulmuştur (Müftüoğlu, Ürper, Başar, Tosunoğlu, 2004; 4).

Burns (2001), Jean Baptiste Say'in girişimcilik görüşüne dayanarak, girişimciliği şöyle tanımlar; 'Girişimci, kâr elde temek amacıyla değişim ve fırsatları kullanmak ya da yaratmak için yenilik yapan kişidir. Bunu da yüksek düzeyde risk ve belirsizliği göze alarak ekonomik kaynakları düşük üretkenlik alanından, yüksek üretkenlik ve getiri alanına taşıyarak yapar.' (Döm, 2006; 8).

1970'li yılların sonunda 1980'li yılların başlarında, birçok yazar girişimcilik konusunda, girişimciyi yöneticiden ve toplumdan ayırt eden davranış, özellik ve nitelikler konusunda çalışmalar yapmışlardır. Bazı yazarlar ise girişimciliğin istihdam yaratmada önemini vurgulayan çalışmalar yaparak bu kavramı açıklamaya çalışmışlardır (Müftüoğlu, Ürper, Başar, Tosunoğlu, 2004; 4).

Harvard Business School'un 1983 yılında gerçekleştirdiği konferanslar sonucunda, katılımcıların görüş birliği sağladığı tanımlamaya göre *girişimcilik*;

- ✓ önemli iş fırsatlarının (genelde yenilikçi) farkına varma suretiyle,
- ✓ proje ile uyumlu risk alma yönteminin sağlanmasıyla, projenin başarılı olmasını sağlayacak yönde beşeri, mali, hammadde ve malzeme kaynaklarını hızla harekete geçirmek için işletmede gereken

haberleşme ve yönetim becerileri uygulamaları ile kişi ya da kişilerin değer yaratma çabalarıdır (Döm, 2006; 8).

Bu tanımı esas alarak Kao (1989), girişimciliği bir görevler dizisi olarak tanımlamıştır. Girişimcilerin iş tanımları, şu görevlerden oluşur; yaratıcılık, operasyonel/yönetimsel, liderlik görevleri ve kişilerarası ilişkiler (Döm, 2006; 8).

Robert Hisrich'e göre (1985) ise girişimci; finansal, sosyal ve psikolojik risklerle birlikte parasal ve kişisel tatmin alan, bu amaçla gereken zaman ve çabayı harcayarak farklı değere sahip bir şey yaratma sürecidir (Döm, 2006; 8).

Avrupa Komisyonunca benimsenen Avrupa'da Girişimcilik konulu raporda, girişimcilik aşağıdaki gibi ele alınmıştır;

Girişimcilik, herşeyden önce, bir zihniyettir. Bir kişinin, bağımsız olarak ya da bir organizasyonun içinde, bir fırsatı belirleme ve yeni bir değer yaratma ya da ekonomik başarı elde etmek için bu fırsatın üzerine gitme motivasyonunu ve kapasitesini tanımlar. Girişimci kişi, mevcut bir pazara girmek ve rekabet etmek, söz konusu pazarı değiştirmek, hatta yeni bir pazar yaratmak için yaratıcılıktan ya da yeniliklerden yararlanır. İş dünyasında yeni bir fikri başarıya götürmek, yaratıcılık ya da yenilikleri sağlam bir yönetim sistemiyle bütünleştirme ve bir işletmenin gelişimini yaşam çevriminin tüm evrelerinde optimize ederek koşullara uydurma becerisi gerektirir. Bu, günlük faaliyetlerin ötesinde, işletme için hedefler koymayı ve bir strateji saptamayı gerektirir (Döm, 2006; 10).

Literatürde girişimciliği, birçok yazar farklı açılardan ele alarak tanımlamıştır. Fakat girişimcilik tanımları incelendiğinde, aralarında çok büyük farklar olmadığı görülebilir. Genel olarak, girişimcilik tanımlarının, yenilikçi ve yaratıcı olma, risk alma, değer yaratma, kâr elde etme, fırsatların peşinde koşma, yönetim kavramlarına dayandığı söylenilebilir.

Girişimcilik kavramının gelişim süreci tarihsel olarak aşağıdaki şekilde özetlenebilir (Döm, 2006; 10);

Ortaçağ Dönemi: Bu dönemde girişimcilik kavramı büyük ölçekli üretim projelerini yöneten bir yönetici olarak benimsenmiştir. Büyük ölçekli üretim projelerinde girişimci, risk almaz, yalnızca tahsis edilen kaynakları kullanarak projeyi yönetir.

17.yüzyıl; Girişimcilik ile risk kavramları ilk kez bu dönemde ilişkilendirilmiştir. Girişimci, kâr ya da zarar etme riskini üstlenip, devletle anlaşma imzalamak suretiyle mal veya hizmet tedarikinde bulunan kişidir.

1725; Richard Cantillon- Sermayeyi tedarik eden kişiden farklı olarak risk üstlenen kişidir. Girişimci belli bir fiyattan satın alan, ancak belirsiz bir fiyattan ürününü satan, bu sebeple de faaliyetlerini riskle sürdüren kişidir.

1797; Beaudeau- Risk üstlenen, planlayan, idare eden, organize eden ve sahip olan kişidir.

1803; Jean Baptiste Say- Sermaye kârından, girişimcinin kârını ayırdetmiştir.

1876; Francis Walker- Fonları tedarik edip faiz alanlarla, yönetsel becerilerinden dolayı kâr elde edenleri ayırdetmiştir.

1921; Frank H. Knight- Risk ile belirsizliğı birbirinden ayırmıştır.

1934; Joseph Schumpeter- Girişimci yenilik yapan ve denenmemiş teknolojileri geliştiren kişidir.

1961; David Mc Clelland- Girişimci faal, orta düzeyde risk alan kişidir.

1964; Peter Drucker- Girişimci, fırsatları maksimize eden kişidir.

1975; Albert Shapero- Girişimci, teşebbüs eden, bazı sosyal ve ekonomik mekanizmaları organize eden ve iflas riskini göze alan kişidir.

1980; Karl Vesper- Girişimciler ekonomistler, psikologlar, iş adamları ve politikacılar tarafından farklı değerlendirilmektedir.

1983; Giffort Pinchot- İç Girişimcilik (intrapreneurship) işletme içerisinde çalışan bireylerin girişimciliğıdir.

1985; Robert Hisrich- Girişimci, finansal, sosyal, psikolojik risklerle birlikte parasal ve kişisel tatmin alan, bu amaçla gerekli zaman ve çabayı harcayarak farklı bir değere sahip bir şeyi yaratma sürecidir.

Günümüzde ise girişimcilik; risk alma, yenilikleri yakalama, fırsatları değerlendirme ve bütün bunların hayata geçirilme süreci olarak ifade edilmektedir. Girişimcilik yalnızca kişinin kendi işini kurması değil, var olan işini revize etmesi ya da yeni bir sektöre açılması da olabilir (<http://www.insankaynaklari.com>, 2004; 1).

Girişimcilik; parasal ya da kişisel tatmine bir ödül sonucuyla ulaşmak amacıyla, zaman ve çaba harcayarak, finansal, psikolojik ve toplumsal riski üstlenerek farklı değerde mal veya hizmet yaratma sürecidir (Yurtseven, 2001; 14).

Ekonomik mal ve hizmetlerin üretilmesi için dört unsur gereklidir. Bunlar; doğa (üretim yapılacak yer), sermaye, emek (işgücü) ve bu üç unsuru biraraya getirecek girişimcidir. Buradan yola çıkarak; girişimci 'mal veya hizmet üretiminin yapılabilmesi için üretim öğelerini en iyi şartlarda biraraya getiren kişi' olarak tanımlanabilir (Akat, Budak, Budak, 2002; 14).

İktisatçılar açısından bakıldığında ise girişimci, değerlerini fazlalaştırmak amacıyla kaynaklar konusunda öngörüle bulunarak işi planlayan, insan kaynaklarını örgütleyerek girdilerin işlenmesini sağlayan ve elde edilen çıktıyı kârlılık yaratacak biçimde tüketicilerin kullanımına sunma becerisini gösteren, yenilikler ve yeni bir düzen getiren kişi olarak tanımlanmaktadır (Müftüoğlu, Ürper, Başar, Tosunoğlu, 2004; 4).

Düşünce ürünlerini piyasaya aktarıp, yeni bir girişim yaratma birçok güçlükleri de beraberinde getiren ve başarılması zor bir çabadır fakat hayata geçirilebilmiş fikir ve kararlar dünyada milyonlarca yeni işin kurulması ile sonuçlanmıştır. Enflasyon, yüksek faiz oranları, altyapı noksanları, ekonomik belirsizlik ve yüksek başarısızlık olasılıklarına rağmen her yıl birçok yeni girişim iş hayatında yerini almaktadır. Her biri kendine özgü olmakla birlikte bu girişimler temelde ortak özellikler taşır ve başlangıçta insan zihninin bir ürünü olan bir düşüncenin yaşama geçirilmesi sonucu işlerlik kazanan bir sürecin işlemesi ile ortaya çıkmıştır (Gürol, 2002; 445).

Büyük firmaları yaratan girişimcilere; Microsoft'u yaratan Bill Gates, toptan araba üretimi yapan Henry Ford, 'amazon.com'u bulan Jeff Bezos örnek gösterilebilir. Girişimciler, fırsatları tanımlar, geliştirir ve onları başarılı girişimlere dönüştürmek için işletme yapıları yaratırlar. Başlangıç noktası 'yeni bir fikir' dir. Bu fikir bir devrim niteliğinde olsa da olmasa da, benzeri yoktur, tektir. Girişimciler bu fikri geliştirir. Fikirlerinin ticari bir kârı olduğunu anlayınca, bu fırsatı yakalayabilmek için kaynaklar ve personelden oluşan bir organizasyon kurmaya başlarlar. Bazıları başarılı, bazıları başarısız olur, bazıları fikirlerini başkalarına satarlar. Fakat hepsi, daha önce var olmayan bir şeyi denerler, yaratıcılıklarını gösterirler, ekonomik bir değer, iş ve fikir yaratırlar (Thornberry, 2001; 526-527).

Yöneticilik, girişimcilik ile karıştırılmamalıdır. Girişimciliğin en önemli özelliklerinden biri risk alabilmek, risk taşımak yani kâr veya zararın sahibi olmaktır (Filiz, 2004; 2).

Yönetici ise; işletmeyi girişimci adına çalıştırma sorumluluğu olan kişidir, yapılan çalışmalar sonucu ortaya çıkan riske katlanmaz (Akat, Budak, Budak, 2002; 14).

Yönetici, riskleri en aza indirmeye çalışırken, girişimci bu konuda çok daha atılgandır (Tekin, 1999; 4).

Yönetici ile girişimci arasındaki diğer farklar da aşağıdaki gibi sıralanabilir (Gerber, 1997; 26);

- ✓ Girişimci, değişikliklerle başarı sağlarken, yönetici tam olarak statükoya bağlıdır.
- ✓ Girişimci olaylardaki fırsatları hemen yakalarken, yönetici hep problemleri görür.
- ✓ Girişimci daha çok kontrole, yönetici ise düzene önem verir.
- ✓ Yönetici bir ev yapıp, sonuna kadar orada yaşarken, girişimci evi inşa eder ve anında bir sonrakini planlamaya başlar.

- ✓ Girişimci, yöneticinin sıraya sokacağı, düzenleyeceği şeyleri yaratır.
- ✓ Yönetici olmazsa işler yürümez, girişimci olmazsa da yenilik olmaz.

Yöneticilik ile girişimcilik farklı kavramlar olmasına rağmen aynı kişide birleşmeleri de söz konusudur (Filiz, 2004; 2).

Doğuştan mı girişimci olunur yoksa girişimcilik sonradan kazanılabilen bir yetenek midir? Doğuştan bazı girişimcilik özellikleri ile donanmış bir kişilik olabilir. Ancak bugün kişinin bazı temel özellikleri ve cesareti varsa girişimcilik, eğitimle ortaya çıkartılabilir. İyi organize edilmiş bir girişimcilik eğitimi; güdüleyici ve yönlendirici, potansiyeli harekete geçirici olmalıdır (Tanyeri, 2004; 1).

Girişimcilikte, özgüven ve takım çalışması da önemlidir. Mutlaka başaracağım denilebilmeli, aynı fikir ve duyguları paylaşan takım arkadaşları birbirini desteklemelidir (Toprak, 2004; 1).

Sermayenin, yeni bir iş için en önemli girdi olduğu kanısı vardır, fakat bunun tam olarak doğru olduğu söylenemez çünkü yeni bir fikir ya da yetenek var olduğunda sermaye zorlukla da olsa bulunabilir fakat sermaye ile yeni fikir ya da yetenek bulunamaz, sermaye sadece bir araçtır (Toprak, 2004; 2).

1.3. GİRİŞİMCİLERİN ÖZELLİKLERİ

Girişimciler; yenilik yapan, risk almaktan korkmayan, belirsizlik altında hızlı karar verebilen, yaratıcı, hayal gücü yüksek, vizyon sahibi, iyi gözlemleyen, bağımsız, sorunları hızlı bir şekilde çözebilen, kendine güvenen, lider, çalışkan, çok yönlü düşünebilen, iyi iletişim kuran, dayanıklı, güçlü sezgileri olan, esnek, ikna kabiliyeti yüksek kişiler olmalıdır (<http://www.insankaynaklari.com>, 2004; 1; <http://www.aofsitesi.com/girisimcilik>, 2004; 1; Toprak, 2004; 2).

Girişimci, kararlı ve sabırlı bir kişiliğe sahip olmalıdır. Zorluklar karşısında kolay pes eden, olumsuz şartlarda dayanma gúcünü çabuk kaybeden, yenilgiler karşısında özgüvenini ve sağduyusunu yitiren kişiler başarılı olamazlar. Yapılan yanlışlardan ders alınmalı ve bu bir öğrenme oyununa dönüştürülmelidir (Tanyeri, 2004; 1).

Girişimciler aşırı risk alan kişiler değildir. Algıladıkları ve hesapladıkları risklere göre her seçeneğe önem vererek planlama ve öngörümleme yaparlar. Riskleri minimuma indirmek için, vizyonu çerçevesinde çevresel faktörleri ve bunların değişimlerini sürekli izler ve kontrol ederler (Tanyeri, 2004; 1).

Girişimciyi etkileyen bu faktörlere örnek olarak; siyasal, yasal ve idari unsurları, sosyal, kültürel çevreyi, mali çevreyi örnek verebiliriz (Filiz, 2004;2).

Girişimci, sosyal olaylara karşı duyarlıdır. Risk ve belirsizlik altında kararlarını yönlendirirken, işin daha iyi bir şekilde yönetilmesi açısından, sosyal değişimlere karşı duyarlı olması gerekir. Girişimci, finansal kaynakları harekete geçirebilme yeteneğine de sahip olmalıdır. Şans faktörü, başarılı bir girişimcinin en önemli yardımcısıdır, fakat unutulmamalıdır ki; şans, fırsatlar ortaya çıktığında hazırlıklı olanın yanındadır (Tanyeri, 2004; 1).

Girişimci asla geçmişte değil, gelecekte yaşar, bilinmeyenle ilgilenir, olasılıklardan olanaklar yaratır, kaosları uyuma, çok önemsiz durumları bile çok önemli fırsatlara çevirir, değişime açıktır (Gerber, 1997; 24).

Türk toplumunun bir girişimcide olmasını beklediği özellikler üzerine yapılan bir çalışmada, şu bulgular elde edilmiştir;

Tablo 1. Girişimcide Olması Beklenen Özellikler

Özellik	%
Risk Alabilme	10.80
Özgüven	09.43
Yaratıcılık	09.30
Liderlik	07.81
İletişim Becerileri	07.67
Organizasyon / Planlama Yeteneği	07.61
İkna Kabiliyeti	07.44
Doğru Ekibi Kurma	07.14
İnisiyatif Alabilme	05.93
Yöneticilik Becerileri	05.73
Kişisel Bağlantılar	04.95
Finans Bilgisi	04.66
Yeterli Sermaye	04.33
Sonuç Odaklılık	04.05
Profesyonel İş Deneyimi	03.13

(Kaynak:<http://www.insankaynaklari.com>, 2004; 2)

İş dünyasında girişimci kişilere örnek olarak; yenilikçi, büyük stratejist, yeni pazarlara nüfuz edip bulmada yeni yöntemlerin yaratıcısı olan; IBM'den Tom Watson ile Mc Donald's tan Ray Kroc verilebilir (Gerber, 1997; 24).

1.4. GİRİŞİMCİLİK DAVRANIŞI

Girişimci; işi ve inisiyatifi alan, yapılacak Őeylere (iş açmak ve yeniliği yaratmak) sahip çıkan ve sorumluluğu alan, süreçlerle ilgili riskleri yöneten, zorluk ve engellerle karşılaştığında da sabırlı olabilen kişidir (Johnson, 2001;137).

Girişimcilik davranışı Őunları içerir (Johnson, 2001;137) ;

- ✓ Başarma ve rekabet etme için motivasyon
- ✓ Sahipliği (mülkiyeti) üstlenme ve sorumlu olma
- ✓ Bağımsız kararlar alma
- ✓ Yeni bilgilere, kişilere, deneyimlere açık olma
- ✓ Belirsizlikleri hoşgörmek
- ✓ Esnek ve yaratıcı düşünme, problem çözme ve karar alma
- ✓ Fırsatları görebilme ve ele geçirebilme yeteneği
- ✓ Faaliyetlere ve kararlara bağlı risklerin farkında olma
- ✓ Riskleri yönetme ve sonunda azaltma kapasitesi
- ✓ Hazır ödüllerin eksikliği karşısında devam etme
- ✓ Vizyon üzerinde düşünmek, tartışmak ve vizyonu formüle etmek
- ✓ Bir etki yaratma kapasitesi

Eğer bu özellikler, örgütün tüm seviyelerindeki bireylerde teşvik edilebilirse, onlar da örgütün liderlerinin ya da (stratejik) girişimcilerinin gücünü destekler ve arttırlar (Johnson, 2001; 137).

Yukarıda da belirtildiği gibi, girişimcilerin farklı kişisel özellikleri vardır. Bu farklılıklar nedeniyle, belirli ve temel bir girişimci özelliği belirlemek zordur. Bununla beraber, *girişimcinin duyguları* üç bölümde incelenebilir (Yurtseven, 2001; 15);

Kontrol Odağı : Girişimcilik içsel odaklıdır ve kişiseldir. Dış çevreden çok kişiyle ilgilidir.

Başarı Gereksinmesi ve Bağımsızlık Duygusu : Girişimci, kendi işinde ve zamanını dilediği gibi kullanarak çalışmak ister. Bu yüzden şu özellikleri taşır;

- a) Sorun çözmede bireysel sorumluluk, amaç belirleme ve amaçlara kendi çabasıyla ulaşabilme
- b) Yeteneklerinin bir sonucu olarak risk alma

- c) Alınan kararlar ve başarılabacak işin sonuçları hakkında bilgi sahibi olma

Risk Alma : Risk alma, girişimcilik sürecinin bir sonucu olarak, finansal, toplumsal ve psikolojik sorunları üstlenmeyi ifade eder.

1.5. GİRİŞİMCİLİĞİN ÖNEMİ

Sanayi devrimi ile başlayan teknolojik ilerleme ve bilgi toplumuna geçiş; üretim, dağıtım, ulaşım, yönetim süreçlerinde köklü değişmelere sebep olmuştur. Bu süreçte ulusal ekonomiler, yerini dünya ekonomisine bırakmıştır (<http://www.aofsitesi.com>, 2004; 1).

Globalleşme, rekabet sisteminin değişmesi, rakiplerin stratejilerindeki farklılaşma, teknolojik yeterliliğin sınırlarındaki gelişme, nüfus yapısındaki değişim, iş süreçlerinin farklılaşması gibi bir dizi yeni konu çalışma hayatına girmiştir. Bu konular, ulusal ölçekte, yaşamın yeniden örgütlenmesi, eski şirket yapılarının çözülmesi, özelleştirme eğiliminin güçlenmesi, ülkelerin gündemine, gelişmeyi sağlayacak makro ekonomik programları, mevcut sanayi yapısının rekabet edilebilecek biçimde yeniden düzenlenmesini, siyasi, ekonomik ve hukuk altyapılarının uluslararası uyumu gibi çok köklü bir dönüşüm gerektirmektedir (Filiz, 2004; 1).

Kendi zayıf ve güçlü yanlarına doğru teşhisler koyan , uluslararası rekabet sistemini doğru algılayan, rakiplerin uyguladığı stratejileri yakından gözleyen, insan ve sermaye kaynaklarını doğru yönlendiren toplumlar, zenginlik üreterek refah yaratma konusunda bir adım öne geçebilirler (Filiz, 2004; 1).

Dünya genelinde de, iş yaşamının gündemindeki temel konu; bilgi teknolojisine dayanan gelişmeleri doğru algılamak, öngörme ve önlem almada hata yapmamaktır. Bu da ancak akılcı kaynak planlaması yapmak ve girişimciliğe önem vermekle sağlanır (Filiz, 2004; 1).

Girişimcilik, sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçerken daha fazla önem kazanmıştır çünkü artık insanın fiziksel gcndense fikri emeğinin ekonomik açıdan daha değerli olduğu kabul edilmektedir (<http://aofsitesi.com>, 2004; 1).

Girişimcilik, aynı zamanda ülke ekonomisinin gelişmesinde vazgeçilmez unsurlardan biridir (Tanyeri, 2004; 1).

Girişimcilik, kaynaklarsa, fırsatlarla ilgilenen bir davranış türüdür. Bu davranış türü, hem küçük, hem de büyük işletmelerde ortaya çıkabilir. Küçük işletmeler, girişim için araçtırlar, gelir ve iş verme kaynağdırlar (Thurik, Wenekers, 2004; 140).

Girişim, günümüzde yeni iş alanları oluşturma, rekabet edebilme ve ekonomik büyümeyi sağlama aracı olarak görülmektedir. Aynı zamanda kişisel gelişime ve sosyal sorunları çözmeye yardımcı olabilir (Thurik, Wenekers, 2004; 149).

Girişimcilik, yeni kaynaklarla, yeni teknolojilerle toplumu tanıştırır ve böylece daha önce kullanılmayan ya da daha az kullanılan kaynaklar ekonomiye kazandırılır. Kullanılmakta olan üretim araçlarının ve mevcut girdilerin değişik biçimlerde kullanılmasıyla üretimi arttırılmış olur (Toprak, 2004; 2; <http://www.insankaynaklari.com>, 2004; 2).

Yeni açılan veya yeniden yapılandırılan bir firma, ülkenin istihdam hacmini arttırır, işsizlik sorununa çözüm olanağı sunar ve bunların sonucunda da iktisadi kalkınma pozitif bir ivme kaydetmiş olur (<http://www.insankaynaklari.com>, 2004; 2)

Girişimci; yeni düşüncelerin yaratılması, yayılması ve uygulanmasını hızlandırır, yeni endüstrilerin doğmasına yol açar, hızla büyüyen sektörler yarattığı için ekonomik büyümeyi hızlandırır (Toprak, 2004; 4).

Ekonomi teorisinin en önemli konularından biri olan büyüme ve kalkınma sorununa tarihsel açıdan bakılırsa, girişimciliğin önemi büyüktür. Uluslararası gelişmişlik düzeyleri incelendiğinde, geri kalmış ülkelerin kaynak dağılımının, gelişmiş ülkeler kadar iyi olmadığı görülür çünkü etkin bir kaynak dağılımı, onu geliştirebilen, diğer ülkelerden ilgili know-how transferini yapabilen, başarılı girişimcileri gerektirir. Dolayısıyla, başarılı girişimcilere sahip olan ülkeler, diğerlerine göre daha avantajlıdır (Kumral, 1993; 20-21).

Girişimciliğin, kurumsal anlamda, gerek ülkeye gerekse şirkete çok büyük faydaları vardır. Yerel bir şirket, distribütörlük ya da franchising (söz konusu mal ve ya hizmeti piyasaya sunmak için isim ve işletme hakkını satın alıp, kullanma) yolu ile hem uluslararasılaşma sürecine adım atabilir hem de rasyonel bir yatırım olması kaydıyla şirketinin cirosunda önemli bir artış sağlayabilir (Usta, 2002; 190 ; <http://www.insan.kaynaklari.com>, 2004; 3).

Ülkemizin dünyadaki gelişmeye en açık pazarlardan biri olması ve şimdilik çok fazla keşfedilmemiş olması hem franchisor (isim ve işletme hakkını veren taraf) hem de franchisee (isim ve işletme hakkını alan ve kullanan taraf) açısından açık bir iş alanı yaratmaktadır (Usta, 2002; 190 ; <http://www.insan.kaynaklari.com>, 2004; 3).

Girişimciliğin Türkiye açısından önemi şu şekilde sıralanabilir (Tekin, 1999; 17);

- ✓ Türkiye’de özelleştirme ancak girişimciliğin başarısı ve etkinliği ölçüsünde gerçekleşebilir. Devlet kuralları koyan bir kurum olduğu için, piyasada kendisiyle rekabet etmesi imkansızdır, ekonomide devletin hakim olması piyasada rekabetin bulunmaması anlamına gelir. Devletin görevi, piyasada tam rekabetçi bir ortamın kurulmasını sağlamak olmalıdır, böylece devletin üretmekte olduğu mal ve hizmetleri girişimciler üretmeye başlayacaktır.
- ✓ Kamuda aşırı istihdamın istenen düzeye indirilip, ücretlerin arttırılabilmesi girişimcilik iklimine bağlıdır. Kamu personeli, kendi işlerini kurmaları

yönünde teşvik edilmelidir. Bunların sonucunda kamu hizmetlerinin kalitesi ve verimliliği de artmış olur.

- ✓ Ülkemizdeki teknolojik gelişme, girişimciler sayesinde gerçekleştirilebilir. Araştırma kurumları, üniversiteler ve diğer AR-GE kuruluşları ne kadar üretken olursa olsun, geliştirdikleri yeni teknolojilerin hayata geçirilmesi girişimcilere bağlıdır. Girişimciler, teknolojik buluşları hayata geçirdikçe bilim ve teknoloji ilerlemeye devam edecek, aksi takdirde duraklama ve gerileme olacaktır.
- ✓ Ülkemizde istihdamın sağlanıp işsizlikle mücadele etmenin en etkin yolu kişilerin kendi işlerini kurmalarından yani girişimcilikten geçer.
- ✓ İşsizlikle birlikte gelir yetmezliği de ortaya çıkmaktadır. Bu sorunun çözümü de girişimcilikle ilgilidir.
- ✓ Ülke kalkınmasının anahtarı yerel potansiyellerin değerlendirilmesine, etkin kullanımına bağlıdır. Bunun sağlanabilmesi için de girişimcilik teşvik edilmelidir.

1.6. GİRİŞİMCİLİK SÜRECİ

Girişimcilik bir yaratıcılık sürecidir. Bu süreç, şu şekilde özetlenebilir (Yurtseven, 2001; 15-16);

a. Fırsatları Görme ve Değerlendirme

- ✓ Yaratma ve fırsatları kullanma süresinin uzunluğu
- ✓ Fırsatların değerini gerçeklere dayalı olarak belirleme
- ✓ Riskler ve fırsatların getirilerinin karşılaştırılması
- ✓ Fırsatların kullanılmasında kişisel yetenek ve amaçlar
- ✓ Rekabet yapısı

b. İş planı Geliştirme

- ✓ Pazarın büyüklüğü ve özellikleri
- ✓ Pazar planı ve stratejileri
- ✓ Üretim yöntem ve gerekleri
- ✓ Finansal planlar
- ✓ Örgütsel yapı
- ✓ Giriş için pozisyon ve strateji

c. Kaynak Gerekleri

- ✓ Girişimcilik kaynaklarının varlığı
- ✓ Kaynak eksiklikleri ve bunların sağlanması
- ✓ Gereken kaynaklara ulaşma

d. Girişimi Yönetme

- ✓ Yönetim biçiminin ve yapısının belirlenmesi
- ✓ Girişimin başarısı için temel değişkenlerin belirlenmesi
- ✓ Problemlerin ve olası sorunların tanımlanması

Bir iş kurmanın ilk adımı, iyi bir iş fikri oluşturmaktır. Bu iş fikrini girişimci kendi üretebilir, satın alabilir ya da başka bir fikri değiştirerek kullanabilir. Çevre gözlemlenip, insanların gereksinimlerine cevap verebilecek bir ürün ya da hizmet yaratılabilir (<http://www.insankaynaklari.com>, 2004; 3).

Hedef pazar da önemli bir konudur. İş fikri bulunduktan sonra, pazar araştırması yapmak gerekir. Doğru zamanda ve doğru yerde olmayan bir fikir işe yaramaz. Örneğin; üç yıl öncesine kadar internet cafe açmak karlı bir iş olabilirdi fakat şu an için aynı şey söylenemez. Hedef pazarın özelliklerini, eksiklerini bilmek bize olası bir tersliği öngörme ve planları bu yapıda düzenleme imkanını verir (<http://www.insankaynaklari.com>, 2004; 4).

Pazar araştırması yapıldıktan, gereken prosedürler yerine getirildikten sonra, iş planlarının soyuttan somuta geçirilmesi gerekir. Sermaye, insan kaynağı, makine ve teçhizat gibi unsurlar temin edilir (<http://www.insankaynaklari.com>, 2004; 4).

Doğru, etkin bir şekilde ifade edilmiş, açık bir misyonun da önemi büyüktür. Girişimi çekici hale getirebilir. Potansiyel yatırımcıların ilgisini çekebilir. Girişimciye gerçek stratejik yön verir (Wichkam, 1997; 373).

İlk bakışta çok zor görünen bu aşamaların gerçekleştirilmesi imkansız değildir. 1975'te kurduğu bir dondurma mağazasından, ülkenin 988 restoranlı en büyük yemek firması haline gelen, fast-food zinciri Jollibee Foods'u kuran Filipinli Tony Caktiong, Ernst & Young International'ın 17 yıldır gerçekleştirdiği 'Dünyada Yılın Girişimcisi Yarışması'nda birinci olarak bunun en güzel örneğini vermiştir. Harvard'da bugün örnek olay olarak okutulmaktadır. Ülkemizde de şu an bu aşamalardan geçip bir marka olmuş birçok kuruluştan söz edilebilir (<http://www.insankaynaklari.com>, 2004; 4).

1.7. YÖNETSEL VE YARATICI KARAR VERME

Girişimcilik ve yönetim yöntemleri arasında ; girişimciliğin yaratıcılık boyutuna odaklanmasından kaynaklanan bazı farklılıklar vardır. Bunlar (Yurtseven, 2001; 17) ;

- a) Stratejik Yönetim: Girişimcinin stratejik yönelimi fırsat anlayışı ile ilgilidir. Planlı yönetim sisteminde, stratejik yönelim bir kontrol kaynağı olarak kullanıldığında çevreye güçlü bir baskı yapar.
- b) Fırsat Sorumluluğu: Girişimci açısından fırsatların değerlendirilmesi kısa sürede karar verebilmeyi gerektirir. Yönetim açısından ise fırsatların değerlendirilmesi uzun süren bir faaliyettir.
- c) Kaynak Sorumluluğu: Girişimci genelde kullandığı kaynakları başkalarından sağlar fakat riski üstlendiğinden kaynakları en iyi şekilde kullanmak konusunda hem kaynağı verenlere hem de kendine karşı sorumludur. Yöneticinin ise, bu konuda yalnız kaynak sağlayanlara cevap vermesi gerekir.
- d) Kaynakların Kontrolü: Yönetici kaynakları etkin bir şekilde yönetip, arttırmakla yükümlüdür. Girişimci ise; sınırlı kaynaklar, kullanılmama.. vb riskler altındadır.

- e) Yönetmel Yapı: Girişimci, bağımsız olmayı yeğlediğinden biçimsel olmayan ve yatay (düz) örgüt yapısında çalışmayı yeğler.

Bu bölümde, bireysel düzeyde girişimcilik kavramından bahsedildikten sonra, bir sonraki bölümde, girişimciliğe kurumsal açıdan bakılacak ve firma davranışı olarak girişimcilik incelenecektir. Çünkü, günümüzde firma davranışı olarak girişimciliğin önemi giderek artmaktadır. Firmaların ayakta kalabilmeleri için mutlaka yenilikçi faaliyetlerde bulunmaları, rakipleriyle rekabet edebilmeleri, pazarda öncü olmaları, gerektiğinde risk alabilmeleri gerekmektedir. Bu özelliklerin tümü, firma davranışı olarak girişimciliği ifade eder.

İkinci bölümde, firma davranışı olarak girişimciliğin tanımına, literatürde bu konuda yapılmış önemli çalışmalara, firma davranışı olarak girişimciliğin boyutlarına yer verilecektir.

II.BÖLÜM

FİRMA DÜZEYİNDE GİRİŞİMCİLİK

2.1. FİRMA DAVRANIŞI OLARAK GİRİŞİMCİLİK

Bireysel anlamda girişimcilik, kendi işini kurmak ve geliştirmek anlamında kullanılır. Ancak, hızlı değişim, en başarılı şirketlerin bile rekabet üstünlüklerini korumak için sürekli yenilenmelerini zorunlu kılmakta, bu nedenle de girişimcilik kavramının kapsamı genişlemektedir (Baltaş, 2006; 1).

Bireysel anlamda girişimcilik kavramına, firma düzeyinde girişimcilik kavramı da eklenmektedir. Literatüre bakıldığında, firma düzeyinde girişimcilikten, kurumsal girişimcilik ya da firma davranışı olarak girişimcilik şeklinde bahsedilmektedir.

Firma davranışı olarak girişimcilik, çalışanların yaratıcılıklarından yararlanıp, yenilikçi, öncü olmanın ve firmayı geleceğe taşımanın bir yoludur.

Firma davranışı olarak girişimcilik; firmanın risk alma isteği, rekabetçi olarak saldırgan, öncü tavırlar alma eğilimi, sık sık ve geniş ürün yeniliklerine güvenmesi ile belirtilen stratejik durumunun bir boyutudur (Covin, Slevin, 1991; 7).

Firmanın yenilik yapmasını, riskli girişimcilik faaliyetlerinde bulunmasını belirten firma davranışı olarak girişimcilik, günümüzün rekabetçi pazarlarında, firmaların uygulaması gereken bir olgudur (Zahra, Neubaum, Huse, 2000; 947).

Firma davranışı olarak girişimcilik, kurumsal firmalarda, girişimci fırsatları elde etme aracı olarak yeniliği kullanma sürecidir. Firmanın ürün/süreç yenilikleri ve pazar girişimleri sayesinde yeni işler yaratmasını ve varolan operasyonların stratejik yenilenmesini teşvik etmeye yardımcı olur. İşletme bazında, fonksiyonel ya da proje

düzeylelerinde, firmanın rekabetçi durumunu ve finansal performansını yükseltme amacı ile yer alabilir (Ireland, Kuratko, Morris, 2006; 11).

'Firma davranışı olarak girişimciliğin dürtüleri' olarak adlandırılan, firma davranışı olarak girişimciliği harekete geçiren bazı olaylar ve koşullar vardır. Bunlar; firma içi ve firma dışı dürtüler olarak ikiye ayrılırlar. Girişimcilik davranışını harekete geçiren firma içi dürtülere; üst düzey yöneticilerden gelen emirler, çalışanlara verilen ödüller, kalite veya maliyet kontrolündeki problemler...vb. örnek verilebilir. Girişimcilik davranışı için en büyük baskı dış çevredeki gelişmelerden gelir. Teknolojideki hızlı değişimler, rakiplerin saldırgan hareketleri, pazarın yapısındaki değişiklikler, işgücü açığı... vb. de dış dürtülere örnektir. Firmanın, bu dürtülerin varlığını kabul etmesi, girişimciliğe ihtiyacı olduğunu anlamasını sağlar. İç ve dış dürtüler karşılaştırılırsa; dış dürtüler daha yenilikçi, girişimci projeler üretilmesini sağlayabilir (Ireland, Kuratko, Morris, 2006; 13).

Farklı firmalarda yapılan akademik araştırmalar, firmaların birbirinden girişimcilik düzeylerine göre ayrıldıklarını öne sürer. Firmalar, farklı düzeylerde girişimsel yoğunluğa (entrepreneurial intensity) sahiptir. Girişimsel yoğunluk, girişim frekansı (sıklığı) ve girişim derecesi ile ilgilidir. Girişimin derecesi, bir örgütün ne kadar yenilikçi, risk alan ve öncü olduğunu gösterir. Bir firmanın girişimcilik yoğunluğunu ölçmek için, girişimcilik derecesi ve frekansı birleştirilir. Firmalarda, birçok frekans ve derece kombinasyonu mümkündür. Örneğin, bir firma birçok girişimci teşvikle meşgul olabilir (yüksek frekans) fakat bunların hiçbiri yenilikçi, risk alan ya da öncü olmayabilir (düşük girişimcilik derecesi). Diğer bir firma ise yenilikçi, riskli ve öncü gelişmeler üzerinde durabilir (yüksek girişimcilik derecesi) fakat her 4 ya da 5 yılda bir bu uygulamaya başlayabilir (düşük frekans). Dengeyi sağlayabilmek için, hem frekansta, hem derecede yüksek seviye gerekir (Ireland, Kuratko, Morris, 2006; 12).

Yukarıdaki bilgilerden de anlaşılacağı gibi, yüksek düzeyde girişimsel yoğunluğa sahip olan, diğer bir deyişle, hem sıklıkla girişimsel faaliyetlerde bulunan hem de bu faaliyetlerin yenilikçi, riskli ve öncü olduğu firmalar başarılıdır.

Quinn (1985) ve Stevenson & Gumpert (1985)'e göre; IBM, Sony, Hewlett-Packett gibi büyük firmalar, yüksek performans seviyelerini, girişimci davranışlarıyla sağlamışlardır (Covin, Slevin, 1988; 217).

Yukarıdaki açıklamalardan da anlaşılacağı gibi, girişimci düşüncenin dört ana boyutu (bileşeni) vardır. Bu boyutlar;

- ✓ Yenilikçi ve yaratıcı olma,
- ✓ Risk alma,
- ✓ Öncü olma ve
- ✓ Rekabetçi düşünme olarak sıralanabilir.

Buradan yola çıkarak, girişimci bir firmanın; yenilikçi ve yaratıcı faaliyetlerde bulunduğu, risk almaktan kaçınmadığı, pazara yeni ürünler sunmada öncü olduğu ve rekabet gücüne sahip olduğu söylenebilir.

2.2. GELENEKSEL VE GİRİŞİMCİ FİRMA ÖZELLİKLERİNİN KARŞILAŞTIRILMASI

Girişimci firma; fırsatları yakalamak, istenen yaratıcılık, hız ve çevikliği kazanmak için yapı, yönetim ve süreçleri uyarlayan girişimci faaliyetlerde bulunan firmadır (<http://www.1000ventures.com>, 2005; 1).

Girişimci firmalar, risk alan, yenilik yapan, öncü olan ve rekabet edebilen firmalardır. Yüksek düzeyde risk içeren ve yüksek getirisi olan projeler almaya istekli, fırsatları yakalamada cesurdurlar. Girişimci firmalar, sıklıkla yeni ürünler sunarak, rakiplerin daha sonra tepkide bulunacakları faaliyetleri başlatarak pazarda ilktirler. Girişimci firmalar, teknolojik liderliğe ve AR-GE faaliyetlerine çok önem verirler (Covin, Slevin, 1991; 7).

Girişimci bir firmada (<http://www.1000ventures.com>, 2005;1);

- ✓ Üyelere, kendi seviyelerinde, firmanın amaçlarına dayanarak, her çözümü aramaya izin vermek ve fırsatları kaçırmamak için gerekli araçlar ve gereken bilgi verilir.
- ✓ Karar alma sürecinde meydana gelen hata ve başarısızlıkların, mükemmelle ulaşmak için örgütsel ve kişisel gelişmede ilerleme olarak görüldüğü ve kişisel girişimi cesaretlendirdiği bir atmosfer yaratılır.

Girişimci firmalar, diğerlerine göre daha yenilikçidir ve yenilikçi firmalar kendilerini yenileyebildiklerinden uzun süre ayakta kalabilirler (Echols, Neck, 1998; 38).

Tutucu, muhafazakar firmalar; bekle-gör politikasını uygulayıp, risk almaya karşı ve daha az yenilikçi bir tutum sergilerken, girişimci firmalar; yenilikçiliğe önem veren, risk alan ve öncü davranışlarda bulunurlar (Barringer, Bluedorn, 1999; 422).

Girişimci bir firma olabilmek için girişimci bir düşünce tarzı yaratmak gerekir. Girişimci düşünce, firmanın, özellikle hızlı çevresel değişiklikleri etkileyen belirsizlik şartları altında, dış çevresinde olan fırsatları aramak için gerekli faaliyetler hakkında düşünme yoludur. Girişimci düşünce, firmaya adapte edildiğinde, çalışanların istenen bilgiyi ve kaynakları harekete geçirme ve fırsatları sezme yeteneği artar (Ireland, Kuratko, Morris, 2006; 16).

Girişimci davranışları stratejik faaliyetlerle birleştirme süreci, firmanın girişimcilik stratejisinin oluşturulması ve başarılı bir şekilde kullanılması için çok önemlidir. Bunların yapılması rekabet avantajı ile sonuçlanır çünkü birçok örgüt girişimci bir düşünce tarzının geliştirilmesine karar vermiş değildir (Ireland, Kuratko, Morris, 2006; 17).

Girişimci bir firmanın özellikleri özetlendiğinde (<http://www.1000ventures.com>, 2005; 2);

- ✓ Küçük Ölçekli Firma Gibi Hareket Etme; Girişimci bir firmada bulunması gereken temel özellik; küçük firmaymış gibi davranabilmektir. Bu özellik, çalışanlarda, bazı hatalar yapmaya, bazı çıkmaz yolları denemeye, hareket etmeye yarayacak bir yer varmış hissi veren bir hava yaratır.
- ✓ Doğru Ödül ve Teşvik Mekanizmaları (Yapıları) Oluşturma; Firmada ödül yapıları, yöneticilerin girişimci bir çevreyi harekete geçirebilmeleri için yardımcı olmalıdır.
- ✓ Yenilik Stratejisini Açıklama; Çalışmalar, iş stratejisindense, ürün veya hizmet fikri ile başladığından, girişimci firmalarda, yenilik stratejisi gelişimi ürün veya hizmet planlarının gelişmesidir.

Barringer ve Bluedorn'a göre (1999, 423) ; 'Firma davranışı olarak girişimcilikte önemli üç unsur, fırsatların tanınması, örgütsel esneklik ve firmanın risk almada, yenilik yapmada, ödül ve teşvik mekanizmalarını oluşturmadaki yeteneğidir.'

Girişimci firmayı yaratabilmek için 5 basamak vardır. Bunlar aşağıdaki gibi belirtilmektedir (<http://www.1000ventures.com>, 2005; 2);

- ✓ Girişimci firmaya başlamaya ve onu yaratmaya hazır olmak,
- ✓ Çalışanlara, verimli girişimci çalışan olmaları için ihtiyaç duydukları kaynakları ve ustalığı kazanmalarında yardımcı olmak,
- ✓ Çalışanların karar almasının sağlayarak, onları girişimci olmaya cesaretlendirmek,
- ✓ Girişimci bir firmanın başlama yetkisinin gerçekten yatırıma dönüşmeden yanılabilceğini kabul etmek,
- ✓ Çalışanlara, girişimci hislerini diğerleriyle paylaşma fırsatını vermek.

Günümüzde giderek artan rekabete ayak uydurabilmek, başarılı olabilmek için firmalar yenilik yapmalı, risk almalı, öncü olmalı ve rekabet gücüne sahip olmalıdır. Örneğin General Electric (GE) CEO'su 1997 yılında 'İşim, bugün, 5 yıl öncekinden 10 kat daha hızlı. Rekabet, teknoloji nedeniyle arttı bu yüzden herkes, kendisini daha fazla entelektüel kapitalle, rekabet gücüyle donatmak zorundadır' ifadesini kullanmıştır (<http://www.1000ventures.com>, 2005; 1).

Geleneksel firmaların ise, gerek girişimcilik, gerek yaratıcılık düzeyi düşüktür. Geleneksel firmalar, nadiren yenilikçidir. Belirli bir düzeyde müşteri ve getiri ile yetinen, piyasa koşullarındaki değişimle ilgilenmeyen, rutine alışmış ve bunu devam ettiren, devam ettirmek isteyen firmalardır. Aslında, piyasada faaliyet gösteren küçük firmaların önemli bir kısmının bu türden olduğu söylenebilir (Döm, 2006; 17).

Girişimci firmalar, örgütsel yaratıcılığı arttırmanın, pazara yeni ürün veya hizmetler sunmanın ve rekabet üstünlüğü kazanmanın yollarını ararken, geleneksel firmalar, var olan durumu korumaya çalışırlar, riski minimize etmek isterler. Çalışanların yaratıcılığının teşvik edilmesi, yenilikçilik gibi konulara gereken önemi vermezler.

Geleneksel firma ile girişimci bir firma arasındaki farklar aşağıdaki gibi sıralanabilir;

Strateji: Strateji, işletmenin çevresi ile uyum içinde olmasını sağlayarak, meydana gelen değişiklikleri kontrol altına alan yönetsel bir araçtır (Eren,1990;9)

Firmanın girişimcilik stratejisinin belirlenmesinde, birçok faktör bize yardım eder. Bunların en önemlileri şöyle sıralanabilir (Ireland, Kuratko, Morris, 2006; 12);

- 1) Girişimcilik yoğunluğunun düzeyine dayanarak, firma nerede olmak istiyor? Firma; yüksek frekans/düşük derece, yüksek derece/düşük frekans ya da diğer farklı kombinasyonları mı arıyor?
- 2) Firmanın yeni işler oluşturma, var olan yeni işler dışında yeni girişimleri başlatma yönündeki girişimsel çabalarının kapsamı nedir?
- 3) Hangi alanlarda firma bir yenilik lideri olmak istiyor? Hangi pazar alanlarında, firma ilk hareket eden olmak istiyor?
- 4) Firmanın hangi bölümlerinde yöneticiler, yüksek seviyede girişimci davranışlar arıyorlar? Hangi firma birimlerinin ya da ürün alanlarının en yenilikçi olması ve firmanın geri kalanı için bir 'model' olarak sunulması bekleniyor?
- 5) Gelecek 3 yıl içinde, ürün yeniliğinin (pazara yeni ürünler/hizmetler sunmak), süreç yeniliğine (firmanın ürün ve hizmetlerini üretmede daha etkin yollar geliştirmesi) göre önemi nedir? Var olan pazarlara göre, yeni pazarların önemi nedir?
- 6) Tüm yöneticiler, firmanın onlardan, yönetsel yeniliklerde, ürün, süreç yaratmada bir yol olarak girişimcilik davranışını göstermelerini beklediği konusunda yeterli bilgiye sahip mi?

Strateji yokluğunda, yöneticiler ve çalışanlar uzun vadeli başarıya ulaşmada küçük bir etkisi olan ya da firmaya az fayda sağlayan ilgi çekici teşviklere önemli düzeyde kaynak harcayabilirler. Dikkatli bir şekilde oluşturulmuş bir firma stratejisinin diğer bir yararı; örgütsel bilgi (knowledge) nin firma içinde paylaşılmasını cesaretlendirmesidir . Örgütsel bilginin kullanılması ve yaratıcı olarak geliştirilmesi, günümüzdeki firmalar için rekabet avantajının önemli bir kaynağıdır (Ireland, Kuratko, Morris, 2006; 13).

Sonuç olarak, firmanın girişimcilik stratejisinin formüle edilmesi, düzenli bir yönetsel görev haline geldiğinde, firma davranışı olarak girişimciliğin nasıl işlendiğine ve desteklendiğine dikkatle bakan daha fazla bilgi oluşturabilecektir (Ireland, Kuratko, Morris, 2006; 13)

Geleneksel firmada, var olan pazarı, durumu korumaya yönelik bir strateji izlenir. Birleşmeler, devralmalar olabilir (Cornwall, Perlman, 1996; 18).

Girişimci bir firmada ise yeni riskler aranır, var olan pazarlar günün koşulları da göz önüne alınarak korunur. Sektörde o ana kadar denenmemiş, orijinal stratejiler uygulanabilir. Firmaya rekabet avantajı sağlayabilen, yeni ürünler, teknoloji ve yöntem değişiklikleri, dağıtım kanalları ve pazara ulaşmadaki tekniklerde yenilikler yapma gibi yenilikçi stratejiler ele alınır. Örneğin; pazara ve müşterilere ulaşmada daha önce kullanılan teknikler yerine o güne kadar bilinmeyen ve hiç uygulanmamış yeni yöntemlerin kullanılması; dağıtım kanalları için yapılmış bir pazarlama yeniliğidir (Baran, 2000; 69).

Böyle yenilikçi stratejileri uygulayarak, firma;

- Yeni ve daha düşük maliyetli bir ürün
- Müşteriler açısından yeni görev ve fonksiyonları yerine getirebilecek bir ürün
- Eski görev ve fonksiyonlara ek olarak yeni bazı fonksiyonları da gerçekleştirecek ya da eski fiyat ve fonksiyonlarda köklü değişimler yapacak geliştirilmiş bir ürün
- Pazardaki müşterilerin sayısı ve potansiyelini artıracak bir dağıtım ya da reklam yönetimi hususlarını gerçekleştirebilir (Eren, 1997; 258).

Çevrenin algılanması; Geleneksel firmada değişimler tehdit olarak görülür. Tehditleri anlamak için dış çevre incelenir. Girişimci bir firmada ise değişimler fırsat olarak görülür. Yeni fırsatlar için işletmenin iç ve dış çevresi incelenir (Cornwall, Perlman, 1996; 18).

Etkinlik ve kontrol; Geleneksel firmada; 3 aylık ve kısa hedefler, yıllık performans kriterleri mevcuttur. Girişimci firmada ise uzun vadeli hedefler belirlenir (Cornwall, Perlman, 1996; 18).

Risk; Geleneksel firmada risk minimize edilmeye çalışılırken, girişimci firmada risk büyümenin, ayakta kalabilmenin ve çevreye ayak uydurabilmenin anahtarı olarak görülür (Cornwall, Perlman, 1996; 18).

Örgüt kültürü; Geleneksel firmada kültür, statüko (var olan durum) yu korumaya yarar, objektiftir. Girişimci firmada ise kültür, yeniliği ve çevreye adapte olabilmeyi sağlar, aynı zamanda duygusal etkenlere de önem verilir (Cornwall, Perlman, 1996; 18).

Yapı ve iletişim; Geleneksel firmada, hiyerarşik alt- üst ilişkisi, yetkinin biçimsel hiyerarşisi ve dikey iletişim kanalları önemlidir. Girişimci firmada ise informel (biçimsel olmayan) yapılar ve yatay iletişim kanalları faaliyetlerde etkindir (Cornwall, Perlman, 1996; 18).

Karar verme; Geleneksel firmada tepe yönetim, firma için parametreleri sınırlar. Aşağıdan girdi alınmasına izin verir ya da vermez. Girişimci firmada ise; tepe yönetim misyon ve vizyonu saptar. Aşağıdan gelen girdilere izin verilir ve bunlar kullanılır (Cornwall, Perlman, 1996; 18).

Yaratıcılık; Geleneksel firmada yaratıcılık; hoş görülen, müsaade edilen birşeyken, girişimci firmada yaratıcılık cesaretlendirilen, teşvik edilen ve geliştirilen bir olgudur (Cornwall, Perlman, 1996; 18).

2.3. FİRMA GİRİŞİMLERİNİN TÜRLERİ

Firma girişimleri; firma içinde yenilik yapmayı (intrapreneuring) ve firmada riskli girişimler yapmayı ifade eder (Lober, 1998; 26).

Firma girişimciliği; firma içinde yeni riskli girişimlerin yapılması olarak ya da daha geniş anlamda firmanın kaynaklarının yeni kombinasyonlarını kullanarak kendini yenileme çabası şeklinde görülebilir (Lober, 1998; 26).

Birçok büyük firma, kuruluş aşamasındaki girişimcilik ruhunu sonradan kaybetmiştir. Bu firmalar büyüdükçe, başarılarından ve boyutlarından dolayı yenilikçi ve esnek olma yeteneklerini yitirmişlerdir. Sürekli değişen sanayi çevresinde, firmaların yaşamlarını sürdürebilmeleri, ayakta kalabilmeleri için girişimci olmaları gerekir (Echols, Neck, 1998; 38).

Firma girişiminin literatürde belirtilmiş 4 kategorisi vardır. Bunlar; firmanın riskli girişimi, firma içi girişimcilik, örgütsel dönüşüm ve sanayi kuralını bozucu değişimdir (Thornberry, 2003; 330).

2.3.1. Firmanın Riskli Girişimi (Corporate Venturing) :

Genellikle firmanın ana faaliyeti veya sürecinden çıkararak, işletme içinde işletmeyi başlatmayı içerir. Örneğin; Boston'da, ana faaliyet konusu endüstriyel ve tıbbi lazer teknolojisi üzerine olan Thermo – Electron adlı firma, yeni girişimini onların lazer teknolojisini kullanan epilasyon salonlarında başlatmıştır (Thornberry, 2003; 330).

Daha önceleri tıpta, endüstriyel pazarlarda ve askeriyede kullanılan lazer teknolojisi, kozmetik pazarında da uygulama alanı bulmuştur. Thermo- Electron için bu pazar tam anlamıyla yeni olduğundan, firmanın pazar hakkında birçok şey öğrenmesi gerekmiştir (Thornberry, 2001; 528).

Firmanın, ana faaliyet konusu dışında bir alanda çalışmaya başlaması, beraberinde bazı zorluklar getirebilir fakat, firmanın riskli girişimi sonucunda, yeni yetenekler kazanmasını ve büyümesini sağlar.

Bazı firmalarda, ürün geliştirme gibi fonksiyonlarda yeni bir riskli girişim yaratılmasından sorumlu kişiler görevlendirilmiştir. Riskli girişimler genellikle, yaratıcılığı, eski işin içinden gelen yeni bir işin geliştirilmesini, büyütülmesini içerir. Yeni ürün ya da pazar fırsatını ortaya koyarlar. Yeni fakat firma için tamamen

yabancı olmayan yetenekler gerektirir ya da güncel yeteneklerin tamamen farklı yollarla getiri oranının yükseltilmesini sağlarlar (Thornberry, 2001; 527- 528).

2.3.2. Firma İçi Girişimcilik (Intrapreneuring):

'Girişimciliğin Tanımı' konusunda da belirtildiği gibi, ilk olarak Pinchot (1985) tarafından benimsenen firma içi girişimcilik; iş adamlarının, işleri yapmak ve yaratıcı olmak için kullandığı davranışları, özellikleri alıp büyük firma ortamının içine taşımayı, kendi çalışanlarına uygulamayı ifade eder (Thornberry, 2003; 331).

İşletme içinde girişimciliğe ortam sağlayan yapı, iç girişimcilik (intrapreneurship) tir. Büyük bir firma içinde, bir fikri karlı ve nihai ürüne , risk alma ve yenilik yaparak dönüştürme sorumluluğunu üstlenen kişiler olarak tanımlanır (Döm, 2006; 15).

Firma içi girişimcilikte, firma, çalışanlara bürokrasi içinde başarısız olmadan projelerini yapma özgürlüğünü ve esnekliğini vererek, onların girişimci gibi düşüncelerini sağlayıp, onları cesaretlendirerek, kar yaratan yeniliklerin oluşmasını teşvik edebilir (Echols, Neck, 1998; 38).

Yeniliği teşvik etmeyi ve yeni pazar fırsatları bulmayı isteyen firmalar, bu girişimcilik değerlerinin bazılarını 'firma içinde yenilik yapanlar'ı yaratarak, kültürlerine öğretmeyi denemekle ilgilenirler (Thornberry, 2003; 331).

Firma içi girişimcilik; firma çevresinde ve içinde yeni riskli girişimlerin yaratılmasıdır (Johnson, 2001; 138).

Firma içi girişimcilik; örgütsel yetenekler, örgütsel öğrenme, örgütsel yenilik, çeşitlendirme stratejileri gibi diğer benzer yönetim kavramlarıyla karıştırılabilir (Antoncic, Hisrich, 2003; 20).

Bazı yollarda, firma içi girişimcilik, örgütsel öğrenmeyi, örgütsel yenilikleri, çeşitlendirme stratejilerini, örgütsel yetenekleri etkileyebilir. Bu kavramlarla arasındaki farklara bakılırsa; firma içi girişimcilik; ürün ve pazarla ilgili olmayan faaliyetleri de içerdiğinden örgütsel yetenekler ve çeşitlendirme stratejilerinden farklıdır. Örgütsel öğrenmeye zıt olarak; firma içi girişimcilik, örgütsel bilgi temeli, bellek, iş programları oluşturmakla sınırlı değildir. Örgütsel yeniliklerle karşılaştırılırsa; yeni riskli girişimlerin yaratılması, firma içi girişimciliğin ayırt edici özelliğidir (Antoncic, Hisrich, 2003; 20).

Firma içi girişimcilik; var olan bir firmada girişim yaratmaktır. İç girişim süreci, yalnızca yeni firma riskli girişimlerini değil, aynı zamanda, diğer yaratıcı faaliyetler ve yeni ürünler, hizmetler, yönetsel teknikler, stratejiler ve rekabetçi davranışların geliştirilmesi gibi konularla da ilgilenir (Antoncic, Hisrich, 2003; 9).

Firma içi girişimciliğin karakteristik boyutları;

- ✓ Firma riskli girişimleri (yeni özerk ya da yarı özerk birimlerin yaratılması)
- ✓ Ürün/hizmet yenilikleri (yeni ürünlerin ve hizmetlerin yaratılması)
- ✓ Süreç yenilikleri (üretim prosedür ve tekniklerinde yenilikler)
- ✓ Kendini yenileme (yeniden yapılanma, stratejinin yeniden formüle edilmesi, örgütsel değişim)
- ✓ Risk alma
- ✓ Öncü olma
- ✓ Rekabetçi olma (rakiplere karşı saldırgan davranışlar)
- ✓ Yeni işler (güncel ürünler ya da pazarlarla ilgili yeni işleri takip etmek ve o işlere başlamak) biçiminde gösterilmektedir (Antoncic, Hisrich, 2003; 19);

Önemli temel yeteneği; bir fikri alıp, onu ürüne dönüştürmek ve pazara hızlı bir şekilde sunmak olan, büyük bir firma olmasına rağmen, hızlı hareket edebilen Hewlett-Packard firma içi girişimciliğe örnek olarak verilebilir (Johnson, 2001; 138).

Bir yemek üreticisi olan 'Mott's' un yeniliği teşvik etmek için şirket içi girişimci kadrosu oluşturması da iç girişimciliğe bir örnektir (Thornberry, 2003; 331).

Siemens AG ye bağlı olan, Almanya'da bulunan, yaklaşık 35000 çalışanı ve 8 milyar dolar geliri olan Siemens Nixdorf (SNI), 1995'te mükemmel bir firma içi girişim örneği vermiştir. Siemens Nixdorf bölümü içinden 300 faaliyet yöneticisi (üretim, pazarlama, finansman gibi fonksiyonlardan sorumlu yöneticiler) arasında, sistematik olarak firma girişimcileri yaratmaya çalışan 2 yıllık bir sürece başlamışlardır (Thornberry, 2001; 528).

1995'te Siemens Nixdorf'un, şu an US Siemens'in başkanı olan Gerhard Schulmeyer, sabit, riskten kaçan, tutucu bir kültürdence, daha pazar odaklı, hızlı, esnek, fırsatçı bir firmaya dönüştürmek için geniş bir örgütsel değişim programına girişmiştir. Amacı, Arthur Andersen, IBM, HP gibi daha etkin bir şekilde rekabet edebilmektir (Thornberry, 2001; 528).

Siemens Nixdorf'un amacı, 300 birim yöneticisini, pazara daha yakın ve yüksek potansiyelli yeni iş fırsatlarını bulmakta becerikli girişimcilere dönüştürmektir (Thornberry, 2001; 528).

Siemens ve Mott's örnekleri, şirketin yeni pazarlara ve teknolojilere yakın iç girişimcilere ihtiyacı olduğu fikrini kanıtlamıştır. Bu iç girişimciler, var olan firmalarda yenilikleri ya da yeni iş fırsatlarını tanımlamak, izlemek ve cesaretlendirmekten sorumludur (Thornberry, 2001; 528).

İç girişimciliği geliştirmek için önerilen yollar, üç başlıkta ele alınabilir. Bunlardan ilki, yenilikçi bir örgüt kültürü oluşturmaktır, çünkü böyle bir ortamda çalışan kişiler, değişimi bir tehdit olarak değil, fırsat olarak algırlar. İkinci olarak, yönetsel anlamda iç girişimciliğe yönelik sistematik, yapılandırılmış ve devamlı bir süreç haline gelmesi önemlidir. Bunun yanında, iletişim kanallarının etkinliği de önem taşır. Üçüncü husus ise, iç girişimciliğin sistematik olarak ölçümü, değerlendirilmesi

ve mükafatlandırılmasıdır. Bu üç temel noktaya dikkat edildiği zaman, firma, çalışan personelinin verimliliğinden maksimum düzeyde yararlanabilecek ve rekabet avantajı sağlayabilecektir (Döm, 2006 ; 15).

2.3.3. Örgütsel Dönüşüm (Organizational Transformation)

Bir firmayı, değişim mühendisliği, küçülme, maliyetleri düşürme, son teknolojileri kullanma gibi uygulamalarla dönüşüme uğratmak, örgütün yeni fırsatları yakalayacağını garantisini vermez (Thornberry, 2001; 528).

Eğer dönüşüm, yeniliği içerirse kaynakların yeni düzenlemesi, sürdürülebilir ekonomik değerin yaratılması ile sonuçlanır. Büyük bir sigorta ve finansal hizmet firması olan ‘Sun Financial Group’ un orta kademe yöneticisi Ian Kennedy, acentalarına yeni ve eşsiz bir hizmet önerisi yaratma koşuluyla, departmanının içsel değer zincirini yeniden organize etmiştir. Sonuç olarak, firmanın hizmet teslimi ; rakiplerinin üstünde hız ve avantaj sağlamıştır (Thornberry, 2003; 331).

2.3.4. Sanayi (Rekabet) Kuralını Bozucu Girişim

Firma girişiminin dördüncü türüdür. Yalnızca örgütsel dönüşümü içermez, aynı zamanda sanayinin rekabetçi çevresini, önceden olduğundan daha farklı hale getirir. Bu davranış ‘frame-breaking change’ yani; ‘durumu bozan değişim’ olarak değerlendirilebilir (Thornberry, 2003; 331).

Firma, rekabet kuralını farklılaştırarak, hem kendisinin, hem de rakiplerinin farklı stratejiler geliştirmesini sağlar.

Örneğin; Toyota, otomobil endüstrisinde, yüksek kalite ile ve düşük maliyetli otomobiller üreterek rekabet kurallarını değiştirmiştir. Amerikan ve Avrupalı otomobil üreticileri, Toyota ve onu izleyen diğer otomobil üreticileri tarafından zorlanmıştır. Böylece Toyota yalnızca kendisinde örgütsel dönüşümü uygulamamış,

aynı zamanda endüstride toptan örgütsel dönüşümün başlatılmasına da yardım etmiştir (Thornberry, 2003; 331).

Kitap satıcıları için kuralları başarılı olarak değiştiren, en iyi bilinen ve yeni bir firma olan 'amazon.com' da bu konuya örnek verilebilir (Thornberry, 2003; 331).

Callyx ve Corolla, çiçekleri yetiştiriciden müşteriye direkt olarak göndermek için katalog satışlarını ve interneti kullanmaktadır. İnternetle satış, tipik sanayi işletmesi sisteminin (perakendeci çiçekçi dükkanı) bir parçasının yerini almıştır (Thornberry, 2001; 529).

Her iki firma da, o güne kadar denenmemiş, farklı stratejiler uygulayarak, rekabet kurallarını değiştirmiştir.

2.3.5. Firma Girişimlerinin Ortak Özellikleri

Türler arasındaki farklılıklara rağmen, firma girişiminin ortak özellikleri vardır. Bunlar (Thornberry, 2003; 332);

- ✓ Daha önce var olmayan yeni bir şeyi yaratmak. Bu yeni şey; yeni bir iş, ürün, hizmet, teslimat sistemi veya müşteriye yeni bir değer önerisi olabilir.
- ✓ Bu yeni şeyler, ek kaynaklar ve / veya firma içinde yayılma kaynağının modelinde değişiklikler gerektirir.
- ✓ Yeni örgütsel yeteneklerin gelişimi ile sonuçlanan bu yeni şeyin ve onun yaratılmasında öğrenme yer alır.
- ✓ Yeni ürün/hizmet şirket sahipleri ve hissedarları için uzun süreli ekonomik değer yaratmalıdır.
- ✓ 'Yeni şey' den sonuçlanan finansal kazançların, kaynakların şu anki yayılımından sonuçlanan kazançlardan daha iyi olacağı önceden saptanmalıdır.
- ✓ Firma için artan bir risk vardır çünkü yeni şey, denenmemiştir, ispat edilmemiştir. Örneğin; firma, kendisi için yeni olan fakat pazar için yeni

olmayan bir şey yarattığında, bu yeniliğin üretilmesi çok maliyetli olabilir ya da pazar için çok geç kalınmış olabilir, düzgün gitmeyebilir... vb. Sonuçta bir risk vardır.

Yukarıdaki firma girişimleri türlerinde, firmaların yenilik yapması, risk alması, öncü ve rekabetçi olması özellikleri göze çarpar. Bu özellikler de firma davranışı olarak girişimciliğin boyutlarını oluşturur.

2.4. FİRMA DAVRANIŞI OLARAK GİRİŞİMCİLİĞİN BOYUTLARI

Araştırmacılar, firma davranışı olarak girişimciliğin boyutlarını, farklı karakteristikleri dikkate alarak sınıflandırmışlardır.

- ✓ Miller ve Friesen (1983); yeni ürünler, risk alma, öncü olma,
- ✓ Covin ve Slevin (1986, 1991); yenilikçi olma, risk alma, öncü olma,
- ✓ Guth ve Ginsberg (1990); iç yenilik ya da risk, stratejik yenilenme,
- ✓ Zahra (1991, 1993); yenilik ve risk, stratejik yenilenme,
- ✓ Lumpkin ve Dess (1996); özerklik, yenilikçi olma, risk alma, öncü olma, saldırgan rekabet
- ✓ Knight (1997); yenilikçi olma ve öncü olma biçiminde belirtmişlerdir (Antoncic, Hisrich, 2003; 15).

Lumpkin ve Dess tarafından ele alınan *özerklik (autonomy)*; “bir bireyin ya da bir takımın, bir fikri ya da vizyonu meydana getirmek ve sonuçlandırmak konusundaki bağımsız faaliyeti” biçiminde tanımlanmıştır (Antoncic, Hisrich, 2003; 15).

Zahra ve Guth ve Ginsberg’in ortaya koyduğu *stratejik yenilenmeyi (strategic renewal)* ise Zahra “yenilik için sistemde geniş değişikliklerin başlatılması, işletme kavramının yeniden tanımlanması, reorganizasyon (yeniden yapılanma)” olarak tanımlamıştır (Antoncic, Hisrich, 2003; 15).

Diğer taraftan, yenilikçilik, risk alma, öncü olma ve rekabetçi olma boyutları, çalışmanın kapsamında daha detaylı olarak verilmiştir.

2.4.1. Yenilikçilik Boyutu

Firma davranışı olarak girişimciliğin yenilikçilik boyutu ele alınırken, yenilik, yaratıcılık, girişimcilik ve örgütsel yaratıcılık kavramlarına değinilmelidir.

2.4.1.1. Yenilik, Boyutları, Çeşitleri ve Yenilik Yapma Süreci

Firmaların, hızlı değişen çevre koşullarında, ayakta kalabilmeleri için, yeni yöntemlere, çözümlere, yeni stratejilere, yeni ürün ve hizmetlere, ihtiyaçları vardır. Kısaca, bir firmanın, günümüz koşullarında, varlığını sürdürebilmesi için yenilikçi olması gerektiği söylenebilir.

Yenilik (inovasyon): Avrupa Birliği literatürüne göre; bir fikri pazarlanabilir bir ürün ya da hizmete, yeni ya da geliştirilmiş bir imalat ya da dağıtım yöntemine ya da yeni bir toplumsal hizmet yönetimine dönüştürmeyi' ifade eder (Akyos, 2005; 1).

Yenilik; düşünce geliştirme, teknoloji geliştirme, yeni (veya geliştirilmiş) ürün ya da üretim yönetimi ya da ekipmanı üretme ve pazarlama faaliyetlerinin yönetimidir (Akyos, 2005; 3).

Yeni; 'dünyada yeni' olabilir, 'firma için yeni' olabilir, 'ülke için yeni' olabilir (Akyos, 2005; 2).

Yeniliğin iki temel kategorisi vardır; 'teknolojik ürün yenilikleri' ve 'teknolojik süreç yenilikleri'dir. Buradaki süreç, bir 'üretim süreci' de, bir 'dağıtım süreci' de olabilir. Teknolojik ürün yeniliklerinde ortaya konan ürün 'teknolojik olarak yeni bir ürün' de olabilir; 'teknolojik olarak geliştirilmiş bir ürün' de. Tıpkı bunun gibi, teknolojik süreç yenilikleri sonunda ortaya konan süreç 'teknolojik

olarak yeni bir süreç' olabileceği gibi, 'teknolojik olarak geliştirilmiş bir süreç' de olabilir (Akyos, 2005; 2).

Yeniliğin boyutları na bakıldığında (Eriş, 2002; 3);

- Yenilik, örgütsel bir süreçtir.
 - Müşterek grup faaliyetidir.
 - Örgütte çalışanların rızaları ve çabaları ile başarılabilir.
 - Yeniliğe açık bir yönetim felsefesine ve işletmenin büyüklüğüne bağlıdır.
- Yenilik, bir değişim sürecidir.
 - Orjinaldir.
 - Özeldir.
- Yenilik, teknolojik başarısızlık riskini taşımaktadır.
- Yenilik, sadece teknik konularda değil, insanla ilgili bilimlerin sanayiye uygulanması ile de ilgilidir.
- Yenilik, kalite ve verimliliği olumlu yönde etkiler.

Yeniliğin farklı biçimleri aşağıdaki gibi belirtilebilir (Johnson, 2001;139) ;

- ✓ Firmayı pazara götüren (piyasaya yönelten) ürün veya hizmette herhangi bir değişim yapılması; Bu, yeniliğin en açık olarak anlaşılan şeklidir ve Ar-Ge departmanlarında, yeni ürünlerin ve hizmetlerin yaratılmasını içerir.
- ✓ Ürün veya hizmetin uygulanışında herhangi bir değişim : Örneğin ; ticaret aracı olarak internetin kullanılmaya başlanması.
- ✓ Pazarda herhangi bir değişim : Belirlenmiş pazar dışında bir pazarda mal ve hizmet sunumunu ifade eder. Örneğin; bir toplum için geliştirilmiş medikal ilaçların, başka bir toplum için de anlam kazanması pazarda bir değişimdir.

Diğer bir sınıflandırmaya göre, yenilik çeşitleri aşağıdaki tablo ile de özetlenebilir;

Tablo 2. Yenilik Çeşitleri

Yenilik Tipi	Örnek
Ürün Yeniliği	Yeni veya geliştirilmiş ürünler (cep telefonu, internet özellikli cep telefonu, kameralı cep telefonu...)
Süreç Yeniliği	Yeni bir üretim yöntemi (flotal cam üretimi)
Organizasyonel Yeniliği	Yeni bir iç haberleşme sistemi (intranet), yeni bir maliyetlendirme sistemi
Üretim Yönetimi Yeniliği	Kalite çemberleri, tam zamanında üretim, yeni üretim plânlama sistemi, yeni kalite kontrol sistemi..
Ticari/ Pazarlama Yeniliği	Yeni satış teknikleri, yeni finansal yöntemler (risk sermayesi)
Hizmet Yeniliği	İnternet bankacılığı, hasta kabul sistemi...

(Kaynak: Akyos, 2005; 3)

Yeniliğin ekonomik büyüme konusundaki önemine ilk değinen Schumpeter olmuştur. Yeni ürünlere dayanan rekabetin, var olan ürünlerin fiyatları üzerindeki marjinal değişikliklerden daha önemli olduğunu vurgulamıştır. Örneğin ülkelerin yeni yazılımlar veya yeni kimyasallar, ilaçlar geliştirmelerinin ekonomik büyümeye etkisi, var olan telefon, otomobil gibi ürünlerin fiyatlarında yapacakları indirimlerle elde edecekleri büyümeden daha fazladır (Akyos, 2005; 2).

Yenilik ve planlama, bir firmanın yaşamını sürdürebilmesinin anahtarıdır. Yenilik yapmayan bir firmada, otomatik olarak bir gerileme olması kaçınılmazdır. 1985'te Peter Drucker; yeniliğin, girişimci bir firmanın en önemli özelliği olduğunu belirtmiştir (Georgellis, Joyce, Woods, 2000; 7).

Günümüzde de pazarın gereksinimlerinin önceden belirlenerek, bunların yeni ürünlerle karşılanması, işletmelerinin varlık nedeni haline gelmiştir (Akyos, 2005;1).

Yeniliğin önemini ortaya koyarak, girişim şu gerçeklerle açıklanabilir (Johnson, 2001; 138) ;

- ✓ Daha önceden var olmayan birşeyin oluşturulduğu, yaratıcı bir iştir.
- ✓ Yaratıcılık, çevrenin karmaşası içinde gizlenebilen fırsatları sezmeye ve ele geçirmeye dayanır.
- ✓ Yaratıcılık, bulunan kaynak değil, fırsattır. Eğer fırsat anlamlı olarak öngörülürse kaynak bulunmuş olacaktır.
- ✓ Yenilik ve değişiklik dolayısıyla, değişmez olarak belirli bir risk derecesi içerir.
- ✓ Firmaya, ortaklığa veya bireye değer yaratılması ile sonuçlanır
- ✓ Yaratıcı yapıyı içerir.

Mevcut kaynakların yeni bir birleşimi yani ; yeni bir mal ya da hizmetin üretimi, yeni bir üretim yönteminin geliştirilmesi, yeni bir hammadde kaynağının bulunması, endüstrinin yeniden yapılandırılması **yeniliktir** (Toprak, 2004;1).

Yöneticiler ya da firma çalışanları yenilik yaptıkları zaman, girişimci düşünce tarzı ve davranışını göstermiş olurlar. Eskiden beri yapılan bir işi daha kaliteli, daha hızlı, daha ucuza yapmak da girişimcilik kapsamına girer çünkü; bir işin daha kaliteli yapılabilmesi; yeni bir standardın, daha hızlı yapılabilmesi de yeni bir sürecin üretildiğini gösterir (Toprak, 2004;1).

Girişim, fikri yakalamayı, onu ürünlere veya hizmetlere dönüştürmeyi ve ürünü pazara taşımak için riskli girişimi meydana getirmektir. Girişimci firmaların yaptıklarının da bu olduğunu kolaylıkla görebiliriz. Fikirleri ele geçirirler, kaynakları toplarlar ve bunları örgüte değer katan yeni ürün veya hizmet yaratmak için biraraya getirirler (Johnson, 2001; 138).

Fransız Telekom, Siemens, Mc Donald's, Pfizer gibi büyük firmalar, yeniliğe ve riskli girişimlere çok önem verirler. Bunun nedeni, daha uzun ömürlü olmak ve ayakta kalabilmektir (Johnson, 2001; 136).

Yenilik Yapma Süreci

Firmaların, yenilik yaparken, başlıca 6 safhayı takip ettiği söylenebilir. Yenilik yapma süreci aşağıdaki gibidir (Dinçer, Fidan, 1999; 175);

- I. Yeni fikirler oluşturmak
- II. Bir ön eleme ile mantıklı, kayda değer fikirleri seçmek
- III. İşletme analizleri ile, elemeyi geçen fikirlerin firma amaçları ve imkanları uygunluğunu araştırmak
- IV. İşletme analizlerinde olumlu bulunan fikirleri geliştirerek ürün/hizmetlere dönüştürmek
- V. Yeni ürün/hizmetlerin piyasadaki sonuçlarının olumlu olup olmayacağını pazar testleri yardımıyla anlamaya çalışmak
- VI. Pazar testlerinde olumlu sonuç veren yeni ürün/hizmetleri fiilen piyasaya sunmak

2.4.1.2. Yaratıcılık

Yaratıcılık, yenilik yapma sürecinin ilk aşamasıdır yani yenilikçi düşüncenin temel ögesidir. Yaratıcılık; yeni bir düşünce ya da fikir üretme, yenilik ise üretilen bu fikrin yeni bir mal, hizmet ya da üretim yönetimine dönüştürülmesi olarak tanımlanabilir (Şimşek, 1998; 290; Müftüoğlu, Ürper, Başar, Tosunoğlu, 2004; 36).

Levitt'in de dediği gibi; yaratıcılık yeni şeyler düşünmek, yenilik yeni şeyler yapmaktır (Güney, 2002; 509).

Yaratıcılık, daha önce var olmayan, orijinal bir şeyin düşünülmesi, yeni ve farklı fikirlerin ortaya konulması, yeni sonuçların üretilmesidir (Özçer, 2007; 1).

Günümüzde firmalar, ürün ve hizmetlerine getirdikleri yenilik ve kaliteyle piyasada yer edinmektedirler bu yüzden bir rekabet unsuru olarak yaratıcılığı sahiplenip kullanmaktadırlar. Yönetimden, sorunlara yaratıcı çözümler bulması, yalnızca Ar-Ge nin değil, her çalışanın ürün geliştirme etkinliğine yaratıcılığıyla katılması beklenmektedir. Müşterilerin beklentileri (yaratıcılığı) sürekli dinlenip, üretime yansıtılmaktadır. Rekabet üstünlüğü ‘büyük balık küçük balığı değil, hızlı balık yavaş balığı yutar’ şeklinde ifade edilmekte ve en iyinin herkesten önce ve herkesten ucuza üretilmesi için yaratıcılıktan yararlanmak amaçlanmaktadır (Akkurt, 2003; 1).

İş alanında yaratıcılığın artırılması için, firmalar özel bir çaba harcıyorlar. Çalışanların yaratıcılığını ölçmek, geliştirmek ve kullanmak için çalışmalar yapıyor, yaratıcılığı arttırmak, desteklemek için kurumsal önlemler almıyor. Motorola, Ford, Sony, HP, Nokia, Arçelik, Vestel, Turkcell gibi büyük şirketler, yaratıcılığa çok önem veriyorlar. Çalışanların yaratıcılığını arttırmak için; yaratıcı proje ekipleri kurmak, dikey örgütlenme yapılarını yatay yapılara dönüştürmek, yaratıcılık eğitimi vermek, yaratıcılığı destekleyen çalışma ortamları hazırlamak , kurum içi iletişim olanaklarını arttırmak gibi faaliyetlerde bulunuyorlar (Akkurt, 2003; 1).

Buradan yola çıkarak, günümüzde yaratıcılığın giderek öneminin arttığı ve firmaların en değerli kaynaklarından biri haline geldiği söylenebilir.

2.4.1.3.Örgütsel Yaratıcılık ve Teşvik Edilmesi

Bir firmanın, girişimci olabilmesi için, yenilikçi, risk alan, öncü ve rekabetçi olması gerekir. Yenilik yapmayan firmaların, varlığını sürdürebilmesinin güçleştiği günümüzde, yenilikçi olma çok önemlidir. Yaratıcılık da, yenilikçiliğin temeli olduğuna göre, firmada çalışanların yenilik yapabilmesi için, firmanın örgütsel yaratıcılığı teşvik etmesi gerekir.

Woodman, Sawyer ve Griffin (1996), örgütsel yaratıcılığı; kompleks sistemlerde birlikte çalışan bireyler tarafından oluşturulan değerli, yararlı yeni ürün, hizmet, fikir veya süreç olarak tanımlamaktadır (Çekmecelioğlu, 2007; 25).

Örgütsel yaratıcılık, yenilik ve değişim için itici unsurlardan biridir. Örgütsel yaratıcılık, bireylerin yalnız veya küçük çalışma grupları halinde çalışırken, yararlı yeni ürün, hizmet, fikir, prosedür ve süreç üretmeleridir (Keskin, 2006; 1).

Bazı büyük firmalar, çalışanların orijinal fikirlerine o kadar önem vermeye başlamışlardır ki; yaratıcı fikirleri olan çalışanlara mesai dilimi içerisinde %10-15 gibi bir zaman dilimini, yeni fikirlerini denemeleri için vermektedirler ve gereken maddi ve beşeri kaynak desteğini de sağlamaktadırlar. Uygulamada birçok problemin, çalışanların bu yaratıcı düşüncelerinin desteklenmesi sayesinde çözüldüğü bilinmektedir. Günlük problemlerle meşgul olan çoğu yönetici zaman zaman işletme körlüğü yaşamakta ve halledilmesi kolay olan problemlere bile çözüm bulmakta zorlanabilmektedir. Bu doğrultuda, işi bizzat uygulayan çalışanların fikirlerine başvurmak ve onları yaratıcı düşünceler üretmek için teşvik etmek gerekmektedir (Keskin, 2006; 1).

Firmalarda yaratıcılığın genişletilmesiyle ilgili olarak literatür; örgütsel iklim, liderlik stili, örgütsel kültür, kaynaklar ve yetenekler, örgütün yapı ve sistemi olmak üzere beş önemli örgütsel faktörden bahsetmektedir (Keskin, 2006; 1).

Örgüt iklimi, çalışanların, firmaya ilişkin algıları olarak kavramsallaştırılmıştır. Çalışanları destekleyen bir örgüt iklimi yapılandırmak çok önemlidir. Çünkü çalışanın, iklimi destekleyici, ödüllendirici olarak algılaması, onun yaratıcı davranışını artırır. Örgüt iklimi yaratıcılığın ve girişimciliğin olduğu yerdir (Çekmecelioğlu, 2005; 25).

Hewlett Packard'da yapılan bir araştırmaya göre, yaratıcılık en açık iklimlerde en iyi başarıya ulaşmaktadır. Bu iklimlerde, başarıya götüren adımların arasında, fikirleri rahatlıkla ifade etme, deney yapma hürriyeti, uyarıcı sayısının

fazlalığı yer almaktadır. Yaratıcılığı teşvik eden bu ortamın oluşturulmasında yöneticilere önemli görevler düşer. Yaratıcılığın ortaya çıkması için, çalışanları destekleyen, potansiyellerine değer veren, onlara özgür ortamlar sunabilen, onları bir bütün olarak değerli gören, değişime açık liderler gerekmektedir (Özçer, 2007; 4; Keskin, 2006; 1).

Demokratik katılımcı liderliğin, yaratıcılığı desteklediği, otokratik liderliğin ise zayıflattığı yönünde bir görüş birliği vardır. Yine ileri sürülen bir görüşe göre yeni şeyleri etkin bir şekilde yönetmede onları engelleyen prosedür ve uygulamalardan sakınmak yeterli değildir, bunun yanında fikirlerin yönetimi için aktif bir şekilde davranmak da gerekir. Lider vizyonu bu yüzden yaratıcı bireylerin yönetilmesinde anahtar bir faktör olmaktadır. Vizyon; paylaşılan değerleri, örgütlerin geleceğinin ne olması gerektiğini temsil eder. Liderler, vizyonu, yaratıcılığı destekleyecek şekilde, yönetimin en üst seviyesinden, en alt seviyeye kadar iletmelidir. Liderler, resmi olmayan bir çerçevede olsa bile, yaratıcılıkla ilgili, vizyonun bütün görüşlerini desteklemelidirler, çünkü her faaliyet astlar tarafından gözlemlenmekte ve yorumlanmaktadır. Liderler, örgütsel yaratıcılığı geliştiren şartların sağlanmasıyla ilgili olarak, birçok yeteneği içinde bulunduran etkin çalışma gruplarını meydana getirebilmelidir. Bu gruplardaki bireyler, birbirlerini yapıcı ve destekleyici yönde fikir üretmeye teşvik etmelidirler (Keskin, 2006; 1-2).

Firmalar, yaratıcılığı teşvik etmek için, yenilikçi ve destekleyici bir kültür oluşturmalıdırlar. Kontrol etmeye ve yönlendirmeye yönelik kültürler, iş çevrelerinde yaratıcılığı engellemektedir. Açık iletişim kanalları, katılımcılık, bireylerin birbirine saygı göstermesi ve güven duyması, yaratıcılığın teşviki açısından önemlidir. Liderler, fikir ifade etme özgürlüğünü tanımalı, çalışanlara orijinal fikirlerini test etmek için gerekli ortamları da oluşturmalıdır. Çalışanlar için tatmin edici bir iş ve yeterli kaynaklar sağlanmalıdır. Uzun vadeli hedefler, yayvan örgüt yapısı, çalışanların destekleyici bir şekilde değerlendirilmesi ve yaratıcı performansın ödüllendirilmesi gerekmektedir. Örgüt yapısının katı hiyerarşiden oluşması, yaratıcı bireylerin fikirlerini uygulama alanı bulmasını engellemekte ve çalışanların isteklerinin körelmesine neden olmaktadır (Keskin, 2006; 2-3).

Çalışanların yaratıcılığını engelleyen ve motivasyonlarının bozulmasına neden olan unsurlardan biri de bilgilerin tek elde toplanmasıdır. Delphi grup çalışmaları, firma bilgilerinin yaklaşık %70'nin çalışanların zihinlerinde, %30'unun ise farklı şekillerde firmanın içinde bulunduğunu belirtmektedir. Bu da yöneticilerin gözünden kaçan önemli bir problemdir. Firma çapında bilginin paylaşılması sağlanmalı, gerekli düzenlemeler yapılmalıdır (Keskin, 2006; 3).

Çalışanlar, yaratıcı ve yenilikçi fikirlerin kaynağıdır. Yukarıda belirtilen uygun örgütsel ve yönetsel koşulların oluşturulması, çalışanların yaratıcılıklarını kullanmalarını, geliştirmelerini ve kendilerini ifade etmelerini sağlayacaktır (Özçer, 2007; 6).

2.4.1.4. Yenilikçi ve Yaratıcı Firmaların Özellikleri

Yenilikçi ve yaratıcı olma ; sorunlara ve ihtiyaçlara yaratıcı, alışılmamış ve yeni çözümler aramayı ifade eder. Bu çözümler; yeni ürün ve hizmetler, yeni teknolojiler veya üretim süreçlerinin kullanılması olarak tanımlanabilir (Müftüoğlu, Ürper, Başar, Tosunoğlu, 2004; 6).

Yenilikçi ve yaratıcı bir firmanın özellikleri incelendiğinde;

Yapı: Yenilikçi firmaların kullandığı örgütsel yapılar karmaşıklığa, bürokrasiye, benzerliğe ve durağanlığa karşı olma eğilimindedir. Yenilikçi firmalar, örgütsel sistemlerini, bürokrasilerini basitleştirmeye yönelirler. Böyle yaparak, hiyerarşik yapılarının hacmini azaltır, örgütsel iletişim ve prosedürlerini basitleştirir ve orta yönetimin işini yeniden biçimlendirirler (Ülgen, Durna, 2005;1).

İnsanların kendilerini geliştirme ve iş yaşamında kendilerini gerçekleştirme yeteneklerini ortaya çıkarabilecekleri bir örgütsel yapı söz konusudur (Yurtseven, 2001;51).

Esnek, özgürce yön alan, kendini yenileyen, öğrenmenin ve öz-değerlendirmenin teşvik edildiği bir yapı yani adhokratik bir yapı hakimdir (<http://law.ankara.edu.tr>, 2006; 21).

Yenilikçi ve yaratıcı örgüt yapısında, düz hiyerarşiler, kısa dönemli proje grupları ve yatay iletişim; katı nitelikli otoritenin, merkezi karar almanın, uzmanlaşma fikirlerinin yerini alır (Ülgen, Durna, 2005; 2).

Yenilikler ne katı bir ortamda, ne de yeni pazar koşullarını karşılayacak esnek tasarım prosedürleri yoksa başarılı olabilir. Çevrede belirsizlik ve karmaşıklık arttıkça, bunun üstesinden gelmek için esnek yapı ve süreçlere daha fazla ihtiyaç duyulacaktır. (Ülgen, Durna, 2005; 2).

Özet olarak, yenilikçi ve yaratıcı bir firmada yapı; esnek, organik, merkezkaç ve adhokratiktir denilebilir. Daha az bürokrasi ve daha çok demokrasi hedeflenir. Sürekli öğrenim stratejisi benimsenmiştir. Karar verme yetkisi alt düzeylere devredilmiştir, formalizasyon (işlerin standartlaşma derecesi) düşüktür. Böylelikle çalışanlar, daha özgür bir ortamda faaliyette bulunurlar, yaptıkları işte yeni yöntemleri ifade etme imkânı bulurlar.

Liderlik; Yenilikler, yüksek kalitede ve yetenekte yöneticilere ihtiyaç duyar. Tepe yönetim açık fikirli ve geliştirmeci olmalıdır. Yenilikçi yöneticiler; sadece statik sistemi yönetmekle kalmaz, fikir değişimlerini teşvik eder, rutin süreçleri ve otoriteyi sorgular, risk alır, başarısızlığa göğüs gererler (Ülgen, Durna, 2005; 2).

Firma içinde hiyerarşinin ve rütbenin önemini kaybettiği günümüzde, liderler örgütlerini; koç, vizyoner, kolaylaştırıcı, şampiyon... vb. çağdaş yönetim kavramlarıyla başarıya yöneltmektedirler (Yurtseven, 2001; 50).

Lider, firma içinde düşünce ve yaratıcılığı etkin kılmalıdır. Firmanın değişime karşı direnen ve bilinmeyenden kaçınan bir kültürü varsa, bunu değiştirmeli, değişim ve katılımcılık duygusunu desteklemelidir (Yurtseven, 2001; 51).

Yenilikçi lider, firmanın arzu edilen kültürü ile uzun dönemli rekabet stratejisini birleştirip, firmanın vizyonunu tanımlar. Vizyon, firmada herkes tarafından yorumlandığında ve paylaşıldığında çok boyutlu hale gelir. Çalışanlara, firmalarının geleceğini belirlemede bir paya sahip olma şansı verildiğinde, yeniliği hararetle benimseyeceklerdir (Ülgen, Durna, 2005;2).

Kültür: Firmanın çalışma biçimi, ücretlendirme sistemi, işgörenlere karşı davranış kalıpları gibi birçok olguyu içerir. Her firmanın kültürü onu diğerlerinden ayıran özgün kimliğini gösterir.

Yeniliğin başarılmasındaki ana noktalardan biri; vizyon, hedef ve amaçlarla aynı yönde olan bir kültüre sahip olmaktır. Firmada hakim olan değer yargıları yenilik ve yaratıcılığı ya özendirir ya da statükodan kaynaklanan nedenler dolayısıyla bu değerleri önemsemez. Normlar, firma içinde geniş bir biçimde paylaşılır ve korunursa, yeniliğin oluşumuna katkıda bulunacaktır. Doğru bir kültür geliştirmek önemli bir süreçtir ve başarılı yenilikler için kaçınılmazdır (Ülgen, Durna, 2005;2).

Yenilikçi bir firmanın kültürel özellikleri aşağıdaki gibi sıralanabilir (Ülgen, Durna, 2005; 2; Müftüoğlu, Ürper, Başar, Tosunoğlu, 2004; 56);

- ✓ Yeniliğin firma için bir zorunluluk olduğunun bilinci
- ✓ Açık iletişim
- ✓ Başarısızlıkları hoş görme
- ✓ Hata yapmaktan korkulmaması
- ✓ Ödül sistemlerinin olması
- ✓ Engellerin kaldırılması
- ✓ Yaratıcı tartışmaların yapılması
- ✓ Şöyle olursa ne olur? sorusunun sıkça sorulması
- ✓ Yetkilendirmenin yapılması
- ✓ Yenilik ve yaratıcılığın örgütsel düzeyde herhangi bir departmanın tekelinde olmadığını kabul edilmesi

- ✓ Bilginin astları ezmek amacıyla kullanılmaması, bilginin çalışanlar tarafından paylaşımına izin verilmesi
- ✓ Esneklik
- ✓ İşbirliği
- ✓ Farklı uzmanlıklara sahip çalışanların birbirleri ile etkileşiminin sağlanması
- ✓ Firmada çalışanların harmanlanması
- ✓ Çalışanların firmaya ve misyonuna kişisel bağlılıkları
- ✓ Çalışanların kendilerini firmayla özdeşleştirmeleri
- ✓ İşe inanma ve meydan okuma
- ✓ Firmada düşündüğünü söyleme özgürlüğü
- ✓ Pazarın ve müşterinin yeniliğe karşı verdiği tepkinin bilinmesi
- ✓ Prototip ve deneyin yenilik yapmanın önemli bir süreci olduğunun bilinmesi

İletişim ve Bilgi; Yenilik üzerinde iletişimin etkisi konusundaki araştırmalar; firma içinde ya da firmalar arasındaki iletişimin sıklığının, yeniliklerin başarısını etkilediğini ortaya koymuştur. Daha sık ve açık iletişim süreçlerine sahip olan firmaların yenilik yapma eğilimi, daha az ve kapalı iletişim süreci olanlara göre, daha yüksektir (Ülgen, Durna, 2005;3).

Kanımcıca, örgüt yapısıyla bağlantılı olarak, firmadaki yönetsel kademe sayısının artması, firma içinde sağlıklı iletişim sağlanmasını engelleyebilir. Bu da yaratıcılığın önüne bir engel olarak çıkabilir.

Müşteriye Odaklanma; Yenilikçi firmalar, müşterilerinin ihtiyaçlarını dikkatli bir şekilde izleyenlerdir. Örneğin; Japon firmalarının, yeni ürün fikirlerini hızla ticarileştirme ve var olan ürünlerde küçük yeniliklerle dünya çapında ün kazanmalarının nedeni; farklı ulusal pazarlarda, müşterilerinin ihtiyaçlarını karşılayan ürünler sunmalarından kaynaklanmaktadır (Ülgen, Durna, 2005; 3).

Artan rekabetle, artık günümüzde, firmalar müşterilerin yalnızca şu anda ifade edilen ihtiyaçlarını değil, aynı zamanda ifade edilmemiş ihtiyaçlarını da kapsayan mal veya hizmet üretmek durumundadır.

Yenilikçi ve yaratıcı firmalar (Yurtseven, 2001; 57) ;

- Fikir adamlarına, öneri sistemlerine, öneri merkezlerine sahiptir. Örgütsel iletişim kanalları açıktır. Dış kaynaklarla ilişki kurmayı destekler.
- Farklı özellikte bireylerden yararlanırlar. Bu tip firmalarda, sorunların çözümünde uzman olmayan çalışanların görüşlerine de başvurulur. Alışılmamış yöntemlerin kullanılmasına izin verirler.
- Yaratıcı firmalar, temel araştırmalara yatırım yapar, yeni fikirlerle uğraşırlar. Bunlara ilişkin esnek, uzun vadeli planlar yaparlar. Her konuda değişim olacağı gerçeğini kabul ederler.
- Yaratıcı firmalar, hataları yok etmek için zaman ve para harcar; risk almayı ve toleranslı davranmayı severler. İş görenin mutluluğunu sağlarlar.
- Objektif bir yaklaşım vardır. Düşünceler statüye göre değil, değerine göre göz önüne alınır.

2.4.1.5. Yenilik, Yaratıcılık ve Girişimcilik

Yenilik, yaratıcılık ve girişimcilik birbirini tamamlayan kavramlardır. Yaratıcı kişilerin girişimci olması ve yenilikçi girişimcilerin yaratıcı olması bu üç kavramın birbirinden ayrı düşünülemez kavramlar olarak algılanmasına yol açar (Akat, Budak, Budak, 2002;429).

Girişimciliğin temel dinamiklerinden biri olan ticarileşebilir veya uygulanabilir yeni iş fikirleri de ancak yaratıcılık ve yenilikle sağlanabilir (Müftüoğlu, Ürper, Başar, Tosunoğlu, 2004; 36).

Her yeni girişim, belli bir yenilik getirmeye yönelik bir süreç sonucunda ortaya çıkar ve bütün girişimlerin rekabet güçlerini sürdürebilmek için sürekli yenilenmeye gereksinimleri vardır. Yeni fikirleri hızla teknik ve ticari başarıya dönüştürmelidirler (Akyos, 2005; 1).

Yaratıcılık olmadan yenilikçilik, yaratıcılık ve yenilikçilik olmadan da girişimcilik olmaz (Müftüoğlu, Ürper, Başar, Tosunoğlu, 2004; 36).

Yenilik ve yaratıcılık kavramları ele alındıktan sonra, firma davranışı olarak girişimciliğin yenilikçilik boyutunun araştırmacılar tarafından aşağıdaki gibi tanımlandığı söylenebilir.

- ✓ Covin ve Slevin (1986,1991) **yenilikçilik boyutunu**; “ ürün yeniliğinin sıklığı, yaygınlığı ve bunla ilgili olarak firmanın teknolojik liderliğe eğilimi”
- ✓ Zahra (1991, 1993) “ ürün, süreç, teknolojik, yönetsel yeniliklerle ya da pazarın gelişmesi sayesinde yeni işler yaratma”
- ✓ Knight (1997) “örgütsel fonksiyonları yerine getirmek için, yönetsel teknikler ya da teknolojiler gibi ürün ve hizmetlerin arttırılmasını, geliştirilmesini içeren yeni ve yaratıcı çözümlerin aranması”
- ✓ Miller ve Friesen (1983) “ üretim ve pazarlama problemlerine yeni çözümler aranması, yeni ürünlerin, üretim-hizmet teknolojilerinin başlatılması”
- ✓ Lumpkin ve Dess (1996) “ firmanın yeni ürünler, hizmetler ya da teknolojik süreçlerle sonuçlanabilecek yeni fikirleri, denemeleri, yenilikleri destekleme, bunlarla meşgul olma eğilimi” şeklinde tanımlamışlardır (Antoncic, Hisrich, 2003; 15).

2.4.2. Risk Alma

Cantillon (1734) ilk kez girişimci kavramını geliştirdiğinden ve “kâr etme ya da kaybetme riskini alan kişi” olarak tanımladığından beri, risk alma, girişimciliğin önemli bir elemanı olarak görülmüştür. Kaybetme olasılığı olarak risk, var olan bir firmanın yenilikçi, öncü ya da rakiplere karşı saldırgan faaliyetlerinin doğal bir özelliğidir (Antoncic, Hisrich, 2003; 17).

Risk alma, fırsatların hızlı bir şekilde izlenmesine, kaynakların ve cesur faaliyetlerin kararının hızlı bir şekilde alınmasına işaret eder. Gerçekten, fırsatları aramakta cesur olma ve tecrübe, firma düzeyinde girişimciliğin özellikleri olarak

belirlenmiştir. Mintzberg (1973) risk almanın girişimci tarzın önemli bir elemanı olduğunu belirtirken, Khndwalla (1977) da “girişimci yönetim tarzını tarif edici eleman risk almadır” demiştir (Antoncic, Hisrich, 2003; 17).

Firma davranışı olarak girişimciliğin 2. boyutu olan risk alma;

- ✓ Covin ve Slevin (1986, 1991) tarafından “belirsizlik karşısında stratejik faaliyetler ve yatırım kararları konularında risk alma” olarak,
- ✓ Lumpkin ve Dess (1996) tarafından “kaybetmenin ya da olumsuz sonucun olasılığı, belirsizlik durumu” olarak tanımlanmıştır (Antoncic, Hisrich, 2003; 15).

2.4.3. Öncü (Proaktif) Olma

Firma davranışı olarak girişimciliğin 3. boyutu; öncü (proaktif) olmaktır. Bireysel anlamda ‘proaktif olma’ tanımlandığında, bireyin çevreyi doğrudan değiştirmek için bir hareketi başlatma ve sürdürme eğilimidir. Proaktif özelliklere sahip kişiler, koşullar tarafından kısıtlanmaya razı olmaz, fırsatları fark eder, harekete geçer. Kendi davranışları sonucunda, şartları değiştirebileceklerine dair bir inançları vardır. Bu nedenle, girişimci eylemlere doğru yönelirler. Proaktif kişiler, bir değişime önderlik ederler (Baltaş, 2006; 2).

Sonuçları değiştiren her davranış da proaktif davranış değildir. İnsanların, bilerek, isteyerek ve doğrudan doğruya yeni koşullar oluşturmaları ya da mevcut durumu değiştirmeleri gerçek proaktif davranıştır (Baltaş, 2006; 2).

Kuzey Amerika, Orta Avrupa ve Güneydoğu Asya’da, girişimcilerle yapılan bir araştırmaya göre, proaktif insan (Baltaş, 2006; 2);

- ✓ Sürekli değişim fırsatlarını kollar.
- ✓ Değişime odaklı hedefler belirler.
- ✓ Problemleri öngörür ve önler.

- ✓ Farklı işler yapar ya da işleri farklı yapar.
- ✓ Harekete geçer.
- ✓ Hedefe ulaşana kadar uğraşmayı ve çaba göstermeyi sürdürür.
- ✓ Değişimi tasarlar, başlatır ve sonuna erdirir.

Firma açısından proaktif ya da öncü olma davranışına bakıldığında, birey için geçerli olan bu özellikler, firma için de geçerlidir. Öncü firmalar da, öncü bireyler gibi, değişime önem verir, fark yaratırlar.

Öncü olma boyutunu, literatürde;

- ✓ Covin ve Slevin (1986, 1991); “firmanın sektörde ayakta kalanlarla öncü ve saldırgan bir şekilde rekabet etme isteği”
- ✓ Miller ve Friesen (1983); “ rakipleri takip etmektense, yol göstermeye teşebbüs etmek”
- ✓ Lumpkin ve Dess (1996) ise; “yeni fırsatları önceden tahmin etmek, takip etmek ve yeni oluşan pazarlara katılma inisiyatifini almak” şeklinde tanımlamışlardır (Antoncic, Hisrich, 2003; 15).

Firmanın, öncü olması; yeni pazarlara girme, yeni fırsatları takip etme konusunda ilk olmasıdır. Yeni yönetsel teknikler, yeni üretim teknolojileri, yeni ürün veya hizmetlerin oluşturulması gibi önemli alanlarda, rakipleri takip etmektense, ilk olup, onlara yol göstermesidir (Antoncic, Hisrich, 2003; 18).

Öncü olma, üst yönetimin, faaliyet ve yönelimlerini yansıtan öncül olma ve inisiyatif alma olgularını kapsar. Ancak, inisiyatifler ve öncü girişimler, şirketin misyon ve amaçları göz önüne alınarak değerlendirilirse verimli olur (Erkocaoğlan, 2005; 21 ; Baltaş, 2006; 3).

Firma davranışı olarak girişimciliğin bu boyutu; firma girişimi türlerinden sanayi kuralını bozucu değişimler yapma ile uygundur (Antoncic, Hisrich, 2003; 18).

2.4.4. Rekabetçi Düşünme

Rekabet; herhangi bir kişi ya da teşebbüsün yürüttüğü iktisadi faaliyetlerin, başka kişi veya teşebbüslerce sınırlanmadığı veya tamamen engellenmediği ve iktisadi faaliyetlerin etkin bir şekilde gerçekleştirilebildiği ortamı ifade eder (Aktan, Vural, 2004;13).

Rekabetçi davranış, rakiplere göre daima daha iyi olmayı gerektirdiği için ürün ve üretim süreçlerinde farklı olmak ve farklılaşmak (heterojenite) önemlidir. Birden fazla rekabet etme yolu vardır. Rekabet eden firmalar; fiyat, ürün kalitesi, hediye, reklam, farklılaştırma gibi değişkenleri kullanarak birbirleriyle rekabet ederler (Aktan, Vural, 2004; 14).

Rekabet, girişimcilerin piyasada ayakta kalabilmek için kaliteli ürünler üretmelerini, verimli çalışmalarını ve tüketiciye yönelik olmalarını sağlar. Yeni girişimler de rekabeti artırır, diğer firmaları da yeniliklere gitmeye zorlar. Böylece firmaların artan etkinliği ve yaptıkları yenilikler ekonominin rekabet gücünü artırır (Müftüoğlu, Ürper, Başar, Tosunoğlu; 7).

Rekabet, öğrenmeyi sürdürme gereksinimi sağlar. Ancak hızla öğrenebilen, öğrendiklerini birleştirebilen ile verileri kısa sürede stratejik bilgiye dönüştürebilen firmalar başarılı olacak ve başarılarını sürdürebileceklerdir (Çam, 2002; 155).

Ulusal ve uluslararası arenada rekabet üstünlüğü sağlayabilmek için o ülkenin bütün global özelliklerini, insanının kültürel ve geleneksel özelliklerini öğrenmek ve ona göre stratejiler geliştirmek gerekir. Her firmanın, açıkça tanımlanmış olsun ya da olmasın, bir rekabet stratejisi vardır. Günümüzde küresel rekabet arttıkça, rekabetçi stratejilerin önemi artmıştır. İşletmeler, rekabet avantajlarını devam ettirebilmek ve amaçlarını gerçekleştirmek için ; Micheal Porter tarafından ortaya konmuş rekabetçi “generic” stratejilerden (maliyet liderliği, odaklaşma, farklılaştırma, hızlı cevap verme) yararlanır (Çam, 2002; 157).

Firma davranışı olarak girişimciliğin “rekabetçi düşünme” boyutu; Knight (1997) ve Covin ve Slevin tarafından “öncü olma” boyutunun içinde incelenmiştir (Antoncic, Hisrich, 2003; 15).

2.4.4.1.Rekabet gücünün tanımı

Rekabet gücü kavramı; firma, endüstri ve ulusal düzey olmak üzere üç farklı düzeyde incelenir (Aktan, 2005; 1);

- ✓ Firma düzeyinde rekabet gücü; bir firmanın ulusal ya da global piyasalarda rakiplerine oranla düşük maliyette üretimde bulunabilme (fiyat ve maliyet rekabet gücü), ürün kalitesi, sunulan hizmet ve ürünün çekiciliği (kalite, rekabet gücü) gibi unsurlar açısından rakiplerine denk veya daha üstün bir durumda olma, ayrıca yenilik ve icat yapabilme yeteneğidir.
- ✓ Endüstriyel rekabet gücü; bir sanayinin rakiplerine eşit ya da daha yüksek seviyede bir verimlilik düzeyine ulaşması ve bunu sürdürme yeteneği ya da rakiplerine oranla eşit ya da daha düşük maliyette ürün üretme veya satma yeteneğidir.
- ✓ Ulusal (uluslararası) düzeyde rekabet gücü; bir ülkenin, serbest ve adil piyasa koşullarında, bir taraftan uzun vadede halkın reel gelirini arttırırken, bir taraftan da uluslararası piyasaların şartlarına ve standartlarına uygun mal ve hizmetleri üretebilme yeteneğidir. Uluslararası rekabet gücünün arttırılması; üstün bir verimlilik performansına, ülkenin gelir ve istihdam düzeyini, uluslar arası pazarlardaki payını arttırabilmeye, ülkedeki yaşam kalitesinde kabul edilebilir ve sürekli artışlar sağlayabilmeye bağlıdır.

Bu tanımlardan da anlaşıldığı gibi rekabet gücü çok boyutlu bir kavramdır.

2.4.4.2.Rekabet Gücünü Belirleyen Etkenler

Rekabet gücünü belirleyen etkenler; firma içi ve firma dışı etkenler olarak ya da mikro ve makro etkenler olarak ikiye ayrılır (Aktan, 2005; 4);

- ✓ Firma içi etkenlerde; firmanın ürettiği malların kalitesi, fiyatı, maliyeti önem taşır. Maliyetler içinde de; işgücü ve sermaye maliyeti, vergi maliyeti, ithalat maliyeti..v.b. maliyetlerin göz önüne alınması gerekir. Bunlar dışında; kârlılık, verimlilik, örgüt yapısı, yenilikçilik ve yaratıcılık, firmada kullanılan bilgi teknolojisi, kapasite kullanım oranı, faaliyette bulunulan sektördeki rekabetin yoğunluğu, sermaye piyasalarındaki finansman koşulları... vb. faktörler de sayılabilir.
- ✓ Firma dışı etkenlerde ise; devletin ekonomideki yeri, ekonomiye devletin yaptığı müdahaleler önem taşır. Uluslararası rekabet gücünü belirleyen firma dışı etkenleri de ; uluslararası ticaret sistemi, ülke içi ekonomik istikrar, tüketicilerin bilinç düzeyi, ülkenin doğal kaynakları ve doğal zenginlikleri, piyasadaki rekabet düzeyi, hukuk sistemi...vb. şeklinde sıralanabilir.

Rekabet gücünü belirleyen etkenleri mikro ve makro olarak ayrıldığında;

- ✓ Mikro etkenler; kurum kültürü, firmada etkin bir şekilde uygulanan toplam kalite yönetimi...vb.
- ✓ Makro etkenler; fiyat istikrarı, devletin ekonomideki rolü, döviz kurlarında istikrar...vb.dir (Aktan, 2005; 4).

2.4.4.3.Rekabet Gücünü Arttıracak Yönetmel Eğilimler

Rekabet gücünü arttıracak yönetmel eğilimleri mikro ve makro açıdan ele alınabilir. Yüksek rekabet gücüne ulaşmak için hem firma düzeyinde hem de ulusal düzeyde alınacak tedbirler önemlidir.

2.4.4.3.1.Makro Düzeyde Rekabet Gücünü Arttıracak Yönetmel Eğilimler

Makro düzeydeki tedbirler; ulusal düzeyde hükümet politikalarıyla (devletin ekonomideki yeri, makro-ekonomik ortam, altyapı düzeyi, hukuk, adalet ve yargı sistemi..vb.) ilgilidir.

Ulusal rekabet gücünün artırılabilmesi için öncelikle iyi bir devlet yönetimi gerekir. *İyi yönetim* ya da son yıllardaki deyimiyile *iyi yönetişim (governance)*; devlet yönetiminde katılım ve denetimin, hukukun üstünlüğünün, yerinden yönetimin, kalite ve ahlakın, kurallar ve sınırlamaların, dünyadaki yeni temel teknolojilerdeki gelişmelere uyumun var olduğu bir siyasal ve ekonomik düzeni ifade eder (Aktan, 2005; 9).

Diğer yandan, ulusal rekabet gücünün artırılması için devletin ekonomideki rolünün, görev ve fonksiyonlarının yeniden tanımlanması ve bu çerçevede devletin yeniden yapılandırılması, iyi bir yönetim tesis edilmesi önem taşımaktadır (Aktan, 2005; 9).

Etkin bir devlet yönetiminin oluşturulmasının dışında, yeterli bir fiziksel alt yapı (ulaşım, iletişim, eğitim, sağlık...), ileri teknolojiye dayalı, dinamik, üretken bir ekonomik yapı da rekabet gücünü arttıracak faktörler arasındadır (Aktan, Vural, 2004; 160).

Firmaların yeniden yapılandırılması için önerilen optimalite, uygun büyüklük (rightsizing) ve küçülme (downsizing) vb. yeni yönetim teknikleri makro-organizasyon olarak devletin yeniden yapılandırılması için de geçerlidir (Aktan, 2005; 10).

2.4.4.3.2. Mikro Düzeyde Rekabet Gücünü Arttıracak Yönetmel Eğilimler

Firmaların, çağımızdaki hızlı değişimde, varlıklarını sürdürebilmeleri için, yaratıcı stratejilere sahip olması, yeni yöntemler bulması, küreselleşmenin rekabetçi yapısına uyum sağlayacak önlemler alması gerekmektedir.

Bu nedenlerle, firmaların öncelikle değişimi nasıl yöneteceklerini ve başaracaklarını öğrenmeleri gerekir. Bu anlamda, **değişim yönetimi** ya da **değişim mühendisliği** firmaların yakından izlediği bir çalışma alanıdır (Aktan, 2005;1).

Değişim mühendisliği, müşteriler nezdinde, işletmenin ürettiği mal ve hizmetlerin saygınlığını arttırmak ve maliyet, kalite, hizmet, hız gibi, çağımızın en önemli performans ölçülerinde köklü değişimler yapmak amacıyla, iş usul ve süreçleriyle bunları destekleyen bilgi akış sistemlerinin temelden gözden geçirilmesi ve radikal bir biçimde yeniden yapılandırılmasıdır (Tatari, 2005; 1).

Değişim mühendisliği, herhangi bir firmada; yapı, sistem, süreç ve uygulanan politikalarda hızlı ve radikal yeniden tasarım ve değişiklikler yapılarak firmanın daha yüksek bir performansa ulaşmasını ve bir atılımı gerçekleştirmesini amaçlayan bir değişim tekniğidir. Başka bir deyişle; değişim mühendisliği bir atılım stratejisi ile firmadaki performans düzeyini arttırmak ve bu performansın sürekliliğini sağlamak için geliştirilmiş bir tekniktir (Aktan, 1999; 38).

Özetle değişim mühendisliği değişimin nasıl en iyi bir şekilde yönetilebileceğini inceler. Amacı onarmak değil, yeniden kurmaktır. İlmli değişimi değil, radikal değişimi; evrimsel gelişme yerine, devrim niteliğinde atılacak adımları benimser (Aktan, 1999; 41-47).

Günümüzde genel kabul gören yeni global yönetim anlayışının ; **kalite, strateji, sinerji, insan ve bilgi** olmak üzere beş temel boyut üzerine kurulduğu söylenebilir (Aktan, 2005; 2).

Kalite, son yıllarda en çok bahsedilen kavramların başında gelmektedir. Kalite konusunda ABD ve Japonya'daki çalışmalar sentezi sonucunda **Toplam Kalite Yönetimi** olarak adlandırılan yeni bir yönetim anlayışı meydana gelmiştir (Aktan, 2005;2).

Özellikle 1990'lı yıllardan itibaren **stratejik yönetim** anlayışı da giderek önem kazanmıştır. Stratejik yönetim; 'etkili stratejiler geliştirmeye, uygulamaya ve sonuçlarını değerlendirerek kontrol etmeye yönelik kararlar ve faaliyetler bütünü' dür. Firmanın dış çevresi ile olan ilişkilerinin düzenlenmesi ve istikametinin belirlenmesi için yapılacak faaliyetlerin planlanması, örgütlenmesi, uygulanması, koordinasyonu ve kontrol edilmesi sürecidir (Diñçer, 1998: 35).

İşletme yönetiminin temel fonksiyonları olan planlama, örgütleme, koordinasyon, yürütme ve kontrol stratejik yönetimde de değişmez ancak bu fonksiyonlar dış çevre üzerinde odaklaşır (Üzün, 2000: 3).

Üst yönetimin bir fonksiyonu olan stratejik yönetim tümüyle firmanın geleceğine, vizyonuna yöneliktir. Sonuca varmak için nelerin yapılması gerektiğini düşünür. Firmayı bir bütün olarak algılar. Çevreyi yakından takip eder. Dış çevresine karşı, toplumun çıkarlarını göz önüne alan sosyal sorumluluk taşır. Stratejik yönetim, firmanın temel amaçlarının gerçekleştirilmesine yönelik kaynak dağıtımını en etkili bir biçimde yapar. Stratejik yönetimin belirlediği amaçlar, alınan kararlar, en alt birimlere kadar herkesin ortak hareket noktasını oluşturur (Üzün, 2000; 3-4).

Stratejik yönetim sürecinde; stratejilerin geliştirilmesi ve stratejik planlama, stratejilerin uygulanması, uygulanan stratejilerin gözden geçirilmesi ve denetimi olmak üzere 3 aşama vardır (Aktan, 1999; 55).

Stratejilerin geliştirilmesi ve stratejik planlama aşamasında; üst kademe yönetim firmayı etkileyen çevresel koşullardaki değişimleri sürekli izler; bu değişimlerin ne gibi fırsatlar yarattığını veya ne gibi tehlikeleri beraberinde getirdiğini tespit etmeye çalışır. Firmanın kuvvetli ve zayıf yönleri ayrı ayrı

değerlemeye tabi tutularak, kaynaklarının nerede ve nasıl kullanılacağına karar verirler. Verilen bu kararlar firmanın stratejisini oluşturur; yani iç ve dış durum değerlendirilmesine yönelik SWOT analizi yapılır, vizyon ve misyon bildirileri hazırlanarak, ortak amaç, ilke ve değerler ortaya konur (Koçel, 2003; 356; Aktan, 1999; 55).

İkinci safhada, planlanan stratejinin orta ve alt yönetim seviyelerine benimsetilmesi, uygulamada izlenecek politikaların oluşturulması ve en uygun yapının oluşturulması ile ilgili çalışmalar yapılır. Üçüncü aşamada da kontrol ve değerlendirme yapılır, seçilen stratejinin, oluşturulan politika ve yapının uygulanmasından elde edilen sonuçların firma amaçları ile uygunluğu araştırılır (Dinçer, Fidan, 1999; 28).

Giderek artan rekabet ve getirdiği fırsat, tehlike ve riskleri önceden öngörebilmek, doğru strateji seçimleri yapabilmek için stratejik yönetim anlayışının tüm firmalarda uygulanması önem taşır (Aktan, 2005; 2).

Sinerji, yeni global yönetim felsefesinde önem kazanan bir diğer kavramdır. Bütünün, parçaların toplamından daha fazla olması anlamına gelir ve örgütteki tüm kaynakların ortak bir amaca yöneltilmesini ifade eder. **Sinerjik yönetim**, örgütteki lider, insan, sistem ve donanım kaynaklarının bir arada düşünülmesinin önemi üzerinde durur (Aktan, 2005; 2).

Diğer iki boyut; **insan** ve **bilgi**dir. Son yıllarda İnsan Kaynakları Yönetimi ve Bilgi Yönetimi alanında insan ve bilgi kaynaklarının nasıl en iyi şekilde yönetileceği irdelenmektedir (Aktan, 2005; 2).

İnsan Kaynakları Yönetimi; firmada en önemli kaynağın insan olduğunun kabul edilmesini, insana dolayısıyla tüm çalışanlara değer verilmesini, yöneticilerin ve çalışanların performanslarının değerlendirilmesi ve ölçülmesi konusunda çalışmalar yapılmasını, başarının tanınması ve ödüllendirilmesini esas alır (Aktan, 1999; 60).

Yönetimin beş boyutu açıklandıktan sonra örgütsel değişim alanında yararlanılabilecek başlıca yeni yönetim teknikleri aşağıdaki gibi özetlenebilir;

Toplam Kalite Yönetimi; TKY'nin içerdiği sözcüklerin anlamlarından yola çıkarak, TKY yi tanımlandığında (Koçak, 1997; 31, Akat, Budak, Budak, 2002; 106);

Toplam kelimesi; tüm çalışanların katılımını, yapılan işlerin tüm yönlerini müşterilerin ve üretilen ürün veya hizmetlerin tümünü kapsar, kalitenin tüm süreçlerde, tüm çalışanların katılımı ile sağlanabileceğini belirtir.

Kalite, müşterilerin bugünkü beklenti ve ihtiyaçlarını tam ve zamanında karşılayıp, onlara gelecekteki beklentilerini aşan ürün ve hizmetler sunmaktır.

Yönetim ise yönetimin her konuda çalışanlara liderlik etmesini, örnek olmasını ve katılımcı bir yönetim sağlanmasını yani toplam kalite yönetiminin yönetsel boyutunu ifade eder.

TKY; müşteri odaklılığı temel alan, sürekli gelişme ve yenilik düşüncesine dayanan, ekip çalışması ve çalışanların katılımını öngören, insana saygı, güven ve onurlandırmayı esas alan, işin görüldüğü yere ve kişilere yetki ve sorumluluk veren sürekli öğrenme sürecidir (Akat, Budak, Budak, 2002; 106).

TKY, firmada kalitenin artırılmasını amaçlayan bir yönetim felsefesidir. Müşterilerin beklenti ve istekleri doğrultusunda ürün ve hizmetlerin kalitesinin yükseltilmesi ve verimliliğin artması hedeflenmektedir. Kalite ve verimliliğin artırılması için; çalışanların motivasyonu, ödüllendirilmesi, performans değerlendirme ve ölçme yöntemlerinin kullanılması, ekip çalışmasına ağırlık verilmesi...vb. konular incelenmektedir. TKY de; insan, sistem, yönetim ve ürün kalitesinin birarada sürekli olarak geliştirilmesi esastır (Aktan, 1999; 58 ; Aktan, 2005; 2).

Kaizen (Sürekli Gelişme): Japonca'da *kai* değişim, *zen* ise daha iyiye gitmeyi ifade eder (Akat, Budak, Budak, 2002; 116).

Kaizen; sürece yönelik, küçük adımlı, insana dayanan, bilgiyi paylaşan sürekli iyiyi arama çabasıdır, baş sloganı : "En iyi iyinin düşmanıdır." olmuştur. Sorunları saklamamak, Kaizen uygulamalarının ön koşuludur. Sorunlara kısa sürede çözüm bulmaktan çok, sorunu kökünden halledecek çözümü bulmak yeğlenir. Amaç; geçici önlemlerle o günü kurtarmak değil, kalıcı çözümlerle yarını kurtarmaktır. Aksi halde, sorun kısa bir süre sonra tekrar kendini gösterir (Ulukanoğlu, 2004; 1).

Kaizen; firmada, iyileştirme çalışmalarının sürekli olmasını, sürekli eğitimi, sürekli bilgi ve beceri kazandırılmasını, sürekli araştırma ve geliştirme faaliyetlerinin yapılmasını esas alır (Aktan, 2005; 4).

Sürekli geliştirme; mükemmellik arayışı ve sıfır hata yaklaşımının temelidir, teknik ve idari konularda daima daha iyinin araştırılmasını özendirerek, müşterilerin beklentilerine cevap vermeyi sağlar (Doğan, 2000; 42).

Sürekli gelişme anlayışının geleneksel kalite anlayışından farkı; sürekli daha iyiyi müşteriye sunmayı amaçlaması ve iyileştirmenin yalnız üretim hattında değil, ofis ve destek hizmetlerinde de yapılmasıdır (Erel, 1998; 12).

Kaizen felsefesi ile büyük adımlarla büyük değişiklikler değil, küçük adımlarla sürekli gelişme ifade edilir ve süreçlere yöneliktir. Sonuçları iyileştirmek için o sonuçlara neden olan süreçleri iyileştirmek ve geliştirmek gerekir. Böylece, kaizenle rekabet konusunda önemli bir avantaj elde edilmiş olur (Budak, 1996; 49).

Kaizen felsefesinde, gelişme küçük ama sık adımlarla gerçekleştiğinden, çalışanlar da uyum sorunu ile karşılaşmazlar ve gelişme düzenli olarak artar (Budak, 1996; 43).

İstatistiksel Süreç Kontrolü; Firmada, sürekli gelişme ve kaliteyi arttırmak için istatistiksel süreç kontrolü tekniklerinden (neden-sonuç diyagramı, kontrol kağıdı, kontrol çizelgesi, histogram, grafikler, pareto çizelgesi, dağılım diyagramı.. vb.) yararlanılmasıdır. Bir sürecin, değişkenliğini değerlendirmeyi ve sürecin devamlı istenen nitelikte ürün verme yeteneğini sağlamayı ifade eder (Aktan, 2005; 4; <http://izmir.mmo.org.tr>, 2007; 1).

Tasarımda Kalite; İlk seferde doğru yapmak ve sıfır hata idealine ulaşmak için, ürünün tasarımından başlanarak tüm aşamalarında kalitenin sağlanmasını ifade eder (Aktan, 2005; 4).

Benchmarking (kıyaslama); Dünyadaki mevcut en iyi ya da iyi uygulamaların araştırılması, bulunması ve sürekli iyileştirilmesi amacıyla bu uygulamaların kendi süreçlerine uygulanması faaliyetlerini ifade eder (Kıyaslama Komitesi, 2000; 15).

Benchmarking; daha iyiyi ya da en iyiyi bulmayı, öğrenmeyi, kendi süreçlerine uyarlayarak gelişmeyi sağlamayı amaçlayan bir süreçtir. Bu doğrultuda, rakip kuruluşlar arasında da köprüler kurulabilmektedir. Çünkü günümüz serbest pazar koşulları, firmalar için rekabet ve işbirliği ikilemini beraberinde getirmiştir. Bu anlamda benchmarking; firmaların aynı anda hem rekabet etmelerini, hem de fonksiyonlararası işbirliğini sağladığı için ikilemi sinerjiye dönüştürebilmektir (Kıyaslama Komitesi, 2000; 13).

Diğer bir tanıma göre benchmarking; başka birimin bir yönden sizden daha iyi olabileceği gerçeğini kabul etme mütevaziliğini gösterip, onu nasıl yakalayıp, geçebileceğini öğrenme ve deneme ustalığına sahip olmaktır (Akat, Budak, Budak, 2002; 133).

ABD de Xerox firması, Japon rakipleriyle olan rekabeti karşısında, onların satış fiyatından daha fazla olan maliyetlerini düşürmek için giriştiği faaliyetlerde benchmarking'i yoğun olarak kullanmış, kendi sektörü dışındaki firmalarla fonksiyonel (sektör dışı) benchmarking çalışmalarında bulunmuştur. Bu sayede,

kalitede iyileşme, müşteri memnuniyetinde artış, tedarikçi sayısında ve üretim maliyetlerinde azalma sağlamıştır (Kıyaslama Komitesi, 2000; 14).

Benchmarking; kârlılığı, verimliliği, rekabet gücünü, değişimi ve yaratıcılığı artırır, firmayı başarıya ulaştıracak olan spesifik konu ve uygulamalar üzerinde odaklanmayı öngörür (Kıyaslama Komitesi, 2000; 14; <http://www.baskent.edu.tr>, 2007; 1).

Benchmarking, kopyalama, endüstriyel casusluk, diğer firmalara turistik gezi, bir pazar araştırma faaliyeti ya da rekabetçi analiz olarak algılanmamalıdır. Benchmarking; basit ve kısa sürede gerçekleştirilen ucuz bir araç değildir (Kıyaslama Komitesi, 2000; 15).

Otomasyon; Üretimde mekanizasyon ya da mekanikleşme, gerek üretim sürecinde gerekse üretimle ilgili çeşitli işlemlerde mekanik güçlerden faydalanmayı ifade eder. Daha önceleri el emeği ile yapılan üretim ve taşıma faaliyetlerinin makine gücü ile yapılmaya başlanması verimliliğin artmasını sağlamıştır (Dinçer, Fidan, 1999 ; 251).

Otomasyon ise; mekanikleşmeyi kapsar ve mekanikleşmenin daha ileri bir düzeyini ifade eder. Otomasyon; otomatik kapalı denetim düzeni (ya da geri besleme sistemi) tarafından yönetilen ve denetlenen mekanik, elektronik veya kimyasal bir süreçtir. Mekanikleştirme anlamında mekanik gücün insan gücünün yerine ikamesi uzun bir gelişme süreci ile gerçekleşmiştir. Bu alandaki son gelişme otomasyondur (Dinçer, Fidan, 1999; 252).

Otomasyon, diğer bir ifade ile; firmadaki rutin işlerin mümkün olduğunca robotlara ve bilgisayarlı makinelere yaptırılmasıdır. Bilgisayarlar, yalnızca üretimi başlatmak veya durdurmakla kalmayıp, çalışma sürecindeki gereken ayarlamaları da otomatik olarak yapabilmektedir. Gelişmiş ülkelerde pek çok üretim süreci otomasyona dönüşmüş ve elektronik olarak çalışır duruma gelmiştir (Aktan, 2005; 4; Dinçer, Fidan, 1999; 252).

Toplam Verimli Bakım; Toplam verimli bakım; firmada malzeme, enerji, ekipman ve personel ile ilgili kayıpların ortadan kaldırılması için, çalışma alanının temiz, düzenli ve amaca uygun biçime sokulması için uygulanan bir TKY tekniğidir. Toplam verimli bakım için Japonların 5S olarak adlandırılan ilkeleri benimsenmelidir. Bu ilkeler; seiri (sınıflandırma), seito (düzenleme), seiso (temizlik), seitketsu (standartlaşma), şitsuke (disiplin- eğitim) dir (Aktan,1999; 49; Yılmaz, 2006; 1).

5S teknikleri uygulandığında, normalden sapmaları, çok hızlı tespit etme yeteneğine sahip olunur ve zaman içinde süreçlerdeki gelişmeler devamlılık kazanır (Yılmaz, 2006; 1).

Kademe Azaltma (Delaying); Firmadaki yönetim kademelerinin azaltılması; en alt kademe ile en üst kademe arasındaki mesafenin kısaltılması amacını taşır (<http://www.baskent.edu.tr>, 2007; 3).

Kademe azaltma, yöneticilerin denetim alanını genişleterek daha basık bir örgüt oluşturma çabasıdır. Son yıllarda ‘sıfır hiyerarşi’ kavramı üzerinde yoğunlaşmıştır. Sıfır hiyerarşi; yönetici ile çalışanlar arasındaki emir-komuta zincirini kısaltmak, organizasyonda yakın iletişim ve işbirliğini kurumsallaştırmaktır. Kademe azaltma, küçültme stratejisinin en çok kullanılan şeklidir (Budak, Budak, 2004; 218).

Otokontrol; Firmada multifonksiyonel ekip çalışmasına önem verilerek denetim ve kontrollerin ekip içinde çalışanların birbirlerini kontrol etmeleri şekline dönüştürülmesini, denetim kadrolarının fazla şişirilmemesini ifade eder (Aktan, 1999; 49).

Çalışanları Güçlendirme; Yardımlaşma, paylaşma, yetiştirme ve ekip çalışması yoluyla kişilerin karar verme haklarını (yetkilerini) arttırma ve kişileri geliştirme sürecidir (Koçel, 1999; 320).

Personel güçlendirme yakından incelendiğinde, katılım, yetki devri ve motivasyon kavramlarının bir uzantısı sayılabilir. Bu kavramlardan farkı; daha geniş bir anlam taşıması ve uygulanmasının daha zor olmasıdır. Yetki devrinde, bir yöneticinin kendisine verilmiş olan karar verme yetkisini, kendi isteği ile bir astına devretmesi ve gerekli gördüğünde geri alması vardır, yetki yöneticindedir ve sonuçlarından kendisi sorumludur. Güçlendirmede ise; işi fiilen yapan kişi o işin sahibi haline getirilir, işle ilgili seçim yapma hakkı ve karar çalışana aittir (Koçel, 1999; 320-321).

Güçlendirme, çalışanlara güç vermeyi ifade eder. Güç; pozisyon gücü, uzmanlık gücü, kaynak gücü ve kişilik gücü olarak ele alınabilir. Güçlendirme çalışanları bu dört güç çeşidi itibariyle kuvvetli hale getirmektir. Daha fazla seçim hakkı vermekle çalışanın pozisyon gücünün artırılması, eğitim ile uzmanlığının sürekli geliştirilmesi, başta bilgi paylaşımı olmak üzere ilgili kaynaklara ulaşma ve kullanma imkanının verilmesi, kendine güvenin ve motivasyonun artırılmasıyla güçlendirmeyi gerçekleştirme imkanı doğacaktır (Koçel, 1999; 322).

Yalın Organizasyon Modeli: Firmanın yapısının sadeleştirilmesi ve basitleştirilmesi, dikey organizasyon yerine yatay organizasyon yapısının oluşturulması, gereksiz ve katma değer yaratmayan kademelerin, fonksiyonların ve süreçlerin kaldırılmasıdır (Aktan, 1999; 49).

Esnek Üretim: Kütlesel üretim yerine bir malı istenen anda ve istenilen miktarda üretmeyi yani tam zamanında üretimi (JIT) ifade eder (Aktan, 2005; 4).

Dış Kaynaklardan Yararlanma (Outsourcing): Temel yeteneklere, öze dönüş anlamına gelir. Firmanın, her işi kendisi yapması yerine asıl faaliyet alanı dışındaki işleri dış firmalara yaptırması, firma dışındaki danışmanların bilgi ve deneyimlerinden istifade edilmesidir (Aktan, 1999; 48; Dereli, 2007;3).

Dış kaynaklardan yararlanma; firmanın kendi esas faaliyet ve yeteneklerine odaklanmasını, diğer alanları uzmanına devretmesini, daha esnek bir yapıya sahip olmasını ve maliyetlerden tasarruf edilmesini sağlar (Budak, Budak, 2004; 205).

Optimal Örgüt Büyüklüğü: Optimal büyüklükte üretimde bulunmayı, adama göre iş yerine, işe uygun eleman bulunması ve istihdam edilmesini, çalışanların kendilerine uygun alanda görevlendirilmelerini ifade eder (Aktan, 1999; 48).

Küçülme (downsizing): Bir firmanın küçülmesi, işletme yönetiminin bilinçli olarak aldığı kararlar ve uyguladığı stratejilerle, personel sayısını, maliyetleri ve iş süreçlerini azaltması anlamına gelir. (Sağmanlıgil, 2007; 1).

Firmalar, küçülme tekniğiyle, daha esnek hale gelmeyi, rakiplerin davranışlarına daha kısa sürede cevap vermeyi, rekabet güçlerini ve verimliliklerini arttırmayı, maliyetlerini düşürmeyi amaçlar. Küçülme; bir firmanın etkinliğinin artırılması için bilinçli olarak, kalıcı bir biçimde personel azaltmaya başvurması olduğundan, toplumsal açıdan bakıldığında böyle uygulamaların işsizlik sorununa yol açtığı görülür (Budak, Budak, 2004; 212- 213, <http://www.baskent.edu.tr>, 2007; 2-3).

Genellikle büyüme firmalar için olumlu, küçülme ise olumsuz bir durum olarak algılanmaktadır. Oysa küçülme, firmanın yönetim yapısını küçülterek, dış kaynakları kullanarak büyümek anlamına gelir. Bu açıdan, buna 'küçülerek büyüme' stratejisi denmesi daha doğru olur çünkü etkin küçülme, büyümeye yol açabilir (Budak, Budak, 2004; 214).

Küçülme, firmaların bilerek, bir amaç için gerçekleştirdikleri bir konudur, amaca yönelik faaliyetlerdir. Bu durum, küçülmeyi pazar payı kaybı, gelir kaybı ya da istenmeyen insan kaynakları kaybı gibi örgütsel gerilemelerden farklı kılar (Budak, Budak, 2004; 214).

Firmanın rekabetçi olabilmesi için, yukarıda bahsedilen yönetsel eğilimlerden yararlanması gerektiği düşünülebilir.

2.5. FİRMA DÜZEYİNDE GİRİŞİMCİLİK MODELLERİ

Firma düzeyinde girişimcilik ile ilgili, literatür incelendiğinde, kavramın farklı modeller altında araştırıldığı görülür. Çalışmanın bu bölümde, söz konusu modeller hakkında bilgiler sunulmaktadır.

2.5.1. COVIN VE SLEVIN'İN FİRMA DAVRANIŞI OLARAK GİRİŞİMCİLİK MODELİ

Covin ve Slevin (1991), firmanın girişimsel görünümü ile dış çevresi, stratejisi, içsel faktörleri ve performansı arasındaki ilişkileri gösteren bir model yaratmıştır.

Covin ve Slevin tarafından ortaya konan firma davranışı olarak girişimcilik modeli, girişimcilik davranışı ile ilgili örgütsel sistem elemanlarını büyük firmalar içinde tanımlamak için oluşturulmuştur. Fakat, küçük firmalar için de değişen düzeylerde uygulanabilir (Covin, Slevin, 1991; 7).

Bu model, firmanın performansı ve girişimcilik davranışı arasındaki ilişkiyi gösteren değişkenleri ortaya koyar, firmanın girişimcilik davranışının öncesini ve sonuçlarını gösterir (Covin, Slevin, 1991;7).

Bireysel girişimciye odaklanan geleneksel girişim modellerine göre, firma davranışı olarak girişimcilik modelinin birçok **avantajı** vardır. Girişimciliğe firma düzeyi uygundur çünkü girişimcilik etkisi firma düzeyinde bir olaydır. Bir girişimcinin etkisi, onun firmasının performansı ile ölçülebilir. Firma performansı, bireysel düzeydeki davranışın olduğu kadar örgütsel bir fonksiyondur. Girişimcinin bireysel seviyedeki davranışı, firmanın faaliyetlerini etkileyebilir (Covin, Slevin, 1991; 8).

Girişimin davranışsal modeli ortaya konmuştur çünkü niteliklerdense davranışlar girişimcilik sürecine anlam verirler. Bir bireyin psikolojik profili onu girişimci yapmaz. Girişimciler, yaptıkları faaliyetler sayesinde tanınırlar. Buna benzer olarak, örgütsel yapı gibi davranışsal olmayan örgütsel nitelikler firmayı girişimci yapmaz. Bir firmanın faaliyetleri onu girişimci yapar. Kısaca, davranış girişimcilik sürecinin esas ve merkezi elemanıdır (Covin, Slevin, 1991; 8).

'Ölçülebilirlik' bu modele avantaj sağlar. Davranış, tanım olarak gösterilebilir ve açıktır. Girişimciliğin davranışsal belirtilerini bulmak için, nesnel ve doğruluğu ispat edilebilir bir şekilde firmaların girişimcilik düzeyi ölçülebilir. Davranış yönetilebileceğinden, girişimciliğin davranışsal modelinin cazip olduğu söylenebilir. Bu model, belirli örgütsel stratejiler, yapılar, sistemler ve kültürlerin yaratılması ile yönetilebileceğinden bu unsurlardan etkilenmiştir. Girişimciliğin davranışsal modeli, uygun yönetsel müdahalelere izin verir (Covin, Slevin, 1991; 8).

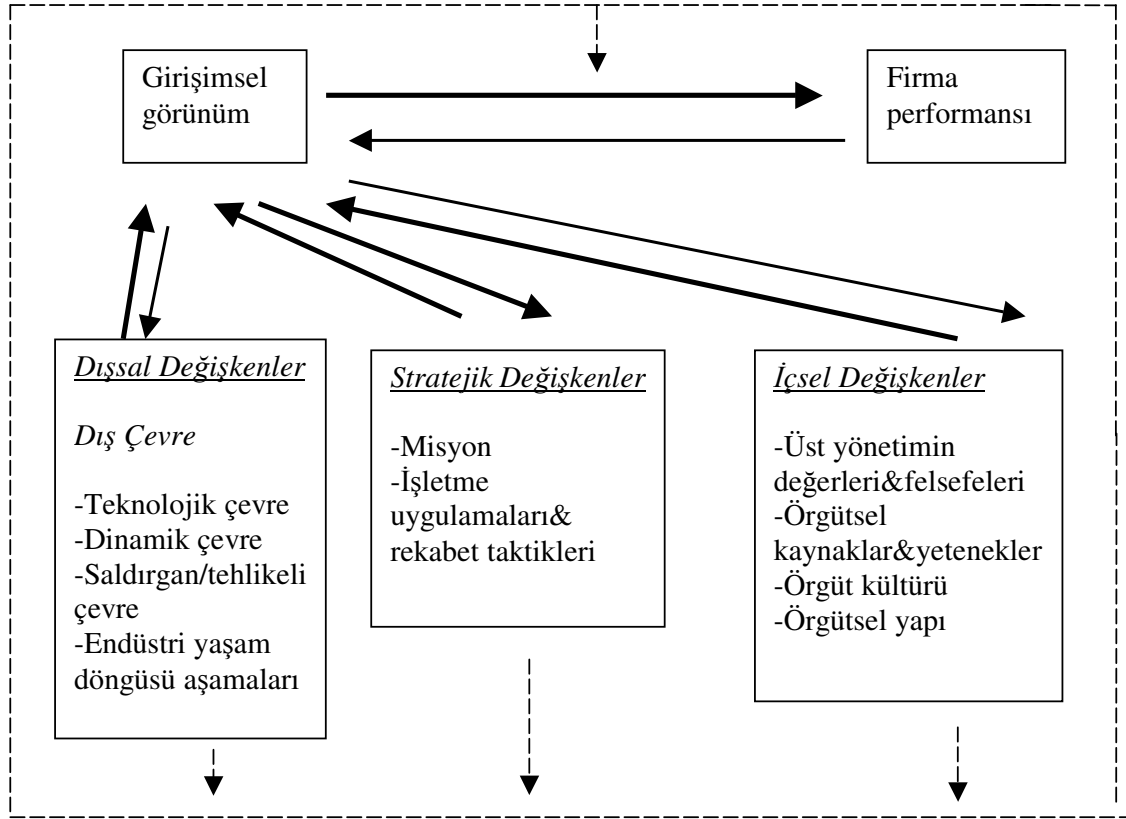
Covin ve Slevin'e göre (1991; 9); firma davranışı olarak girişimciliğin örgütsel modeli, aşağıdaki özellikleri içerir:

- ✓ Bağımlı değişken firma performansıdır. Girişimcilik faaliyeti, bireysel düzeydeki firmaların ekonomik performansı gibi genel ekonomik gelişmeyi teşvik eder. Schollhamer (1982) der ki; 'Girişimcilik, rekabetçi avantaj sağlamak ve finansal getirileri arttırmak için gereken temel elemandır. Buna bağlı olarak girişimciliğin makro düzeyde modelleri ve firma davranışı olarak girişimcilik modeli firma performansının yapısına önem verir.
- ✓ Değişkenler açıkça tanımlanmıştır. İyi bir modelin gelişimi için bu çok önemlidir. Kavramsal açıklık , modeldeki ilişkilerin test edilmesini kolaylaştırır, modelin onaylanması, reddedilmesi ya da değiştirilmesi ile sonuçlanabilir.

- ✓ Model, çevresel, örgütsel ve bireysel düzeydeki değişkenleri içerir. Çevresel değişkenler, başlangıç noktasını oluşturur. Aynı zamanda örgütsel değişkenler de önemlidir. Firmanın stratejisi, yapısı, kültürü, girişimcilik faaliyetlerini etkileyebilir. Son olarak yöneticiler de firmanın etkinliği, girişimcilik potansiyeli ve girişimcilik davranışı üzerinde güçlü ve direkt bir etkiye sahip olabilirler. Buna dayanarak, girişimcilik süreci modellerinde yönetici temel unsur olarak ele alınır. Kısaca, girişimciliğin firma davranışı modeli; çevresel, örgütsel ve bireysel olmak üzere 3 düzeyde değişkenden meydana gelmiştir.
- ✓ Model, direkt ve yan (moderator) etkileri içerir. Kavramsal bir model, değişkenlerin elemanları arasında direkt etkileri tanımlamalıdır. La Forge ve Miller (1987); stratejik değişkenler ve çevresel değişkenler arasındaki ilişkide firmanın büyüklüğünün etkisini incelemiştir. Peterson ve Smith (1986), girişimcilik dereceleri ile ilişkilendirilmiş başarı oranında kültürel şartların etkisini araştırmıştır. Tüm bu araştırmalar, girişimcilik modellerinin direkt ve yan etkileri tanımlamadan öteye gidilmesi gerektiğini ortaya koymuştur.

2.5.1. 1. Modelin Elemanları ve Aralarındaki İlişkiler

Model, girişimcilik davranışının öncesini ve sonuçlarını, firmanın performansı ve girişimsel görünüm arasındaki ilişkiyi gösteren değişkenlerle açıklar.



Sekil 1 – Firma Davranışı Olarak Girişimciliğin Kavramsal Modeli

(Kaynak: Covin, Slevin, 1991; 10)

- ➔ Orta dereceli etkiler
- ➔ Güçlü temel etkiler
- ➔ Hafif temel etkileri gösterir

2.5.1.1.1. Girişimsel görünüm

‘Firmanın girişimsel görünümü’ ifadesine, ‘firmanın girişimciliğe yönelik duruşu’ da denilebilir.

Girişimsel görünüm, örgütsel düzeydeki üç tür davranışa yansır. Bunlar (Covin, Slevin, 1991; 10);

- ✓ Belirsizlik durumu ile karşılaşıldığında, stratejik faaliyetler ve yatırım kararları konusunda yönetimin risk alması,
- ✓ Ürünlerde yenilikler ve buna bağlı olarak teknolojik liderliğe olan eğilimin artması
- ✓ Firmanın öncü olması, rakipleriyle öncü ve saldırgan bir biçimde rekabet etme eğilimi.

Covin ve Slevin'in (1991) Firma Davranışı Olarak Girişimcilik Modeli'ne göre; firmanın girişimsel görünümü, dış çevreden, stratejik değişkenlerden ve firmanın içsel değişkenlerinden etkilenir ve onları etkiler.

2.5.1.1.2. Dışsal Değişkenler

Covin ve Slevin'e (1991) göre; dış değişkenler; firmanın dış çevresini belirtmektedir. Dinamik çevreyi, teknolojik çevreyi, saldırgan çevreyi ve endüstri yaşam döngüsü aşamalarını kapsar.

Bazı yazarlar , girişimcilik sürecinden dış çevrenin ayırlamayacağını gösteren araştırmalar yapmış, teoriler geliştirmişlerdir. Örneğin Bruno ve Tyebjer (1982), Pfeffer ve Salancık (1978) tarafından öne sürülen kaynak değiştirme modeli üzerinde durmuştur. Girişimci faaliyeti harekete geçiren ya da onu engelleyen çeşitli çevresel koşulları ele almışlardır. Diğer yazarlar firma davranışı olarak girişimcilikte mali ve denetim çevreleri üzerinde durmuşlardır, politik ve yasal güçlerin yeni riskli girişimlerin başarısında ve yaygınlaşmasında önemli bir etkisi olabileceğini belirtmişlerdir. Kısaca bu araştırmalarla, farklı yöntem ve modeller kullanılarak, dış çevrenin girişimci faaliyetlerin etkinliğinde güçlü bir etkisinin olduğu ortaya konulmuştur (Covin, Slevin, 1991; 11).

Bazı çevresel özellikler, örgütler tarafından girişimci davranışlar sağlayabilir. Örneğin, yüksek teknolojinin (high-tech) hakim olduğu endüstriler, aşırı sayıda girişimci firmadan meydana gelmiştir. Buna benzer olarak, dinamik çevreler, girişimci firma davranışını cesaretlendirir (Covin, Slevin, 1991; 11).

Khandwalla (1987)'nin da öne sürdüğü gibi, firmalar, sıklıkla çevresel koşullara cevap verir. Örneğin, yüksek teknolojili ya da dinamik çevrelerde, firmalar risk alarak, yenilik yaparak ve öncü davranışlarda bulunarak (yani girişimci davranışları uygulayarak) çevreye ayak uydururlar (Covin, Slevin, 1991; 11).

Çevresel koşulların, girişimci davranışları harekete geçirdiği gibi, girişimci durumlarda çevresel koşullarda değişime sebep olabilir (Covin, Slevin, 1991; 11).

Girişimci davranış ve çevresel koşullar arasındaki ilişki, Miller ve Friesen tarafından araştırılmıştır. Girişimci firmalar, genellikle dinamik ve rekabetçi çevrelerde faaliyet gösterir çünkü atılgan, risk almayı seven yöneticiler hızlı bir şekilde büyümeyi ve elverişli ortamları (yüksek getiri ve yüksek risk içeren) tercih ederler. Hatta bu firmalar, yaptıkları farklı yeniliklerle çevreyi dinamik kılmakla kısmen sorumludurlar. Çünkü yenilik, taklidi harekete geçirir, firmaları daha yenilikçi yapar, çevrelerini de daha dinamik ve rekabetçi hale getirir (Covin, Slevin, 1991; 11).

Bazı araştırmalar, girişimci davranış ve firma performansı arasındaki ilişkinin, çevresel koşullarla idare edildiğini gösterir. Yoğun rekabetin olduğu çevrelerde, firmanın performansını yüksek seviyelere çıkartmak için girişimci davranışlar uygulanır. Diğer taraftan, Miller ve Friesen'e göre, girişimcilik davranışı ve performans arasındaki ilişki, rekabetçi olmayan çevrelerde daha zayıf olabilir (Covin, Slevin, 1991; 12).

Mintzberg (1973)'e göre, değişken çevreler, girişimci stratejiler oluşturma ve kullanma için uygun şartlara sahiptir (Covin, Slevin, 1991; 12).

Firmanın girişimsel görünümü ile çeşitli çevresel değişkenlerle olan ilişkileri özetlendiğinde (Covin, Slevin, 1991; 12);

- ✓ Girişimsel görünüm ile teknolojik çevre arasında pozitif bir ilişki vardır.
- ✓ Girişimsel görünümle dinamik çevre arasında pozitif bir ilişki vardır. Dinamik çevrelerde faaliyette bulunan firmalarda (sabit bir çevrede faaliyette bulunan firmalara göre), girişimsel görünümle firma performansı arasında daha güçlü bir ilişki vardır.
- ✓ Girişimsel görünümle rekabetçi/saldırgan çevre arasında pozitif bir ilişki vardır. Firmanın girişimsel görünümü ile performansı arasında rekabetin yoğun olduğu bir çevrede faaliyette bulunan firmalarda (rekabetin yoğun olmadığı çevrelerdeki firmalara göre) daha güçlü bir ilişki vardır.
- ✓ Girişimsel görünümle firma performansı arasında, endüstri yaşam döngüsü aşamalarının başında olan firmalarda (endüstri yaşam döngüsü aşamalarının sonunda olan firmalara göre) daha güçlü bir ilişki vardır.

Özetle, çevresel koşulların, girişimci davranış üzerinde, girişimci davranışın da çevresel koşullar üzerinde bir etkisi vardır.

2.5.1.1.3. Stratejik Değişkenler

Firma davranışı olarak girişimcilik modelinde, stratejik değişkenler; misyonu, işletme uygulamalarını ve rekabet taktiklerini içerir. Misyon, baştan başa firmanın stratejik felsefesini ortaya koyar. Planlama stratejileri; pazar payını arttırmayı, devam etme stratejileri, firmanın pazar payını elde tutabilmesini ve yatırım getirisini gerçekleştirmesini hedefler. Sonuç stratejileri, firma nakit akışının maksimizasyonu ve kısa vadeli karlılık için pazar payını gözden çıkarmaya karar verdiğinde uygulanır. Son olarak geri çekilme stratejisi, firma işlemlerinin tümünü ya da bazı bölümlerini likite çevirmek ya da satmak istediğinde uygulanır (Covin, Slevin, 1991; 12).

Girişimci davranışlar; özel misyonlarla ilişkilendirilebilir. Geller (1980)' a göre (Covin, Slevin, 1991; 13);

- ✓ risk alma, öncü olma ve yenilikçi üst yönetim tarzı (girişimci yönetim) 'yatırım yapıp büyüme' davranışına,
- ✓ tutucu yönetim tarzı; 'kazandığını koruma' davranışına,
- ✓ fazlasıyla tutucu, riski sevmeyen yönetim tarzı 'batma' davranışına uygundur.

Araştırmalar; girişimci davranışların, özellikle misyona yönelmiş firmalar arasında ortak ve iyi yapılanmış olduklarını destekler.

Misyon, girişimci davranışla firma performansı arasındaki ilişkiyi azaltabilir. Bu açıklama; Hofer ve Davoust (1977), Gerstein ve Reisman (1983), Leontiades (1982) ve Tichy, Fombrun ve Devanna (1982) tarafından dolaylı olarak desteklenmiştir. Bu yazarların her birinin öne sürdüğü genel öneri aynıdır. Girişimcilik faaliyetini yöneten genel müdürler, pazarın büyümesini hedef alan stratejilerde etkili olurlar. Buna zıt olarak daha tutucu bir tarzı olan genel müdürler pazar payının elde tutulmasında ya da sonuç stratejilerinde etkilidirler (Covin, Slevin, 1991; 13).

Bütün olarak literatür; girişimsel görünümün, büyüme stratejilerini uygulayan firmalarda yüksek düzeyde olduğunu ve girişimsel görünüm ile firma performansı arasında büyüme stratejilerini uygulayan firmalarda (büyümeye yönelmeyen firmalara göre) daha pozitif bir ilişki olduğunu destekler (Covin, Slevin, 1991; 13).

İşletme uygulamaları ve rekabet taktikleri; iş düzeyindeki stratejinin içeriği; firmanın rekabetçi taktiklerinin ve işletme uygulamalarının bütünüdür. Bu; üretim stratejilerini, müşteri hizmetleri sistemlerini, finansal alternatifleri, ücret politikalarını... vb. içerir. İşletme uygulamaları ve rekabet taktikleri, firmanın temel stratejik yönünün alt düzeydeki yansımasıdır (Covin, Slevin, 1991; 13).

Girişimsel görünüm, firmanın davranışsal boyutları nasıl yöneteceği ile ilgili olan tüm stratejik felsefelere yansır. Karagözoğlu ve Brown (1988); çevresel belirsizliğin, girişimci ve tutucu firmalar üzerinde, yenilik yapma konusunda, farklı etkileri olacağını belirtmiştir. Miller ve Friesen (1982); tutucu firmalara oranla girişimci firmaların teknik açıdan eğitilmiş personele daha çok güvendiğinden bahsetmiştir. Covin ve Adler (1989); tutucu firmalara göre girişimci firmaların; reklam, yenilikçi pazarlama, ürün kalitesi, yenilikçi üretimler, dış finansman, patent/telif hakkı, yüksek fiyat konularında daha fazla destek verdiğini ortaya koymuştur. Tüm bu araştırmalar, girişimsel görünümün, firmanın rekabet taktiklerini ve işletme uygulamalarını etkilediğini göstermiştir (Covin, Slevin, 1991; 13).

Covin ve Adler (1989)'in araştırmaları, girişimsel görünüm ve firma performansı arasındaki ilişkinin gücünün, firma tarafından belirlenen taktik ve iş uygulamalarına bağlı olduğunu göstermiştir. Bu yazarlar, stratejik olarak girişimsel görünümü aynı olan firmaların, stratejik değişkenlerin kullanımına bağlı olarak farklı düzeylerde performans gösterebileceğini bulmuştur (Covin, Slevin, 1991; 14).

Girişimsel görünüm ile işletme uygulamaları ve rekabetçi taktiklerin seçtiği yollar arasındaki ilişkiler şöyle sıralanabilir;

Girişimsel görünüm ile

- ✓ Firmanın pazar trendlerinden önceden haberdar olması,
- ✓ Firmanın promosyon ve reklam yapma gücü,
- ✓ Firmanın ürün kalitesine verdiği önem,
- ✓ Firmanın ana ürünlerinin nisbi fiyatı (göreceli fiyat; bir malın fiyatının başka bir mal cinsinden verilmesi) arasında pozitif bir ilişki vardır (Covin, Slevin, 1991; 14).

Zahra; pahalı reklamın ve promosyon faaliyetlerinin, dış çevreye temas etmede, güçlü bir öncü olma davranışı gösterdiğini, bu yüzden gereksiz yere tekrarlandığını belirtmiştir. Bu eleştiriye karşılık olarak, Covin ve Slevin de, öncü

olmayan firmaların da bazen kendi rekabetçi stratejilerinin bir parçası olarak reklama önem verdiklerini gösteren veriler toplamıştır. Öncü olmanın reklam yoğunluğu ile paralel gitmediğini ve hipotezin anlamlı olduğunu söylemiştir (Covin, Slevin, 1993; 25).

Kanımcı, öncü olmayan firmalar da pahalı reklam ve promosyon faaliyetlerinde bulunabilir. Dolayısıyla, Covin ve Slevin'in bu hipotezi gereksiz yere tekrarlanmış değildir.

Zahra; girişimsel görünümün şirketin Ar-Ge yatırımları ya da yetenekleriyle ilişkilendirilmesinin gerekli olmadığını söylemiştir. Covin ve Slevin'e göre girişimsel görünüm, tanım olarak geniş ve stratejik düzeyde bir değişkendir. Taktiksel düzeyde nasıl meydana geldiği, iş birimlerine göre farklılaşabilir. Girişimsel görünüme sahip bazı firmaların çok geniş Ar-Ge bütçeleri olacakken, diğerlerinin olmayacaktır. Bunu varsaymak için, genellikle 'girişimsel görünüm, firmanın Ar-Ge faaliyetlerine yönlendirilen finansal kaynaklarının yüzdesi ile pozitif oranlıdır.' şeklinde bir hipotez fazlalık ya da gereksiz yere tekrarlanmış değildir. Ar-Ge kararı, tamamen girişimsel görünümü ifade etmez (Covin, Slevin, 1993; 25).

Zahra'nın bu eleştirisinde de, kanımcı, Covin ve Slevin'in hipotezi uygundur. Ar- Ge bütçesi yüksek olan bir firmanın, girişimsel görünümü yüksek seviyede olmayabilir.

2.5.1.1.4. İçsel Değişkenler

Firma davranışı olarak girişimcilik; üst yönetimin değerleri ve felsefeleri, örgütsel kaynak ve yetenekler, örgüt kültürü ve örgüt yapısı olmak üzere dört değişkeni içerir (Covin, Slevin, 1991; 14).

Üst yönetim değerleri ve felsefeleri:

Genellikle, stratejik kararların; inançlar ve stratejistlerin yönetim felsefeleri tarafından etkilendiği kabul edilir. Andrews (1980); 'Üst yönetimin değerleri ve

felsefeleri, rekabetçi strateji kararlarını büyük ölçüde etkiler' der. Sexton ve Bowman-Upton; büyümenin kendiliğinden ortaya çıkan bir olay olmadığını, firmanın sahibinin kontrolü altında olan sosyal bir olay olduğunu belirtmiştir. Bu saptamalar, üst yönetimi firma davranışı modelinin merkezine yerleştirir. Bunlara bağlı olarak, üst yönetim değerleri ve felsefeleri, firma düzeyinde girişimcilik modelinin esas değişkenleridir. Girişimcilik davranışının kararı, firmanın nasıl yönetilmesi gerektiği ile ilgili üst yönetimin inançlarına yansıyan bir karardır (Covin, Slevin, 1991; 14).

Üst yönetim değerlerini, firmanın stratejik kararlarından ayırmak hemen hemen mümkün değildir. Girişimcilik davranışının uygulama kararı, stratejik karar olarak düşünülmelidir. Bu kararı etkileyebilecek ve girişimsel görünüm ile pozitif ilişkili olan, üst yönetim değerlerinin ve felsefelerinin bazıları; üst yönetimin ekonomik kâra, pazar payına, ürün-pazar çeşitlendirmesine ve üst yönetimin bir sanayi lideri olarak görülmeye verdiği değerler olarak sıralanabilir (Covin, Slevin, 1991; 15).

Firma davranışı olarak girişimciliğin uygulanabilmesi için şirketin üst yönetiminin sürekli ve güçlü bir destek vermesi gerekir (Zahra, Neubaum, Huse, 2000; 947).

Firmanın girişimciliğe yönelmesi, üst yönetimin risk almasını, rekabet avantajı sağlayabilmek için yenilik ve değişim yapmasını ve diğer firmalarla saldırgan bir şekilde rekabet edebilmesini ifade eder. Girişimci olmayan firmalarda ise üst yönetim fazla risk almaz, yenilikçi değildir ve rekabet etme konusunda pasiftir (Covin, Slevin, 1988; 218).

Örgütsel yapı, örgüt kültürü, dinamik çevre ve firmanın faaliyette bulunduğu sanayideki rekabetin düzeyi, üst yönetimin başarısını etkiler (Covin, Slevin, 1988; 218).

Örgütsel Kaynaklar ve Yetenekler

Girişimsel görünümde, firmanın yeterliliği; kaynaklarına ve yeteneklerine bağlıdır. Bu değişkenler; örgütsel sistemler (örn; pazarlama, araştırma sistemleri...), firma düzeyinde yeterlilikler (örn; pazara yeni ürün sunmadaki yeterlilik), fonksiyonel düzeyde yeterlilik (örn; üretimde esneklik), personel, parasal kaynaklar... vb. unsurları içerir. Kaynaklar ve yetenekler tüm örgütsel faaliyetler için temel sağlar (Covin, Slevin, 1991; 15).

Örgütsel kaynaklar ve yetenekler, firmanın girişimsel görünümüne engel olucu ya da onu kolaylaştırıcı olabilirler ve onu etkileyebilirler. Bir örgütün girişimcilik kapasitesi bazı durumlarda, kendi kaynak kapasitesi ile sınırlı olabilir (Covin, Slevin, 1991; 15).

Firmanın sahip olduğu kaynakların ve yeteneklerin türü de girişimcilik faaliyetlerini etkiler. Örneğin, teknik ve bilimsel personelin yüzdesinin yüksek olduğu firmalar, bu personelin yüzdesinin düşük olduğu firmalara göre, daha yüksek bir yenilik yeteneğine sahiptir (Covin, Slevin, 1991; 15).

Örgütsel kaynak ve yetenekler, burada en geniş anlamda görülmüştür ve örgütsel sistemleri içerir (Covin, Slevin, 1991; 15).

Girişimsel görünüm ve firma performansı arasındaki güçlü ilişki, firmanın kaynak ve yeterliliklerinin, girişimsel görünümü ne derecede desteklediğine bağlı olarak değişir. Bu, girişimcilik davranışının ürün yeniliği boyutunda açıkça görülebilir. Başarılı bir yeni ürün, birçok örgütsel nitelik tarafından geliştirilerek oluşturulmuştur. Örneğin , Maidique ve Zirger (1984); firmanın, kaynaklarının önemli bir kısmını, yeni ürün ile ilişkili pazarlama faaliyetlerinde kullanmaya karar verdiği takdirde ürün yeniliklerinin başarılı olacağını belirtmiştir (Covin, Slevin, 1991; 16).

Girişimcilik davranışı ile firmanın kaynak ve yetenekleri arasındaki ilişkiler özetlendiğinde, Covin ve Slevin'e göre, firmanın girişimsel görünümü ile (Covin, Slevin, 1991; 16);

- ✓ hızlı bir şekilde pazara yeni ürünler sunma yeteneği,
- ✓ Ar-Ge faaliyetlerine adanan finansal kaynaklarının yüzdesi,
- ✓ geniş kapsamlı teknolojilerden yeni ürün uygulamaları yaratmadaki yeteneği,
- ✓ ürün-pazar geliştirmesi için fırsatları tespit etme yeteneği arasında pozitif bir ilişki vardır.

Zahra'ya göre yukarıdaki 4 tespit kavramsal fazlalıktır. Covin ve Slevin bunu reddetmiştir. Zahra; pazara hızlı bir şekilde yeni ürünler sunma yeteneğine sahip olduğu zaman, firmanın öncü olduğunu belirtmiştir. Covin ve Slevin bunun yanlış bir sonuç olduğuna inanmaktadır. Pazara hızlı bir şekilde yeni ürünler sunma yeteneğinin firmanın yeni ürün geliştirme dönemi süresinin göstergesidir, muhakkak öncü olduğunun göstergesi değildir (Covin, Slevin, 1993; 25).

Kanımcı, bu tespitler fazlalık değildir, çünkü pazara hızlı bir şekilde yeni ürünler sunan her firmanın öncü olduğu söylenemez.

Örgüt Kültürü

Örgüt kültürü; firmadaki, bir çalışan jenerasyonundan diğerine geçen, paylaşılan değerler, anlamlar, normlar, inançlar ve varsayımlar bütünüdür.

Firmanın, girişimsel görünümünü elde tutma ve geliştirme yeteneği örgüt kültürüne bağlıdır. Kültür, girişimcilik davranışını güçlü bir şekilde etkileyebilir, firmadaki girişimcilik faaliyetlerinin teşvik edilmesinde ilk basamaktır. Kişilerin yaptığı herşeyi etkiler. Pozitif kültürler, firmanın vizyonu, misyonu ve stratejileri ile aynı çizgidedir. Girişimci firmalarda, pozitif kültürler örgütsel girişimi destekler. Girişimciliğin stratejik bir amaç olarak görülmediği firmalarda kültür, risk almayı,

fırsatları aramayı ve yenilik yapmayı desteklemez. Araştırmalar, firmanın yenilik yapma yeteneğinin, kültürel normlardan etkilendiğini göstermiştir. Kültür, çalışanların iş ile ilgili risk almasını cesaretlendirebilir ya da onların cesaretini kırabilir (Covin, Slevin, 1991; 16).

Örgüt kültürünün firmanın girişimsel görünümü etkileyebileceği gibi, girişimsel görünüm de örgüt kültürünü biçimlendirmeye yardımcı olur. Firmanın girişimsel görünümü, en üst seviyesinde belirlenir. Bu seviyedeki stratejik yöneticiler, yenilik ve risk almayı cesaretlendirmede, normlarının girişimcilik davranışını desteklediği bir örgüt kültürünü yaratmaya yardım ederler (Covin, Slevin, 1991; 17).

Firmanın girişimsel görünümü ile örgüt kültürünün,

- ✓ yeni ya da radikal fikirleri destekleme derecesi,
- ✓ alt ve orta seviyedeki çalışanları güçlendirme derecesi,
- ✓ firmanın yaşamını sürdürebilmesi için değişimin ve yeniliğın esas olduğu inancını destekleme derecesi,
- ✓ takım çalışmalarını ve takım ruhunu destekleme derecesi arasında pozitif bir ilişki vardır (Covin, Slevin, 1991; 17).

Örgüt yapısı:

Henry Mintzberg'e göre; bütün insan faaliyetleri iki temel gerekliliği ortaya çıkartır; (1) çeşitli görevleri yapmak için işi basit ve tekrarlanan görevler içinde bölme yani iş bölümü veya uzmanlaşma, (2) bu görevlerin koordinasyonu. Bu anlamda, örgüt yapısı, genel olarak işgücünü farklı görevlere bölme yolları ve bunlar arasında koordinasyonu sağlamak olarak tanımlanabilir (<http://law.ankara.edu.tr>, 2006; 8).

Firmanın ulaşmak istediği amaçlar, işbölümü ve uzmanlık derecesi, formelleşme (işler yapılırken belirli yöntemlerin izlenmesi konusuna verilen ağırlık)

derecesi, kontrol alanı (bir üste kaç ast bağlanacağı), firmadaki kademe sayısı, karmaşıklık (firmanın dikey, yatay ve coğrafi yayılma) derecesi, departmanlaşma, komuta ve kurmay organların oluşturulması, iletişim kanalları, komite ve gruplar incelenerek, bunlara göre bir örgüt yapısı oluşturulur (Akat, Budak, Budak, 2002; 232).

Araştırmacılar, farklı perspektiflerden girişimcilik ve yapı ilişkisini açıklamışlardır. Miller& Friesen, girişimcilik davranışında bulunan firmalarda, yenilik faaliyeti ve yapısal boyutlar arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Covin ve Slevin (1988), firma performansı ve girişimci üst yönetim tarzı arasındaki ilişkide, organik yapının etkisini araştırmıştır. Tüm bu araştırmalar, önerilen firma davranışı olarak girişimcilik modelinin örgütsel yapı değişkenini içermesinin önemini göstermiştir (Covin, Slevin, 1991; 17).

Örgütsel yapılarla beraber firmanın girişimsel görünümü de gelişebilir. Girişimciliğe yönelik güçlü bir adaptasyon hedeflendiğinde, organik bir yapı olmalıdır çünkü yönetim esnek olmadıkça, firma gelişen duruma kendini adapte edemez (Covin, Slevin, 1991; 18).

Diğer araştırmacılar, firmanın girişimcilik yeteneği ve örgüt yapısının şekli (Stevenson&Gumpert, 1985), desantralizasyon (Miller, 1983), firmadaki kademe sayısı arasındaki ilişkiyi incelemiştir (Covin, Slevin, 1991; 18).

Girişimci firmalar, diğer rakip firmalarının faaliyetlerine cevap verebilmek için, esnek olmalarını ve çabuk karar vermelerini sağlayan özel yapısal niteliklere adapte olurlar (Covin, Slevin, 1988; 216).

Drucker ve Burgelman'a göre; firmanın girişimsel görünümü, örgütsel yapıyı dış çevredeki etkileri ile dolaylı olarak etkileyebildiği gibi, aynı zamanda örgütsel yapı üzerinde direkt etkileri olabilir. Örneğin, yeniliği hayata geçirmek için, firmalar yenilik ünitesini, temel işlerden ayırmak için planlanan özel yapısal düzenlemeleri yaratırlar (Covin, Slevin, 1991; 18).

İlk etki yönü, örgüt yapısından, firmanın girişimsel görünümüne doğrudur. Uygun bir yapı ile yönetildiğinde, girişimsel görünüm ile firma performansı arasındaki ilişki maksimum düzeyde pozitifdir. Uygun bir örgüt yapısının özellikleri; karar verme yetkisinin alt kademelere doğru kaydırılması (desantralizasyonu), firmada minimal hiyerarşik kademe, açık, akıcı iletişim kanalları, bütünleşmiş Ar-Ge, üretim, pazarlama fonksiyonları olarak özetlenebilir (Covin, Slevin, 1991; 18).

Örgüt yapıları, mekanistik ve organik olarak ikiye ayrılır (<http://law.ankara.edu.tr>, 2006; 30).

Mekanistik yapılarda; yüksek derecede karmaşıklık, formelleşme ve merkezileşme vardır. Yatay farklılaşma yüksektir. Dikey hiyerarşik ilişkiler katıdır. Görevler kesindir, karar otoritesi merkezidir (<http://law.ankara.edu.tr>, 2006; 30).

Mekanistik yapılarda, biçimsel iletişimin çoğu, hiyerarşi hatları boyunca yer alır. Mekanistik yapılar, dengeli, belirli çevrelere ve dengeyi yeğleyen işgörelere daha uygundur (Davis, 1982; 277).

Organik yapılarda; mekanistik olanın aksine düşük seviyede karmaşıklık, formelleşme ve merkezileşme vardır. Karar otoritesi ademi-merkeziyetçidir (<http://law.ankara.edu.tr>, 2006; 31).

Organik yapılar daha esnek ve açıktırlar. Roller daha az katı olarak tanımlanmıştır. Görevler daha belirsizdir. Bu, bireylerin onları işin gereklerine uydurmak için yeniden tanımlamalarına olanak sağlar. İletişim çok yönlü, özellikle yataydır. Firma, çevresine daha açıktır (Davis, 1982; 276).

Çevre, firma içinde sürekli değişim gerektirecek kadar dinamik ise, belirsizlik varsa, işgören bağımsızlık, değişim, yeni yaklaşımları deneme isteğindeyse, belirsizlik ve değişimi hoşgörüyorsa, organik düzen daha uygundur (Davis, 1982, 276).

Aynı örgüt içinde bile değişik bölümler, çevrelerine daha iyi uymaları için değişik şekilde örgütlenebilirler. Araştırma bölümü organik, üretim bölümü ise mekanistik bir yapıya sahip olabilir (Davis, 1982; 277).

Khandwalla (1977), üst yöneticilerinin girişimci bir tarzı olduğunda, organik yapının uygun olacağını belirtmiştir. Bu görüş, girişimci davranış ve mekanistik yapının kombinasyonundansa, girişimci davranış ve organik yapının kombinasyonunun daha yüksek bir performans sağladığını ortaya koyan Covin ve Slevin (1990) tarafından da desteklenmiştir.

Firmanın girişimsel görünümünün, örgütsel yapının boyutları ile ilişkilerini gösteren hipotezler şöyle sıralanabilir (Covin, Slevin, 1991; 18-19; <http://law.ankara.edu.tr>, 2006; 9);

Girişimsel görünüm ile firmanın,

- ✓ formelleşme (işin kurallar ve süreçlere göre önceden belirlenme) seviyesi,
- ✓ merkezîyetçilik (örgütsel karar vermenin tek bir noktada merkezileşmesi-santralizasyon) düzeyi,
- ✓ karmaşıklık (örgütsel iç yapıdaki dikey, yatay ve mekansal farklılaşma, hiyerarşi katmanları, uzmanlık rolleri) derecesi arasında negatif bir ilişki vardır.

Firmanın, formelleşme (formalizasyon) seviyesinin yüksek olması, firmada kural ve prosedürlerin çok olduğunu gösterir. Merkezîyetçilik derecesinin yüksek olması ise; karar verme yetkisinin belirli noktalarda toplandığını, alt düzeylere yetki devrinin olmadığını ifade eder. Karmaşıklık ise, firmadaki uzmanlaşmış işleri (yatay karmaşıklık) ve yönetsel kademe sayısını (dikey karmaşıklık) belirtir. Covin ve Slevin'in (1991) hipotezine göre, örgütsel yapının bu üç boyutunun seviyeleri arttıkça, firmanın girişimcilik seviyesi azalır.

Girişimsel görünüm ile firmanın organiklik derecesi arasında pozitif bir ilişki vardır. Mekanistik yapıdaki firmalardansa, organik yapıdaki firmalarda, girişimsel görünüm seviyesi daha yüksektir (Covin, Slevin, 1991; 19).

Covin ve Slevin'in üst yönetimin girişimci tarzı ile finansal performans arasındaki ilişkide örgütsel yapının etkisini inceledikleri araştırmada, 80 firmadan topladıkları verilerin regresyon analizleri sonucunda; girişimci üst yönetim tarzının organik yapıya sahip firmalarda, performans üzerinde olumlu (pozitif) bir etkisi olduğunu, mekanistik yapıli örgütlerde ise olumsuz (negatif) bir etkisi olduğunu ortaya koymuşlardır (Covin, Slevin, 1988; 217).

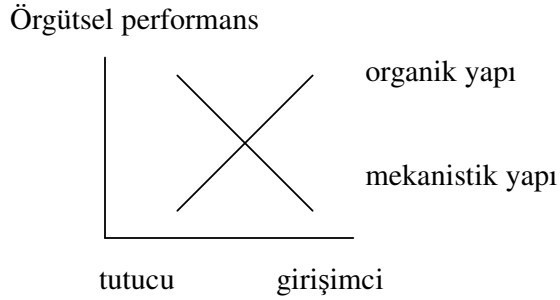
Örgüt yapısının, firmanın girişimsel görünümünü etkilemesi konusu birçok araştırmacı tarafından incelenmiştir. Burns ve Stalker (1961); organik yapıların firma davranışı olarak girişimciliğin önemli bir boyutu olan yenilik yapmayı kolaylaştırdığını, diğer taraftan mekanistik yapıların yenilik yapmayı engellediğini belirtmişlerdir. Miller (1983) da organik yapıların, firmaların girişimcilik çabaları ile meşgul olmasını kolaylaştırdığını çünkü bu tür yapıların karar vericilerin firmanın değişim ihtiyacının farkında olmasını ve işbirliğini sağladığını savunmuştur. Schollhammer (1982)'a göre; mekanistik yapılar, girişimciliği engeller çünkü yönetsel pozisyonlar için fonksiyonel sorumlulukların geniş tanımlamaları, kişisel girişimi ve yaratıcı davranışlarda bulunmayı caydırır. Benzer olarak bürokratik yapısal davranışlar, girişimciliği bastırır (Covin, Slevin, 1988; 219).

Firma stratejisi, örgüt yapısı ve yönetim tarzı arasındaki ilişkilerle ilgili olarak, Geller (1980), yatırım yapıp büyümeyi hedef alan stratejilerde, risk alan, yenilikçi, öncü bir yönetim tarzının ve basık (yatay, az sayıda hiyerarşik kademesi ve geniş bir kontrol alanı bulunan) örgüt yapısının etkili olduğunu öne sürer (Covin, Slevin, 1988; 219).

Khandwalla (1977)' ya göre; üst yönetimin girişimci bir tarzı varsa; örgütsel amaçların gerçekleştirilmesinde yüksek performans için, firmada en azından orta düzeyde organik bir yapı olmalıdır. Üst yönetimin riskten kaçınan, tutucu bir tarzı

varsa, örgütsel amaçların gerçekleştirilmesinde az çok mekanistik bir yapı olmalıdır (Covin, Slevin, 1988; 220).

Stevenson ve Gumpert (1985)'e göre; girişimci yöneticiler, çok sayıda informel ağı (network) içeren basık örgüt yapısını tercih ederken, tutucu bir tarzı olan yöneticiler, açıkça tanımlanmış yetki ve sorumluluk ilişkilerinin ve formel hiyerarşinin olduğu bir örgüt yapısını tercih eder. Girişimci yöneticiler organik yapılarda, tutucu bir tarzı olan yöneticiler mekanistik yapılarda daha etkin olurlar (Covin, Slevin, 1988; 220).



Şekil 2- Örgüt Yapısı ve Performans İlişkisi

(Kaynak: Covin, Slevin, 1988; 222).

Yukarıdaki şekle göre; yüksek performanslı firmalar; üst yönetim tarzını tamamlayan örgüt yapılarına (organik yapı ile girişimci yönetim tarzı, mekanistik yapı ile tutucu yönetim tarzı) sahiptir. Düşük performansı olan firmalar ise; örgüt yapısı ile üst yönetim tarzının birbirine uymadığı (organik yapı ile tutucu yönetim tarzı, mekanistik yapı ile girişimci tarz) firmalardır (Covin, Slevin, 1988; 222).

Örgüt yapısı, organik ve mekanistik yapı, yönetim tarzı da girişimci ve tutucu olarak sınıflandırılırsa, Covin ve Slevin'in 'Firma Davranışı Olarak Girişimcilik' teorisinin, tablo 3'te yer aldığı biçimi ile, 4 tip firma tarzını ortaya koyduğu görülür.

Tablo 3- Örgüt Yapısı ve Yönetim Tarzlarına Bağlı Olarak Firma Türleri

	Mekanistik	Organik
Girişimci	Sahte girişimci Firmalar	Etkin girişimci Firmalar
Tutucu	Etkili bürokratik Firmalar	Yapılandırılmamış Firmalar

Kaynak: (Covin, Slevin, 1988; 223).

1. *Etkin-girişimci (effective-entrepreneurial firms)*; Bu firmalar; girişimci davranışları kolaylaştıran, yeniliğin önündeki bürokratik engelleri minimize eden, iletişimi arttıran bir örgüt yapısına sahiplerdir. Girişimci bir üst yönetim tarzları ve organik bir yapıları vardır. Organik yapılar; pazar taleplerine hızlı bir şekilde cevap verebilmeyi sağlar. Girişimci üst yönetim tarzı, bu firmalarda etkin olarak uygulanabilir çünkü girişimci firmalar değişmeyen, sabit çevrelerdense, dinamik ve rekabetçi çevrelerde faaliyette bulunurlar (Covin, Slevin, 1988; 222).
2. *Sahte girişimci firmalar (pseudo-entrepreneurial firms)* ; Girişimci üst yönetim tarzına ve mekanistik bir yapıya sahiptirler. Girişimci faaliyetlerde bulunurlar fakat yapıları tam olarak bu faaliyetleri desteklemez. Girişimci tarzın yararları bu firmalarda tam olarak gerçekleşemez. Yöneticiler; açıkça belirlenmiş rollerin, sorumlulukların, raporlama ilişkilerinin ve merkezileşmiş kararların bulunduğu formel örgüt yapısının (mekanistik yapı gibi); planlama, örgütleme, yöneltme ve kontrol etme faaliyetlerine gereken önemi verebilmek için önemli olduğunu hissedebilirler (Covin, Slevin, 1988; 222).
3. *Etkili-bürokratik firmalar (Efficient-bureaucratic firms)*; Miller ve Friesen'e göre; bu tür firmaların mekanistik örgüt yapıları ve tutucu üst yönetim tarzları vardır. Yapıları, emirleri ve örgütsel faaliyetlerde tekdüzeliği sağlar bu

yüzden tutucu yöneticilerin rutin ve önceden tahmin edilebilir taleplerinin tamamlanmasını kolaylaştırır şekilde yapılanmıştır. Bu firmalar; sabit veya meydana gelebilecek değişikliklerin önceden tahmin edilebileceği az değişken bir çevrede bulunurlar. Bu tür çevreler az miktarda değişiklik gösterdiklerinden ne girişimsel görünümü ne de adapte edilebilir bir örgütsel yapıyı istemezler (Covin, Slevin, 1988; 222).

4. Yapılandırılmamış firmalar (Unstructured-unadventurous firms); Organik bir yapıları ve tutucu yönetim tarzları vardır. Yapıları, çevredeki fırsat ve değişimlere hızlı bir şekilde cevap verebilmelerini sağlar fakat rutin, standartlaşmış görevleri başarmada etkili değildir. Sonuç olarak bu firmalar operasyonel açıdan etkin değildirler. Gelişmeleri gerekir (Covin, Slevin, 1988; 223).

Etkin girişimci firmaların ve etkin-bürokratik firmaların; yapı ve üst yönetim tarzı özellikleri birbirine uygundur. Bu firmaların, üst yönetim tarzlarını destekleyen ve bunların etkin olarak kullanılabilmesini garanti eden bir yapıları vardır. Sahte girişimci ve yapılandırılmamış firmaların yapı ve üst yönetim tarzı özellikleri uyumsuzdur (Covin, Slevin, 1988; 223).

2.5.1.1.5. Firma Performansı

Firmada, girişimcilik faaliyetlerinde bulunulmasının bir nedeni de böyle bir faaliyetin yüksek performansla sonuçlanacağı inancıdır (Covin, Slevin, 1991; 19).

Firmanın ekonomik performansı; büyüme ve kârlılık boyutlarına sahip olunmasını gerektirir. Bu iki boyutun ifade ettiği finansal kriter; satışların büyüme oranını, mali varlıkların getirisini (muhasabe kazançlarının, mali varlıkların kayıtlı değerine oranı) ve kârın satışlara oranını içerir. Bu kriterlerde uygun oranları elde edebilmek için firmalar girişimcilik davranışında bulunurlar (Covin, Slevin, 1991; 19).

Hem yüksek, hem düşük performans, firmanın girişimcilik davranışını harekete geçirebilir. Bazı yöneticiler, firmalarının performansını arttırmak için girişimcilik faaliyetlerinin gerekli olduğunu sezdiklerinde, kendilerini daha girişimci bir tarza adapte olmaya zorlanmış hissedebilirler. Performansı iyi olmayan firmaların üst düzey yöneticileri ise, firmalarının riskli girişimcilik faaliyetlerinden kaçınması gerektiğini düşünebilirler. Aynı şekilde, yüksek performansla sahip bazı firmaların üst yöneticileri de, girişimcilik tarzının taşıdığı doğal riskin , firmalarının performansını tehlikeye atabileceğini, bu yüzden girişimcilik faaliyetlerinden kaçınılması gerektiğini düşünebilir. Ayrıca firma performansı, girişimcilik davranışından yana ya da ona karşı olarak kullanılabilir. Üst yönetimin değer ve felsefeleri bu ilişkinin yönünü belirleyecektir (Covin, Slevin, 1991; 19).

Cornwall ve Perlman'a göre; firmalar, girişimcilik davranışlarının yüksek düzeyde performans yaratmaya ve onu sürdürmeye yardımcı olacağı umuduyla, onları uygular. Deneysel kanıtlar, girişimsel görünüm ile firma performansı arasında güçlü bir ilişki olduğunu doğrulamıştır. Örneğin Zahra; yenilik yapma, risk alma ve öncü olma boyutlarına dayanarak tanımlanan firma davranışı olarak girişimciliğin ; net gelirin satışlara oranının anlamlı ve pozitif bir göstergesi olduğu kanıtlamıştır. Yüksek performans, girişimcilik davranışının sonucudur (Covin, Slevin, 1991; 20).

Firmanın girişimsel görünümü ile elde ettiği gelir ve kârlılığı arasında pozitif bir ilişki vardır (Covin, Slevin, 1991; 20).

Zahra ve Covin, firma davranışı olarak girişimciliğin şirketin finansal performansı üzerindeki etkisini araştırmışlardır. Sonuçlar, firma davranışı olarak girişimciliğin, firmanın performansının finansal ölçümleri üzerinde pozitif bir etkisi olduğunu göstermiştir. İlk 5 yıl boyunca, ılımlı olarak firmanın performans düzeyindeki etkisi artmıştır ve firma düzeyinde girişimciliğin uzun vadeli finansal performansı arttırmada etkili olduğu görülmüştür (Zahra, Covin, 1995; 43).

Firmanın finansal performansını yükseltmek için girişimci davranışları uygulamak kesin çözüm değildir fakat, genel olarak düşünüldüğünde girişimcilik

davranışı yüksek düzeyde finansal performansla ilişkilendirilir. Firma davranışı olarak girişimciliğin finansal sonuçlarını layıkıyla araştırabilmek için uzun vadeye ihtiyaç vardır. Kısa periyodların kullanılması girişimci faaliyetlerin finansal etkilerini görebilmek için yeterli zamanı vermez (Zahra, Covin, 1995; 43).

Zahra, 1986- 1989 yıllarını kapsayan, firma davranışı olarak girişimciliği ve finansal performans arasındaki ilişkiyi inceleyen bir araştırma yapmıştır. 119 firmadan alınan verilerin sonucunda şu bulgular elde edilmiştir (Zahra, 1991; 259);

- ✓ Dinamik çevre, saldırgan çevre ve heterojenlik (çevresel unsurların çeşitliliği ve karmaşıklığı) firma davranışı olarak girişimciliği artırır.
- ✓ Büyümeye yönelik stratejiler, yüksek düzeyde girişimcilik davranışı ile ilişkilendirilir, oysa sabit (denge) stratejiler girişimcilik davranışına uygun değildir.
- ✓ Artan farklılaşma firma davranışı olarak girişimciliği destekler.
- ✓ Açıkça tanımlanmış örgütsel değerler rakiplerle ya da çalışanlarla ilgili ise de firma davranışı olarak girişimcilikle pozitif ilişkilidir.
- ✓ Firma davranışı olarak girişimcilik faaliyetleri, firmanın finansal performansı ile ilişkilidir.

2.5.1.2. Covin ve Slevin'in 'Firma Davranışı Olarak Girişimcilik Modeli'ndeki Sınırlamalar

Önerilen bu modelle ilgili birçok sınırlama vardır. Geniş kapsamlı oryantasyona rağmen, her örgütte uygulanamayabilir. Kurumsallaşmış, büyük firmalarda, örgütsel düzeydeki girişimcilik davranışının neden ve sonuçlarını açıklamak amaçlanmıştır. Yeni girişimlerde ve bazı küçük firmalarda uygulanabilirliğinin daha düşük olma ihtimali vardır (Covin, Slevin, 1991; 20).

Girişimcilik davranışında, yapısal ve kültürel etkiler ufak olabilir.

İkinci olarak, model örgütsel sistemin düzeylerini tanıtan birçok yapıdan oluşmuştur. Tek bir araştırma çalışmasıyla, bu modelin bütünüyle test edilmesi

zordur. Daha reel olarak, model kendi elemanlarının ilişkilerinin bağımsız olarak incelenmesi ile test edilebilir (Covin, Slevin, 1991; 20).

Modeldeki değişkenlerin bazıları açıkça ifade edildiğinde çok geniş yapıları anlatırlar. Örneğin, dış çevre; çok sayıda elemana dayanarak açıklanabilir (Covin, Slevin, 1991; 20).

Bu sınırlamalar dışında, firma davranışı olarak girişimcilik modeli, birçok önemli noktaya değinmiştir. İlk teorik olgu, firmaların girişimci varlıklar olarak görülebileceği ve görülmesi gerektiğidir. İkinci teorik nokta firma davranışı olarak girişimciliğin, firmanın işlerinin gerekli ve yayılmış bir kısmı olabileceğidir. 'Girişimci faaliyetler firmalarda ya mevcuttur ya da değildir' şeklinde düşünülmemelidir. Girişimci faaliyet, firmaların fonsiyonlarında doğal olmayan ya da yıkıcı bir süreç de değildir. Bu konuya, stratejik bir boyut olarak girişimcilik davranışının incelenmesi ile daha anlamlı bir perspektiften bakılabilir. Bu yapılırken kavramsal bir çerçeve yaratılmıştır ve firmaların kendilerinde bunu yapabilme yeteneği olduğu vurgulanmıştır. Miller (1983)'ın da dediği gibi; 'Firmalar, kendilerini ve pazarlarını; yenilik yaparak, risk alarak ve öncü olarak yenilemelidirler.' (Covin, Slevin, 1991; 20).

Girişimcilik davranışının en önemli elemanları ; risk alma, öncü olma ve yenilik yapmadır. Bu elemanların herbirini yansıtan davranışlar, cesaretlendirilmelidir. Kıdemli yöneticiler, yüksek risk-yüksek getirili projeler için spekülatif fon havuzları yaratabilir. Ar-Ge, üretim ve pazarlama personelinin, yeni ürün, yeni pazar fırsatları yaratabilmek için firmanın temel teknolojilerini nasıl kullanabileceğinin yollarını araştırması sağlanabilir. Firmada, her düzeydeki çalışanlar, rakipleri kendi çıkarına kullanmak için gerçekçi yollar öne sürme, ürünün yetersizlikleri, yenilikler ... vb. konulardaki fikirleri için ödüllendirilebilir. Kısaca, yöneticilerin firmaların pozisyonunu girişimci davranışa doğru yöneltebilecekleri birçok davranış vardır (Covin, Slevin, 1991; 21).

Firmanın girişimsel görünümü, örgütsel sistem elemanlarının çoğunu etkiler ve onlardan etkilenir. Özellikle, girişimsel görünüm ve kurumsal değişkenler arasındaki karmaşık ve çok sayıdaki ilişkiler nedeniyle, yöneticiler sadece kâr elde etmek ve girişimciliği yönetmek için örgütsel ödül yapılarını idare etmemeli, girişimcilik davranışına destek olmaya yardım edecek örgütsel şartları, çevreyi yaratmalıdır. Bu da firma davranışı olarak girişimciliği dolaylı olarak destekleyen ya da ona engel olan örgütsel yapı, kültür, kaynak ve yeteneklerin durumunun önemini ortaya koyar (Covin, Slevin, 1991; 21).

Bu modelde, firma düzeyinde girişimcilik davranışı, büyük bir örgütsel sistem çerçevesinde bir eleman olarak tanımlandığında değer bulur. Buna zıt olarak, yazarların çoğu, girişimcilik davranışı ve onunla ilgili unsurlar konusunda modeldeki bir ya da birkaç eleman üzerinde odaklanmış ve faaliyet alanını daha sınırlı tutmuştur. Bu sınırlı modellerin, yüksek düzeyde doğruluk payı vardır fakat fazla basitleştirme riski vardır. Özellikle daha büyük örgütsel sistemlerde, değişkenlerin büyük bir kısmı gözden kaçabilir. Kısaca, bu modelde önerildiği gibi geniş değişkenler alanı içeren girişimcilik davranışı teorileri yoktur (Covin, Slevin, 1991; 21).

Firma düzeyinde girişimci davranış, her duruma uygundur denilebilir fakat bazı şartlarda, tutucu davranış, yüksek düzeyde girişimcilik davranışına tercih edilebilir. Bununla beraber, girişimcilik davranışının nasıl yönetileceğini bilmek, giderek daha önemli hale gelecektir çünkü bu davranışı gerektiren çevresel koşullar hızlı bir şekilde değişecektir (Covin, Slevin, 1991; 21).

Bu model, incelemeye, araştırma yapmaya açık çok sayıda özel ilişkiyi ortaya koymaktadır. Araştırmacılar, bu modeli araştırmanın yönlerini göstermeyi destekleyen kavramsal bir çerçeve olarak kullanabilir (Covin, Slevin, 1991; 21).

2.5.1.3. Zahra'nın, Covin ve Slevin'in 'Firma Davranışı Olarak Girişimcilik Modeli'ne Karşı Eleştirileri

Covin ve Slevin'in firma davranışı olarak girişimcilik modeline karşı, Zahra'nın bazı eleştirileri olmuştur. Firma davranışı olarak girişimcilik modeli; yıllardır süren girişimcilik araştırmalarını uygun bir çerçeve ile tamamlamak, firma düzeyinde girişimin nedenlerini ve sonuçlarını açıklamak için oluşturulmuştur. Zahra'nın bu konuda eleştirileri 4 noktaya odaklanmıştır (Covin, Slevin, 1993; 23);

- ✓ Girişimci davranışın doğası
- ✓ Girişimin yeri
- ✓ Modeldeki bazı parçalar
- ✓ Firma performansı ile girişimcilik davranışı arasındaki ilişki

Girişimci Davranışın Doğası

Zahra, Covin ve Slevin'in ortaya koyduğu bu modelin; bireysel düzeydeki girişimin boyutlarında olduğu gibi, firma düzeyindeki girişimin de biçimini, şiddetini (yoğunluğu), türünü (yer olarak) ve süresini göz önüne alması gerektiğini belirtmiştir (Covin, Slevin, 1993; 23).

Covin ve Slevin, Zahra'nın bu eleştirisini kabul etmiştir çünkü onların kurduğu bu model firma düzeyinde girişimin çok boyutlu yapısının bir boyutunu (yoğunluk) yansıtır. Fakat, Zahra'nın, bu modelin faaliyet alanında yetersiz olduğu görüşünü reddederler. Çünkü firma davranışı olarak girişimcilik modelinin faaliyet alanı geniştir (Covin, Slevin, 1993; 23).

Covin ve Slevin, Zahra'nın bazı saptamalarının haklı olabileceğini fakat belirli bir düzeyde risk taşıdığını belirtmiştir. Zahra, Covin ve Slevin'in girişimcilik tanımını genişletmek için verdiği 3 boyutu da içeren teklifte, girişimciliğin geniş operasyonlarını dahil etmek zorundadır. O, bunu seçmiştir fakat yapmamıştır. Zahra'nın önerdiği girişimcilik boyutlarının sınıflandırılmasının basitleştirilmesinden

daha ileri gitmesi gereklidir. Modelinde, diğer yapılarla, bu boyutların her birinin nasıl ilişkilendirileceğini gösteren öneriler sunulmalıdır (Covin, Slevin, 1993; 24).

Zahra ile Covin ve Slevin, girişimciliğin firma içinde çok yönlü fonksiyonlardan, dikey ve yatay olarak her konuya dokunduğu fikrini paylaşmaktadır.

Uluslararası olma konusuyla ilgili olarak; Covin ve Slevin; 'Firma davranışı olarak girişimcilik modeline ulusal bir perspektiften bakmak asla amacımız olmadı. Aksine, firma düzeyinde girişimcilik davranışının ulusal ve uluslararası şartlar arasındaki farklılıkları ayırt eden etkileri ve süreçleri göz önüne serebilecek, araştırmacıların netleştirebileceği bir model sunduk. Gelecekte de ulusal ve uluslar arası girişimcilik sürecini ayırt eden araştırmaları görmekten mutluluk duyacağız' şeklinde bir açıklama yapmıştır (Covin, Slevin, 1993; 24-25).

Modeldeki Bazı Parçalar

Zahra, yaptığı eleştirilerde modelin yapısındaki fazlalıkları açıklamış, iki çevresel değişkenin (endüstriyel yaşam döngüsü aşamaları ve teknolojik çevre) silinmesi gerektiğini ortaya koymuştur. Zahra, teknolojik çevreyi, fazlalık olduğu için silmiştir. Adı geçen dinamik çevredir. Örgütsel süreçler ve örgütsel yapıdaki ayrı etkilere sahip olmalarına ve ayrı olarak konu edilmelerine rağmen, Zahra endüstri yaşam döngüsü aşamalarının da çevresel değişken olarak silinmesini tavsiye etmiştir. Çünkü endüstri yaşam döngüsü aşamaları, dinamik çevredeki rekabetteki değişiklikleri gösterir (Covin, Slevin, 1993; 25).

Covin ve Slevin modeli, var olan deneysel araştırmaları tamamlamak ve organize etmek için bir çerçeve olarak geliştirilmiştir, Zahra'nın *fazlalık* kriteri bu modelde kullanılmamıştır. Çünkü farklı teknolojik çevrelerde ve farklı bir endüstri yaşam döngüsü aşamasında bulunan firmalardaki girişimcilik davranışında farklılıklar elde edilmiştir. Teknolojik çevre ve endüstri yaşam döngüsü aşamalarını modelin içermesi gerektiği uygun bulunmuştur (Covin, Slevin, 1993; 26).

Zahra'nın modeldeki diğer değişikliği, bazı yeni iç değişkenleri modele dahil etmesi ve var olan bir değişkenin çıkarılmasıdır. Zahra, modelden, örgütsel yetenekler ve kaynakları silmiştir. Zahra, Covin ve Slevin modelinin, firmadaki girişimcilik faaliyetlerini harekete geçiren örgütsel süreçlerden yararlanması gerektiğini, kıdemli yöneticilerin değerlerinin, altyapılarının önemli etkisini ve girişimcilik davranışının öncesini belirtmesi gerektiğini savunmuştur. Zahra bu yüzden süreç ve altyapı (background) değişkenlerini modele sokmuştur (Covin, Slevin, 1993; 26).

Zahra'nın bu düşüncelerine karşılık, Covin ve Slevin; 'Zahra'nın belirttiği girişimcilik davranışının potansiyel determinantlarının tümü modele sokulduğu halde neden örgütsel yetenekler ve kaynaklar modelden siliniyor?' şeklinde bir yorum da bulunmuştur (Covin, Slevin, 1993; 26).

Zahra, teorik açıdan anlamlı bir iç değişken dizisini diğeriyle değiştirmiş fakat bu değişimden sonra da farklı bir gelişme olmamıştır.

Firma Davranışı ve Girişimcilik Davranışı Arasındaki Bağ

Zahra, bu konuda, Covin ve Slevin modelinde 3 değişiklik yapılması gerektiğini öne sürmüştür (Covin, Slevin, 1993; 26- 27);

- ✓ Model, girişimciliğin finansal ve finansal olmayan çıktılarını belirtmelidir.
- ✓ Model, firma davranışı olarak girişimcilikte, karlılık ve büyümenin her zaman garanti olmadığını belirtmelidir.
- ✓ Girişimcilik riski süresinde, farklı noktalarda, finansal ve finansal olmayan kriterlerin önemli olduğunu göstermelidir.

Bu eleştirilere rağmen, Zahra'nın ve Covin Slevin'in modellerinin önemli bir ortak yönü vardır. Zahra da, Covin ve Slevin de, firmanın girişimsel görünümünün;

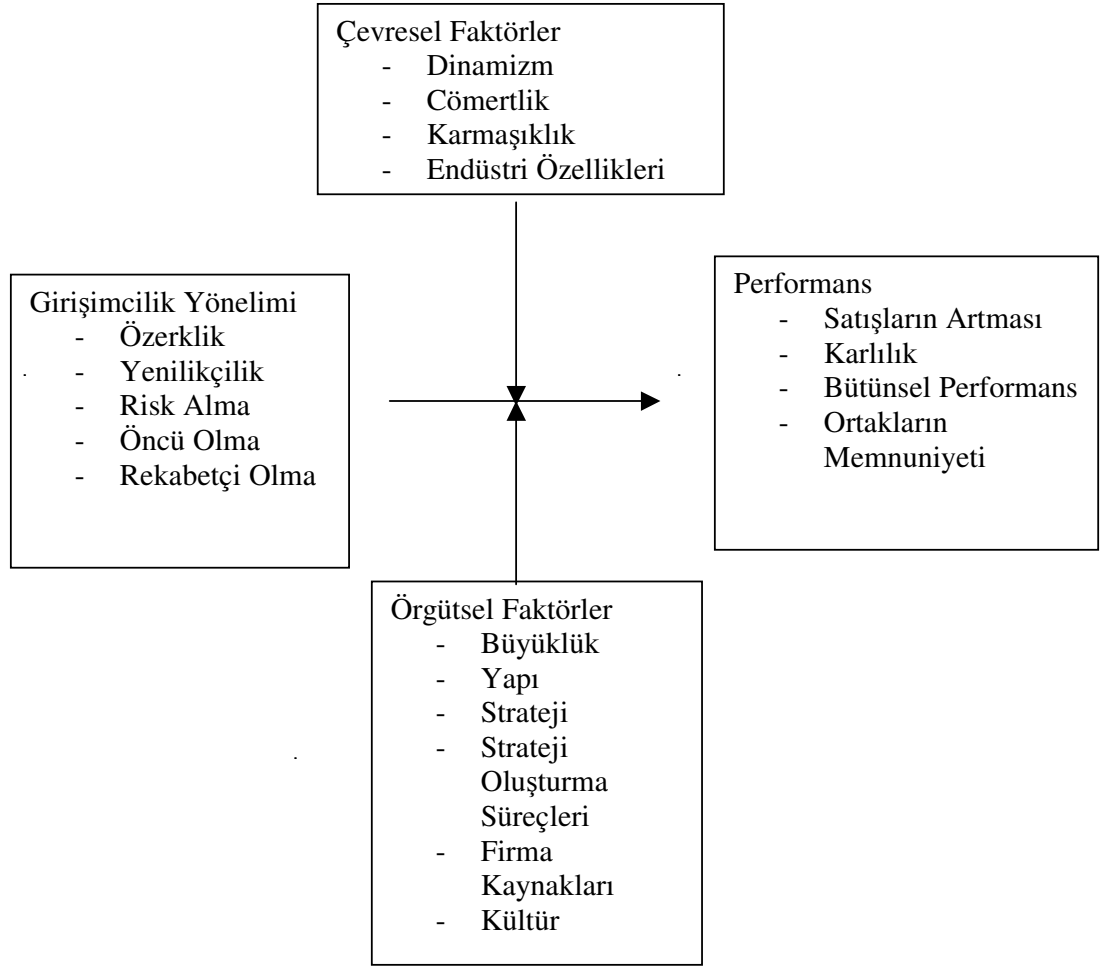
dış çevre, içsel değişkenler ve stratejik değişkenlerden etkilendiğini ve onları etkilediğini, bu etkileşimin performansa yansıdığını belirtmişlerdir.

Zahra, endüstriyel yaşam döngüsü aşamaları kavramı yerine, endüstrideki fırsatların çokluğunu gösteren 'cömertlik' kavramını modele sokmuştur. Cömertlik, daha kapsamlı, geniş bir kavramdır. Kanımca, daha net ifade etmek açısından, endüstriyel yaşam döngüsü aşamaları daha uygun olacaktır. Zahra'nın modele soktuğu altyapı ve süreç değişkenleri de, örgütsel kaynak ve yetenekler içerisinde incelenebilir.

2.5.2 LUMPKİN VE DESS'İN FİRMA DÜZEYİNDE GİRİŞİMCİLİK MODELİ

Lumpkin ve Dess (1996), firma düzeyinde girişimciliği; özerklik, yenilikçilik, risk alma, öncü olma ve saldırgan rekabet olmak üzere beş boyutla tanımlamıştır (Antoncic, Hisrich, 2003; 15).

Girişimcilik yönelimi, Lumpkin ve Dess (1996)'e göre, yeni bir girişim ile sonuçlanan süreç, uygulama ve karar alma faaliyetlerine işaret etmektedir. Lumpkin ve Dess, yeni bir teşebbüsün, yeni veya mevcut mal ve hizmetler ile yeni pazarlara girilmek suretiyle oluşturulduğunu ve başarı kazandığını belirtmektedir. Bu bakımdan, yeni bir teşebbüs, firma düzeyinde girişimcilik kavramının temelini oluşturur. Girişimcilik bazlı yönelimim karakterize eden temel boyutlar; yenilik yapmaya yönelik isteklilik, risk alma, rakiplere karşı saldırgan olma eğilimi ve pazardaki fırsatları yakalamak için diğer firmalara göre daha öncü olmadır (Erkocaoğlan, 2005; 24).



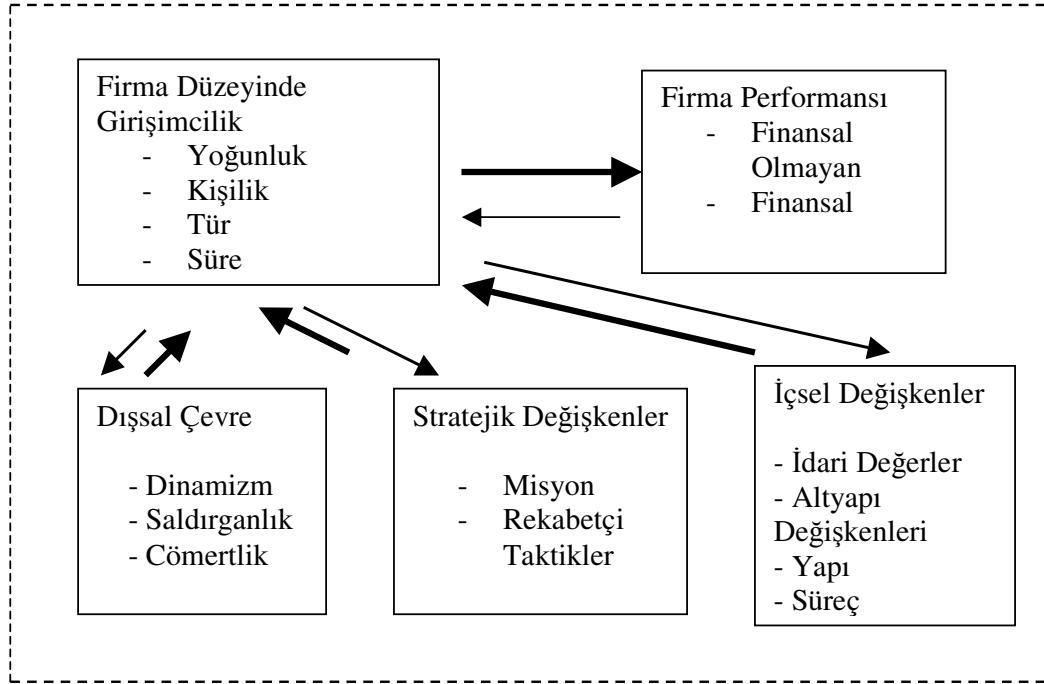
Şekil 3- Girişimcilik Yönelimi- Performans İlişkisinin Kavramsal Modeli

(Kaynak: Erkocaoğlu, 2005; 25).

Bu model, Covin ve Slevin'in modelinden farklıdır. Çünkü, firma performansı ve girişimcilik yönelimi (girişimsel görünüm) arasındaki ilişkiyi etkileyen çevresel ve örgütsel faktörleri vurgulamakta fakat firma performansının girişimcilik yönelimini etkilediğine dair bir kabul sunmamaktadır. Bu durum, Lumpkin ve Dress modelinin, performans, girişimcilik yönelimi ile çevresel ve örgütsel faktörler arasında geribildirim olmadığı statik bir firma görüşünü

yansıttığını gösterir. Covin ve Slevin modeli ise, girişimcilik yöneliminin kendi başına dinamik bir kavram olduğunu vurgulayan farklı ilişkiler arasındaki geribildirimleri biraraya getirmektedir (Erkocaoğlan, 2005; 25).

2.5.3. ZAHRA’NIN FİRMA DÜZEYİNDE GİRİŞİMCİLİK MODELİ



Şekil 4- Zahra'nın Firma Düzeyinde Girişimciliği Revize Ettiği Model (1993)

(Kaynak: Erkocaoğlan, 2005; 27).

- > Orta dereceli etkiler
- > Güçlü temel etkiler
- > Hafif temel etkileri gösterir

Zahra, çevresel değişikliklere karşı ürün yenilikçiliğinin artırılması, risk alma ve öncü cevaplar şeklinde politikalar geliştiren firmaların örgütsel çabalarını firma düzeyinde girişimcilik kapsamında değerlendirmiştir. Zahra'ya göre firma düzeyinde girişimcilik, yenilikçi olmak, etkili bir biçimde rekabet etmek,

çalışanların moralini ve üretkenliğini yükseltmek, finansal performansı arttırmak ve iş riskini azaltmak için büyük kurumların yeteneğinin yeniden canlandırılmasının bir aracıdır. Bu doğrultuda, Zahra, firma düzeyinde girişimciliği, örgütsel kârlılığı geliştirmek ve firmanın rekabetçi pozisyonunu arttırmak için mevcut bir şirket içinde yeni işletmeler veya iş alanları yaratılma veya mevcut işletmelerin stratejik yenilenme süreci olarak tanımlamaktadır (Erkocaoğlu, 2005; 26).

Zahra, Covin ve Slevin modelini revize etmiş, teknolojik çevre kavramını ayrı olarak ele almamış ve dinamik çevre içerisine sokmuştur (Covin, Slevin, 1993; 25).

Zahra, endüstrinin yaşam döngüsünün tüm özelliklerini kapsayan bir kavramın kullanılmasını önermiştir. Endüstrideki fırsatların çokluğunu gösteren 'cömertlik' unsurunu ortaya atmıştır (Erkocaoğlu, 2005; 26).

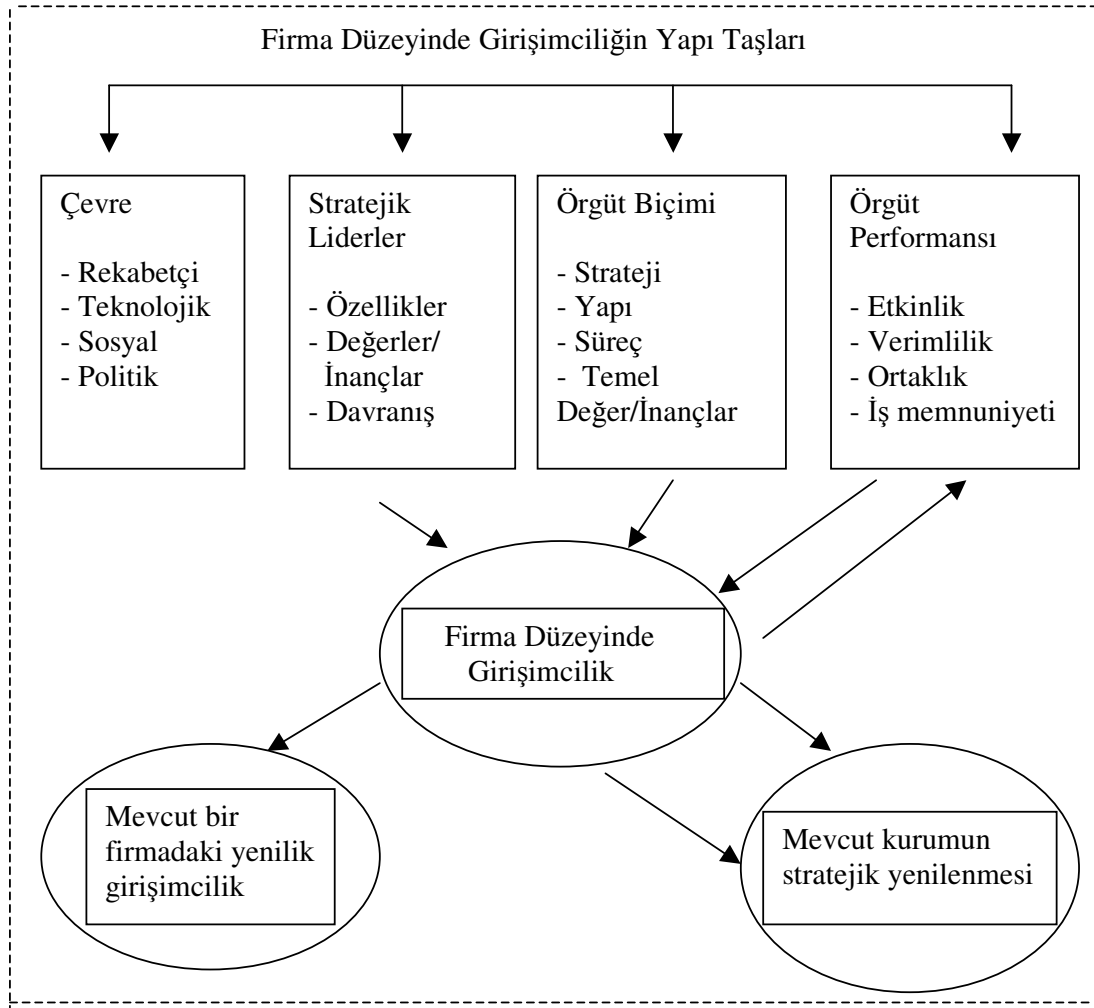
Yukarıda da görüldüğü gibi, Covin ve Slevin'den farklı olarak Zahra, altyapı değişkenleri ve süreç değişkenlerini firma davranışı olarak girişimcilik modeline dahil etmiş, örgütsel kaynak ve yetenekleri modelden silmiştir.

2.5.4. GUTH VE GİNSBERG'İN FİRMA DÜZEYİNDE GİRİŞİMCİLİK MODELİ

Guth ve Gisenberg'e göre, firma düzeyinde girişimcilik, iki tür olguyu içerir. Bunlar; mevcut örgütlerin içinde yeni işletmelerin doğumu, yani işletme içi yenilik ya da iş girişimi ve örgütlerin çatısını oluşturan temel fikirlerin yenilenmesi yoluyla örgütlerin dönüşümü yani stratejik yenilenme olarak ifade edilmektedir. Guth ve Ginsberg, firma düzeyinde girişimciliği şu şekilde açıklamıştır (Erkocaoğlu, 2005; 27-28);

- ✓ Mevcut firmalardaki yeni işletmelerin doğumu
- ✓ İşletmelerin temel alanlarının yenilenmesi yoluyla örgütlerin transformasyonu veya yeniden doğuşu

- ✓ Mevcut örgütlerdeki yaratıcılık, yenilik ve yeniden canlandırma. Bir örgütün yaratılması, temel stratejik ve yapısal kararları kapsadığından girişimcilik odaklıdır. Bu nedenle, firma içi girişimcilik, bir örgütün girişimcilik bazlı davranışlarla meşgul olmasını sağlar ve firmanın faaliyet alanının genişlemesine odaklanarak, yeni alanlarda işlev görmesine sebebiyet verir. Yenilik, yeni kaynak kombinasyonlarını içerdiğinden, bir endüstrinin rekabet esaslarını değiştirebildiğinden veya yeni bir endüstrinin oluşmasına kaynaklık ettiğinden girişimcilik bazlıdır.



Şekil 5- Guth ve Ginsberg'in Firma Düzeyinde Girişimcilik Modeli (1990)

(Kaynak: Erkocaoğlan, 2005; 29).

Bu model, firma düzeyinde girişimciliği, yenilik/girişimcilik ve stratejik yenilenme şeklinde 2 kategoriye ayırır. Çevre, stratejik liderlik, örgütsel idare/biçim ve örgütsel performans, firma düzeyinde girişimciliğin önemli yapı taşlarıdır. Buna bağlı olarak girişim, mevcut veya yeni pazarlarda, yeni ürünler tanıtma ve operasyonlarını genişletme yoluyla yeni işlere girme anlamına gelir (Erkocaoğlu, 2005; 29).

Stratejik yenilenme, iş alanını, rekabet yaklaşımını veya her ikisini de değiştirmek suretiyle, firmanın operasyonlarının yeniden canlandırılmasıdır. Stratejik yenilenme, yeni imkan ve yetenekler kazama ve bunları yaratıcı bir biçimde bir araya getirme suretiyle, paydaşların payını arttırmayı da kapsar (Erkocaoğlu, 2005; 29).

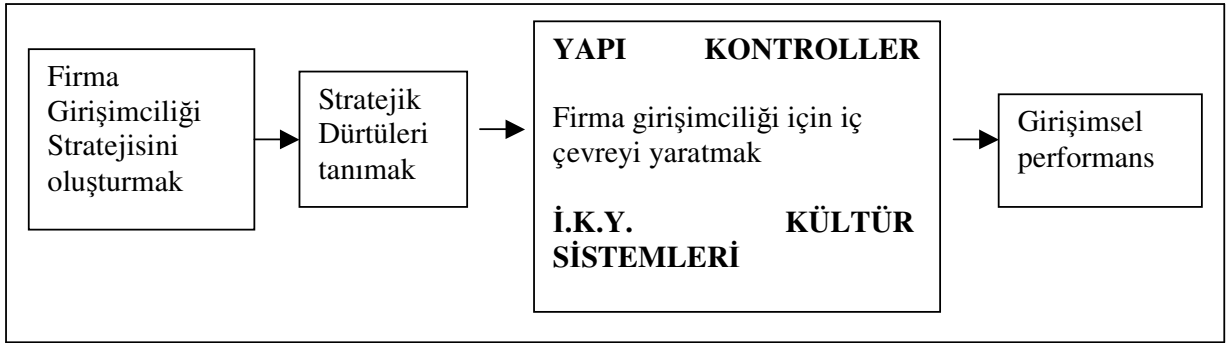
2.6. FİRMA DÜZEYİNDE GİRİŞİMCİLİĞİ DESTEKLEYEN FİRMA İÇİ ÇEVRENİN ÖZELLİKLERİ

Firmanın, girişimciliğin dürtülerini bilmesi ve üzerinde çalışması, yöneticilerin ‘firma girişimcisi kimdir?’ sorusuna nasıl yanıt verdiklerine göre değişir. Bazıları, bazı kişilerin girişimci olmak için doğduğunu ve onların firmalarda girişimci olacağını düşünürken, aslında her çalışanda girişimci olabilecek bir potansiyel vardır (Ireland, Kuratko, Morris, 2006; 13-14).

Bu iki farklı bakış açısı, firmanın girişimci davranışı nasıl teşvik edeceği hakkında farklı tutumlara yol açar. İlk bakış açısında, üst düzey yöneticiler kazananları seçer. İkinci bakış açısı ise üst düzey yöneticilerin işinin yüksek düzeyde girişimcilik davranışlarına ve girişimciliğe yönelen bir iç çevre yaratmak olduğunu savunur. Burada her çalışanın bir fırsatı vardır (Ireland, Kuratko, Morris, 2006; 14).

Firma davranışı olarak girişimcilik, bilginin yaygın bir şekilde paylaşıldığı, tüm bireylerin girişimcilik potansiyelinin arandığı ve beslendiği şirketlerde daha iyi sonuçlar verir (Ireland, Kuratko, Morris, 2006; 14).

Firma davranışı olarak girişimcilik, 4 önemli elemana ihtiyaç duyar. Bunlar; yapı, kültür, insan kaynakları yönetimi sistemleri ve kontrollerdir.



Şekil 6- Firma Davranışı Olarak Girişimciliğin Elemanları

(Kaynak:Ireland, Kuratko, Morris, 2006; 14)

Yapı:

Firma düzeyinde girişimcilik; örgüt yapısı az sayıda katmandan oluştuğunda gelişir. Bunun önemli nedeni, kısıtlı katman sayısının çalışanların girişimci bir şekilde davranmaları için fırsat yaratan açık kontrol zinciri ile sonuçlanmasıdır. Az yönetsel katmanla, yetki ve sorumluluk desantralize olmuştur ve yataydır. Desantralize olmuş yetki ve sorumluluk, örgütte çalışanların sıkça ve etkin bir şekilde iletişim kurma olasılığını artırır. Bu da, bilginin paylaşılmasına izin veren, yenilikçi, öncü ve risk alan davranışa ilerleten yolları ortaya koyar. Girişimci bir örgüt yapısı; yüksek düzeyde yapılandırılmış iş rollerine sahip değildir. Çalışanların işinin doğasında devam eden değişiklikleri kabul eder (Ireland, Kuratko, Morris, 2006; 14).

Kontroller:

Fonksiyonel olmayan kontrollerle karşı karşıya kalındığında, firma girişimcileri , ortak olarak kendi etraflarında çalışmayı dener. İnfornel ilişkiler, sıklıkla örgütsel kontrollerin olumsuz etkilerinden kaçınmak için çalışanların başvurduğu bir yoldur. Deneyler, pozitif kontrollerin, performans ölçümleri ile birleştiğini, problemleri ortaya çıkmadan önce tanımak için takdir edebilme hakkına önemli ölçüde izin verildiğini, bilgilerin paylaşımına odaklanıldığını gösterir. Seyrek ve sıkı kontrol özellikleri dengelendiğinde, kontroller girişimcilik davranışını besler ve ilerletir. Stratejik kontroller, finansal kontrollerinde üzerinde bir öneme sahiptir. Stratejik kontrolleri önemseme, çalışanların, etkin girişimci davranış ile birleştirilmiş riski kabul etmelerini sağlar (Ireland, Kuratko, Morris, 2006; 15).

Kanımca, firma düzeyinde girişimcilik davranışını engellemesi bakımından, kontrollerin çok sık ya da çok seyrek yapılması uygun değildir. Çok sık yapılan kontrol, çalışanın kendini baskı altında hissetmesine ve yaptığı işe yaratıcı davranışlar katamamasına neden olur. Çok seyrek kontrol ise, çalışanda denetlenmediği izlenimi yaratabilir. Bu nedenlerle, kontrol konusunda gerekli denge sağlanması önemlidir.

İnsan Kaynakları Yönetimi Sistemleri:

Firma davranışı olarak girişimcilikte, çalışanlar için etkin bir insan kaynakları yönetimi sisteminin amaçları;

- ✓ Yaratıcı ve yenilikçi davranışı benimseme
- ✓ Uygun seviyelerde risk alma
- ✓ Yenilik olasılıklarını değerlendirmek için uzun vadeli oryantasyonu kullanma
- ✓ Sonuçlara odaklanma
- ✓ Diğerleri ile ortak çalışma

- ✓ Belirsizliğe katlanmak ve değişim için sorumluluğu üzerinde almanın nasıl olduğunu öğrenmektir (Ireland, Kuratko, Morris, 2006; 15).

Firmanın insan kaynakları yönetimi sistemi, girişimci davranışları kuvvetlendirmek, onu cesaretlendirmek için güçlü bir araçtır. Gerçekten, başarılı firma girişimciliği; iyileşme, eğitim, gelişme ve ödüllendirmeye bağlı girişimci süreçlerle ilerletilir. Girişimciliği ilerletmek ve onun için önemli olan bilgi paylaşımını sağlamak için, firmalar; esnek, risk almaya, sürekli yenilik ve değişim yapmaya istekli çalışanları geliştirir. Kurumsal firmalarda, iç emek piyasası (iş gücü arz ve talebinin karşılaştığı ve ücretlerin oluştuğu piyasa), bireylerin 'doğru zamanda, doğru yerde, doğru kişi' olmak için, bilgi ve becerilerine ihtiyaç duyulduğu, projelerin bir parçası olmalarını sağlar. Bireyler için kariyer yolları (firmanın eğitim ve geliştirme programlarının bir bölümü) seçilir çünkü farklı fırsatlar etrafında planlanabilen özellikleri vardır ve birçok farklı iş atamaları oluşturulabilir (Ireland, Kuratko, Morris, 2006; 15).

O takdirde eğitim, sürekli, daha az standartlaştırılmış, kişisel bilgi ve ihtiyaçlara odaklanmış olmalıdır. Bu programlarda, çalışanlar risk alma yönlerini geliştirmek için fırsatlarla karşı karşıya getirilmelidir. Değişimi, bireysel ve örgütsel büyümenin kaynağı olarak benimsemelidir. Bu suretle, yeni projeleri için sponsor bulabileceklerdir (Ireland, Kuratko, Morris, 2006; 16).

Girişimci bir insan kaynakları yönetimi sistemi, çıktıları, süreçler gibi değerlendirir. Ürün ve süreç yenilikleri, değerlendirilmiş çıktıların örnekleridir. Şirket girişimcileri için ödül sistemleri, finansal amaçların üzerinde durmalıdır (Ireland, Kuratko, Morris, 2006; 16).

Uzun vadeli başarı, değer yaratan yeniliklerin üretilmesi için bilgilerini kullanan, sinerji yaratan, ortak çalışan bireylerin çalışmasının bir fonksiyonudur (Ireland, Kuratko, Morris, 2006; 16).

Kültür:

Örgüt kültürü, bir firmanın üyeleri tarafından paylaşılan, lider ve yöneticiler tarafından belirtilen en temel değerler, inançlar ve varsayımlar olarak tanımlanır. Örgüt kültürü, bir firmadaki üyelerin davranışlarını etkileyen kolektif bir normlar bütünü olarak da algılanmaktadır. Bu inançlar, değerler, varsayımlar çeşitli şekillerde ifade edilmektedir; bir firmada uygulamada görülen törenler ve rutinler, kullanılan, dil, anlatılan efsaneler bunlara örnek gösterilebilir (Keskin, 2006; 2).

Örgüt kültürü, tarif edilmesi zor ve karmaşık bir olaydır. Girişimci bir kültürde, odak noktası; geçmişten gelecektir. Bilgiyi aktarmanın ve geliştirmenin önemi değerlendirilmiştir. Kuvvetli-girişimci kültürler; çalışanların yaratıcı bir şekilde çalışmalarını sağlar, çalışanı güçlendirmeye çok önem verir. Bu kültürlerde, sık sık, herkesin, yenilik yapmak ve firmanın tam ticari potansiyeline ulaşmasına yardımcı olmak için en iyi yolları bulmaya çalıştığı toplantılar yapılır. Çalışanlar bilgilerini arttırır (Ireland, Kuratko, Morris, 2006; 16).

Girişimci bir örgüt kültüründe; belirsizlik karşısında; esneklik, uyum ve yaratıcılık teşvik edilir. Dinamik, yaratıcı bir iş ortamı söz konusudur. İnsanların deneyim, yenilik ve risk ile bütünleşmesi beklenir (Şişman, 2002; 145).

2.7. FİRMANIN GİRİŞİMCİLİKTEKİ BAŞARISI

Firma girişimi; önceden düşünülebilen, planlanabilen teknolojileri yaratma ve uygulama yeteneği veren, kişilere yaratıcı süreçler kullandırabilen bir sistem olarak görülebilir (Echols, Neck, 1998; 38).

Firma girişimi, firmanın süreçlerini yenileyerek, iş düşüncesini tekrar tanımlayarak, yenilik kapasitelerini (dinamik çevrede gereken özelliklerini) çoğaltarak, hayatta kalmayı sağlamanın temelidir (Echols, Neck, 1998; 39).

Echol's ve Neck'e göre (1998), firmanın girişimcilikte başarısı için gereken iki ana eleman; örgüt yapısı ve çalışanların davranışlarıdır ve girişimcilik davranışları 3 şekilde incelenir;

- ✓ Fırsatların bulunması
- ✓ Fırsatların kolaylaştırılması
- ✓ Fırsatların aranması için motivasyon.

Bu davranışlar, bireysel ve örgütsel yetenekleri birleştirir.

1.Fırsatların bulunması; Fırsatların bulunması; yöneticilerin ve firmanın girişimci olması ve yeni bir şeyi geliştirmesi, değişim yapması için önceden gerekli olan koşulların farkında olmalarıdır. Bu da , serbest ilişkilerin ve iyi bilgilendirilmiş çalışma gruplarının varlığını gerektirir.

Çalışanların, şirket içinde ve dışında;

- ✓ Formel ve informel gruplara dahil olmasına (isteğe bağlı olarak organizasyonlara katılma, sosyalleşme... vb.)
- ✓ Sevdiği kişilerle ortak olmasına,
- ✓ Girişimcilik fırsatlarını keşfetmek için ihtiyaçları olan davranışları yapmasına ve örnek olmasına,
- ✓ Firmanın bilgilerine girebilmesine izin verilmelidir (Echols, Neck, 1998; 40).

2.Fırsatların kolaylaştırılması; Fırsatların kolaylaştırılması aşaması, eğer fırsatlar bulunursa mümkün olur. Fırsatların kolaylaştırılması; girişimcinin tavırlarını sorgulayıp, empatiyle, anlayarak bunlardan sonuç çıkarmakla, öğretici, akıllı, güvenilir ve yol gösteren yöneticilere sahip olmakla sağlanır (Echols, Neck, 1998; 40).

3.Fırsatların elde edilmesi için motivasyonu sağlama; Girişimci yönelimli motivasyon; sonuçlara göre ücrete dayalıdır. Çalışanların; değişimine,

performanslarını arttırmaları için parasal ödüllere (dış tatmin) ve tanınmalarına (iç tatmin) izin verilir (Echols, Neck, 1998; 40).

Firmanın girişimcilikteki başarısı için gerekli ilk eleman; 'girişimcilik davranışını arttıran örgütsel yapı'dır (Echols, Neck, 1998; 41).

Girişimci bir yapı oluşturmada; yöneticiler yapının organik olması gerektiğini unutmamalıdır. Bu yapıyı oluşturmanın temeli, özellikle doğru örgüt iklimini ve kültürünü oluşturmak gibi birçok faktör içerir (Echols, Neck, 1998; 41).

Fırsatların bulunmasını, kolaylaştırılmasını ve bunlar için motivasyonu sağlayan girişimci örgüt iklimi, sosyal sermayenin oluşmasını kolaylaştırırken, çalışanların oluşturabildiği bir fikir ortaya çıkar. Bu, aynı zamanda ilişkilere, bireysel rollere bağlı bir firma felsefesine sahip olmayı gerektirir. Güvenin, itibarın, karşılıklı bağımlılığın öneminde odaklanan ilişkiler, destekleyici, girişimci yapıları oluşturur (Echols, Neck, 1998;41).

Otoriter davranışlarını azaltan ve bazı kontrolleri müdürlere ya da uzmanlara bırakan CEO'lar daha yüksek bir firma performansı elde etmiştir (Echols, Neck, 1998; 42).

Girişimci yapıların (Echols, Neck, 1998;42) ;

- ✓ Açık misyon ve standartları vardır.
- ✓ Destekleyicidirler.
- ✓ Yüksek seviyedeki disipline nadiren başvuru olan bir performans sistemleri vardır.

Girişimci bir yapıda (Echols, Neck, 1998; 42);

- ✓ alt kademedeki çalışanlar, yenilik yaratan kişilerdir.

- ✓ orta kademe yöneticiler; diğerlerine işlerini en iyi şekilde yapmalarına yardım eden, örgütsel öğrenmeyi kolaylaştıran, görevleri tamamlayan, koçluk görevi yapan destekleyicilerdir.
- ✓ Üst düzey yöneticiler ise; firmanın amaç ve hedeflerini belirler ve bunları hayata geçirirler.

Orta kademe yöneticileri, çalışanları yeni faaliyetler bulma, ürünleri geliştirme ve var olan sistemleri değiştirmede cesaretlendirerek, girişimci yaklaşımları başlatabilirler. Yenilik ve yaratıcılık yaparak beklenen çıktuları başaran yöneticiler, cesaretlenmiştir (Echols, Neck, 1998;42).

- ✓ Çalışanları, yeni pazar ve çeşitlilikleri keşfetmeye, araştırmaya yöneltme,
- ✓ Performans göstergelerindeki değişikliği ölçme,
- ✓ Risk ve hataları kabul etme,
- ✓ Adhokrasiyi maksimize, bürokrasiyi minimize eden esnek bir örgüt yapısını destekleme,
- ✓ Anlaşılır, uygun ve ikna edici stratejiler yardımıyla yenilikçi planları değerlendirme girişimci yapıyı oluşturur.

Bunların gerçek hayattaki uygulamalarından örnek verirsek; Shell benzin firması; daha girişimci bir ruhun lehinde, şirket birleşmelerine, ortak girişimlere, ortaklıklara güvenerek, eski kültürünü terk etmiştir (Echols, Neck, 1998; 43).

Bunu yaparak Drucker'ın ; ' Girişimci yapılar yeni olmalıdır, eski ve var olan yollardan ayrı bir şekilde organize edilmelidir' dediği önerisini uygulamıştır (Echols, Neck, 1998; 43).

General Motors, yönetimin gereksiz kademelerini elimine etmiş, takım çalışmalarını ve girişimciliği beslemek için katılımcı yönetim şekillerini teşvik etmiştir (Echols, Neck, 1998; 43).

İklim ve yapı birbirlerini sembolik olarak destekler ve çevresel karışıklıkta ayakta kalabilmek için ihtiyaç duyulan ticarileştirilmiş yenilikleri olası hale getirmek için birbirine ihtiyaç duyar (Echols, Neck, 1998; 43).

Bu yolun süreci; keşfetme, yaratma, büyüme ve öğrenmedir. Yol boyunca, girişimci çalışanlar; tanınır olmalı ve başarısız sonuçları için cezalandırılmamalıdır (Echols, Neck, 1998; 43).

Özetle firmanın girişimcilikteki başarısı için 2 önemli değişken vardır; firma üyeleri tarafından girişimcilik davranışlarının gösterilmesi ve bu davranışların desteklediği örgütsel yapılar (Echols, Neck, 1998; 44).

Firmanın girişimcilikteki başarısı için gerekenler ise şöyle sıralanabilir (Echols, Neck, 1998; 44-45);

- ✓ Takım çalışması ve katılımcı yönetim tarzları
- ✓ Girişimci bir örgüt kültürü
- ✓ Yetkinin devredilmesi
- ✓ Basık yapılandırılmış bir firma hiyerarşisi
- ✓ Bürokrasinin minimize olduğu, adhokrasinin maksimize olduğu esneklik
- ✓ Açık bir misyon ve onun takip edilmesinde yenilikler
- ✓ Otoriterliğin azalması (kontrolü uzman çalışanlara bırakarak)
- ✓ Diğer şekillerden ayrı olan yeni örgütsel şeklin yaratılması
- ✓ Güvenin, karşılıklı bağımlılığın, tanınmanın öneminin vurgulanması
- ✓ Girişimcilik davranışlarını gösteren çalışanların ödüllendirilmesi ve bu davranışları kolaylaştıran yapıların adapte edilmesi
- ✓ Destek verme, kolaylaştırma ve koçluğa odaklanma ile performans sistemleri

Özetle, firma, organik bir örgüt yapısına, yenilikçi ve yaratıcı bir örgüt kültürüne, demokratik liderlere, örgütte çalışan herkes tarafından benimsenen açık bir misyona , çalışanların kendilerini sürekli geliştirmelerine olanak veren, sürekli

öğrenim sürecini benimsen, çalışana önem veren bir insan kaynakları yönetimine sahipse, girişimcilik konusunda daha başarılı olacaktır.

Bir sonraki bölümde, firma davranışı olarak girişimcilik konusunda yapılan uygulama çalışmasına yer verilecektir. Uygulama, firma davranışı olarak girişimciliğin, yenilikçi olma, risk alma ve öncü olma boyutlarından hareketle, banka işletmelerinin girişimcilik düzeyinin belirlenmesi ve firma düzeyinde girişimcilik faaliyetlerini tespit etmeye yöneliktir.

3. BÖLÜM

FİRMA DAVRANIŞI OLARAK GİRİŞİMCİLİK UYGULAMASI

Bu bölümde, firma davranışı olarak girişimciliğin boyutlarından hareketle, banka işletmelerinin girişimcilik düzeyi üzerine bir araştırma yapılmıştır. Öncelikle, araştırmanın amacı ortaya konulmaktadır. Araştırmanın içeriğinde ele alınacak hususlar belirtildikten sonra, araştırmanın kısıtları belirlenmektedir.

Araştırma, Türkiye genelinde, bankacılık sektöründe faaliyette bulunan, banka işletmelerinin örneklem olarak seçildiği ve bu firmalar gönderilen anket çalışması baz alınarak yapılmıştır.

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI

Günümüzde, firmalar sürekli değişen çevre koşullarına ayak uydurabilmek ve faaliyette buldukları sektörde kalıcı olabilmek için rekabet avantajı sağlayabilmelidir. Bunun için de sürekli yenilik yapmalı, yeni ürün ve hizmetler yaratmalıdır.

Günümüz şartlarında, yenilikçi, yaratıcı, öncü ve rekabetçi olma çok önemli değerlerdir. Bu değerler, firma davranışı olarak girişimcilik kavramıyla anlam kazanır. Kurumsal firmalar, giderek firma davranışı olarak girişimciliğe daha fazla önem vermektedirler.

Covin ve Slevin'in (1991) çalışmasında yer alan, firma davranışı olarak girişimciliğin boyutları baz alınarak, banka işletmelerinin girişimsel görünümünün 3 boyut (yenilikçi olma, risk alma ve öncü olma) altında tespiti amaçlanmıştır.

O nedenle, banka işletmelerinin girişimcilik düzeyinin belirlenmesi ve firma düzeyinde girişimcilik faaliyetlerini tespit etme konusuna yönelinmiştir.

3.2. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE SINIRLARI

Araştırma, Türkiye genelinde faaliyette bulunan, belirli bir kurumsallık düzeyine sahip olduğu varsayılan, 5 özel sermayeli mevduat bankasında yapılmıştır. Bu banka işletmelerinin seçilme nedeni, veri toplamada kolay ulaşılabilirlik ve zaman kısıtının olmasıdır.

Araştırma ile ilgili kısıtlardan bir diğeri, sınırlı sayıda bankada yapılmış olmasıdır. Kamusal sermayeli mevduat bankalarına da soru formu dağıtılmış fakat geri dönüşüm sağlanamamıştır.

Bir diğerkısıt ise; ülkemizde, firma davranışı olarak girişimcilik üzerine yapılan araştırma sayısının çok az olması, araştırmanın altyapısının Türkiye orijinli olmaması, ABD ve Avrupa literatürünün baz alınmasıdır. Literatürdeki araştırmalar, o ülkelerin iş çevreleri ve kültürel değerlerine göre yapılmıştır. Örneklemimizin, geneli temsil etmediği varsayımımız bir diğerkısıtıdır.

Katılımcılar, soru formunda, firma bilgileriyle ilgili olan 4. Bölümü yanıtlamamışlardır, dolayısıyla örneklem özellikleriyle ilgili yorumlama yapılamıştır. Bu da bir kısıttır.

3.3. ARAŞTIRMANIN TEMEL VARSAYIMLARI VE MODELE YÖNELİK KISITLAR

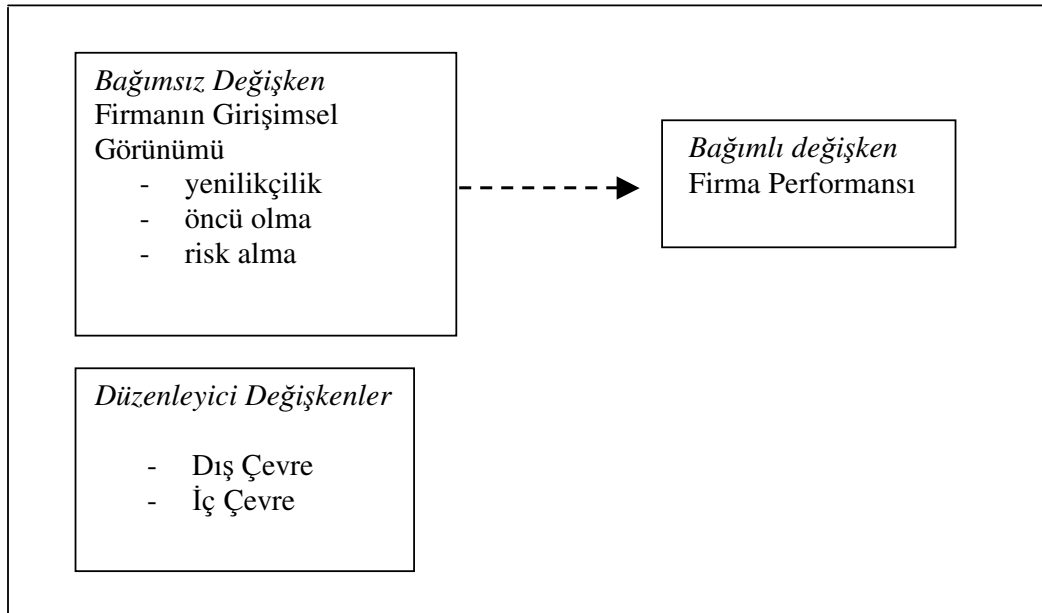
Çalışmanın 2. bölümünde de belirtildiği gibi, Zahra'ya (1993) ve Covin ve Slevin'e (1991) göre, firmanın girişimsel görünümünü etkileyen davranışlar, dış çevre, içsel değişkenler ve stratejik değişkenlerdir. Firmanın girişimsel görünümü, performansı olumlu yönde etkiler.

Lumpkin ve Dess de (1996), örgütsel ve çevresel faktörleri modelinde belirtmiş fakat firma performansının, firmanın girişimsel görünümünü etkilediğine dair bir görüş sunmamıştır.

Guth ve Ginsberg (1990); çevre, örgütsel idare, performans ve stratejik liderlik kavramlarının, girişimciliğin önemli unsuru olduğunu belirtmiştir.

Firma davranışı olarak girişimciliğin boyutları bazında bakıldığında;

- ✓ Covin ve Slevin (1991); yenilikçi olma, risk alma ve öncü olma olarak 3 boyutta,
- ✓ Lumpkin ve Dess (1996); yenilikçi olma, risk alma, öncü olma, saldırgan rekabet ve özerklik olarak 5 boyutta,
- ✓ Guth ve Ginsberg (1990); iç yenilik ve stratejik yenilenme olarak, 2 boyutta,
- ✓ Zahra; yenilik ve risk, stratejik yenilenme olarak ele almışlardır.



Şekil 7- Araştırmanın Modeli

Bu çalışmada, Covin ve Slevin (1991) makalesinde belirtilen 3 boyut ele alınmıştır. Buradan hareketle; bir firmanın, yenilikçi olma, risk alma ve öncü olma özelliklerine sahip olması, onun girişimci olduğunu, bu özelliklere sahip olmaması, onun girişimci olmadığını belirler.

Düzenleyici değişkenlerden dış çevre; rekabetçi, teknolojik ve dinamik çevreyi, iç çevre ise; örgüt yapısı, örgüt kültürü, strateji ve örgütsel kaynakları kapsar.

Araştırma, modeldeki değişkenler arasındaki ilişki gücünü ve yönünü aramaya yönelik değildir. Mevcut durum tespitine yönelik, yenilikçi olma, risk alma ve öncü olma boyutları incelenmiştir.

Covin ve Slevin (1991) ve Zahra'nın (1993) çalışmalarında da ifade edildiği gibi, girişimsel görünüm ile performans arasında ilişki olduğu bilinmektedir. Ancak, bu modelde, performans değişkeni, bir sonuç değişkeni olarak kabul edilmese bile, çalışmanın amacı açısından bu değişken modelde belirtilmiştir. Betimleyici bir çalışma yapılmıştır.

3.4. ARAşTIRMANIN METODU VE ANALİZİ

Finans sektörü ele alındığında, bankalar gözden geçirildiğinde, girişimci faaliyetlerde buldukları kabul edilebilir. Çünkü, banka işletmeleri, yeni kredi kartları piyasaya sunarak, telefon bankacılığı, internet bankacılığı gibi yeni hizmetler vererek, farklı kredi olanakları yaratarak, yenilikçi, öncü, risk alan ve öncü davranışlarda buldukları varsayılmıştır.

Örneklemdaki bankaların özellikleri aşağıdaki gibidir;

A Bankası; 1997 yılında Türkiye'de faaliyetlerine başlamıştır. Şube sayısı; 67'dir. Özel sermayeli mevduat bankasıdır (<http://www.tbb.org.tr>, 2006; 1).

B Bankası; 1953 yılında Eskişehir'de kurulmuştur. 203 adet şubesi vardır. Toplam personel sayısı; 3424'tür. Özel sermayeli mevduat bankasıdır (<http://www.tbb.org.tr>, 2006; 1).

C Bankası; Türkiye’de kurulmuş yabancı bankalardan biridir. Şube sayısı 178’dir. 76 ülkede, 223.000 üzerinde çalışanı ve 125 milyonu aşkın müşterisi vardır (<http://www.tbb.org.tr>, 2006; 1).

D Bankası, 1938’de bir devlet bankası olarak kurulmuştur fakat 1997 yılında özelleştirilmiştir. 254 şubesi, 5932 çalışanı vardır. Özel sermayeli mevduat bankasıdır (<http://www.tbb.org.tr>, 2006; 1).

E Bankası, 1946 yılında Ankara’da kurulmuştur. Şube sayısı 451’dir. Özel sermayeli mevduat bankasıdır (<http://www.tbb.org.tr>, 2006; 1).

3.5. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ VE VERİ TOPLAMA TEKNİĞİ

Araştırmanın yöntemi, ‘survey’ (benzer deneklerin örnekleme) dir. Örnekleme uygun olarak seçilen bankalardaki çalışanlar arasında düzenlenmiştir.

Araştırmada, veri toplama tekniği olarak anket formundan yararlanılmış ve sayısal veriler elde edilmiştir. Anket, literatürdeki çalışmalardan yararlanılarak hazırlanmıştır. Dört bölümden oluşmaktadır. İlk üç bölümde, firma davranışı olarak girişimcilikle ilgili, banka işletmelerinin eğilimini ortaya çıkaran sorular sorulmuş, firmaların yenilikçilik, risk alma ve öncü olma durumunu tespit etmek istenmiştir. Son bölümde de, ankete katılan banka işletmeleri hakkında genel bilgi edinmek amaçlanmıştır. Anket sorularına Ek 1 de yer verilmiştir.

3.5.1. Anketlerin Dağıtılması ve Dönüşüm Oranı

Soru formu 10 bankada çalışan 100 kişiye gönderilmiş, 35 tanesi geri alınabilmiştir. Geri dönüşüm oranı; %35 tir. 5 bankadan geri dönüşüm sağlanmıştır.

3.5.2. Araştırmada Çalışılan Veri Formu ve Boyutları

Amaç, banka işletmelerinin, firma düzeyinde girişimcilik karşısında genel eğilimini tespit etmeye yöneliktir.

Khandwalla (1977), Miller & Friesen (1982) ve Covin & Slevin (1988)' in ifadelerinden yola çıkılarak, Barringer ve Bluedorn (1999) tarafından hazırlanan soru formu baz alınarak, toplam 16 temel soruyu içeren bir soru formu oluşturulmuştur. Soru formunda, “Hiç katılmıyorum (1).....Tamamen katılıyorum (5)” şeklinde olumsuzdan olumluya doğru derecelendirilmiş *5’li Likert* ölçeği kullanılmıştır.

Firma davranışı olarak girişimciliğin; yenilikçilik, risk alma ve öncü olma boyutlarından yola çıkılarak sorular hazırlanmıştır. Firma davranışı olarak girişimcilik, bu çalışmanın anketinde Covin ve Slevin’in (1991) makalesinde belirttiği 3 boyutu ölçen 3 alt başlık altında incelenmiştir. Öncü olma ve rekabetçi düşünme, Covin ve Slevin’in ele aldığı gibi tek boyutta incelenmiştir.

Ankette kullanılan firma davranışı olarak girişimcilikle ilgili her alt değişkene ait soru türleri aşağıda belirtilmiştir.

Yenilikçilik; 4 adet soru ile ölçülmüştür. Bunlar;

- ✓ Firma yöneticilerinin, mevcut ürün ve hizmetlerin pazarlanmasına verdiği önem (1. soru)
- ✓ Firma yöneticilerinin, Ar-Ge, teknolojik ürün ve yeniliklere verdiği önem (2. soru)
- ✓ Son 5 yıl içinde firmanın pazara sunduğu yeni ürün ve hizmetler (15.soru)
- ✓ Son 5 yılda, firmanın ürün ve hizmetlerinde yaşanan değişimin ölçüsü (16.soru) dür.

Risk alma, 6 adet soru ile ölçülmüştür. Bunlar;

- ✓ Firmanın yöneticilerinin, ortalama düzeyde getirisi olan, düşük risk içeren projelere verdiği önem (3. soru),
- ✓ Firmanın yöneticilerinin, yüksek düzeyde getirisi olan ve yüksek risk içeren projelere verdiği önem (4. soru),
- ✓ Firmanın yöneticilerinin, çevrenin belirsizlik durumlarında yanlış karar verme olasılığını en aza indirmek için 'bekle ve gör' politikası uygulaması (5. soru),
- ✓ Firmanın yöneticilerinin, belirsizlik durumlarında firma potansiyelini maksimum düzeyde kullanmak için 'cesur ve saldırgan' bir tutum sergilemesi (6. soru),
- ✓ Firmanın yöneticilerinin, iş çevresinin karmaşık yapısı nedeniyle, dikkatli davranıp, aşamalı olarak araştırma yapmanın gerekliliğine inanması (13.soru),
- ✓ Firmanın yöneticilerinin, çevrenin karmaşık yapısı nedeniyle, amaçlarına ulaşmak için cesur faaliyetlerde bulunmak gerektiğine inanması (14.soru) dır.

Öncü olma, 6 adet soru ile ölçülmüştür. Bu sorular;

- ✓ Firmanın rakiplerin başlattığı değişime sonradan yanıt vermesi (7. soru)
- ✓ Firmanın rakiplerinin daha sonra tepki vereceği değişimleri başlatması (8.soru),
- ✓ Firmanın nadiren pazara yeni ürün ve hizmetler sunması ve yeni teknolojiler kullanması (9. soru),
- ✓ Firmanın genellikle pazara yeni ürün ve hizmetler sunması ve yeni teknolojileri kullanması (10.soru),
- ✓ Firmanın rekabetten uzak durması ve 'ne sen bana karış, ne ben sana karışayım' politikasını tercih etmesi (11.soru),
- ✓ Firmanın oldukça rekabetçi olması ve 'rakibini yok et' politikasını izlemesi (12.soru) dir.

3.6. VERİLERİN ANALİZİ

Cronbach'ın (1951) alpha katsayısından yola çıkarak, ölçümlerin güvenilirliği değerlendirilmiştir (Barringer, Bluedorn, 1999; 430).

Örneklemdaki banka işletmelerinin girişimcilik düzeyini ölçmek için, aritmetik ortalamalardan yola çıkılarak değerlendirme yapılmıştır. Ölçek dikkate alındığında (minimum 1, maksimum 5), aritmetik ortalamanın, herbir boyut için 3,5' tan büyük olması, o firmanın girişimcilik davranışına sahip olduğunu gösterir.

Katılımcıların soru formundaki ifadelere verdikleri yanıtların yüzdelerini belirlemek için frekans tablolarından yararlanılmıştır.

3.6.1. Güvenilirlik Analizi

Cronbach's alpha; alfa katsayısı, 0 ve 1 arasında değerler almaktadır. 1978 yılında Nunnally'nin önerdiği güvenilirliğin kabul sınırları 0,70'dir.

Yenilik boyutu için güvenilirlik katsayısı alpha; 0,4807 olarak bulunmuştur, 0,70'in altındadır.

Risk alma boyutu için güvenilirlik katsayısı alpha; 0,7878'dir. 0,70'in üzerinde olduğundan, risk alma boyutunu yansıtan sorulara verilen yanıtların güvenilir olduğunu söylenebilir.

Öncü olma boyutu için güvenilirlik katsayısı alpha; 0,8134'tür. 0,70'in üzerinde olduğundan, öncü olma boyutunu yansıtan sorulara verilen yanıtların güvenilir olduğu söylenebilir.

Bu üç boyuta güvenilirlik analizi yapıldığında, alpha değeri olarak 0,841 elde edilir. Bu değer, 0,70'in üzerinde olduğundan, güvenilirlik yüksektir denilebilir.

3.6.2. Aritmetik Ortalamalar

Çalışmada;

- ✓ 2. (Firmanın, Ar- Ge, teknolojik ürün ve yeniliklere verdiği önem),
- ✓ 4. (Firmanın, yüksek düzeyde getirisi olan ve yüksek risk içeren projelere verdiği önem),
- ✓ 6. (Firmanın, çevrenin belirsizlik durumlarında yanlış karar verme olasılığını en aza indirmek için ‘bekle ve gör’ politikası uygulaması),
- ✓ 8. (Firmanın rakiplerinin daha sonra tepki vereceği değişimleri başlatması)
- ✓ 10.(Firmanın genellikle pazara yeni ürün ve hizmetler sunması ve yeni teknolojileri kullanması,
- ✓ 12.(Firmanın oldukça rekabetçi olması ve ‘rakibini yok et’ politikasını izlemesi)
- ✓ 14.(Firmanın yöneticilerinin, çevrenin karmaşık yapısı nedeniyle, amaçlarına ulaşmak için cesur faaliyetlerde bulunmak gerektiğine inanması)

ifadelerde, skorlar 5’e doğru gittikçe, firmanın yenilikçi ve öncü olduğu, risk aldığı yani girişimci olduğu söylenebilir.

Bunlara zıt olarak;

- ✓ 1. (Firmanın, mevcut ürün ve hizmetlerin pazarlanmasına verdiği önem),
- ✓ 3. (Firmanın, ortalama düzeyde getirisi olan, düşük risk içeren projelere verdiği önem),
- ✓ 5. (Firmanın, çevrenin belirsizlik durumlarında yanlış karar verme olasılığını en aza indirmek için ‘bekle ve gör’ politikası uygulaması),
- ✓ 7. (Firmanın, rakiplerin başlattığı değişimlere, sonradan yanıt vermesi),
- ✓ 9. (Firmanın, nadiren pazara yeni ürün ve hizmet sunması),
- ✓ 11.(Firmanın rekabetten uzak durması)
- ✓ 13.(Firmanın, dikkatli davranıp, aşamalı olarak araştırma yapmanın gerekliliğine inanması)

ifadelerdeyse skorlar 5'e yaklaştıkça, firmanın yenilikçi, öncü ve risk alan olmadığını söylenebilir. Sorular, olumsuzdan olumluya doğru yöneldiğinden, aritmetik ortalamalar alınırken, bu ifadeler SPSS'te ters kodlanmıştır.

Firma Davranışı Olarak Girişimciliğin Yenilikçilik Boyutu Ortalama Değerleri

Aşağıdaki sorular, firma davranışı olarak girişimciliğin yenilik boyutunu ölçtüğünden, bu ifadelerin ortalamaları alındığında aşağıdaki tablo-4 elde edilir.

- ✓ Firmanın, mevcut ürün ve hizmetlerin pazarlanmasına verdiği önem (1.soru)
- ✓ Firmanın, Ar- Ge, teknolojik ürün ve yeniliklere verdiği önem (2.soru)
- ✓ Son 5 yıl içinde, firmanın pazara ne ölçüde yeni ürün ve hizmet sunduğu (15.soru)
- ✓ Son 5 yıl içinde, firmanın ürün ve hizmetlerinde ne ölçüde değişim yaşandığı (16.soru)

Tablo 4- Yenilikçilik Boyutunu Ölçen İfadelerin Aritmetik Ortalamaları

	N	Minimum	Maksimum	Ortalama	Std Sapma
1. soru	35	1,00	5,00	2,000	1,111
2. soru	35	1,00	5,00	3,8857	1,0784
15. soru	35	2,00	5,00	3,4000	, 7356
16. soru	35	3,00	5,00	3,9143	, 7425
N	35				

Yenilikçilik boyutu, tek bir sayıyla ifade etmek istenirse, yukarıdaki tablodaki ortalamaların tekrar aritmetik ortalamaları alındığında, yaklaşık olarak 3,4 sayısına ulaşılır. Maksimum değer olan 5'e göre yorumlandığında; örneklemdaki bankaların orta düzeyde yenilikçi olduğunu söylenilebilir.

Firma Davranışı Olarak Girişimciliğin Risk Alma Boyutu Ortalama Değerleri

Aşağıdaki sorular, firma davranışı olarak girişimciliğin risk alma boyutunu içerdiğinden, bu ifadelerin ortalama değerlerine bakıldığında tablo-5 elde edilir.

- ✓ Firmanın yöneticilerinin, ortalama düzeyde getirisi olan, düşük risk içeren projelere verdiği önem (3. soru),
- ✓ Firmanın yöneticilerinin, yüksek düzeyde getirisi olan ve yüksek risk içeren projelere verdiği önem (4. soru),
- ✓ Firmanın yöneticilerinin, çevrenin belirsizlik durumlarında yanlış karar verme olasılığını en aza indirmek için 'bekle ve gör' politikası uygulaması (5. soru),
- ✓ Firmanın yöneticilerinin, belirsizlik durumlarında firma potansiyelini maksimum düzeyde kullanmak için 'cesur ve saldırgan' bir tutum sergilemesi (6. soru),
- ✓ Firmanın yöneticilerinin, iş çevresinin karmaşık yapısı nedeniyle, dikkatli davranıp, aşamalı olarak araştırma yapmanın gerekliliğine inanması (13.soru),
- ✓ Firmanın yöneticilerinin, çevrenin karmaşık yapısı nedeniyle, amaçlarına ulaşmak için cesur faaliyetlerde bulunmak gerektiğine inanması (14.soru)

Tablo 5- Risk Alma Boyutunu Ölçen İfadelerin Aritmetik Ortalamaları

	N	Minimum	Maksimum	Ortalama	Std Sapma
3. soru	35	1,00	5,00	2,4571	1,0387
4. soru	35	1,00	5,00	2,8000	1,2556
5. soru	35	1,00	4,00	2,4571	,8859
6. soru	35	1,00	5,00	2,7714	1,3303
13. soru	35	1,00	5,00	2,5429	1,1718
14. soru			5,00	2,8571	1,286

Bu ifadelerin tekrar ortalaması alındığında da ; yaklaşık olarak 2,4 rakamı elde edilir. Maksimum değer olan 5 üzerinden değerlendirildiğinde, örneklemdaki banka işletmelerinin risk almaya eğilimli olmadıkları söylenilebilir.

Firma Davranışı Olarak Girişimciliğin Öncü Olma Boyutu

Aşağıdaki sorular firma davranışı olarak girişimciliğin öncü olma boyutunu ölçtüğünden, bu ifadelerin ortalamalarına bakıldığında, tablo- 6 elde edilir.

- ✓ Firmanın rakiplerin başlattığı değişime sonradan yanıt vermesi (7. soru)
- ✓ Firmanın rakiplerinin daha sonra tepki vereceği değişimleri başlatması (8.soru),
- ✓ Firmanın nadiren pazara yeni ürün ve hizmetler sunması ve yeni teknolojiler kullanması (9. soru),
- ✓ Firmanın genellikle pazara yeni ürün ve hizmetler sunması ve yeni teknolojileri kullanması (10.soru),
- ✓ Firmanın rekabetten uzak durması ve ‘ne sen bana karış, ne ben sana karışayım’ politikasını tercih etmesi (11.soru),
- ✓ Firmanın oldukça rekabetçi olması ve ‘rakibini yok et’ politikasını izlemesi (12.soru)

Tablo 6- Öncü Olma Boyutunu Ölçen İfadelerin Aritmetik Ortalamaları

	N	Minimum	Maksimum	Ortalama	Std Sapma
7. soru	35	1,00	4,00	2,7429	1,0100
8. soru	35	1,00	5,00	3,3429	1,2353
9. soru	35	1,00	4,00	2,9143	1,1472
10. soru	35	1,00	5,00	3,2571	1,2682
11. soru	35	1,00	5,00	3,3714	1,1398
12. soru	35	1,00	5,00	2,6000	1,1428

Öncü olma boyutunu ölçen ifadelerin ortalamalarının tümünün aritmetik ortalaması alındığında, ulaşılan değer yaklaşık olarak 3,03 tür. Buradan hareketle, maksimum değeri 5 alarak, örneklemdaki bankaların orta düzeyde öncü olduğu söylenebilir.

Bu üç boyutun aritmetik ortalaması ise; yaklaşık olarak **2,97** dir. Buna göre; örneklemdaki bankaların orta düzeyde girişimci oldukları söylenebilir.

3.6.3. Frekans Tabloları

Firma Davranışı Olarak Girişimciliğin Yenilik Boyutu

1, 2, 15 ve 16. sorular; firma davranışı olarak girişimciliğin *yenilik* boyutunu ölçtüğünden, bu ifadelerin frekans tabloları incelendiğinde;

Tablo 7- Mevcut ürün ve hizmetlerin pazarlanmasına verilen önem (soru 1)

	Frekans (Sıklık)	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Değer 1,00	1	2,9	2,9	2,9
2,00	3	8,6	8,6	11,5
3,00	6	17,1	17,1	28,6
4,00	10	28,6	28,6	57,2
5,00	15	42,8	42,8	100,0
toplam	35	100,0	100,0	

Bu ifadede, katılımcıların %42,8'i firma yöneticilerinin mevcut ürün ve hizmetlerin pazarlanmasına çok önem verdiğini, %28,6'sı önem verdiğini belirtmiştir.

Tablo 8 - Firmanın Ar- Ge, teknolojik ürün ve yeniliklere verdiği önem (soru 2)

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Değer 1,00	2	5,7	5,7	5,7
2,00	2	5,7	5,7	11,4
3,00	4	11,4	11,4	22,8
4,00	17	48,6	48,6	71,4
5,00	10	28,6	28,6	100,0
toplam	35	100,0	100,0	

Yukarıdaki tablodan da anlaşıldığı gibi, 'Firmamın yöneticileri Ar-Ge, teknolojik ürün ve yeniliklere çok önem verir' ifadesine, ankete katılanların %48,6'sı (17 kişi), katılıyorum (4) cevabını, %28,6'sı (10 kişi) de tamamen katılıyorum (5) cevabını vermiştir.

Tablo 9- Son 5 yıl içinde firmanın pazara sunduğu yeni ürün ve hizmetler (soru 15)

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
	-	-	-	-
2,00	3	8,6	8,6	8,6
3,00	17	48,6	48,6	57,2
4,00	13	37,1	37,1	94,3
5,00	2	5,7	5,7	100,0
toplam	35	100,0	100,0	

Katılımcıların %48,6'sı son 5 yılda, firmalarının pazara biraz yeni ürün ve hizmet sunduğunu, %37,1'i ise büyük ölçüde yeni ürün ve hizmet sunduğunu düşünmektedir. Hiç sunmadı (1) seçeneğini işaretleyen olmamıştır.

Tablo 10- Son 5 yılda firmanın ürün ve hizmetlerinde yapılan değişimler (soru 16)

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
1,00	-	-	-	-
2,00	-	-	-	-
3,00	11	31,4	31,4	31,4
4,00	16	45,7	45,7	77,1
5,00	8	22,9	22,9	100,0
toplam	35	100,0	100,0	

Ankete katılanların %45,7'si son 5 yılda firmalarındaki ürün ve hizmetlerde büyük ölçüde değişim yaşandığı kanısındadır. %31,4'lük kısım, kısmen (3) ifadesini işaretlemiştir. Hiç yaşanmadı (1) ve az sayıda değişim yaşandı (2) ifadesini kullanan olmamıştır.

Yenilikçilik boyutu itibariyle, örneklemdaki banka işletmelerinin yenilikçi faaliyetler içinde olduğu söylenebilir.

Firma Davranışı Olarak Girişimciliğin Risk Alma Boyutu

3, 4, 5, 6, 13 ve 14. sorular, firma davranışı olarak girişimciliğin *risk alma* boyutunu göstermektedir.

Tablo 11- Firmanın ortalama düzeyde getirisi olan düşük risk içeren projelere verdiği önem (soru 3)

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
1,00	1	2,9	2,9	2,9
2,00	5	14,3	14,3	17,2
3,00	9	25,7	25,7	42,9
4,00	14	40,0	40,0	82,9
5,00	6	17,1	17,1	100,0
toplam	35	100,0	100,0	

Katılımcıların % 40'ı, bu ifadeye katıldığını belirtmiş, %25,7'si ise 'fikrim yok' demiştir.

Tablo 12- Firmanın yüksek düzeyde getirisi olan ve yüksek risk içeren projelere verdiği önem (soru 4)

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Valid 1,00	3	8,6	8,6	8,6
2,00	17	48,6	48,6	57,2
3,00	4	11,4	11,6	68,8
4,00	6	17,1	17,1	85,9
5,00	5	14,1	14,1	100,0
toplam	35	100,0	100,0	

Anketi yanıtlayanların yarısına yakın bir bölüm; %48,6 sı, 'Firmamın yöneticileri, yüksek düzeyde getirisi olan ve yüksek risk içeren projelere önem verir' ifadesine 'katılmıyorum' cevabını verirken, %17'si 'katılıyorum' (4) demiştir.

Tablo 13- Firmanın 'bekle ve gör' politikasını uygulaması (soru 5)

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Değer 1,00	-	-	-	-
2,00	6	17,1	17,1	17,1
3,00	7	20,0	20,0	37,1
4,00	19	54,3	54,3	91,4
5,00	3	8,6	8,6	100,0
toplam	35	100,0	100,0	

Firmanın, çevrenin belirsizlik durumlarında yanlış karar verme olasılığını an aza indirmek için bekle ve gör politikası uygulaması ifadesine, katılımcıların %54'ü 'katılıyorum' şeklinde cevap vermiş, %20'si fikri olmadığını belirtmiştir.

Tablo 14- Firmanın cesur ve saldırgan bir tutum sergilemesi (soru 6)

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Değer 1,00	5	14,3	14,3	14,3
2,00	15	42,9	42,9	57,2
3,00	3	8,6	8,6	65,8
4,00	7	20,0	20,0	85,8
5,00	5	14,2	14,2	100,0
toplam	35	100,0	100,0	

Yukarıdaki tablodan da anlaşıldığı gibi, katılımcıların % 57,2'si (%14,3'ü hiç katılmıyorum, %42,9'u katılmıyorum diyerek) firmalarının yöneticilerinin belirsizlik durumlarında firma potansiyelini maksimum düzeyde kullanmak için cesur ve saldırgan bir tutum sergilediklerini düşünmemektedir. %34,2'si ise (%20'si katılıyorum, %14,2'si kesinlikle katılıyorum diyerek) firmalarının cesur ve saldırgan bir tutum sergilediklerini belirtmiştir.

Tablo 15- Aşamalı olarak araştırma yapma (soru 13)

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Değer 1,00	2	5,7	5,7	5,7
2,00	7	20,0	20,0	25,7
3,00	5	14,3	14,3	40,0
4,00	15	42,9	42,9	82,9
5,00	6	17,1	17,1	100,0
toplam	35	100,0	100,0	

Ankete katılanların %60'ı (%17,1'i kesinlikle katılıyorum, %42,9'u katılıyorum diyerek) firmalarının yöneticilerinin çevrenin karmaşık yapısı nedeniyle, dikkatli davranıp, aşamalı olarak araştırma yapmanın gerekliliğine inandıklarını belirtmiştir. %20 si bu fikre katılmamakta, %14,3 ü de fikri olmadığını belirtmektedir.

Tablo 16- Firmanın cesur faaliyetlerde bulunması (soru 14)

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Değer 1,00	3	8,6	8,6	8,6
2,00	17	48,6	48,6	57,2
3,00	2	5,7	5,7	62,9
4,00	8	22,9	22,9	85,8
5,00	5	14,2	14,2	100,0
toplam	35	100,0	100,0	

Katılımcıların %48,6'sı firmalarının yöneticilerinin çevrenin karmaşık yapısı nedeniyle, amaçlarına ulaşmak için cesur faaliyetlerde bulunması gerektiğine inanmaları fikrine katılmamaktadır. %22,9 luk kısım ise tam tersi görüştedir.

Yukarıdaki tablolardan yola çıkarak, örneklemdaki banka işletmelerinin risk almadıklarını söylenilebilir.

Firma Davranışı Olarak Girişimciliğin Öncü Olma Boyutu

7, 8, 9, 10, 11, 12. sorular firma davranışı olarak girişimciliğin öncü olma boyutunu ölçmektedir.

Tablo 17- Firmanın rakiplerin başlattığı değişimlere sonradan yanıt vermesi (soru 7)

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Değer 1,00	-	-	-	-
2,00	10	28,6	28,6	28,6
3,00	10	28,6	28,6	57,2
4,00	11	31,4	31,4	88,6
5,00	4	11,4	11,4	100,0
toplam	35	100,0	100,0	

Anketi yanıtlayanların % 31,4'ü (11 kişi), firmalarının rakiplerin başlattığı değişimlere sonradan yanıt verdiğini düşünmekte, %28,6'sı fikri olmadığını belirtmekte, %28,6'sı ise bu fikre katılmamaktadır.

Tablo 18- Firmanın rakiplerin daha sonra tepki vereceği değişimleri başlatması (soru 18)

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Değer 1,00	2	5,7	5,7	5,7
2,00	10	28,6	28,6	34,3
3,00	3	8,6	8,6	42,9
4,00	14	40,0	40,0	82,9
5,00	6	17,1	17,1	100,0
toplam	35	100,0	100,0	

Katılımcıların %57,1'i (%40'ı 'katılıyorum' %17,1'i 'kesinlikle katılıyorum' diyerek) firmalarının rakiplerin daha sonra tepki verecekleri değişimleri başlattığı fikrine katıldığını belirtirken, %28 lik kısım bu ifadeye katılmadığını bildirmiştir.

Tablo 19- Firmanın nadiren pazara yeni ürün ve hizmetler sunması ve yeni teknolojiler kullanması (soru 9)

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Değer 1,00	-	-	-	-
2,00	16	45,7	45,7	45,7
3,00	5	14,3	14,3	60,0
4,00	9	25,7	25,7	85,7
5,00	5	14,3	14,3	100,0
toplam	35	100,0	100,0	

Katılımcıların %45,7'si bu ifadeye katılmamaktadır, %14,3'ünün ifadeyle ilgili bir fikri yoktur. %40'lık kısım bu ifadeye katıldığını belirtmiştir.

Tablo 20- Firmanın genellikle pazara yeni ürün ve hizmetler sunması ve yeni teknolojiler kullanması (soru 10)

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Değer 1,00	5	14,3	14,3	14,3
2,00	4	11,4	11,4	25,7
3,00	8	22,9	22,9	48,6
4,00	13	37,1	37,1	85,7
5,00	5	14,3	14,3	100,0
toplam	35	100,0	100,0	

Katılımcıların %37,1'i bu ifadeye 'katılıyorum', %14,3'ü 'kesinlikle katılıyorum' şeklinde yanıt vererek, firmalarının genellikle yeni ürün ve hizmetleri Pazar sunduğunu ve yeni teknolojiler kullandığını belirtmiştir. %22,9'luk kısmın ifade hakkında bir fikri yoktur. Geriye kalan %25,7 ise bu ifadeye katılmamaktadır.

Soru 9 ve 10'un frekans tablolarına göre, banka işletmelerinin pazara genellikle yeni ürün ve hizmetler sunmaya eğilimli olduğu söylenebilir.

Tablo 21- Firmanın rekabetten uzak durması (soru 11)

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Değer 1,00	4	11,4	11,4	11,4
2,00	16	45,7	45,7	57,1
3,00	7	20,0	20,0	77,1
4,00	5	14,3	14,3	91,4
5,00	3	8,6	8,6	100,0
toplam	35	100,0	100,0	

Ankete katılanların %45,7'si firmalarının rekabetten uzak durduğuna katılmıyor, %11,4'ü hiç katılmıyor, %20'lik kısmın fikri yoktur. Geriye kalan %21,9 ise firmalarının rekabetten uzak durduğunu savunmaktadır.

Tablo 22- Firmanın oldukça rekabetçi olması (soru 12)

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Değer 1,00	5	14,3	14,3	14,3
2,00	15	42,9	42,9	57,2
3,00	6	17,1	17,1	74,3
4,00	7	20,0	20,0	94,3
5,00	2	5,7	5,7	100,0
toplam	35	100,0	100,0	

Katılımcıların %57,2'si (%42,9'u bu ifadeye katılmayarak, %14,3'ü kesinlikle katılmayarak) firmalarının rekabetçi olmadığını ve rakibini yok et politikasını izlemediğini belirtmiştir.

11. ve 12. soruların frekans tablolarından yola çıkılarak; firmaların fazla rekabetçi olmaya eğilimli olmadıkları, fakat tamamen de rekabetten uzak durmadıkları söylenebilir.

3.7. ARAŞTIRMANIN SONUÇLARI

İlk olarak, firma davranışı olarak girişimciliğin yenilikçilik boyutu ele alındığında, yenilikçilik boyutunu ölçen ifadelerden çıkan sonuçlara bakıldığında, 'firmanın yöneticilerinin mevcut ürün ve hizmetlerin pazarlanmasına oldukça önem vermesi (soru 1)' ifadesine verilen yanıtların ortalama değeri, yenilikçilik boyutunun genel ortalamasını düşürmüştür. Tablo 7'de de görüldüğü gibi, katılımcıların yaklaşık olarak %70'i bu ifadeye katılmaktadır.

Katılımcıların çoğunluğu, firmalarının Ar- Ge faaliyetlerine verdiği önemi ölçen 2. soruya da katılıyorum yanıtını vermiştir.

Firmanın hem Ar- Ge faaliyetlerine, hem de mevcut ürün ve hizmetlerin pazarlanmasına çok önem vermesi; ekonomik ömrünü tamamlamamış ürün ve

hizmetlerin pazarlanmasına devam edilmesini, aynı zamanda yeni ürün ve hizmetler yaratmaya çalışmasını ifade eder. Bu doğal karşılanabilir.

Yenilikçilik boyutunu ölçen diğer sorulara bakıldığında, yenilikçilik ortalamaları artmıştır. 1. soru dışında, yenilikçilik boyutunu ölçen soruların sonuçlarına göre; örneklemdaki banka işletmelerinin yenilikçi olduğu söylenebilir. Gerçekten de günümüzde, banka işletmeleri; telefon bankacılığı, internet bankacılığı gibi birçok yeni hizmet sunmaktadır.

Firma davranışı olarak girişimciliğin risk alma boyutuna bakıldığında; bu boyutu ölçen tüm tablolarda, risk alma düzeyinin düşük olduğu görülmektedir. Katılımcıların çoğunluğu, firmalarının düşük risk içeren projelere önem verdiğini, bekle ve gör politikası uyguladığını, cesur ve saldırgan faaliyetlerde bulunmadığını, aşamalı olarak araştırma yaptığını belirtmiştir. Risk alma boyutunun ortalaması da diğer boyutların ortalamalarına göre düşük çıkmıştır. Bu sonuçtan hareketle, örneklemdaki banka işletmelerine, yüksek risk içeren projelere önem vermeleri, cesur faaliyetlerde bulunmaları önerilebilir.

Firma davranışı olarak girişimciliğin öncü olma boyutunu ölçen ifadelerin sonuçları ise; örneklemdaki banka işletmelerinin orta düzeyde öncü olduklarını göstermektedir.

‘Firmanın genellikle pazara yeni ürün ve hizmetler sunması ve yeni teknolojiler kullanması’ ifadesine %51,4’lük kısım katıldığını belirtmiş, buna paralel olarak ‘firmanın nadiren pazara yeni ürün ve hizmetler sunması ve yeni teknolojiler kullanması’ ifadesine %45,7’lik kısım katılmamıştır. Bu iki ifade yenilikçilik boyutu ile de yakından ilgilidir.

Firma davranışı olarak girişimciliğin rekabetçi olma boyutu da soru formunda, öncü olma boyutunun içinde ele alındığından, sonuçlara göre; örneklemdaki banka firmalarının fazla rekabetçi olmadıkları söylenebilir. Katılımcıların çoğunluğu tablo 22’de de görüldüğü gibi, firmalarının rekabetçi

olmadığını, rakibini yok etme politikasını izlemediğini belirtmiştir. Fakat tablo 21’de katılımcıların %45’i firmalarının rekabetten uzak durmadığını savunmuştur. Öyleyse, örneklemdaki banka işletmelerinin rekabetten tamamen uzak kalmadığını fakat fazla rekabetçi olmadıkları ifade edilebilir.

Üç boyutun aritmetik ortalamaları, aşağıdaki tablo ile özetlenebilir;

Tablo 23- Yenilikçi Olma, Risk Alma ve Öncü Olma Boyutlarının Aritmetik Ortalamaları

	N	Minimum	Maksimum	Ortalama
Yenilikçi olma	35	2,25	4,50	3,300
Risk alma	35	1,33	4,33	2,6476
Öncü olma	35	1,17	4,33	3,0381

Tabloda, yenilikçi olma ve öncü olma boyutlarının ortalaması 3 civarındayken, risk alma boyutu 2,6 olarak, daha düşük çıkmıştır.

Son olarak firma davranışı olarak girişimciliğin boyutlarının tümüne bir bütün olarak bakıldığında; örneklemdaki banka işletmelerinin orta düzeyde girişimci oldukları söylenebilir. Girişimcilik düzeylerini arttırabilmeleri için, daha rekabetçi olmaları, daha fazla risk almaları aynı zamanda da yenilikçilik faaliyetlerine verdikleri önemi sürdürmeleri önerilebilir.

Diğer taraftan, bu boyutların Covin ve Slevin’in ‘Firma Davranışı Olarak Girişimcilik Modeli’nde yer aldığı biçimiyle, çevresel değişkenlerin etkisi ve firma performansı ilişkisini test etmek, bu çalışmanın bir sonucu olarak karşımıza çıkmaktadır. O nedenle, sonraki çalışmalarda, değişkenler arası ilişkilerin test edilmesi ve neden-sonuç ilişkisinin araştırılması gerekmektedir. Burada sadece tanımlayıcı bir çalışma yapılmıştır.

SONUÇ

Globalleşme ve hızla artan rekabete karşı, firmaların yaşamlarını sürdürebilmeleri ve gelişebilmeler için yenilikçi ve yaratıcı faaliyetlerde bulunmaları, risk almaları, pazarda öncü olmaları, rekabet güçlerini arttırmaları gerekir. Bu dört unsur da firma düzeyinde girişimciliğin boyutlarını oluşturduğundan, firmaların ayakta kalabilmek için girişimci olmaları gerekir.

Girişimci firmalar, sorunlara yaratıcı, yeni çözümler ararlar, yenilik ve yaratıcılığa yalnız Ar- Ge'nin değil, her çalışanın katılmasını, onlara orijinal fikirlerini oluşturmaları için gerekli ortamı ve kaynağı sağlarlar.

Girişimci firmalar, yeni pazarlara girme, yeni fırsatları takip etme konusunda ilktirler. Yatırım kararları konusunda risk almaktan kaçınmazlar. Riski, çevreye ayak uydurabilmenin, büyümenin anahtarı olarak görürler. Değişim mühendisliği, TKY, benchmarking, outsourcing, çalışanları güçlendirme gibi yönetsel eğilimlerle rekabet güçlerini arttırlar.

Firma davranışı olarak girişimcilik, örgütün dış çevresinden, iç değişkenlerden (örgüt kültürü, örgüt yapısı, üst yönetimin değerleri, örgütsel kaynak ve yetenekler) ve stratejik değişkenlerden (misyon, rekabet taktikleri, işletmedeki uygulamalar) etkilenir ve bu değişkenleri etkiler.

Firma davranışı olarak girişimcilik kararı, stratejik bir karardır. Üst yönetim, firmanın performansını arttırmak için girişimciliği uygulamaya karar verdiğinde, girişimci bir tavır sergilemeli ve gereken desteği vermelidir.

Firma düzeyinde girişimciliğin uygulanabilirliği için, örgüt yapısı; az sayıda yönetsel katmandan oluşmalı, karar verme yetkisi alt kademelere doğru kaydırılmalı, çalışanların etkin bir şekilde iletişim kurabilmeli, açık ve esnek yani organik bir örgüt yapısı olmalıdır.

Girişimcilik, stratejik bir amaç olarak görülmeli, çalışanların iş ile ilgili risk almasını cesaretlendiren, yenilik yapmayı ve risk almayı, fırsatları aramayı destekleyen girişimci bir örgüt kültürü oluşturulmalıdır.

Örgütsel kaynak ve yetenekler, girişimciliği destekleyecek kapasitede olmalı, pazara hızlı bir şekilde yeni ürünler sunabilmeli, Ar-Ge faaliyetlerine yeterince finansal kaynak ayrılmalı, yeni ürünler yaratılabilmelidir.

Dış çevrenin de girişimci davranışlar üzerinde güçlü bir etkisi vardır. Örneğin, değişken, dinamik çevreler girişimci davranışları cesaretlendirir. Firma ancak girişimci davranışlarda bulunarak, çevreye uyum sağlayabilir. Girişimci firmalar da yaptıkları yeniliklerle çevreyi dinamik hale getirebilirler. Girişimci davranışın da evre üzerinde etkisi vardır.

Firma davranışı olarak girişimciliğin uygulama çalışmasında, banka işletmelerinde firma davranışı olarak girişimciliğin boyutları, betimleyici olarak incelenmiştir. Soru formuna, katılımcıların verdiği yanıtlardan yola çıkılarak elde edilen bulgular; örneklemdaki banka işletmelerinin yenilikçi olduğunu fakat fazla risk almadıklarını, çok rekabetçi olmadıklarını, ve orta düzeyde öncü olduklarını göstermiştir. Özetle, örneklemdaki banka işletmeleri, orta düzeyde girişimcidir denilebilir.

Girişimcilik düzeylerinin arttırılabilmesi için firmalara, risk almaktan kaçınmamaları, rekabetçi olmalarını sağlayacak yönetsel eğilimlerden yararlanmaları, yenilikçi olmaya devam etmeleri önerilebilir.

KAYNAKÇA

1. Akat, İlder ; Budak, Gönül ; Budak, Gülay. (2002). *İşletme Yönetimi*. Barış Yayınları Fakülteler Kitabevi, İzmir.
2. Aktan, Can. (1999). *Toplumsal Dönüşüm ve Türkiye*. Milliyet Yayınları, 1. Baskı
3. Aktan, Can; Vural İstiklal. (2004). *Yeni Ekonomi ve Yeni Rekabet*. Ajans-Türk Basın ve Basım A.Ş: Ankara.
4. Aktan, Can; Vural İstiklal. (2004). *Rekabet Gücü ve Türkiye*. Ajans-Türk Basın ve Basım A.Ş: Ankara.
5. Budak, Gönül. (1996). *KOBİ'lerde Toplam Kalite Yönetimi*. Dokuz Eylül Üniversitesi Yayınları: İzmir.
6. Çam, Salim. (2002). *Öğrenen Organizasyon ve Rekabet Üstünlüğü*. Papatya Yayıncılık : İstanbul.
7. Cornwall R. Jeffrey; Perlman, Baron. *Organizational Entrepreneurship*. Irwin: Boston
8. Davis, Keith.(1982). *İşletmede İnsan Davranışı*, 5. Baskıdan Çeviri
9. Dinçer, Ömer. (1998). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş: İstanbul.
10. Dinçer Ömer; Fidan Yahya. (1999). *İşletme Yönetimine Giriş*. Beta Yayınları: İstanbul, 5. baskı.

11. Doğan, Özlem İpekçil. (2000). *Kalite Uygulamalarının İşletmelerin Rekabet Gücü Üzerine Etkisi*. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi: İzmir.
12. Dollinger J.Marc. *Strategies and Resources*. Indiana University: Third Edition
13. Erdoğan, Nihat. (2000). 8. *Ulusal Yönetim-Organizasyon Kongresi-Bildiriler*. Erciyes Üniversitesi
14. Eren, Erol. (1997). *İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikaları*. Der Kitabevi; İstanbul.
15. Eren, Erol. (2000). *İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikaları*. Beta Yayınevi: 5.Baskı.
16. Gerber, Michael E. (1997). *Girişimcilik Tutkusu*, Sistem Yayıncılık
17. Güney, Salih.(2002). *Yönetim Tarzımıza ve Davranışlarımıza Yön Veren Özlü Sözler*. Siyasal Kitabevi; Ankara.
18. Gürol, Mehmet Ali. (2002). *10.Ulusal Yönetim-Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı*. Akdeniz Üniversitesi, İ.İ.B.F: yayın no:4.
19. Kalder Kıyaslama Komitesi. (2000). *Kıyaslama(Benchmarking)*. KALDER Yayınları: no:15: İstanbul.
20. Koçel, Tamer. (2003). *İşletme Yöneticiliği*. Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş: İstanbul.
21. Müftüoğlu, Tamer; Ürper Yılmaz; Başar Mehmet; Tosunoğlu Tuğberk. (2004). *Girişimcilik*. Anadolu Üniversitesi Yayınları: 1.baskı.

22. Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric Theory*, (2nd ed.), Mc Graw- Hall, New York
23. Saraç Tahsin. (1992). *Grand Dictionnaire Français-Turc*.
24. Şimşek, M.Şerif. (1998). 'Yönetim ve Organizasyon', 4. baskı: Konya
25. Şişman, Mehmet. (2002). *Örgütler ve Kültürler*, Pegem A Yayıncılık, 1. Baskı
26. Tekin Mahmut. (1999). *Girişimcilik*, Damla Ofset: 2. baskı: Konya.
27. Usta Öcal. (2002). *İşletme Finansı ve Finansal Yönetim* : İzmir.
28. Üzün, Cengiz. (2000). *Stratejik Yönetim ve Halkla İlişkiler*. Dokuz Eylül Yayınları: 1. Baskı: İzmir
29. Yurtseven, Hüseyin Rıdvan. (2001). *Yaratıcı Yönetim*. Çanakkale On Sekiz Mart Üniversitesi: Çanakkale.

Tezler

1. Baran, Hilal. (2000). *Bankacılık Sektöründe Stratejik Planlama Uygulamaları Üzerine Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
2. Erel, Zühre. (1998). *Toplam Kalite Yönetimi'nde Değişim Mühendisliği ve Bilişim Sistemlerinin Önemi*. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

3. Eriş, Deniz Engin. (2002). *Yenilikçi ve Yaratıcı Yönetim Anlayışının Kalite Güvence Sistemine Sahip İşletmelerde Kalitenin Yaratılmasındaki Rolü*. Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
4. Koçak, Nilüfer. (1997). *Yiyecek İçecek İşletmelerinde Toplam Kalite Yönetimi*. Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
5. Kumral, Neşe. (1993). *Bölgesel Gelişme Politikası Olarak Ekonomik Kalkınma Ajansları ve Girişimciliğin Teşviki*. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

internet adresleri

1. Akkurt, Dursun. (2003), *Yaratıcılık ve Rekabet*, Erişim: 15.10.2005, <http://www.ak-kurt.com/YaraticilikRekabet.htm>.
2. Aktan, Can. (2005), *Rekabet Edebilirlik* , Erişim: 14.10.2005, <http://www.canaktan.org/yeni-trendler/yeni-rekabet>
3. Akyos, Müfit. (2005), *Firma Düzeyinde Yenilikçilik (Yenilik) ve Bilgi Yönetimi*, Erişim: 27.10.2005, http://systems.org./know_info1.htm
4. Alada, A. Dinç. (2001), *İktisadi Düşünce Tarihinde Girişimcilik Kavramı Üzerine Notlar*, Erişim: 27/10/2006, <http://www.istanbul.edu.tr>
5. Baltaş, Acar. (2006), *Girişimciliğin Ardındaki İnsan Profili*, Erişim: 03/11/2006, <http://www.baltas-baltas.com/web/makaleler>

6. Çekmecelioğlu, Hülya Gündüz. (2005), *Örgüt İkliminin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi; Bir Araştırma*, Erişim: 25/01/2007, <http://www.cumhuriyet.edu.tr/dergi/makale>
7. Dereli, Beliz. (2007), *İnsan Kaynakları Yönetimi'nde Dış Kaynaklardan Yararlanma*, Erişim: 26/01/2007, www.iticu.edu.tr/kutuphane/dergi
8. Döm, Serpil. (2006), *Girişimcilik ve Küçük İşletme Yöneticiliği*, Erişim: 26/10/2006, <http://uzak.mersin.edu.tr>
9. Erkocaoğlu, Ertan. (2005), *Örgüt Yapısı ve Pazar Yöneliminin Kurumsal Girişimciliğe Etkisi Üzerine Bir Araştırma*, Erişim: 30/10/2006, <http://sosyalbilimler.cu.edu.tr/tez>
10. Filiz, Atilla. (2004), *Çalışma Hayatında Değişim ve Girişimcilik*, Erişim: 05.08.2004, http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php
11. *Entrepreneurial Organization Defined*, Erişim: 01.06.2005, http://www.1000ventures.com/business_guide/mgmt_index_entreorg.htm
12. *Girişimciliğin Önemi, Gelişimi ve Kavramı*, Erişim: 15.12.2004, <http://www.aof sitesi /girisimcilik 10.htm>.
13. *Girişimciliğin Tarihçesi*, Erişim: 13.10.2005, networkgen.tr/girisimciligintarihcesi.html.
14. <http://law.ankara.edu.tr/erdogan/ch3yapi.html>, Erişim: 01.03.2006
15. <http://www.baskent.edu.tr>, Erişim: 20/01/2007
16. *İstatistiksel Süreç Kontrol*, Erişim: 26/01/2007, <http://izmir.mmo.org.tr>

17. Keskin, Halit. (2006), *Organizasyonel Yaratıcılığın Teşvik Edilmesi*, Erişim:01.03.2006, <http://www.gyte.edu.tr/ebulten/sayi9/makalehlt.htm>
18. Özçer, Sema. (2007), *Bugünün ve Geleceğin Organizasyonları İçin Çözüm: Yaratıcılığın Önemi*, Erişim: 29/01/2007, www.maydanis.com.tr
19. Sağmanlıgil, Sıdıka. (2007), *Küçülme*, Erişim: 26/01/2007, www.sitetky.com
20. Tanyeri, Mustafa. (2004), *Sözün Ötesi* , Erişim: 22.10.2004, <http://www.milliyet.com.tr/ege>
21. Tatari, Begüm. (2005), *Değişim Mühendisliği Nedir? Neden Gereklidir? Nasıl Uygulanmalıdır?* , Erişim: 25/01/2007, <http://izto.org.tr>
22. Toprak, Doruk. (2004), *Girişimcilik Nedir? Türkiye'nin Girişimcilik Performansı*, Erişim: 31.10.2004, <http://www.vicebusiness.com/makale4.php>
23. *Türkiye'de Girişimcilik*, Erişim: 15.11.2004, <http://www.insankaynaklari.com>.
24. *Türk Bankacılık Sistemi, Banka ve Bankaların Şube Sayıları*, Erişim: 29.06.2006, <http://www.tbb.org.tr>.
25. Ulukanoğlu, Ceren. (2004), *TKY ve KAİZEN Felsefesi*, Erişim: 10.09.2004, <http://www.isguc.org>.
26. Ülgen Hayri; Durna Ufuk. (2005), *Yenilik Yönetimi ve Yenilik Yönetiminde Etkin Olan Örgütsel Yapı ve Faktörlere Yönelik Bir Araştırma*, Erişim: 11.05.2005, http://www.isletme.istanbul.edu.tr/duyurular/kongre_book/44/kongre.htm.
27. Yılmaz, Hasan. (2006), *Toplam Verimli Bakım*, Erişim: 26/01/2007, <http://hasanyilmaz.wordpress.com/2006/toplam-verimli-bakim>

makaleler

1. Antoncic, Bostjan & D. Hisrich Robert. (2003). Clarifying the Intrapreneurship Concept. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, vol.10, p.7-27, erişim;www.emeraldinsight.com, 18/04/2006
2. Barringer, Bruce R. & Bluedorn, Allen C. (1999). The Relationship Between Corporate Entrepreneurship and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, vol.20, p. 421-444, erişim: John Wiley & Sons, Ltd, 06/12/2004
3. Covin, Jeffrey G. & Slevin, P. Dennis. (1991). A Conceptual Model of Entrepreneurship as Firm Behavior. *Entrepreneurship Theory&Practice*, Baylor University, p.7-25, erişim; www.emeraldinsight.com, 18/11/2005
4. Covin, Jeffrey G & Slevin, P. Dennis. (1993). A Response to Zahra's "Critique and Extension" of the Covin-Slevin Entrepreneurship Model'. Baylor University, p.23-28, erişim; www.emeraldinsight.com, 18/11/2005
5. Covin Jeffrey G. & Slevin, P. Dennis. (1988). The Influence of Organization Structure on the Utility of an Entrepreneurial Top Management Style. *Journal of Management Studies* 25(3), erişim; www.emeraldinsight.com, 18/11/2005
6. E.Echols, Ann, P, Neck, Christopher. (1998). The Impact of Behaviors and Structure on Corporate Entrepreneurial Success. *Journal of Managerial Psychology*, vol.13, np:1/2, p.38-46, erişim: www.emeraldinsight.com, 06/12/2004
7. Georgellis, Yannis, Joyce, Paul and Woods, Adrian. (2000). Entrepreneurial Action, Innovation and Business Performance: The Small Independent

- Business. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, vol.7, no:1, p. 7-17, erişim; www.emeraldinsight.com, 09/11/2004
8. Hamilton, R.T, Harper, D.A.. (1995). The Entrepreneur in Theory and Practice, *Journal of Economic Studies*, vol.21, no:6, p.3-18
 9. Ireland R.Duane, Kuratko F. Donald, Morris H. Michael. (2006). A Health Audit For Corporate Entrepreneurship: Innovation at All Levels: Part 1, *Journal of Business Strategy*, vol. 27, no1, pp. 10-17, erişim: www.emerald-library.com, 18/04/2006
 10. Johnson, David. (2001). What is Innovation and Entrepreneurship?. *Industrial and Commercial Training*, volume: 33, number 4, p.135-140, erişim: www.emerald-library.com, 09/11/2004
 11. Lober, J. Douglas. (1998). Pollution Prevention as Corporate Entrepreneurship. *Journal of Organizational Change Management*, vol. 11, no.1, pp.26-37, erişim: www.emerald-library.com, 09/11/2004
 12. Thornberry, E. Neal. (2003). Corporate Entrepreneurship: Teaching Menagers to be Entrepreneurship. *Journal of Management Development*, vol.22, no:4, p.329-344, erişim: www.emeraldinsight.com, 09/11/2004
 13. Thornberry, E. Neal (2001). Corporate Entrepreneurship: Antidote or Oxymoron? *European Management Journal*, Vol 19, No:5, p. 526-533, erişim: www.emeraldinsight.com, 18/04/2006
 14. Thurik, Roy & Wennekers, Sander. (2004). Entrepreneurship, Small Business and Economic Growth. *Journal of Small Business and Enterprise Development*. volume11, no:1, p.140-149, erişim: www.emeraldinsight.com, 09/11/2004

15. Wickham, Philip A. (1997) 'Developing a Mission for an Entrepreneurial Venture', *MCB University Press* ,35/5, p.373-381, erişim: www.emeraldinsight.com, 18/04/2006

16. Zahra, Shaker; Neubaum, Donald; Huse, Morter. (2000). Entrepreneurship in Medium-size Companies: Exploring the Effects of Ownership and Governance Systems. *Journal of Management*, volume 26, issue 5, p. 947-976, erişim: www.emeraldinsight.com, 18/04/2006

17. Zahra, A. Shaker & Covin, G. Jeffrey. (1995). Contextual Influences on the Corporate Entrepreneurship - Performance Relationship: A Longitudinal Analysis. *Journal of Business Venturing*, p. 43-58, erişim: www.emeraldinsight.com, 18/04/2006

18. Zahra, A. Shaker. (1991). Predictors and Financial Outcomes of Corporate Entrepreneurship: An Exploratory Study. *Journal of Business Venturing*, p. 259-285, erişim: www.emeraldinsight.com, 18/04/2006

EKLER

Soru Formu

16.05.2006

Sayın Katılımcı,

Son yıllarda küreselleşme ve çevresel koşullardaki hızlı değişim firmalar arasında rekabeti gittikçe arttırmaktadır. Bu çerçevede, firmaları rakiplerine göre farklı kılacak ve avantajlı bir konuma getirecek özelliklere sahip olma gerekliliği öne çıkmaktadır. Pazarlarında rekabetçi, öncü ve yenilikçi eylem ve tutum sergileyen, risk alabilen firmaların, diğer bir ifade ile firma düzeyinde girişimci olabilen firmaların, yaşamlarını sürdürme ve gelişebilme olasılıkları oldukça yüksek olacaktır. Bu çerçevede, girişimci bir firmanın özelliklerini belirlemeye yönelik olarak tasarladığımız bu araştırma için sizlerin katkı ve değerlendirmelerine sunulmak üzere bir dizi ifadeyi içeren bir soru formu oluşturduk. Soru formu, toplam 16 temel soru içermekte ve **Hiç katılmıyorum(1).....Tamamen katılıyorum(5)** şeklinde olumsuzdan olumluya doğru derecelendirilmiş 5'li Likert düzenindedir. Diğer sorular ise, firma bilgilerini kapsamaktadır. Lütfen soruları yanıtlarken ölçekleri dikkate alınız ve yanıtlarınızı her bir ifadenin yanındaki kutucuğa yazınız.

Katkılarınız için şimdiden teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dilerim.

Yasemin DEMİROĞLU

Dokuz Eylül Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Yönetim ve Organizasyon
Anabilim Dalı
Yüksek Lisans Programı

1. Aşağıdaki ifadeler, yöneticilerinizin faaliyetleri sırasında aşağıdaki konulara ne ölçüde önem verdiğini belirlemeye yöneliktir. (Lütfen aşağıdaki ölçüğe dikkate alarak ifadeleri değerlendiriniz).

Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Fikrim Yok	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

1. Firmamın yöneticileri, mevcut ürün ve hizmetlerin pazarlanmasına oldukça çok önem verir.

2. Firmamın yöneticileri, araştırma-geliştirme, teknolojik ürün ve yeniliklere oldukça çok önem verir.

3.Firmamın yöneticileri, normal (ortalama) düzeyde getirisi olan düşük risk içeren projelere önem verir.

4.Firmamın yöneticileri, yüksek düzeyde getirisi olan ve yüksek risk içeren projelere önem verir.

5.Firmamın yöneticileri, çevrenin Belirsizlik durumlarında yanlış karar verme olasılığını en aza indirmek için “bekle ve gör” politikası uygular.

6. Firmamın yöneticileri Belirsizlik durumlarında firma potansiyelini maksimum düzeyde kullanmak için “cesur ve saldırgan” bir tutum sergiler.

II.Firmanızı rakip firmalarla karşılaştırarak aşağıdaki ifadeleri yukarıdaki ölçüğe göre değerlendiriniz.

7. Firmam rakiplerin başlattığı değişimlere sonradan yanıt verir.

8.Firmam rakiplerin daha sonra tepki vereceği değişimleri başlatır.

9.Firmam nadiren pazara yeni ürün ve hizmetler sunar ve yeni teknolojiler kullanır.

10.Firmam genellikle pazara yeni ürün ve hizmetler sunar ve yeni teknolojiler kullanır.

11.Firmam rekabetten uzak durur ve “ne sen bana karış ne ben sana karışayım” politikasını tercih eder.

12.Firmam oldukça rekabetçidir ve “rakibini yok et” politikasını izler.

13.Firmamın yöneticileri iş çevresinin karmaşık yapısı nedeniyle, dikkatli davranıp aşamalı olarak araştırma yapmanın gerekliliğine inanırlar.

14.Firmamın yöneticileri çevrenin karmaşık yapısı nedeniyle, amaçlarına ulaşmak için cesur faaliyetlerde bulunması gerektiğine inanırlar.

III. Aşağıdaki sorular firmanızın son 5 yıl içinde ürün ve hizmet dizisinde yaptığı değişimleri belirlemeye yöneliktir. (Lütfen 15. ve 16. sorular için ölçükleri dikkate alarak yanıtlayınız).

15. Son 5 yıl içinde firmanız pazara ne ölçüde yeni ürün ve hizmet sundu?

Hiç sunmadı	Az sayıda	Biraz	Büyük ölçüde	Oldukça fazla sundu
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

16. Son 5 yılda firmanızın ürün ve hizmetlerinde ne ölçüde değişim yaşandı?

Hiç yaşanmadı **Az sayıda** **Kısmen** **Büyük ölçüde** **Oldukça Fazla**

(1)

(2)

(3)

(4)

(5)

IV. Firma Bilgileri

17. Firmanızın adı:

.....

18. Şube sayısı:

.....

19. Firmanız kaç yıldır bu sektörde faaliyette bulunuyor?

.....

20. Firmanız Türkiye'de kaç yıldır faaliyette bulunuyor?

.....

21. Sermaye yapısı açısından yerli ve yabancı sermaye yapısı nedir?

a) Yerli sermaye oranı %.....

b) Yabancı sermaye oranı %.....

(KAYNAK; Barringer, Bluedorn, 1999; 440-441).